



ЧЕРНІГІВСЬКИЙ ЦЕНТР ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ
КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ,
ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, ДЕРЖАВНИХ
ПІДПРИЄМСТВ, УСТАНОВ І ОРГАНІЗАЦІЙ

Професійна програма підвищення кваліфікації
Функціональна складова
Варіативна частина

Конкурентноспроможність
управлінських рішень

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК

Чернігів
2009

Конкурентноспроможність управлінських рішень: Навч.-метод. посібник. / Черніг. центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів держ. влади, органів місц. самоврядування, держ. п-в, установ і організацій.; Упор.: М.В. Лапа: – Чернігів : ЦППК, 2009. – 37с.

Рекомендовано до видання навчально-методичною радою Чернігівського центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, протокол № 3 від 18 вересня 2009 р.

Навчально-методичний посібник призначений для працівників місцевих органів державної виконавчої влади, які навчаються за професійними програмами підвищення кваліфікації, програмами тематичних короткотермінових семінарів, викладачів Центру. У навчальному посібнику викладена методика оцінки конкурентноспроможності управлінських технологій, умови забезпечення якості та ефективності управлінського рішення. Наведено методичні рекомендації щодо оцінки ризиків фінансово-господарської діяльності підприємств на етапі прийняття управлінських рішень.

© Чернігівський центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, 2009

ЗМІСТ

№	Назва теми	Стор.
I.	ОЦІНКА ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	4
II.	ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕКОНОМІЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	6
1.	Метод оцінки конкурентоспроможності на основі норми споживної вартості	7
2.	Оцінка конкурентоспроможності системи менеджменту і маркетингу підприємства	12
III.	ОЦІНКА РИЗИКІВ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ЕТАПІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ	17
IV.	СУЧАСНІ МЕТОДИ АНАЛІЗУ ДАНИХ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ	27
V.	РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ТА НОРМАТИВНА БАЗА	35

ОЦІНКА ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Конкурентоспроможне управлінське рішення - це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування й вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети системи управління.

Імпульсом управлінського рішення є необхідність ліквідації, зменшення актуальності або вирішення проблеми, тобто наближення в майбутньому дійсних параметрів об'єкта (явища) до бажаних, прогнозованих.

Процес ухвалення рішення включає наступні операції: підготовка до роботи, виявлення проблеми і формулювання цілей, пошук інформації, її обробка, виявлення можливостей ресурсного забезпечення, ранжирування цілей, формулювання завдань, оформлення необхідних документів, реалізація завдань. Застосування системного підходу до процесу ухвалення управлінського рішення дозволяє визначити структуру проблеми, систему її вирішення, взаємозв'язки компонентів системи і черговість їхнього вдосконалення. Спочатку необхідно чітко сформулювати, що варто одержати, які параметри повинне мати рішення.

До параметрів якості управлінського рішення відносяться:

- показник ентропії, тобто кількісної неупорядкованості проблеми. Якщо проблема формулюється тільки якісно, без кількісних показників, то показник ентропії наближається до нуля. Якщо всі показники проблеми виражені кількісно, показник ентропії наближається до одиниці;

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

Після попередньої регламентації параметрів якості управлінського рішення і його ефективності (установлюється межа, мінімально припустима ефективність, заради якої варто прийматися за рішення проблеми), аналізуються фактори зовнішнього середовища, що впливають на якість і ефективність рішення. Потім аналізуються параметри входу системи і приймаються заходи для їхнього поліпшення і підвищення якості вхідної інформації.

Після уточнення вимог виходу, уточнення факторів зовнішнього середовища, що впливають на якість і ефективність рішення, відпрацьовування входу системи варто змодельовати технологію ухвалення рішення, проаналізувати параметри процесу, вжити заходи по їхньому поліпшенню і приступити безпосередньо до розробки рішення. Якщо якість входу оцінюється на "задовільно", то при будь-якому рівні якості процесу в системі якість виходу, тобто якість рішення, буде задовільним. Згідно Фатхутдинову до основних умов забезпечення високої якості й ефективності управлінського рішення відносяться:

- застосування при розробці управлінського рішення наукових підходів менеджменту;
- вивчення впливу економічних законів на ефективність управлінського рішення;

- забезпечення особи, що приймає рішення, якісною інформацією, що характеризує параметри виходу, входу, зовнішнього середовища і процесу розробки рішення;

- застосування методів функціонально-вартісного аналізу, прогнозування, моделювання й економічного обґрунтування кожного рішення ;

- структуризація проблеми і побудова дерева цілей;

- забезпечення порівнянності варіантів рішень;

- забезпечення багатоваріантності рішень;

- правова обґрунтованість прийнятого рішення;

- автоматизація процесу збору й обробки інформації, процесу розробки та реалізації рішень;

- розробка і функціонування системи відповідальності і мотивації якісного й ефективного рішення;

- наявність механізму реалізації рішення.

Виконати перераховані умови підвищення якості й ефективності управлінського рішення досить важко, і це вимагає значних витрат. Мова про виконання повного набору перерахованих умов може йти тільки для раціональних управлінських рішень по капіталоемних об'єктах (проектах). Разом з тим конкуренція об'єктивно змушує кожного інвестора підвищувати якість і ефективність управлінського рішення. Тому в даний час спостерігаються тенденції до збільшення числа умов підвищення якості й ефективності рішень, що враховуються, на основі автоматизації системи менеджменту.

Однією з умов підвищення якості й ефективності управлінського рішення є забезпечення багатоваріантності рішень, тобто варто проробляти не менш трьох організаційно-технічних варіантів виконання однієї і тієї ж функції по досягненню мети.

Наприклад, два металевих листи з'єднати можна наступними технологічними способами: зварюванням, пайкою, склеюванням, заклепками, болтовим з'єднанням та ін. Задача фахівця полягає у виборі такого з'єднання, що виконувало б необхідні функції якісно й одночасно з мінімальними витратами на розробку проблеми, виготовлення й експлуатацію конструкції. Однак практично неможливо різні технічні рішення реалізувати з абсолютно однаковим рівнем якості. Тому при порівнянні ефективності варіантів рішення проблеми варто обов'язково приводити їх у порівнянний вид за рівнем якості.

Інший приклад. Порівнюються технічні рішення, реалізовані, допустимо, у 2007 і 2009 р. Рішення виконані по одній проектній документації, тому можна прийняти, що базисний рівень якості по варіантах однаковий. Однак варіанти відрізняються як за рівнем якості, так і по витратах. Якість варіанта 2007 р. за два роки знизилась за рахунок дії фізичних і моральних факторів. Приведені до розрахункового року витрати по варіанту 2007 р. більше витрат 2009 р. на коефіцієнт дисконтування, хоча номінальні витрати по варіантах однакові.

Як відзначає Фатхутдинов, альтернативні варіанти управлінських рішень повинні приводитися у порівнянний вид за наступними факторами :

- фактор часу (час здійснення проектів, інвестицій);

- фактор якості об'єкта;

- фактор масштабу (обсягу) виробництва товару;
- рівень освоєння товару у виробництві;
- метод одержання інформації для ухвалення управлінського рішення;
- умови застосування (експлуатації) товару;
- фактор інфляції;
- фактор ризику і невизначеності.

Порівнянність альтернативних варіантів по перерахованим восьми факторах забезпечується, як правило, при обґрунтуванні технічних, організаційних чи економічних заходів, спрямованих на поліпшення окремих показників цільової підсистеми системи менеджменту (показників якості і ресурсоемності продукції, організаційно-технічного рівня виробництва, рівня соціального розвитку колективу, проблем екології), поліпшення зв'язків із зовнішнім середовищем системи.

У кожному конкретному випадку альтернативні варіанти управлінського рішення можуть відрізнятися не по усіх факторах. Задача фахівця, чи особи, що приймає рішення полягає в проведенні комплексного аналізу конкретних ситуацій з метою забезпечення порівнянності по максимальній кількості факторів. Чим менше врахованих факторів, тим менше точність прогнозу ефективності інвестицій.

Основні правила забезпечення порівнянності альтернативних варіантів управлінського рішення:

- 1) число альтернативних варіантів повинне бути не менш трьох;
- 2) як базовий варіант рішення повинний прийматися найбільш новий за часом варіант. Інші альтернативні варіанти приводяться до базового за допомогою коригувальних коефіцієнтів;
- 3) формування альтернативних варіантів повинне здійснюватися на основі умов забезпечення високої якості й ефективності управлінського рішення ;
- 4) для скорочення часу, підвищення якості рішення і зниження витрат рекомендується ширше застосовувати методи кодування і сучасні технічні засоби інформаційного забезпечення процесу ухвалення рішення.

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕКОНОМІЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Конкурентоспроможність - це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення їм конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Конкурентоздатність визначає здатність витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку.

Проблема аналізу конкурентоспроможності технологій гостро стоїть не лише при розробці нового продукту з метою задоволення потреб потенційних споживачів, але і при виведенні продукту на ринок, особливо при ситуації «НОВИЙ ПРОДУКТ НА НОВОМУ РИНКУ». При цьому якщо в першому випадку проблему конкурентоспроможності вирішують маркетологи і спеціалісти в області продукту, то в другому випадку вона турбує менеджерів з продажу, реклами, маркетингу каналів руху товару, що спеціалізуються на розробці систем збуту і маркетингу.

Таким чином, необхідно оцінювати не тільки конкурентоспроможність продукту, але і конкурентоспроможність економічних і управлінських технологій, вживаних компаніями, що діють на ринку, конкурентоспроможність системи менеджменту та маркетингу підприємства.

МЕТОД ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ОСНОВІ НОРМИ СПОЖИВНОЇ ВАРТОСТІ

Розглянемо метод оцінки конкурентоспроможності, який має на увазі оцінку не продукту або послуги, а сукупності маркетингових, управлінських і організаційних рішень, тобто економічної технології компанії, що використовує показник конкурентоспроможності на основі норми споживної вартості.

Цей метод був вибраний у зв'язку з тим, що в порівнянні із стандартними методами оцінки конкурентоспроможності, такими як «Метод на основі корисного ефекту», «Метод товару-аналога», що використовують порівняння з продукцією або послугами конкурентів, даний метод дозволяє точніше виявити і оцінити реальні потреби потенційних споживачів і властивості продукції і послуг. Це пов'язане з тим, що за еталон беруться не товари - конкуренти, а реальні бажання і потреби споживачів. Це дозволяє з найменшими витратами створити продукцію або послугу, більш конкурентоспроможну на тривалому тимчасовому етапі, оскільки порівняння з товарами-конкурентами дозволяє лише частково модернізувати наявну продукцію, і позиціювати її в порівнянні з конкурентами, і не дає можливості створювати принципово нові послуги і продукти, що забезпечують завоювання лідерства на ринку.

У загальному вигляді норму споживної вартості можна представити як:

$$K_{(НСВ)} = \frac{\text{сума властивостей товару}}{\text{сума вимог до товару}} = \frac{\text{сума властивостей товару}}{\text{ума потреб в цих властивостях}} \quad (2.1)$$

Норма споживної вартості є величина безрозмірна. Показник $K(НСВ)$ лежить в межах від 0 до 1. Якщо $K(НСВ) < 1$, то це говорить про неповну конкурентоспроможність продукції. Якщо $K(НСВ) = 1$ то це говорить про повну конкурентоспроможність продукції на даному етапі часу. Докладніше спосіб розрахунку буде описаний нижче.

