

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту

**на тему: «ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ
РИЗИКУ»
(на прикладі ФОП Терещенко Ю.Д.)**

Допущено до захисту
« ___ » _____ року

Студентки групи М 05-16
факультету економіки і права
освітньо-професійної програми
Менеджмент комерційної діяльності
за спеціальністю 073 Менеджмент
Федоренко Вікторії Володимирівни

Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____ Тарасюк М.В.
(підпис)

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Насікан Н.І.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ РИЗИКУ	8
1.1. Сутність, види та методи прийняття управлінських рішень.....	8
1.2. Умови ризику в діяльності суб'єктів ринку та підходи до оцінки їх впливу на управлінські рішення.....	19
1.3. Сучасні технології та моделі прийняття управлінських рішень в умовах ризиків	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ФОП ТЕРЕЩЕНКО Ю.Д. В УМОВАХ РИЗИКУ	35
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ФОП ТЕРЕЩЕНКО Ю.Д.....	35
2.2. Дослідження технології та методів прийняття управлінських рішень ФОП ТЕРЕЩЕНКО Ю.Д.	40
2.3. Виявлення основних ризиків в діяльності ФОП ТЕРЕЩЕНКО Ю.Д. та оцінка їх впливу на управлінські рішення.....	45
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ФОП ТЕРЕЩЕНКО Ю.Д. В УМОВАХ РИЗИКУ	
3.1. Внутрішні резерви зменшення ступеню ризиків в діяльності ФОП ТЕРЕЩЕНКО Ю.Д.	61
3.2. Заходи щодо вдосконалення технології та методів прийняття управлінських рішень ФОП Терещенко Ю.Д. в умовах ризику та їх обґрунтування	66
ВИСНОВКИ	72
РЕЗЮМЕ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

У сучасних умовах здатність суб'єкта господарювання правильно ідентифікувати та оцінювати ризики, які виникають, враховувати їх вплив під час прийняття управлінських рішень, здійснювати ефективне управління ризиками набуває особливого значення. Ризики притаманні будь-якій підприємницькій діяльності та здатні значно впливати на її прибутковість або на рівень економічного ефекту від діяльності. Рівень ризику у значній мірі залежить від стану зовнішнього середовища, на який підприємства у більшості випадків не можуть вплинути. У той же час кожен суб'єкт господарювання прагне мінімізувати ризики, максимально зменшити їх негативний вплив на прийняті управлінські рішення. Таким чином, виникає необхідність формування ефективного механізму управління ризиками своєї діяльності, який передбачає зокрема вчасне виявлення та оцінку впливу ризиків на процес прийняття управлінських рішень і дозволяє до певної міри трансформувати умови ризику в умови визначеності, що набуває особливої актуальності за нестабільного зовнішнього середовища.

Дослідженню питань прийняття рішення в умовах ризику та проблематиці управління ризиками присвячені праці В. Вітлінського, Н. Доби, В. Лопатовського, В. Лук'янової, А. Старостіної, Н. Хохлова. Необхідність виявлення впливу ризиків на прийняття управлінських рішень, створення та реалізації механізму управління ризиками доведена у працях Л. Нейкової, Т. Пахомової, Ю. Тюленєвої та ін.. У той же час подальшого дослідження потребують шляхи вдосконалення технології та методів прийняття управлінських рішень в умовах ризику та пошук заходів щодо зменшення ступеню ризиків в діяльності суб'єктів господарювання. Останнє визначило мету і завдання кваліфікаційної роботи.