Рівність (2.1) буде вірною не лише для товару-продукту або послуги, але і для визначення НСВ технології, оскільки технологія також є товаром. При оцінці технології як товару треба враховувати, що властивості і відповідно вимоги до технології можна розділити на п'ять основних груп, кожна з яких, у свою чергу, ділиться на дрібніші і специфічніші групи, які залежать від області застосування технології:

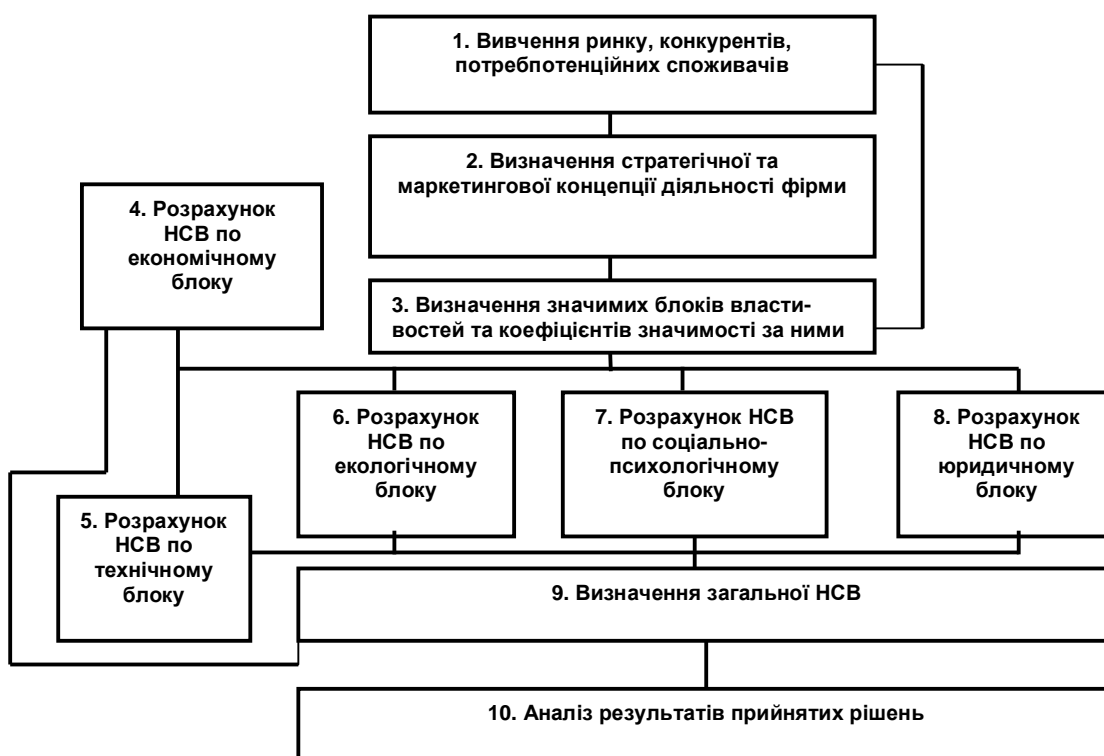
- економічні фактори;
- технічні фактори;
- екологічні фактори;
- соціально-психологічні фактори;
- юридичні фактори;

До кожної групи застосуємо алгоритм розрахунку показника конкурентоспроможності на основі норми споживної вартості технології.

Він складається з наступних етапів.

1. Вивчення ринку, конкурентів, потреб потенційних споживачів.
2. Визначення цільових сегментів по напрямках.
3. Визначення стратегічної і маркетингової концепції діяльності фірми.
4. Визначення значущих блоків, властивостей і коефіцієнтів значущості по ним.
5. Розрахунок норми споживної вартості по економічному блоку властивостей.
6. Розрахунок норми споживної вартості по технічному блоку властивостей.
7. Розрахунок норми споживної вартості по екологічному блоку властивостей.
8. Розрахунок норми споживної вартості по соціально-психологічному блоку властивостей.
9. Розрахунок норми споживної вартості по юридичному блоку властивостей.
10. Визначення загальної норми споживної вартості технології.
11. Аналіз результатів і прийняття рішень.

Блок – схема алгоритму аналізу конкурентоспроможності управлінських технологій на основі норми споживної вартості представлена на мал. 2.1.



Мал. 2.1. Блок-схема алгоритму аналізу конкурентоспроможності управлінських технологій на основі норми споживної вартості

Оскільки показник конкурентоспроможності на основі НСВ є відношення сум (див. формула (2.1)), то представляється можливим оцінювати на його основі властивості однорідної групи. У разі оцінки якого не-будь товару і технології, які є переплетенням різнорідних властивостей, представляється необхідним розбити ці властивості на однорідні групи з визначенням окремого показника

конкурентоспроможності на основі НСВ по кожній групі властивостей. Виниклу проблему об'єднання окремих показників конкурентоспроможності на основі НСВ представляється можливим вирішити у разі застосування динамічного об'єднання. Для цього для кожної однорідної групи властивостей вводяться параметри значущості, з подальшим перемноженням окремих показників конкурентоспроможності на основі НСВ.

Перемноження окремих показників конкурентоспроможності проводиться у зв'язку з тим, що всі групи факторів тісно пов'язані, і не прийняття до уваги хоча б одного з них, рівнозначно нульовому показнику конкурентоспроможності, тому що не можна визначати конкурентоспроможність продукції частково або по виділеній групі факторів. Визначення конкурентоспроможності має сенс тільки в тому випадку, якщо адекватно оцінюється весь спектр факторів.

Для отримання однорідного і точного кінцевого результату з одержаної множини необхідно добути відповідний корінь, в ступені якого буде сума ступенів (показників значущості), при окремих показниках конкурентоспроможності на основі НСВ, для однорідних груп факторів.

Для складних виробів і управлінських технологій, для отримання найбільш точного результату, необхідна максимальна деталізація однорідних груп факторів з подальшою інтеграцією до п'яти максимально значущих груп. Ці п'ять максимально значущих груп є інтегрованим об'єднанням властивостей і дрібніших значущих груп по основних параметрах, що характеризують будь-який виріб або процес. Це економічні, технічні, екологічні, правові (юридичні), соціально-психологічні групи факторів.

Необхідно відзначити, що аналіз конкурентоспроможності за допомогою показника конкурентоспроможності на основі НСВ, передбачає отримання якісного результату, що дає можливість адекватно оцінити реальну конкурентоспроможність на даному ринку зараз і знайти кризові точки і групи факторів, що буде розглянуто в нижче наведеному прикладі

Таким чином, в загальному вигляді показник конкурентоспроможності на основі норми споживної вартості, у тому числі і для управлінської технології, можна представити як:

$$K_{(НСВ)} = (\Pi P_{\text{э}}^n P_{\text{т}}^m P_{\text{экол}}^x P_{\text{соц.псих.}}^y P_{\text{юр.}}^z)^{1/(n+m+x+y+z)}, \quad (2.2)$$

$$P_j = \frac{\sum_{i=1}^n \text{властивостей (i)}}{\sum_{i=1}^n \text{потреб (i)}}, \quad (2.3)$$

де P_j – показник конкурентоспроможності на основі норми споживної вартості по j -му блоку значущих властивостей. При визначенні даного показника необхідно враховувати, що даний показник є величина безрозмірна, і характеризує конкурентоспроможність по блоку однотипних властивостей. Даний показник, як і показник загальної конкурентоспроможності, лежить в межах від 0 до 1. Якщо $P_j=0$,

то це говорить про неповну конкурентоспроможність по даній групі однорідних властивостей. Якщо $P_j=1$, то це говорить про повну конкурентоспроможність по даній групі однорідних властивостей. Це пов'язано з тим, що потреби існують завжди, і точність оцінки залежить від того, наскільки точно і повно виявлені всі потреби потенційних споживачів, у тому числі і приховані. Оскільки потреби в тих або інших властивостях існують завжди, то знаменник у формулі (2.3) не може бути негативним. Чисельник у формулі (2.3) є величина не негативна оскільки властивості того або іншого продукту або послуги існують завжди, і показує наскільки продукт або послуга, рішення влаштовує споживача через задоволення своїми властивостями потенційних потреб. Таким чином, якщо чисельник включає, що якомога більше властивостей, що задовольняють споживача, тим більше конкурентоспроможною стає послуга, рішення або продукт, і навпаки. При оцінці P_j необхідно враховувати, що у випадку, якщо в одному з п'яти однорідних блоків присутні різні властивості, то необхідно провести розбиття цих властивостей на однорідні групи для узгодження розмірностей, і провести розрахунок аналогічним чином (2.2) для даних груп. Або використовувати метод збільшеної двійкової оцінки, коли параметри оцінюються за мірою задоволення або незадоволення (так / ні).

N, m, x, y, z – вагові коефіцієнти, що встановлюються залежно від вибраної концепції маркетингу, області застосування товару або управлінської технології, значущості даної групи властивостей і факторів для споживача.

$I = (1, n)$ – кількість значущих властивостей і потреб в j -ому блоці.

Висновок У загальному випадку показник конкурентоспроможності на основі норми споживної вартості можна представити як:

$$K_{(HCB)} = \left(\prod P_{jn}^k \right)^{t / (\sum k_n)} \quad (2.4)$$

де K_n – вагові коефіцієнти, які залежать від споживчої значущості кожного з факторів і лежать в межах $(0 - 1)$.

P_j – показник конкурентоспроможності на основі норми споживної вартості для j -го блоку значущих властивостей.

Необхідно відзначити, що норма споживної вартості, будучи величиною синтетичною і динамічною, може змінюватися в залежності не лише від часу і ринку, але і від концепції маркетингу, що сповідається підприємством.

Управлінські концепції маркетингу виникали впродовж всієї історії розвитку маркетингу, і в теперішній час можна зустріти на тих або інших підприємствах всі види різних концепцій.

Розрізняють наступні управлінські концепції маркетингу:

Виробнича концепція маркетингу – в основі лежить необхідність постійного вдосконалення технології і організації виробництва, збільшення обсягів і зниження витрат виробництва. При цьому вся увага зосереджується на внутрішніх можливостях виробництва, що дозволяє швидко наситити ринок яким-небудь товаром і послугою.

При виробничій концепції значущими факторами є тільки технічні і економічні властивості технології (товару); юридичні, екологічні і соціально –

психологічні фактори не грають значущої ролі і ними можна нехтувати оскільки коефіцієнти значущості при них дорівнюють нулю.

Зараз дану концепцію активно використовують всілякі нелегальні виробники, які за рахунок дешевших, а відповідно, менш якісних комплектуючих і матеріалів досягають нижчої собівартості. При цьому деколи порушуються закони і норми, не дотримуються екологічні вимоги, зокрема екологія людини. У конкурентній боротьбі підприємствам довелося зіткнутися з компаніями, що сповідали цю концепцію.

Таким чином, показник конкурентоспроможності на основі норми споживної вартості при даній концепції матиме вигляд:

$$K_{(НСВ)} = \left(\prod P_e^n P_T^m \right)^{1/(n+m)} \quad (2.5)$$

де P_e , P_T – власні показники конкурентоспроможності на основі норми споживної вартості по економічних і технічних властивостях; n , m – вагові коефіцієнти залежно від значущості факторів для споживачів.

Товарна концепція маркетингу – основна увага приділяється вдосконаленню товару, підвищенню його якості при помірних і доступних більшості споживачів цінах. При цьому передбачається що споживачі набуватимуть цих товарів, тому що вони мають високу якість, здійснені і доступні за ціною.

Норма споживної вартості при даній концепції залежить від технічних, економічних і екологічних параметрів. Значення юридичних і соціально психологічних аспектів менш значущі і ними можна нехтувати.

Тоді при даній концепції $K(НСВ)$ має вигляд:

$$K_{(НСВ)} = \left(\prod P_e^n P_T^m P_{екол}^x \right)^{1/(n+m+x)} \quad (2.6)$$

де: P_e , P_T , $P_{екол}$ – показники конкурентоспроможності на основі норми споживної вартості по економічному, технічному, екологічному блоку відповідно.

N , m , x – показники значущості факторів залежно від вимог споживачів.

Концепція збуту – інтенсифікація комерційних зусиль.

При даній концепції важливу роль грають економічні, технічні і юридичні фактори; екологічні, соціально – психологічні фактори менш значущі, і ними можна нехтувати. Показник конкурентоспроможності на основі НСВ при даній концепції має вигляд

$$K_{(НСВ)} = \left(\prod P_e^n P_T^m P_{юр}^z \right)^{1/(n+m+z)} \quad (2.7)$$

де: P_e , P_T , $P_{юр}$ – показники конкурентоспроможності на основі норми споживної вартості по кожному блоку економічних, технічних, юридичних факторів відповідно;

N , m , z – коефіцієнти значущості для споживачів економічних, технічних, юридичних факторів відповідно.

Ринкова концепція маркетингу – орієнтована на детальне знання потреб споживачів, факторів і тенденцій їх зміни в найближчій перспективі. Виробництво і збут товарів дана концепція ставить в пряму залежність від запитів споживачів, вивчення ринку, споживчих оцінок асортименту і якості, до яких компанії пристосовують свою виробничу і маркетингову стратегію.

Ринкова концепція маркетингу породжує виробничі і маркетингові технології, що тісно пов'язані. При даній концепції велике значення крім економічних, технічних, юридичних і екологічних факторів мають фактори соціально – психологічного характеру

Показник конкурентоспроможності на основі норми споживної вартості при даній концепції має вигляд:

$$K_{(НСВ)} = \left(\prod P_E^n P_T^m P_{Екол}^x P_{Соц.псих.}^y P_{Юр.}^z \right)^{1/(n+m+x+y+z)} \quad (2.8)$$

де: P_E , P_T , $P_{Екол.}$, $P_{соц.}$, $P_{псих.}$, $P_{юр.}$ – НСВ по економічному, технічному, екологічному, соціально психологічному і юридичному блоку;

n , m , x , y , z – коефіцієнти значущості по кожному блоку, залежно від потреб споживачів в даному блоці або в даних властивостях.

Концепція соціально-етичного маркетингу. Передбачає необхідність гармонізації інтересів підприємства, споживача, і суспільства в цілому для забезпечення виробництва конкурентоспроможних товарів в умовах збереження екологічної безпеки і здоров'я людини від наслідків занадто бурхливого розвитку ринку. Таким чином, соціально – етичний маркетинг розвивається в двох напрямках: збереження навколишнього природного середовища і охорони здоров'я людини від виробництва несприятливих товарів, і товарів, що загрожують життю та здоров'ю людини.

При даній концепції маркетингу значущість економічних, технічних, екологічних, соціально–психологічних, юридичних і інших факторів однакова та дорівнює $K_{max}=1$.

$$K_{(НСВ)} = \left(\prod P_E P_T P_{Екол} P_{Соц.псих.} P_{Юр.} \right)^{1/5} \quad (2.9)$$

де: P_E , P_T , $P_{Екол.}$, $P_{соц.}$, $P_{псих.}$, $P_{юр.}$ – НСВ по економічному, технічному, екологічному, соціально психологічному і юридичному блоку.

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянемо дану методику на прикладі. Виробнича компанія (Підприємство) в другому кварталі 2008 р., у зв'язку із змінами юридичних і нормативних актів на території ряду регіональних ринків, на які вплинули сезонні коливання попиту, пережила падіння продаж на 80% від досягнутого обсягу (що покривав потенційні виробничі потужності на 30%).

У третьому кварталі 2008 р. відбулася стабілізація продажів на рівні 20–22% від досягнутого обсягу.

Виникла необхідність ситуативного аналізу і розрахунку конкурентоспроможності системи маркетингу і менеджменту, оцінки перспектив розвитку фірми, розробки відповідної збутової концепції.

Ситуативний аналіз показав, що в менеджменті компанії і в організації системи збуту були допущені грубі помилки; так, оперативно не відстежувалася ситуація на ринку, причому пріоритети в управлінні віддавалися не маркетингу, а виробничим проблемам. Виділялася незпланованість і неузгодженість рекламної і збутової кампаній. Збут був розрахований на обмежене число віддалених регіональних ринків, будь-які коливання кон'юнктури на них викликали кризові явища. Сегментація ринку і виявлення цільових сегментів не були підкріплені чітко відпрацьованою дилерською політикою, тому що не були визначені цільові сегменти в області оптових продажів. Нижче, при проведенні розрахунків для Підприємства (П) були виділені наступні групи факторів:

1. Економічні (показники економічної ефективності).
2. Політичні (стратегії, цілі і задачі вищого управлінського персоналу компанії).
3. Технічні фактори (новизна вживаних технологій і рішень)
4. Юридичні (юридична захищеність діяльності компанії).
5. Соціально-психологічні (кадрово-корпоративні) (кадрова політика, корпоративна культура, амбіції і самостійність прийняття рішень виконавцями і т. д.).
6. Екологічні (в даному випадку комунікації компанії, її діяльності у відносинах з суспільством – корисність діяльності компанії, її соціальна значущість).

При аналізі, що проводиться менеджерами Підприємства, були виділені наступні маркетингові технології:

- технологія аналізу ринку;
- технологія продажу;
- технологія маркетингових досліджень;
- технології розробки нових продуктів;
- технологія проведення рекламної кампанії;
- технологія ціноутворення;
- технології розвитку збутових мереж (дилерської мережі).

Оцінка конкурентоспроможності економічних технологій може проводитися в наступних випадках:

1. При укладенні контракту (виявляються сильні та слабкі сторони партнера, проводиться аналіз ціни).
2. При розробці конкретних умов для компаній – дилерів.
3. При оцінці ціни на певні види робіт.

У ситуації з Підприємством за пріоритетну була взята технологія розвитку дилерської мережі. Відповідно до блок-схеми алгоритму аналіз проводився по етапах (таблиця 2.2).

Вивчення середовища

На третьому етапі були виявлені наступні фактори:

- юридична група факторів:

Філія – дилерські умови передбачають дотримання партнерами норм чинного законодавства і відсутність можливостей уникнути податків.

Приватні підприємці – дилерські умови дають можливості для комбінацій по зменшенню оподаткування.

Структурний підрозділ без права юридичної особи – дилерські умови передбачають працю за поєднаними схемами.

Відпрацьованість угод – юридична відпрацьованість окремих пунктів угод, і угод взагалі, що передбачає однозначне прочитання і тлумачення зобов'язань сторін, і дозволяє сторонам чітко виконувати узяті на себе зобов'язання за будь-яких обставин.

➤ економічна група факторів - визначає управлінські, фінансові і сервісні параметри.

Фінансові параметри характеризують фінансові параметри дилерських технологій, такі як: наявність товарного кредиту, терміни оплати, форма оплати, попадання в цінову нішу (оптимальна ціна, при якій співробітництво взаємовигідне).

Сервісні параметри характеризують параметри дилерських технологій, що забезпечують зручність обслуговування клієнта. Зокрема, логістичні параметри, такі як: наявність запасу на складі, організація захисту продукції, популярність марки, прийом готівкових коштів через касу, відсутність обмежень мінімальної партії.

Управлінські параметри характеризують спроможність компанії своєчасно і адекватно реагувати на швидкозмінну ситуацію на ринку шляхом швидкого прийняття рішень

➤ екологічна група факторів - характеризує взаємовідношення компанії із зовнішнім середовищем і включає:

Політичну групу факторів, яка об'єднує такі параметри, як: наявність рекламної підтримки, диверсифікація, призначення продукту для соціальної програми.

Технічна група факторів характеризує технічні моменти в дилерській технології, обумовлені, в даному випадку, логістичними аспектами, такими як: терміни відвантаження, віддаленість складів.

Соціально-психологічна група факторів охоплює соціально-психологічні аспекти дилерської технології, виразником яких являються кадрові фактори, такі як: наявність висококваліфікованого персоналу.

Оцінка факторів

Була проведена оцінка наступних факторів:

Таблиця 2.2

Оцінка факторів

Група факторів	К	Фактори	Властивості	О 1	О 2	О 3
Юридичні	1	Юридичні	Філія	1	0,5	1
			Приватні підприємці	0	0,5	0
			Структурний підрозділ без права юридичної особи	0	1	0
			Відпрацьованість договорів	1	1	1
		Разом	Сума оцінок по блоку	2	3	2

Група факторів	К	Фактори	Властивості	О 1	О 2	О 3		
				SO1	SO2	SO3		
Економічні	1	Фінансові	Наявність товарного кредиту	0	1	1		
			Терміни оплати	1	1	1		
			Сервісні	Форма оплати	1	1	1	
					Попадання в цінову нішу	1	1	1
					Наявність запасу на складі	1	1	1
					Організація захисту продукції	0	1	1
					Популярність марки	0	1	1
					Прийом готівкових коштів через касу	1	1	1
					Відсутність обмеження мінімальної партії	1	1	1
				Управлінські	Швидкість прийняття рішень	1	1	1
				Разом	Сума оцінок по блоку	7	10	10
						SO1	SO2	SO3
		Екологічні	1	Політичні	Наявність рекламної підтримки	0	1	1
Диверсифікація	1				0	1		
Продукт призначений для соціальної програми	1				1	1		
Разом	Сума оцінок по блоку			2	2	3		
				SO1	SO2	SO3		
Технічні	1	Технічні	Терміни відвантаження	1	1	1		
			Віддаленість складів	1	1	1		
		Разом	Сума оцінок по блоку	2	2	2		
				SO1	SO2	SO3		
Соціально психологічні	1	Кадрові	Висококваліфікований персонал	1	1	1		
		Разом	Сума оцінок по блоку	1	1	1		
				SO1	SO2	SO3		

К – коефіцієнт значущості групи факторів;

О1- оцінка складових факторів дилерської технології керівництвом компанії до проведення дослідження і прийняття рішення про зміну дилерських умов (так звана колективна думка або модель дилерських умов, що надаються компанією);

О2- оцінка споживачем (тобто представниками дилерських і потенційних партнерів) складових факторів дилерської технології;

ОЗ- оцінка складових факторів дилерської технології керівництвом компанії після проведення дослідження і прийняття рішення про зміну дилерських умов (модель дилерських умов, що надаються компанією);

SO1 – сума оцінок по блоку керівництвом компанії до проведення дослідження і прийняття рішення про зміну дилерських умов;

SO2 – сума споживчих оцінок по блоку;

SO3 – сума оцінок по блоку керівництвом компанії після проведення дослідження і прийняття рішення про зміну дилерських умов.

Для оцінки запитання були задані 100 потенційними партнерами, які в процесі опитування не ранжувалися по популярності (тобто не робилося поділу на важливих і другорядних партнерів), об'єму замовлення і схемам роботи. Вони були опитані в процесі переговорів за допомогою непрямих питань про наявні умови, позитивні і негативні моменти співробітництва, побажання і претензії.

Прикладом питань що задаються клієнтам, може служити наступне запитання: «Що вам заважає збільшити обсяги закупівель або обсяги продаж?».

При аналізі оцінок використовувалася система кодування, при якій:

0 – еквівалент відповіді «Ні» менше, ніж 40% опитаних;

1- еквіваленту відповіді «ТАК» більше 60% опитаних;

0,5- еквівалент відповіді «ТАК» 40-60% опитаних.