Мета дослідження – висвітлити теоретичні основи прийняття управлінських рішень та визначити основні напрямки оптимізації прийняття управлінських рішень в умовах ризику на прикладі ФОП Терещенко Ю.Д

Завдання дослідження:

- визначити сутність, види та методи прийняття управлінських рішень;
- охарактеризувати умови ризику в діяльності суб'єктів ринку та підходи до оцінки їх впливу на управлінські рішення;
- описати сучасні технології та моделі прийняття управлінських рішень в умовах ризику сучасні;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику ФОП Терещенко Ю.Д.;
- дослідити технології та методи прийняття управлінських рішень ФОП Терещенко Ю.Д.;
- виявити основні ризики в діяльності ФОП Терещенко Ю.Д. та оцінити їх вплив на управлінські рішення;
- визначити внутрішні резерви зменшення ступеню ризиків в діяльності ФОП Терещенко Ю.Д.;
- запропонувати заходи щодо вдосконалення технології та методів прийняття управлінських рішень ФОП в умовах ризику та обґрунтувати їх.

Об'єктом дослідження є управлінські рішення в системі менеджменту.

Предметом дослідження є прийняття управлінських рішень в умовах ризику.

Експериментальна база дослідження - ФОП Терещенко Ю.Д.

Методи дослідження: для дослідження теоретичних підходів до аналізу прийняття рішення в умовах ризику було використано методи аналізу, синтезу узагальнення, групування та систематизації наукової інформації; дослідження фінансово-господарської діяльності та ризиків, що її супроводжують, здійснено за допомогою методів фінансового аналізу, зокрема – відсоткового

горизонтального та вертикального аналізу, метод порівняння, метод коефіцієнтного та факторного аналізу. Для визначення шляхів удосконалення управління ризиками та їх обґрунтування в діяльності ФОП Терещенко Ю.Д. використано методи прогнозування.

Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості застосування заходів щодо зменшення ступеню ризиків в діяльності ФОП Терещенко Ю.Д., вдосконалення технології та методів прийняття управлінських рішень в умовах ризику.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативні акти, наукова монографічна література, праці вітчизняних та зарубіжних вчених щодо теми дослідження, періодичні видання, а також фінансово-економічна та статистична інформація ФОП Терещенко Ю.Д.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи – 76 сторінок. Список використаних джерел включає 84 найменувань на 77-85 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ РИЗИКУ

1.1. Сутність, види та методи прийняття управлінських рішень

Кожна організація визначає певні цілі своєї діяльності. Їх ефективне досягнення можливе лише внаслідок таких управлінських дій, котрі якісно розробляються та послідовно реалізуються в рамках даної організації. Плануючи діяльність організації, менеджери визначають цілі, способи їх реалізації та ресурси, необхідні для їх досягнення. Питання пов'язані з розробкою управлінських рішень та основами їх прийняття досліджували Н.О.Іванченко, Н.А.Карданська, Н.Т.Мала, І.С. Проник, А.Г.Пилипко, О.С. Виханський. Під прийняттям управлінських рішень можна розуміти процес їх розробки та вибору. Андрейчиков А.В. у своїй праці дає наступне визначення: “Управлінське рішення – результат вибору суб’єктом (органом) управління способу дій, спрямованих на розв’язання певної проблеми управління” [1, с.26]. Виханський О.С. зазначає, що основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об’єкт (систему) управління для досягнення цілей організації [10, с.421]. Управління передбачає наявність суб’єкта й об’єкта управління, між якими існує певний зв’язок. Управлінське рішення приймається не будь-яким працівником, а тільки суб’єктом управління: керівником організації або структурного підрозділу чи колегіальним органом (спостережною радою, правлінням, дирекцією тощо. За каналами прямого зв’язку суб’єктом управління віддаються розпорядження, команди об’єктові управління для виконання, а за каналами зворотного зв’язку перевіряється їх виконання.

Прийняття рішень – складова будь-якої управлінської функції, оскільки рішення – це головний продукт діяльності менеджера. Тому розуміння природи прийняття управлінських рішень надзвичайно важливе з погляду найкращого уявлення про процес управління загалом. Поняття “управлінське рішення” треба відрізнити від “рішення” взагалі [10, с.426]. Людина протягом свого життя приймає безліч рішень: у виробництві, сфері придбання товарів, особистих стосунках тощо, але не всі вони управлінські.