Оцінка параметра визначалася відношенням: кількості певних оцінок до загального числа опитуваних.

На основі вищенаведених оцінок були визначені показники конкурентоспроможності на основі НСВ, як власні, так і загальні.

Визначення НСВ

$НСВ=SO1/SO2$ – оцінка конкурентоспроможності по блоку на початковий момент часу, до прийняття управлінських рішень.

$НСВ=SO3/SO2$ – оцінка конкурентоспроможності по блоку на кінцевий момент часу, після прийняття управлінських рішень.

На основі вищенаведених розрахунків були проаналізовані результати. Як видно з аналізу, до прийняття рішення про зміну умов $НСВ=0,8586 < 1$, що свідчило про неконкурентоспроможність дилерських технологій. При цьому спостерігалось значне відставання по **економічному блоку**, де НСВ була рівна **0,7**, відповідно були прийняті заходи по виправленню становища, що склалося: організований захист продукції, розроблені умови товарного кредиту, рекламна кампанія зорієнтована на підтримку товарної марки та дилерів.

Відставання по юридичному блоку: $НСВ=0,67$ пов'язане з несталими відносинами в законодавчій сфері, комбінаціями по зменшенню оподаткування певної кількості дилерів. Керівництво компанії прийняло рішення не змінювати умови роботи, пов'язані з юридичним блоком. Зміна умов по юридичному блоку могла негативно позначитися на іміджі компанії.

Але у зв'язку з тим, що пропонувані умови по екологічному блоку перевищили потреби споживачів, і де власна $НСВ=1,5$, загальна НСВ стала дорівнювати 1.

Всі вище вказані заходи привели до того, що показник конкурентоспроможності на основі НСВ зріс з 0,86 до 1. Це в кількісному відношенні привело до збільшення обсягу продаж в 4 рази в порівнянні з початковим етапом. Зростання конкурентоспроможності склало 16,5%.

У вищенаведеному прикладі з практики Підприємства, на основі НСВ була створена модель, що дозволяє оптимізувати структуру збуту і технології компанії до вимог ринку.

Був запропонований комплекс заходів, спрямованих на оздоровлення ситуації:

1. Чітко організована система збуту компанії.
2. Організовано резервну систему збуту, спрямовану на улагодження коливань в області продаж, і збір оперативної інформації про ринок.
3. Була оптимізована рекламна кампанія, об'єм реклами при тих же базових витратах виріс в 2.5 рази.
4. Був розроблений план по організації рекламно-маркетингової кампанії.
5. Було організовано роботу із створення товарного знаку і його «розкручування» в засобах масової інформації, що дозволило захистити продукцію компанії від підробок.

Всі ці заходи дозволили на кінець четвертого кварталу 2008 р. досягти 70% досягнутого раніше максимального обсягу, що на фоні сезонного спаду склало близько 30% об'єму ринку. Динаміка зростання продажів в четвертому кварталі склала 25%.

ОЦІНКА РИЗИКІВ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ЕТАПІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ

В умовах ринкових відносин проблема оцінки ризиків фінансово-господарської діяльності підприємств набуває самостійного теоретичного і прикладного значення як важлива складова частина теорії і практики управління.

Підприємствам слід не уникати ризику, а вміти управляти ним. Одне з головних правил фінансово-господарської діяльності свідчить: “Не уникати ризику, а передбачати його, прагнучи знизити до найнижчого рівня”.

Під ризиком слід розуміти наслідок дії або бездіяльності, внаслідок якої існує реальна можливість отримання невизначених результатів різного характеру, як позитивних, так і таких, що негативно впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства.

Перш за все при аналізі діяльності компанії важлива класифікація ризиків. Вимоги до класифікації ризиків можуть бути зведені до наступного.

По-перше, в даній класифікації не повинно бути видів і підвидів ризику, тобто не можна групувати ризики в певні групи. Це може бути тільки “віртуальним” об'єднанням. Інакше може відбутися “розмивання” ризику, тобто зменшення його значущості, і, як наслідок, неправильне дослідження і оцінка.

По-друге, кожен ризик повинен визначатися і оцінюватися окремо, і чим точніше визначається ризик, тим легше його оцінити.

По-третє, пропонована класифікація не є жорсткою. Кожен керівник при здійсненні фінансово-господарської діяльності може сам доповнювати приведений перелік ризиків.

Пропонована класифікація ризиків представлена на мал. 3.1.



Мал. 3.1. Пропонована класифікація ризиків

Регіональний — характеризує особливості регіону, в якому планується або вже здійснюється фінансово-господарська діяльність підприємства.

Природно-натуральний — обумовлений негативним впливом стихійних сил природи.

Політичний — характеризує можливість зміни суспільно-політичного клімату в країні і регіоні, а також перспективи розвитку.

Законодавчий — обумовлений можливістю різкої зміни різних законодавчих актів, що впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства.

Транспортний — характеризує ймовірність втрати активів (майна, устаткування і т.п.) при перевезенні або транспортуванні.

Організаційний — обумовлений внутрішніми факторами, що діють усередині компанії. Такими факторами можуть бути стратегія фірми, принципи діяльності, ресурси і їх використання, якість і рівень використання менеджменту і маркетингу.

Майновий — характеризує ступінь ймовірності втрати майна внаслідок крадіжки, диверсії, халатності і т.п.

Особовий — виникає у тому випадку, коли від конкретної людини, його ділових і моральних якостей залежать кінцеві результати фінансово-господарської діяльності.

Особливо актуальний даний вид ризику при ухваленні серйозних рішень, при укладенні контрактів, виконанні спеціальних завдань, при підборі керівника і формуванні робочих груп.

Маркетинговий — характеризує умови ринку (попит, пропозиція, ціни), в якому здійснюється фінансово-господарська діяльність підприємства.

Виробничий — обумовлений освоєнням нової техніки, технології і здійсненням виробничої діяльності.

Розрахунковий — характеризує ймовірність фінансових втрат в результаті неправильно вибраного моменту, форми і терміну платежу.

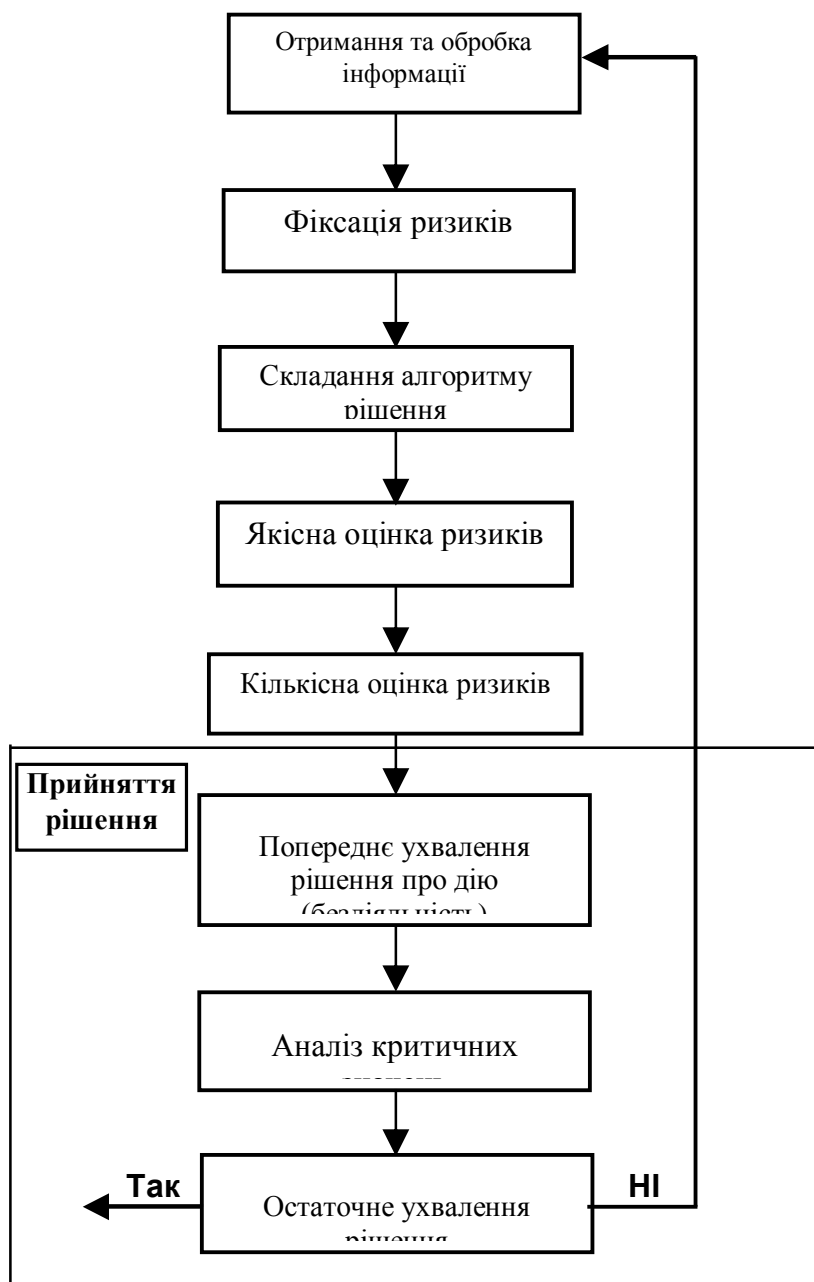
Інвестиційний — обумовлений вибором вкладення капіталу з метою отримання економічної вигоди протягом деякого проміжку часу.

Валютний — характеризує вплив зміни курсу валют на фінансово-господарську діяльність підприємства.

Кредитовий — характеризує узагальнене поняття всіх ризиків, пов'язаних з процесом оцінки позичальника.

Фінансовий — характеризує аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства на основі даних бухгалтерської звітності.

Основним завданням пропонованої методики оцінки ризиків є їх систематизація і розробка комплексного підходу до визначення ступеня ризику, що впливає на фінансово-господарську діяльність підприємства. Пропонується такий алгоритм оцінки ризиків, який приведений на мал. 3.2.



Мал. 3.2. Блок-схема комплексної оцінки ризиків

Інформація — це сукупність нових відомостей про навколишній світ. Всі дослідники ризиків не приділяють належної уваги оцінці якості інформації, за допомогою якої вони оцінюють ризик.

Вимоги, що пред'являються до якості інформації, на наш погляд, повинні бути наступними:

достовірність (коректність) інформації — міра наближеності інформації до першоджерела або точність передачі інформації;

об'єктивність інформації — міра відображення інформацією реальності; однозначність;

порядок інформації — кількість передавальних ланок між першоджерелом і кінцевим користувачем;

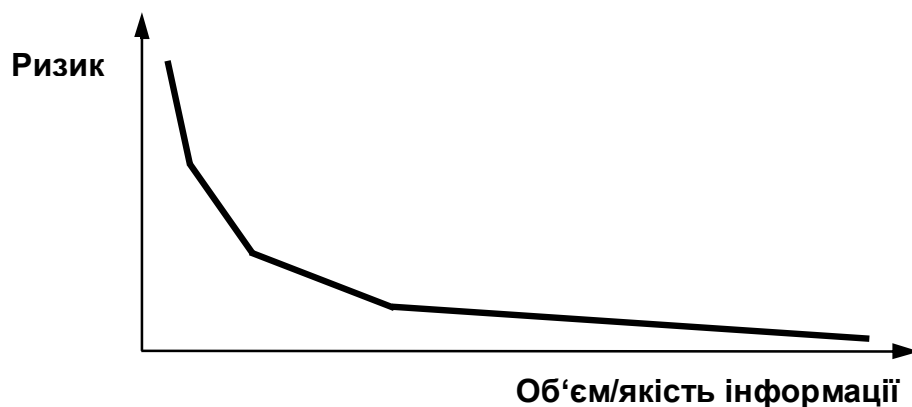
повнота інформації — відображення вичерпного характеру відповідності отриманих відомостей цілям збору;

релевантність — ступінь наближення інформації до суті питання або ступінь відповідності інформації поставленому завданню;

актуальність інформації (значущість) — важливість інформації для оцінки ризику; вартість інформації.