Управлінське рішення можна охарактеризувати за певними ознаками. Однією з найголовніших є цілі, адже суб’єкт управління приймає рішення, виходячи з метою розв’язання проблем конкретної організації, не з власних потреб. По-друге, однією з характерних ознак управлінських рішень є наслідки. Рішення, що приймаються менеджером високого рангу, можуть суттєво впливати на стан об’єкта управління. Також варто зазначити поділ праці. В кожній організації існує певний поділ праці: одні працівники зайняті аналізом проблем і прийняттям рішень, інші – реалізацією прийнятих рішень. І, врешті-решт четвертою ознакою є професіоналізм. Для прийняття рішень в організації менеджер має володіти відповідними навичками, знаннями, мати відповідний досвід роботи.

В основі будь - якого рішення лежить проблемна ситуація. Термін “проблема” в перекладі з грецької мови означає “завдання”, “питання”. Цікавою можна вважати позицію Андрейчикова А. В., який вважає, що проблемна ситуація – це ситуація, яка потребує втручання управлінця, прийняття ним рішення, призначеного перевести об’єкт управління з проблемного стану в інший, який більше відповідатиме завданням управління [1, с.41]. Вирішення проблемної ситуації вимагає першочергово підготовку відповідної інформації. Першоджерелом постановки питання про виникнення проблемної ситуації можуть бути менеджери більш високого управлінського рівня, підлеглі або інші особи. Сукупність відомостей, повідомлень, що характеризують проблему, називають інформаційною моделлю проблемної ситуації [11, с.15]. На основі

обміркування інформаційної моделі у свідомості менеджера формується концептуальна модель – особисте бачення проблеми. Інформаційна модель повинна формуватись таким чином, щоб управлінець міг побачити глибину й масштаби проблемної ситуації [11, с.16]. У зв'язку з цим, можемо виділити два типи проблем, а саме проблему стабілізації та проблему розвитку. Проблеми стабілізації потребують таких рішень, які мають бути спрямовані на усунення недоліків, що перешкоджають функціонуванню системи. Їх розв'язання забезпечує використання сукупності заходів, які не змінюють основних характеристик системи. Другий тип – проблеми розвитку, вдосконалення потребують рішень, орієнтованих на підвищення ефективності функціонування системи за рахунок зміни основних характеристик об'єкта управління або системи управління ним. Для розв'язання таких проблем використовують сукупність заходів щодо переходу системи з існуючого стану в новий (кращий, удосконалений) [24 , с.122].

Розв'язуючи проблему, варто звернути увагу на зміст управлінського рішення, який може бути економічним, організаційним, правовим, технологічним, соціальним тощо. Економічний зміст управлінського рішення виявляється в тому, що на його розробку і прийняття потрібні фінансові, матеріальні та інші витрати [24, с.137]. З цього можемо зазначити, що кожне рішення має свою вартість. Соціальний зміст управлінського рішення проявляється в механізмі управління персоналом, у залученні відповідних інструментів впливу на людей. Організаційний зміст дозволяє створити чітку й закріплену систему прав, обов'язків, повноважень та відповідальності працівників та окремих підрозділів щодо виконання певних операцій, робіт, етапів розробки та реалізації рішень. Технологічний зміст проявляється в можливості забезпечення персоналу необхідними технічними, інформаційними засобами й ресурсами для розробки та реалізації управлінських рішень. Правовий зміст передбачає визначення й точне дотримання зовнішніх і внутрішніх нормативних актів та положень [24 , с.144].

Управлінське рішення має відповідати чітким вимогам, а саме має бути науково обґрунтованим, тобто управлінське рішення має бути сформованим беручи до уваги об'єктивні закономірності, що показують як відбуваються ті чи інші процеси та явища, особливо в економічній сфері. Варто зазначити серед вимог також кількісну та якісну визначеність рішення, що прогнозує його результати, які, залежно від змісту, можуть виражатися як якісними показниками, так і кількісними. Правомірність рішення означає відповідність управлінського рішення внутрішнім положенням організації, а також чинним нормам. Оптимальність прийняття управлінського рішення передбачає досягнення такого рівня, який би забезпечив відповідність рішення економічному критерію ефективності: досягнення максимального кінцевого результату за найменших витрат ресурсів, у тому числі часу. Своєчасність прийняття рішення можемо охарактеризувати правильним вибором моменту для його прийняття. Це дуже важливо, тому що умови діяльності організації постійно змінюються, потрібно вдало визначати, коли слід застосовувати відповідні заходи. Комплексність управлінського рішення полягає в урахуванні сукупності аспектів усіх аспектів, таких як інформаційний, психологічний та економічний для розробки і прийняття управлінських рішень. Гнучкість управлінського рішення передбачає можливість його коригування в разі суттєвої зміни певних умов функціонування організації[1, с. 220].

Прийняття рішень прирівнюють до усього процесу управління. Розширене розуміння охоплює не тільки процес прийняття рішень, але і його виконання та контроль результатів його реалізації. Але це не відповідає уявленню, що кінцевим результатом прийняття рішення є саме рішення.

У вузькому розумінні прийняття рішень розглядається лише як вибір кращого рішення з запропонованих альтернатив. У процесі аналізу вузького розуміння необхідно враховувати, що альтернативні варіанти не виникають самі собою. Процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого

варіанту, але й з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо.

Зважаючи на це, можемо погодитися з визначанням категорії “прийняття управлінського рішення”, запропонованим Андрейчиковим А.О.: “Прийняття рішення – це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації” [1, с. 211].

Управлінське рішення – це вибір альтернативи, дія, спрямована на вирішення проблемної ситуації. Представником такої позиції є Виханський О.С., він зазначає, що в даній моделі фігурує певна кількість варіантів і можливість вибрати кращий з них [10, с.421]. Зрештою, управлінське рішення представляється як результат конкретної управлінської діяльності менеджера.

Узагальнюючи, можемо дійти висновку, що управлінське рішення розглядають як основний вид управлінської праці, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, що забезпечують реалізацію управлінських завдань.

Прийняття рішень – це основа діяльності організації. Від якості розробки, прийняття та впровадження управлінських рішень залежить ефективність використання людських, матеріальних, фінансових, енергетичних та інформаційних ресурсів конкретної організації [23, с. 188].

Управлінські рішення поділяють на дві великі групи: запрограмовані рішення і незапрограмовані. Даний поділ ґрунтується на тій основі, що одне і те ж рішення приймається за одних і тих же обставин або ж різка зміна обставин змушує затвердити нове рішення. Запрограмовані рішення базуються на звичці, заведеному порядку або процедурній політиці і затверджуються за типовими обставинами. Програмні рішення краще впроваджуються в бюрократичних організаціях, враховуючи раціональність та ефективність їхньої діяльності. Запрограмовані рішення – це результат послідовних кроків, заходів чи дій, які

сприяють вирішенню проблеми. Як правило, в таких випадках кількість альтернатив обмежена і вибір повинен бути зроблений в межах напрямків розвитку організації [23, с. 204]. Наприклад, якщо керівнику фінансового відділу запропоновано вкласти частину готівки в депозитні сертифікати, облігації або звичайні акції, в залежності від того, наскільки в даний час це забезпечить максимальний прибуток на інвестиційний капітал, то вибір буде здійснюватися шляхом елементарного розрахунку по кожному варіанту і визначенням найбільш вигідного.

Визначивши, яким в принципі має бути рішення, керівництво знижує ймовірність помилки. Цим також економиться час, оскільки підлеглим не доводиться розробляти нову процедуру кожного разу, коли виникає подібна ситуація. Тому керівництво компанії часто програмує рішення під ситуації, що повторюються з певною регулярністю. Якщо запрограмована процедура стає невірною, то зазвичай шукають нетрадиційні методи.