Пропонується встановити взаємозв'язок між ризиком і якістю інформації, по якій йде його (ризик) оцінка. Висловлюється припущення, що ймовірність ризику прийняття неякісного (збиткового) рішення залежить від якості і об'єму використовуваної інформації. Це припущення узятє з неокласичної теорії ризику. Згідно даної теорії, за наявності декількох варіантів прийняття рішення (при рівній прибутковості) вибирається таке рішення, при якому вірогідність ризику (коливання) найменша. Можна припустити, що також за наявності декількох варіантів з однаковим прибутком вибирається таке рішення, яке засноване на якіснішій інформації, тобто існує зв'язок між ризиком і інформацією.

На мал. 3.3. показана передбачувана залежність ймовірність ризику прийняття неякісного (збиткового) рішення і об'єму /якості інформації.



Мал. 3.3. Залежність ризику і інформації

Велика ймовірність виникнення ризику відповідає мінімуму якісної інформації. Для оцінки якості інформації пропонується використовувати табл. 3.1

Оцінка використовуваної інформації

Характеристика	Критерій оцінки (якість)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Достовірність (коректність) інформації										
Об'єктивність інформації										
Однозначність										
Порядок інформації										
Повнота інформації										
Релевантність										
Актуальність інформації (значимість)										
Кількісна оцінка якості інформації як середньоарифметичне значення (+10)										

Дана таблиця дозволяє проаналізувати будь-яку інформацію і наочно переконатися в її якості. Номери 1—10 зверху таблиці позначають якість інформації: чим інформація якісніша, тим вище їй привласнюється номер. Результатом аналізу може служити підсумкове значення якості інформації, яке знаходиться як середньоарифметичне значення.

Джерелами і методами здобуття інформації є:

- документована інформація — найбільш цінний вид отримання інформації;
- преса і друкарські видання — традиційно найбільш ємний і широко використовуваний метод отримання інформації; дані операторів партнерів;
- використання непрямих ознак (метод суміжних процесів). Жоден процес не протікає у вакуумі, у відриві від оточення. Це призводить до того, що завжди його супроводжуватимуть деякі самостійні процеси, прояви яких можна виявити;
- агентурні методи — платне систематичне виконання людиною завдань у ваших інтересах.

При оцінці фінансово-господарської діяльності пропонується провести фіксацію ризиків, тобто обмежити кількість існуючих ризиків, використовуючи **принцип “розумної достатності”**. Цей принцип ґрунтується на обліку найбільш значущих і найбільш поширених ризиків для оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства. Рекомендується використовувати наступні види ризиків: регіональний, природно-натуральний, політичний, законодавчий, транспортний, майновий, організаційний, особовий, маркетинговий, виробничий, розрахунковий, інвестиційний, валютний, кредитовий, фінансовий.

Даний етап в оцінці ризиків фінансово-господарської діяльності призначений для поетапного поділу рішення, яке планується, на певну кількість дрібніших і

простіших рішень. Така дія називається *складанням алгоритму рішення*.

Якісна оцінка ризиків охоплює: виявлення ризиків, властивих реалізації передбачуваного рішення; визначення кількісної структури ризиків; виявлення найбільш ризиконебезпечних областей в розробленому алгоритмі рішення, яке ухвалюється

Для здійснення даної процедури пропонується використовувати таблицю якісного аналізу. У даній таблиці по рядках представлений алгоритм дій при прийнятті рішення, а по стовпцях — фіксовані раніше ризики. Так, при рішенні на розміщення нового обладнання на одному з підприємств оцінка ризиків може виглядати таким чином (див. табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

Якісна оцінка ризиків

№	Алгоритм рішення, яке ухвалюється	Вид ризику														
		Регіональний	Природний	Транспортний	Політичний	Законодавчий	Організаційний	Особовий	Майновий	Розрахунковий	Маркетинговий	Виробничий	Валютний	Кредитний	Фінансовий	Інвестиційний
1	Виявлення необхідності розміщення нового устаткування в даному районі															
2	Залучення оборотних коштів															
3	Організація операції, закупівля необхідного устаткування															
4	Транспортування															
5	Установка устаткування															

Після складання даної таблиці проводиться якісний аналіз ризиків, властивих реалізації даного рішення.

Основна мета даного етапу оцінки — виявити основні види ризиків, що впливають на фінансово-господарську діяльність. Перевага такого підходу полягає в тому, що вже на початковому етапі аналізу керівник підприємства може наочно оцінити ступінь ризикованості по кількісному складу ризиків і вже на цьому етапі відмовитися від втілення в життя певного рішення.

У основу кількісної оцінки ризиків пропонується покласти методику, вживану при проведенні аудиторських перевірок, а саме: оцінку ризиків по контрольних точках фінансово-господарської діяльності. Використання даного методу, а також результати якісного аналізу дозволяють проводити комплексну оцінку ризиків фінансово-господарської діяльності підприємств.

Кількісна оцінка ризиків проводиться на основі даних, одержаних при якісній їх оцінці, тобто оцінюватися будуть тільки ті ризики, які присутні при здійсненні конкретної операції алгоритму прийняття рішення.

Для кожного зафіксованого ризику складається таблиця оцінки ризику на основі даних, отриманих із статистичних, наукових, періодичних джерел, а також на основі особистого досвіду керівників. Дані таблиці оцінки ризику складені так, щоб якнайповніше визначити складові фактори ризику. При використанні цього підходу досягається висока оперативність якісної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства. Проблема суб'єктивності при оцінці може бути усунена застосуванням методу Дельфі.

У складених таблицях вибираються значення, найближче відповідні поставленим питанням. У ряді випадків пропонується самостійно визначати значення ризику за десятибальною шкалою.

Після вибору значення ризику при його рівні, що перевищує 0,8, у відповідній графі чиниться довільна мітка (+).

Завершальним етапом заповнення граф таблиці є проставлення значення якості інформації, на основі якої ухвалювалося рішення. В кінці таблиці підводиться підсумкова кількісна оцінка як середньоарифметичне значення всіх показників складових ризику.

Як ілюстрація пропонується частина таблиці оцінки організаційного ризику, заповненої в реальній ситуації (табл.3.3).

Таблиця 3.3.

Зведена таблиця оцінки організаційного ризику (фрагмент)

№	Складові ризику	Ризик	Оцінка	Значення $\geq 0,8$	Якість інформації
1	Глибина планування діяльності організації:				
	планування не здійснюється протягом дня	0.9			
	на тиждень	0.8			
	на місяць	0.7			
	на рік	0.6	0.3		0.8
	більше року	0.3			
2	Деталізація планування:				
	ступінь опрацювання планів дуже високий, коректується і уточнюється проміжні цілі, формалізуються зусилля і контроль робіт	0.2			
	ступінь опрацювання планів полягає у визначенні проміжних цілей і кінцевого результату	0.4			
	деталізація відсутня	0.9	0.9	+	0.9
3	Наявність сценаріїв планування діяльності підприємства				
	при розробці рішення розглядається зазвичай один сценарій дій	0.5			
	при розробці рішення розглядається зазвичай два-три сценарії дій	0.3	0.3		0.7
	кількість сценаріїв може бути і більшим залежно від важливості рішення яке ухвалюється	0.1			
	Разом		0.51		0.76

Прийняття рішення є завершальною і найвідповідальнішою процедурою в оцінці ризиків фінансово-господарської діяльності.

При виробленні стратегії поведінки і в процесі прийняття конкретного рішення доцільно розрізняти і виділяти певні області (зони ризику) залежно від рівня можливих (очікуваних) втрат у фінансово-господарській діяльності”.

Так, на підставі узагальнення результатів досліджень багатьох авторів з проблеми кількісної оцінки ризиків фінансово-господарської діяльності підприємств розроблена і пропонується емпірична шкала ризику, яку можна застосовувати при його кількісній оцінці (табл.3.4).

Таблиця 3.4.

Емпірична шкала ризику

№	Величина ризику/(якість інформації)	Найменування градацій ризику	Характеристика
1	0.1 – 0.2 (0.9 – 1.0)	Мінімальний	Вірогідність настання негативних наслідків надзвичайно мала, відсутні фактори, що негативно впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства.(Інформація дуже високої якості). Рішення ухвалюється.
2	0.2 – 0.3 (0.8 – 0.9)	Малий	Вірогідність настання негативних наслідків достатньо мала (незначна), відсутні фактори, що негативно впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства.(Інформація високої якості). Рішення ухвалюється.
3	0.3 – 0.4 (0.7 – 0.8)	Середній	Вірогідність настання негативних наслідків незначна, з'являються фактори, що негативно впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства.(Інформація доброї якості). Рішення ухвалюється.
4	0.4 – 0.6 (0.5 – 0.7)	Високий	Значна вірогідність настання негативних наслідків, реально існує обмежена кількість факторів, що негативно впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства.(Інформація задовільної якості). Рішення ухвалюється після детального аналізу по мінімізації і нейтралізації негативних факторів.
5	0.6 – 0.8 (0.5 – 0.3)	Максимальний	Висока вірогідність настання негативних наслідків, реально існує значна кількість факторів, що негативно впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства, виникає небезпека втрати вкладених засобів. (Інформація низької якості). Рішення може прийматися після детального аналізу по мінімізації і нейтралізації негативних факторів.
6	0.8 – 1.0 (0.3 – 0.1)	Критичний	Вірогідність настання негативних наслідків дуже висока (критична), існує максимальна кількість факторів, що негативно впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства, реальна втрата вкладених засобів і банкрутство. (Відсутня інформація). Рішення не приймається.

Прийняття рішення складається з трьох етапів:

1 етап — попереднє прийняття рішення

Попереднє прийняття рішення проводиться на основі середньоарифметичного значення окремого виду ризику і якості інформації, роздільно по кожній операції алгоритму прийняття рішення.

2 етап — аналіз критичних значень

На цьому етапі оцінки проводиться аналіз тих складових ризику, значення яких перевищують критичну величину (у нашому випадку дана величина дорівнює 0.8). Необхідність даної дії полягає у виявленні і виділенні тих складових, ймовірність ризику для яких дуже велика, що може привести до втрати всіх вкладених коштів і банкрутства підприємства.

Як приклад прийняття рішення на 1 і 2 етапі пропонується фрагмент таблиці, яка складена на підставі планованого рішення підприємства зв'язку на розміщення нового устаткування в одному з районів міста X (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

Оцінка ризиків при ухваленні рішення (фрагмент)

№	Вид ризику	Середнє значення (ризик/інформація)	Критичне значення складових ризику (значення ≥ 0.8)	Вид рішення: («+» - позит., «-» - негат.)
1	Регіональний	0.35 / 0.72	- наявність реально існуючих дестабілізуючих факторів; - складна криміногенна обстановка	
2	Природно-натуральний	0.47 / 0.57	- вплив високих температур;	
3	Маркетинговий	0.46 / 0.7	- низька платоспроможність вірогідних покупців; - цінова нееластичність (ціна на рівні собівартості); - недостатньо вивчені основні ринкові фігури, що діють, і ступінь гостроти ринкової конкуренції; - на підприємстві не плануються і не проводяться періодичні маркетингові дослідження;	
Разом		0.42 / 0.66		

3 етап — прийняття остаточного рішення

Прийняття остаточного рішення проводиться на основі результатів попереднього рішення і аналізу критичних значень.