Незапрограмовані рішення – рішення, які потрібні в ситуаціях, що мають характер новизни чи пов'язані з невідомими чинниками. Характеристики незапрограмованих рішень передбачають слабку структуру, яка обумовлена браком інформації, вільну, незатверджену процедуру і відсутність цілей або завдань [23, с.206].

Таким чином, під управлінським рішенням можна розуміти результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з ціллю системи менеджменту.

Класифікація управлінських рішень необхідна для визначення загальних і конкретно-специфічних підходів до їх розробки, реалізації й оцінки. Найбільш поширені способи класифікації можна охарактеризувати за наступними ознаками: функціонально-управлінський зміст; функціональна спрямованість; рівень ієрархії систем управління; суб'єктність організації; часовий діапазон;

причина виникнення; метод розробки; ступінь оригінальності; психологічні особливості суб'єкта управління; рівень директивності.

За функціонально-управлінським змістом рішення бувають: планові; організаційні; контролюючі; прогноуючі. За функціональною спрямованістю виокремлюють рішення: економічні; організаційні; технологічні; технічні; екологічні тощо. За рівнями ієрархії систем управління виділяють рішення: на макрорівні; на мікрорівні. За суб'єктивністю організації виокремлюють такі управлінські рішення: одноособові; колективні. За часовим діапазоном можна виділити такі управлінські рішення: оперативні, які реалізуються за короткий проміжок часу; тактичні, які реалізуються приблизно впродовж року; стратегічні рішення, які реалізуються протягом декількох років. За причинами виникнення управлінські рішення поділяються на такі: ситуаційні, тобто пов'язані з характером обставин, що виникли; ієрархічні, які пов'язані з розпорядженнями вищих органів; програмні, дані рішення пов'язані з реалізацією певної програми; ініціативні, які пов'язані з проявом ініціативи. За методами розробки управлінські рішення поділяють на: формалізовані, які мають на меті формалізацію ресурсів, процесів, подій, термінів та неформалізовані, що включають в себе розробку сценаріїв, ситуаційні моделі і експертні оцінки). За ступенем оригінальності виділяють управлінські рішення: рутинні або, як їх ще називають "типові"; відносно творчі, тобто модифіковані "типові"; унікальні або інноваційні. За психологічними особливостями суб'єкта управління можна виокремити рішення: врівноважені, дані рішення приймаються на основі уважного аналізу проблеми, розгляду запропонованих варіантів; імпульсивні, це "швидкі" рішення, де значне місце має емоційна складова; інертні або "прості" рішення, в яких важко знайти оригінальність, інноваційність; ризиковані, дані рішення приймаються без достатніх уявлень про систему факторів, які впливають на проблему, без наявності достатньо обґрунтованого прогнозу; обережні, які орієнтовані на мінімальний ризик, проте досить часто малоефективні. За рівнем директивності

управлінські рішення поділяють на: тверді, які чітко задають подальший шлях їх втілення; спрямувальні, які задають визначальний напрямок розвитку системи; гнучкі, які залежать від умов функціонування й розвитку системи; нормативні, такі рішення задають параметри здійснення процесів у системі. Класифікація управлінських рішень за різними ознаками надає можливість системно подати всю проблематику таких рішень, краще побачити специфіку управлінської діяльності в певній організації, на певних її рівнях [10, с. 466].

Методи прийняття рішень базуються на певних правилах. Правило прийняття рішення – це критерій, з якого виноситься судження про оптимальність даного конкретного результату. Існує два типи правил. Один не використовує чисельні значення ймовірних результатів, другий - використовує ці налаштування. До першого типу відносяться максимаксні та мінімаксні рішення [23, с.177].