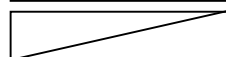





Як вже сказано раніше, при прийнятті рішення в умовах невизначеності окрема увага повинна відводитися якості інформації. У зв'язку з цим пропонується використовувати ризико-інформаційну таблицю прийняття рішення (табл.3.6). Дана таблиця складена на підставі підсумкових результатів, отриманих при апробації пропонованого методу на одному з підприємств зв'язку. З метою забезпечення конфіденційності точна назва підприємства не вказується.

Таблиця 3.6.

Ризико-інформаційна таблиця прийняття рішення

Ризик	Інформація									
	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1.0
0.1										
0.2										
0.3							Регіональний Виробничий Кредитний Інвестиційний			
0.4						Політичний Особовий Природний	Майновий Маркетинговий	Розрахунковий		
0.5							Транспортний Організаційний			
0.6										
0.7										
0.8										Фінансовий
0.9										
1.0										

де

	Ризик мінімальний
	Ризик малий
	Ризик середній
	Ризик високий
	Ризик максимальний
	Ризик критичний
	Ризик вищий за критичний

Висновки за оцінкою ризику прийняття рішення керівництвом підприємства зв'язку на розміщення і використання нового устаткування для надання послуг зв'язку в одному з районів міста Х:

1. Найбільш висока оцінка ризику у транспортного (0.5) і фінансового (0.83) ризиків.

2. Найбільш ризиконебезпечною по якісному складу ризиків є операція по залученню оборотних коштів для реалізації проекту.

3. Найвищий ступінь ризику втрати (псування) активів підприємства виникає при здійсненні операції по транспортуванню (0.5).

4. Найнижчий ступінь ризику при здійсненні операції по організації угоди і купівля устаткування (0.39).

При аналізі ризико-інформаційної таблиці видно, що велика частина ризиків розташовується в одній області, що говорить про ретельне планування і опрацювання рішення, яке ухвалюється. В той же час хочеться звернути увагу на нестачу інформації при розгляді регіонального, виробничого, кредитного і інвестиційного ризиків. При використанні якіснішої інформації дані види ризиків могли із області з високим ризиком перейти в область з середнім ризиком.

Загальна оцінка ризику рішення складає 0.44, що відповідає в пропонованій шкалі градацій ризику показнику "високий". Реально існує обмежена кількість факторів, що негативно впливають на фінансово-господарську діяльність

підприємства. Значна вірогідність настання негативних наслідків може бути усунена після детального аналізу по мінімізації і нейтралізації негативних факторів або із застосуванням інших методів по управлінню ризиками.

Загальна оцінка якості інформації при прийнятті рішення складає 0.73, що відповідає в пропонованій шкалі градацій ризику показнику “середній”. При оцінці ризику використовується інформація хорошої якості, що говорить про відповідальний підхід керівництва підприємства до ухвалення рішень.

Виходячи з пунктів 6 і 7, пропонується зробити висновок, що загальний ризик по рішенню визначатиметься як “високий / середній”.

СУЧАСНІ МЕТОДИ АНАЛІЗУ ДАНИХ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

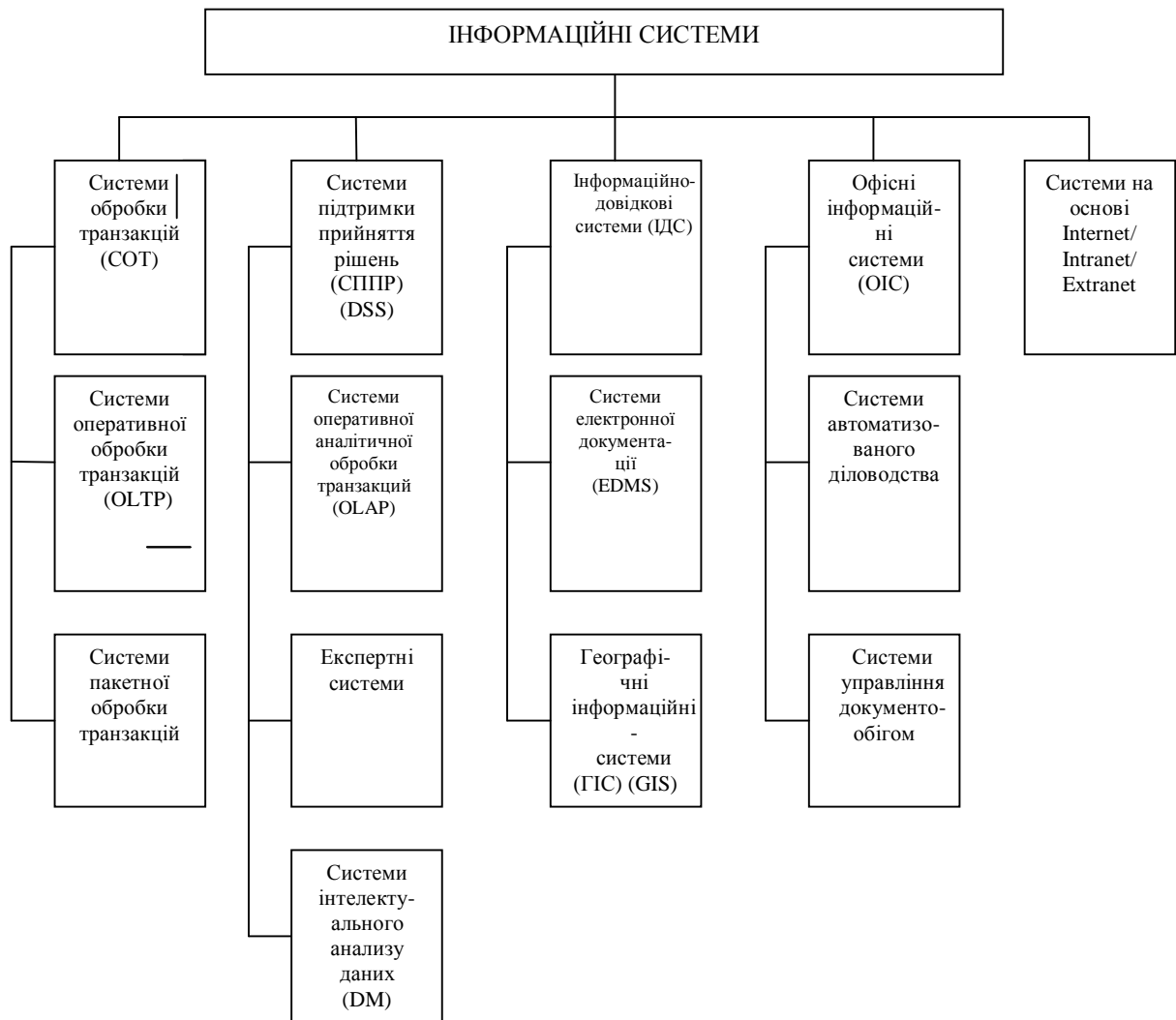
Вирішення задач управління в жорстких умовах конкуренції неможливо без оптимізації дій із збирання, узагальнення та аналізу інформації, яка надходить із різних джерел.

Корпоративна інформаційна система (КІС) – це інформаційна система, яка підтримує оперативний та управлінський облік на підприємстві та надає інформацію для оперативного прийняття управлінських рішень.

На даний час існує велика кількість ліцензійних програмних продуктів, які в тій чи іншій мірі дозволяють автоматизувати рішення завдань управління підприємством. Всі ці пакети орієнтовані на оперативне та стратегічне управління на всіх етапах життєвого циклу підприємства.

Сьогодні, займаючись бізнесом, необхідно вирішувати масу завдань – шукати інвестиції, організувати продаж, навчати співробітників, відстежувати торгові контакти, звітувати за угодами та ін. Для того, щоб вирішувати ці задачі швидко, професійно, ефективно, з мінімальними витратами коштів, часу, людських ресурсів необхідно активно використовувати сучасні інформаційні технології.

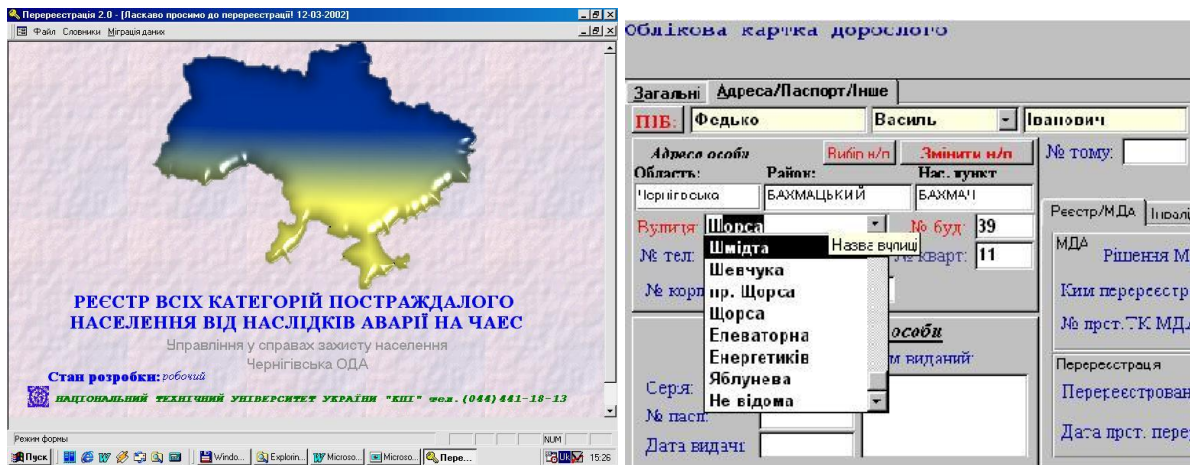
На мал. 4.1 наведена класифікація інформаційних систем за способом організації та обробки даних.



Мал. 4.1 Класифікація інформаційних систем за способом організації та обробки даних

Прикладом використання інформаційних технологій для автоматизації задач управління є створення регіонального банку даних населення, що постраждало від наслідків аварії на ЧАЕС по Чернігівській області (мал.4.2). Мета створення регіонального Реєстру постраждалого населення:

- автоматизація управлінської діяльності з питань соціального захисту постраждалого населення;
- реалізація його адресності на основі сучасних інформаційних технологій та організаційних, програмно-технічних і технологічних рішень;
- забезпечення максимальної ефективності та прозорості процесів надання фінансової допомоги постраждалим.



мал.4.2.- Програмний комплекс для автоматизації управлінської діяльності з питань соціального захисту постраждалого населення

Концепція сховищ даних

Сучасні інформаційні технології дозволяють здійснювати підтримку прийняття конкурентоспроможних управлінських рішень (ПУР) у різних сферах діяльності. Одним із цікавих підходів, що представляють інтерес із погляду інформаційної підтримки ПУР, є концепція сховищ даних. Вихідна концепція сховища даних була запропонована фахівцями фірми ІВМ у вигляді «інформаційного сховища» і спочатку представлена ними як рішення, що забезпечує доступ до даних, накопичених у нереляційних системах. Передбачалося, що таке інформаційне сховище дозволить організаціям використати їхні архіви даних для ефективного рішення бізнес-завдань. Однак через надзвичайну складність і невисоку продуктивність подібних систем, створених на початкових етапах, перші спроби створення інформаційних сховищ в основному були відкинуті. З того часу до концепції сховищ інформації поверталися знову й знову, але тільки в останні роки потенціал технології сховищ даних став розглядатися як досить життєздатне рішення. Сховище даних - предметно-орієнтований, інтегрований, прив'язаний до часу та незмінний набір даних про об'єкти, процеси, призначений для підтримки прийняття рішень. У наведеному вище визначенні Інмона зазначені характеристики даних розуміються в такий спосіб.