Максимаксне рішення – це рішення, при якому приймається рішення по максимізації максимально можливих доходів. Даний метод дуже оптимістичний, тобто не враховує можливі втрати і, отже, найризикований. Максимаксні рішення – це рішення, при якому максимізується мінімально можливий дохід. Даний метод більшою мірою враховує негативні моменти різних результатів і є більш обережним підходом до прийняття рішень [23, с.178].

Мінімаксне рішення – це рішення, за якого мінімізуються максимальні втрати. Це найбільш обережний підхід до прийняття рішень і найбільш враховує всі можливі ризики. Під втратами тут враховуються не тільки реальні втрати, але і втрачені можливості. Компромісом між максимінальним і максимаксним рішеннями є критерій Гурвіца, який є одним з найоптимальніших [23, с.180].

До другого типу прийняття рішень належать рішення, за яких окрім самих можливих доходів і втрат враховуються ймовірності виникнення

кожного результату. До даного типу прийняття рішень відносяться, наприклад, правило максимальної ймовірності та правило оптимізації математичного очікування. За даних методів зазвичай складається таблиця доходів, в якій вказуються всі можливі варіанти доходів та ймовірності їх настання. При використанні правила максимальної ймовірності відповідно вибирається за одним із правил першого типу один з результатів, що має максимальну ймовірність [23, 187].

При використанні правила оптимізації математичних сподівань, враховуються математичні очікування для доходів або втрат і потім вибирається оптимальний варіант.

Оскільки значення ймовірностей з часом змінюються, при застосуванні правил другого типу звичайно використовується перевірка правил на чутливість до змін ймовірностей результатів. Крім того, для визначення ставлення до ризику використовується поняття корисності. Тобто для кожного можливого результату крім ймовірності розраховується корисність даного результату, яка також враховується при прийнятті рішень [10, с.449].

Для прийняття оптимальних рішень в умовах ризику застосовуються такі методи : платіжна матриця; дерево рішень; методи прогнозування.

Платіжна матриця – один з методів статистичної теорії рішень, що надає допомогу керівнику у виборі одного з декількох варіантів. Особливо корисний в ситуації, коли керівник повинен встановити, яка із стратегій в найбільшій мірі буде сприяти досягненню цілей. У найзагальнішому вигляді матриця означає, що платіж залежить від певних подій, які фактично здійснюються. Якщо подія або стан природи не трапляється на ділі, платіж незмінно буде іншим. Загалом платіжна матриця корисна, коли є розумно обмежене число альтернатив або варіантів стратегії для вибору між ними. Те, що може трапитися, з повною визначеністю не відомо [10, с.455].

Результати прийнятого рішення залежать від того, яка саме обрана альтернатива і які події в дійсності мають місце. Крім того, керівник повинен мати можливість об'єктивно оцінити ймовірність релевантних подій і розрахувати очікуване значення такої ймовірності. Ймовірність прямо впливає на визначення очікуваного значення – основного поняття платіжної матриці. Очікуване значення альтернативи чи варіанта – це сума можливих значень, помножених на відповідні ймовірності. Визначивши очікуване значення кожної альтернативи і розташувавши результати у вигляді матриці, керівник може вибрати найбільш оптимальний варіант [10, с. 460].

Дерево рішень – це схематичне уявлення проблеми прийняття рішень, яке використовується для вибору найкращого напрямку дій з наявних варіантів. Метод дерева рішень може застосовуватися як в ситуаціях, в яких застосовується платіжна матриця, так і в більш складних ситуаціях, в яких результати одного рішення впливають на подальші рішення. Тобто дерево рішень – зручний метод для прийняття послідовних рішень [10, с.471].

У наступній групі методів прийняття рішень – методах прогнозування – використовується як накопичений в минулому досвід, так і поточні припущення щодо майбутнього з метою його визначення. Результат якісного прогнозування може служити основою планування. Існують різні види прогнозів: економічні прогнози, прогнози розвитку технології, прогнози розвитку конкуренції, прогнози на основі опитувань і досліджень, соціальне прогнозування. Під час створення різних видів прогнозів використовують різні методи прогнозування, серед яких: неформальні, кількісні та якісні методи [24, с.175].

Неформальні методи включають в себе різні види інформації. Вербальна інформація – це найбільш часто використовувана інформація для аналізу зовнішнього середовища. Сюди відносять інформацію з радіо-і телепередач, від постачальників, від споживачів, від конкурентів, на різних нарадах і

конференціях, від юристів, бухгалтерів і консультантів. Ця інформація легко доступна, зачіпає всі основні фактори зовнішнього оточення, що представляють інтерес для організації. Проте вона дуже мінлива і нерідко неточна. Письмова інформація – це інформація з газет, журналів, інформаційних бюлетенів, річних звітів. Ця інформація має ті ж переваги й недоліки, що і вербальна інформація.

Кількісні методи прогнозування використовуються, коли є підстави вважати, що діяльність в минулому мала певну тенденцію, яка може продовжитися і в майбутньому, і коли достатньо інформації для виявлення таких тенденцій. До кількісних методів належить аналіз часових рядів, який заснований на припущенні, згідно з яким те, що сталося у минулому дає достатньо добре наближення до оцінки майбутнього. Кількісні методи прогнозування включають також причинно-наслідкове (каузальне) моделювання – прогнозування шляхом дослідження статистичної залежності між аналізованим чинником і іншими змінними, яке використовується в ситуаціях з більш ніж однією змінною[24, с.186].

Якісні методи прогнозування передбачають прогнозування майбутнього експертами. Серед них найбільш поширеними методами є «думка журі» – з'єднання і усереднення думок експертів в релевантних сферах; «сукупна думка збутовиків», які мають справу безпосередньо з кінцевими споживачами і знають їх потреби; модель «очікувань споживача» – прогноз, заснований на результатах опитування клієнтів організації та метод експертних оцінок, який дозволяє групі експертів прийти до згоди через процедуру анонімного опитування, яке відбувається кілька разів до того, поки в результаті не буде вироблено спільне рішення.

Отже, управлінське рішення можна розглядати як основний вид управлінської праці, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, що забезпечують реалізацію управлінських завдань.

1.2. Умови ризику в діяльності суб'єктів ринку та підходи до оцінки їх впливу на управлінські рішення

Рішень, прийнятих в умовах абсолютної визначеності, в реальному житті бути не може. Однак існують ситуації, коли рішення приймається в умовах майже повної визначеності. Наприклад, рішення про вкладення нерозподіленого прибутку в цінні папери держави. У такому випадку менеджер точно знає розмір вкладеної суми, може вибрати терміни вкладення, розрахувати дохідність і може точно підрахувати планований прибуток від даного вкладення і терміни її отримання. Держава може не виконати свої зобов'язання лише за надзвичайних обставин, вірогідність виникнення яких дуже мала [24, с. 198].

Також менеджер може точно розрахувати витрати на виробництво певного виду виробів на найближчу перспективу. Це можливо, тому що постійні витрати, вартість матеріалів і робочої сили відомі або можуть бути розраховані з високим ступенем точності.

Рішення, що приймаються в умовах ризику, займають вагому частину численних рішень, які приймають менеджери. Керівництво має враховувати рівень ризику при прийнятті рішень як найважливішого чинника. Для прийняття рішень в умовах ризику підприємство повинно володіти достатнім обсягом релевантної інформації, яка може бути отримана різними способами. Існують зовнішні джерела – різні статистичні дані міністерств і відомств, результати соціологічних досліджень, результати перепису і т.ін. За відсутності зовнішніх джерел інформації підприємство може провести власні дослідження. Аналіз ринку дуже широко використовується для прогнозування сприйняття нових продуктів і послуг та став важливою сферою діяльності майже всіх великих організацій [24, с. 163].