- **Предметна орієнтованість.** Сховище даних організоване навколо основних предметів (або суб'єктів) організації (наприклад, підприємства, процеси), а не навколо прикладних областей діяльності (ведення оперативної документації, контроль). Ця властивість забезпечує необхідність зберігання даних, призначених для підтримки прийняття рішень, а не звичайних оперативно-прикладних даних.

- **Інтегрованість.** Зміст цієї характеристики полягає в тому, що оперативно-прикладні дані звичайно надходять із різних джерел, які часто мають неузгоджене подання тих самих даних, наприклад, використовують різний формат. Для надання користувачеві єдиного узагальненого подання даних необхідно створити інтегроване джерело, що забезпечує погодженість інформації про об'єкти, процеси.

- **Прив'язка до часу.** Дані у сховищі коректні тільки в тому випадку, коли вони прив'язані до деякого моменту або проміжку часу. Прив'язка сховища даних до часу обумовлена великою тривалістю того періоду, за який була накопичена інформація,

що зберігається в ньому, з явного або неявного зв'язку тимчасових оцінок з усіма даними, що зберігаються, а також з того факту, що збережена інформація фактично являє собою набір моментальних знімків стану даних, що характеризують об'єкт, процес і дозволяє спостерігати динаміку процесів, станів об'єктів.

- **Незмінюваність.** Це означає, що дані не обновляються в оперативному режимі, а лише постійно поповнюються за рахунок інформації з оперативних систем обробки. При цьому нові дані ніколи не замінюють попередні, а лише доповнюють їх. Таким чином, база даних сховища постійно поповнюється новими даними, що послідовно інтегруються із вже накопиченою інформацією про об'єкти, процеси. Кінцевою метою створення сховища даних є інтеграція даних у єдиному репозиторії, звертаючись до якого користувачі зможуть створювати запити, генерувати звіти й виконувати аналіз даних про необхідні об'єкти та процеси. Сховище даних є робочим середовищем для систем підтримки прийняття рішень, що імпортує дані, збережені в різних оперативних джерелах, організує їх і передає особам, відповідальним за прийняття рішень у даній організації. Підводячи підсумок, можна сказати, що технологія сховищ даних - це технологія керування даними і їхнім аналізом.

При успішній реалізації сховища даних в організації можуть бути досягнуті певні переваги:

1. Особи, відповідальні за прийняття рішень у даній організації, одержують доступ до раніше недоступної, невідомої інформації про об'єкти, процеси, тенденції, що раніше ніколи не використовувалась.

2. Технологія сховищ даних підвищує ефективність праці осіб, відповідальних за прийняття рішень у даній організації за рахунок створення інтегрованої бази даних, що складається з несуперечливої, предметно-орієнтованої інформації, що охоплює великий часовий інтервал. У цій базі дані, обрані з декількох, як правило, несумісних між собою оперативних систем, інтегровані у формі, що дозволяє одержати єдине, розгорнуте в часі уявлення про діяльність об'єкту, динаміку процесів. Переробляючи вхідні дані в осмислену інформацію, сховище даних дозволяє керівній ланці виконувати більш змістовний, точний і погоджений аналіз процесу або діяльності об'єкта (підприємства, організації, об'єднання).

Система керування базами даних, створена для підтримки оперативної обробки транзакцій (OLTP), звичайно розглядається як непридатна для організації сховищ даних, оскільки до цих двох типів систем пред'являються зовсім різні вимоги. Наприклад, OLTP-системи проектуються з метою забезпечення максимально інтенсивної обробки фіксованих транзакцій, тоді як сховища даних - насамперед для обробки одноразових довільних запитів (*ad hoc query*).

Потенційними проблемами, пов'язаними з розробкою й супроводженням сховищ даних, є: недооцінка ресурсів, необхідних для завантаження даних; приховані проблеми джерел даних; відсутність необхідних даних у наявних архівах; підвищення вимог кінцевих користувачів, високі вимоги до ресурсів; володіння даними; складне супроводження; довгостроковий характер проектів; складності інтеграції. Ще однією причиною збільшення навантаження на співробітників інформаційної служби організації є те, що відразу після запуску сховища даних зростає кількість користувачів і запитів, причому складність запитів також істотно зростає. Створення великомасштабного сховища даних може бути пов'язане з

рішенням серйозної задачі гомогенізації даних, що здатне зменшити цінність зібраної інформації. Наприклад, при створенні консолідованого й інтегрованого представлення даних організації розробник сховища даних може підкреслити подібність, а не розходження між даними, які використовуються в різних прикладних областях. Створення сховища даних може вимагати змінити статус кінцевих користувачів відносно прав володіння даними. Найбільш критичні дані, які раніше були доступні для використання тільки окремим підрозділами організації, зайнятим у певних сферах, тепер буде потрібно зробити доступними й іншим співробітниками організації.

Незважаючи на це, концепція сховищ даних є більше прийнятною для підтримки прийняття управлінських рішень у порівнянні з іншими інтелектуальними технологіями, наприклад, експертними системами.

Таким чином, використання концепції сховищ даних для підтримки прийняття управлінських рішень дозволить керівній ланці виконувати більше змістовний, точний і погоджений аналіз процесів й об'єктів, що вивчаються, обгрутовувати довгострокові стратегічні рішення.

ERP-системи

Існує ряд переконливих доводів на користь того, що без сучасних засобів автоматизації управління виробництвом, таких як ERP, керівникові зараз просто не обійтися. До їх числа відносяться: потреба в отриманні «прозорої» інформації для оперативного прийняття управлінських рішень, в здійсненні всебічного контролю за ходом виробничого процесу; пошук нових можливостей підвищення конкурентоспроможності і якості продукції; вихід на міжнародний ринок інвестицій.

ERM (enterprise resource management) - «управління ресурсами підприємства». Деякі аналітики вважають за краще використовувати цей термін, проводячи між ERM- і ERP-системами тонку грань. ERM-системи охоплюють бухгалтерський облік, управління кадрами і матеріалами; ERP-системи до того ж ще включають додатки. ERP-системи використовуються для управління всією фінансово-господарською діяльністю підприємства. ERP-система — це комплекс інтегрованих програмних засобів, що дозволяють створити інтегроване інформаційне середовище (ІС) для автоматизації планування, обліку, контролю та аналізу всіх основних бізнес-операцій підприємства.

На користь впровадження ERP говорить здатність цієї технології замінити більшість слабоінтегрованих (і часто застарілих) інформаційних програмних засобів, які використовуються для управління виробництвом, єдиною інтегрованою системою. Оборотна сторона цього питання полягає в тому, що впровадження ERP на виробництві — дуже непросте завдання, що припускає певний ризик для підприємства. Процес переходу до технологій ERP займає великий проміжок часу, вимагає значних матеріальних вкладень і навіть певної «перебудови свідомості» керівництва і персоналу підприємства.

Навіщо потрібно запроваджувати ERP на підприємстві? З якими проблемами може зіткнутися замовник, що зважився на оптимізацію управління виробництвом засобами ERP? Як підійти до вибору відповідної системи? Ось неповний перелік питань, які необхідно розглянути, перш ніж винести остаточне рішення.

Коли ж підприємству дійсно необхідно піти на оптимізацію управління виробництвом засобами ERP?

Існує два аспекти, коли для підприємства питання впровадження виробничого ERP-модуля стає по-справжньому актуальним.

- *Перший аспект — зовнішній, або ринковий.* Підприємство постійно стикається з такими проблемами, як невідповідність замовлення термінам виконання, а іноді відмова від замовлення взагалі. До цього можуть привести несвоєчасне постачання матеріалів і комплектуючих, позапланові замовлення клієнтів, брак і інші фактори, що, у свою чергу, впливають на якість продукції і виконання виробничих планів. До даної групи факторів відносяться також терміни підготовки виробництва продукції. Перераховані фактори створюють ситуацію, коли підприємство не може або не встигає відповідати вимогам ринку, вчасно відгукуватися на запити клієнтів.

- *Другий аспект — внутрішній.* На підприємстві не існує чіткого уявлення про те, із чого складається собівартість продукції. Фінансові служби компанії не забезпечені в повному об'ємі інформацією для обліку своїх витрат на виробництво продукції, зокрема в розрізі матеріалів, комплектуючих і деталей, що входять у вироби. Підприємство не має ефективних засобів для того, щоб чітко контролювати і планувати завантаження обладнання, трудовитрати і потреби в сировині.

Ці проблеми тим або іншим чином залежать від ефективності планування виробництва і прозорості бізнес-процесів підприємства. Якщо керівники виробничого підприємства не отримують «прозорої» інформації для планування потреб в сировині, комплектуючих та потужностях, або інформація надходить невчасно та розрізнено, якщо підприємство відчуває нестачу оперативних даних для того, щоб управляти попитом, контролювати якість та собівартість продукції, тоді варто подумати про впровадження ERP-системи на виробництві.

Щоб оперативно вирішити ці проблеми, підприємству потрібні автоматизовані засоби управління і створення звітності, які покривають всі етапи виробництва, - від його запуску до завершення. У якнайповнішому обсязі ці засоби реалізовані в ERP-системах.

Зупинимося на найзначніших функціональних блоках ERP-систем і відзначимо, які переваги може дати виробничому підприємству впровадження ERP-системи на виробництві. Управляючи всією інформацією про виробництво продукції і створюючи консолідовану інфраструктуру електронного обміну даними, ERP-система дозволяє вирішити безліч проблем підприємства, які можна об'єднати в такі *блоки задач*.

Планування виробництва

Цей блок включає такі задачі, як середньострокове та довгострокове планування і прогнозування продажів та виробництва, потреб в матеріалах та потужностях. Процес планування являється дуже трудомістким завданням з погляду обчислень, тому що для розробки достовірного плану потрібно враховувати велику кількість вхідних параметрів (терміни постачання і витрату матеріалів, наявність необхідних виробничих потужностей, їх завантаження і пропускну спроможність, необхідність ремонту устаткування, потреби ринку). Виробничий модуль дозволяє скласти довготривалий прогноз потреб в матеріалах і ресурсах на основі накопичених даних, а також спланувати сьогохвилинні потреби в матеріалах і

устаткуванні, забезпечуючи своєчасне постачання сировини і наявність необхідних виробничих потужностей. Засоби ERP дозволяють уникнути багатьох технічних і методологічних помилок в обчисленнях при складанні планів, а також значно зменшити число співробітників, що виконують дану роботу.

Облік

Всім відомо, з яким обсягом інформації доводиться працювати на виробництві. Лише кількість документів, що містять специфікації, конфігурації, опис технологічних процесів, може досягати декількох сотень тисяч. Додамо до цього необхідність обліку виробничих потужностей, інструментів, устаткування, персоналу, постачальників сировини — і створення єдиної бази зберігання здасться нам ще більш нездійсненним завданням. Використовуючи засоби ERP, ми можемо створити на виробництві середовище, в якому облік ведеться за єдиними правилами, досягти достовірності і несуперечності даних. Створення єдиного інформаційного простору дає можливість доступу до облікових даних для всіх споживачів, допомагає уникнути подвійного введення і спотворення інформації. Таким чином, ми забезпечуємо підприємство ресурсами для оперативного аналізу і контролю виробничих процесів, скорочуємо трудовитрати на пошук необхідної інформації.

Контроль

Завдяки впровадженню ERP-системи всі дані реєструються в реальному часі і миттєво інтерпретуються по єдиних алгоритмах. Стає можливим своєчасно контролювати здійснення виробничих операцій. Таким чином, ми маємо можливість вчасно втрутитися в хід виробничого процесу, припинити невірні операції або внести відповідні корективи. Інформація, що оперативно надходить, дозволяє підприємству і його керівництву набагато простіше здійснювати контроль над матеріальними ресурсами і якістю продукції.

Аналіз

Закладені засоби аналізу дозволяють реалізовувати діяльність компанії відповідно до її стратегії і програвати ситуації «що, якщо...?». Аналітичні ресурси ERP-системи надають можливість розробляти рішення, що забезпечують зниження витрат (наприклад за рахунок зменшення часу складського зберігання, планування завантаження потужностей, ресурсів, підбору оптимальних постачальників і термінів постачань) або збільшення виручки (за рахунок своєчасності обробки клієнтських замовлень, забезпечення вищої швидкості їх реєстрації).

Прийняття рішень

Мабуть, найвідповідальніша задача: помилкові рішення коштують найдорожче. ERP-система дає спеціалісту, що ухвалює рішення, ту інформацію, на підставі якої він може висувати рішення з мінімальною часткою ризику.

Підприємство, яке оперативно і якісно вирішує задачі, пов'язані з управлінням виробництвом, вже має великі переваги перед своїми конкурентами. Але плюси модуля ERP-системи, що відповідає за виробництво, не обмежуються тільки його функціональністю. Грамотний підхід до реалізації проекту впровадження ERP допоможе змінити в кращу сторону показники загальної ефективності ведення бізнесу:

- поліпшити якість обслуговування клієнтів і замовників, взаємовідносини з постачальниками, збільшити число клієнтів та постачальників (внаслідок більш оперативного виконання замовлень);

- за рахунок оптимізації функцій прогнозування і планування виробничої діяльності (зокрема закупівель матеріалів, завантаження потужностей) підвищити ефективність всього виробничого процесу в цілому;
- скоротити терміни випуску нової продукції за рахунок оптимізації виробничих процесів і виробничих операцій;
- знизити витрати, пов'язані з управлінням виробництвом, скоротити непродуктивні витрати і зменшити собівартість продукції;
- оптимізувати управління оборотними коштами за рахунок значного зменшення складських запасів, збільшити оборотність товарів і доходи підприємства.

ERP-система для підприємства — це не просто інструмент для управління ресурсами підприємства, а скоріше нова ідеологія ведення бізнесу. Тому від управлінців і персоналу вимагається не тільки відповідна кваліфікація (знання нових методик і стандартів управління, їх переваг), але і певна «психологічна готовність», яка залежить від корпоративної культури підприємства: наскільки співробітники готові до своєчасного виконання завдань, приймають нововведення, усвідомлюють значення автоматизації підприємства для перспективного розвитку. Успіх переходу до «нової ідеології» багато в чому залежить від позиції керівника компанії. Він повинен не лише чітко розуміти цілі і задачі впровадження нових технологій і управляти процесом, а бути ідейним натхненником всього проекту. Він може не стосуватися технологічних складових, але управляти змінами і реформами компанії, чим, по суті, і є впровадження ERP-системи.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Назвіть основні параметри якості управлінського рішення.
2. Охарактеризуйте метод оцінки конкурентноспроможності на основі норми споживної вартості.
3. Які основні правила забезпечення порівнянності альтернативних варіантів управлінського рішення?
4. Які управлінські концепції маркетингу Ви можете назвати?
5. Як можна класифікувати ризики фінансово-господарської діяльності підприємства?
6. На чому ґрунтується принцип “Розумної достатності”?
7. Дайте класифікацію інформаційних систем за способом організації та обробки даних.
8. Назвіть основні переваги Концепції сховищ даних та ERP системи при прийнятті управлінських рішень.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ТА НОРМАТИВНА БАЗА

1. Алієв Р.А. та ін. Управління виробництвом при нечіткій вихідній інформації. М.: Энергоатоміздат, 1991.— 238 с.
2. В.М. Вартанян, І.В. Чумаченко, В.А. Резчик, О.І. Лисенко. Прийняття управлінських рішень. Ч. 1— Методи та моделі, 2002.— 89 с.
3. Поспелов Д.А. Ситуативне управління: теорія і практика.— М.: Наука, 1986.— 284 с.
4. Глоба Л.С., Лапа М.В. Технологии, методы и алгоритмы построения корпоративных систем конструкторско-технологической подготовки производства // Открытые информационные и компьютерные технологии: Сб. науч. тр. Вып. №10. — Харьков: Нац. аэрокосмич. ун-т.- 2001. — С.65-75.
5. Лапа М.В. Оптимізація і прийняття рішень при гнучкому проектуванні технологічних процесів. // Зб. наук. пр. науково-технічної конференції „Приладобудування 2004: стан і перспективи». - Київ: НТУУ”КПІ”.— 2004.— С.76.
6. Теорія вибору і прийняття рішень: Навчальн. посібник / І.М. Макаров, Т.М. Виноградська, А.А. Рубчинський, В.Б. Соколов.— М.: Наука, 1982.— 328с.
7. Борисов А. Н. Методи прийняття рішень в умовах невизначеності / Міжвуз. зб. наук. пр.— Рига: РПИ, 1980. —160 с.
8. Філіп Котлер Основи маркетингу. — М.: Бізнес – книга, 1995.
9. Дихтль Е., Хершген Х. Практичний маркетинг. — М.: Вища школа, 1995.
10. Дайан А., Букерель Ф., Ланкар Р., Оллье Р., Ксардель Д., Оллівье А., Урсе Р.: Академія ринку: Маркетинг. — М.: Економіка, 1993.
11. Аньшин В.М. Маркетинг нововведень. — М.: РЭА ім. Плеханова, 1994.
12. Аньшин В.М. Інноваційна стратегія фірми. — М.: РЭА ім. Плеханова, 1995.
13. Балабанов И.Т. Основи фінансового менеджменту. — М.: Фінанси і статистика, 1995.
14. Вайсман А. Розрахунок НСВ по соціально-психологічному блоку». Оцінка по соціально-психологічному блоку властивостей відбувається за вище приведеними алгоритмами. Соціально-психологічні «Стратегія маркетингу: 10 кроків до успіху. Стратегія менеджменту: 5 факторів успіху». — М.: Економіка, 1995.
15. Вечканов Г.С., Вечканова Р. Р. Словник ринкової економіки. — Санкт-Петербург, Петрополіс, 1995.
16. Власова В.М. Основи підприємницької діяльності. — М.: Фінанси і статистика, 1995.
17. Голубков Е.П. Маркетинг (словник). — М.: Економіка, 1994.
18. Ю.П. Пімошенко, Л.А. Грішина Комерційна реалізація нововведень. — Москва, Торгівельно-промислова палата Російської Федерації, 1994.
19. Перекаліна Н.С. Якість в системі маркетингу. — М.: Система, 1992.
20. Перекаліна Н.С. Сучасний маркетинг. — Москва, 1995.
21. Пешкова Е.П. «Маркетинговий аналіз в діяльності фірми»; Москва, «Експертне бюро», 1996 р.
22. Ділінська М.Г., Соловйов І. А. «Маркетинг і конкурентоспроможність

промислової продукції»; М.: Видавництво стандартів, 1991.

23. Лапуста М. Ризики в підприємницькій діяльності. — М.: ИНФРА-М, 1998 р.
24. Гарантуров В. Економічний ризик. — М.: Справа і Сервіс, 1999.
25. Р-система: Введення в економічне шпигунство. — Кн. 1, 2. — М.: ХАМТЕК ПАБЛИШЕР, 1997.
26. Коннолли Т., Бегг К., Страчан А. Базы данных: проектирование, реализация и сопровождение. Пер. с англ.: Уч. пос. - М.:Вильямс, 2000.— 1120 с.
27. Люгер Д. Искусственный интеллект: стратегии и методы решения сложных проблем. Пер. с англ.: Учеб. пособ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.- 864 с.
28. Василевич Л.Ф., Маловик К.Н., Смирнов С.Б. Количественные методы принятия решений в условиях риска.
29. Машина Н.І. Економічний ризик та методи його вимірювання. — 2003.
30. Ястремський О.І., Гриценко О.Г. Основи мікроекономіки. — К.,— 1998.
31. Матвійчук А.В. Аналіз і управління економічним ризиком. — К.,— 2005.
32. Старостіна А.О., Кравченко В.А. Ризик-менеджмент. Теорія та практика. — К., — 2004.
33. Рогов М. А. РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ. — М., — 2001.
34. Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций.— М.: Дашков и К. — 2005.
35. Ясингер А. Знаете ли Вы себя и свое рабочее место // ЭКО. - 1981. - № 12.
36. Сватушка Л. Хорошо ли Вы управляете? // ЭКО. — 1972. — № 5.
37. Щекин Г.В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента. — К.: МАУП, 1999.— 400 с.
38. Жариков Е.С. Вступающему в должность: научно – популярный справочник для начинающего руководителя. — М., 1985.
39. Фатхутдинов Р.А. [Управленческие решения: Учебник. -6-е издание. -М.: Инфра-М.- 2006г. -344с.](#)
40. Зосим М.Н. Поддержка принятия решений для управления конкурентоспособностью предприятия. Автореферат дис. магистра (руководитель Доценко Г.В.).-Донецк, ДонНТУ.-2006.

Інтернет-ресурси:

- I. // www.president.gov.ua – “Президент України. Офіційне Інтернет-представництво” – Офіційний сайт Президента України.
- II. // www.rada.gov.ua – “Верховна Рада України” – Офіційний сайт Верховної Ради України.
- III. // www.kmu.gov.ua – “Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України” – Офіційний сайт Кабінету Міністрів України.
- IV. // stc.kmu.gov.ua. – “Державний комітет зв’язку та інформатизації України. Офіційний веб-сайт” – Офіційний сайт Державного комітету зв’язку та інформатизації України.
- V. // www.guds.gov.ua – “Головне управління державної служби України” – Офіційний сайт Головного управління державної служби України.

- VI. //www.regadm.cn.ua. – “Чернігівська обласна державна адміністрація. Офіційний сайт держустанови” – Офіційний сайт Чернігівської обласної державної адміністрації.
- VII. // www.ccu.gov.ua. – “Конституційний Суд України” – Офіційний сайт Конституційного Суду України.
- VIII. // www.scourt.gov.ua – “Верховний Суд України. Інформаційний сервер” – Офіційний сайт Верховного суду України.
- IX. //www.academy.kiev.ua. – “Національна академія державного управління при Президентіві України” – Сайт Національної академії державного управління при Президентіві України.
- X. // www.nplu.kiev.ua – “Національна парламентська бібліотека України” – Сайт Національної парламентської бібліотеки України.
- XI. //www.nbu.gov.ua – “Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського” – Сайт Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського.
- XII. // www.chernigiv.com. – “Черниговский информационный портал”.
- XIII. // chernigiv.cure.org.ua/dbm.php. – “Чернігівський прес-клуб”
- XIV. // www.chernigiv.osp-ua.info. - “Запрошуємо до міста Чернігів” – Сайт Чернігівської міської громади.