Показовим прикладом прийняття рішень в умовах ризику є прийняття рішення про страхування. Статистика страхових випадків в усіх сферах ведеться дуже повно. Тому керівник може вирахувати ймовірність настання страхового випадку та прийняти рішення про страхування або не страхування певного майна підприємства, фінансових операцій. Керівник же страхової організації на підставі цих же даних визначає суму можливих страхових виплат і відповідно суму, на яку необхідно укласти страхових полісів для покриття можливих збитків та отримання прибутку [24, с. 177].

На практиці рішення, що приймаються в умовах повної невизначеності, фактично не зустрічаються. Це відбувається тому, що в будь-якому випадку можна або зібрати деяку додаткову релевантну інформацію і ще раз проаналізувати ситуацію, або прийняти рішення на основі думок, інтуїції, аналізу накопиченого досвіду керівника, що також зменшує невизначеність. Найбільший потенціал невизначеності зустрічається в соціокультурному, політичному та наукомісткому середовищі. Прикладом прийняття рішень в умовах невизначеності може бути рішення про розробку нового дуже складного обладнання. Причина в тому, що на розробку потрібен тривалий час, а за цей час конкурентами може бути створено більш ефективне обладнання або можуть бути здійснені відкриття, що виключають застосування розроблюваного обладнання.

Однією з важливих складових врахування ризиків в процесі прийняття управлінських рішень є виявлення та оцінка ризиків, адже виявлення ризику дозволяє його попередити або мінімізувати його негативний вплив на результати діяльності підприємства, а належна оцінка дозволяє оцінити можливі економічні втрати підприємства або настання тих чи інших подій, які можуть негативно позначитись на діяльності підприємства. Оцінка рівня ризиків є одним з найважливіших етапів економічного аналізу, оскільки для управління ризиком його необхідно, перш за все визначити, проаналізувати і

оцінити. Аналіз ризику – це застосування системи спеціальних знань з дослідження економічних явищ і процесів за умов невизначеності та конфліктності з метою отримання якісної та кількісної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень [1, с. 191]. Метою проведення аналізу ризиків є отримання необхідної інформації для прийняття управлінських рішень щодо можливості передбачення та відповідного захисту суб'єкта від наслідків ризикових подій.

Якісні методи оцінки ризиків дозволяють виявити ризики, що виникають при реалізації управлінського рішення, визначити їх структуру та фактори, що спричиняють їх появу. При якісній оцінці для встановлення величини ризику необхідно використовувати комбінацію отриманих значень ймовірності та масштабів наслідків їх виникнення. О. Гринюк зазначає, що «якісний аналіз передбачає ідентифікацію всіх можливих ризиків, які можуть виникнути в процесі функціонування суб'єкта господарювання, визначення факторів ризику та бізнес-процесів, в межах яких можуть виникнути ідентифіковані ризики» [8, с.11]. Метод експертних оцінок за своєю суттю полягає в отриманні кількісних оцінок ризику на основі обробки результатів опитування експертів. На думку автора, опитування експертів можна класифікувати як метод якісного аналізу ризику, оскільки в процесі його проведення можуть бути виявлені ті ризики та їх відповідні фактори, які не були враховані під час формування анкети опитування. Метод рейтингових оцінок або ранжування є, скоріш, однією з процедур експертних вимірів [8, с.11].

Контрольні списки джерел ризиків – це метод, суть якого полягає у використанні відомостей історичного характеру. Він базується на тому, що використовуються списки ризиків, складені раніше для попередніх інноваційних проектів або діяльності. У рамках цього методу аналізуються минулі події, фактори ризиків, збитки, які вони викликали. Після реалізації кожного проекту в цей список вносяться доповнення, тому він постійно

розширюється. Застосування контрольного списку джерел ризиків вирішує завдання визначення негативних ситуацій для ідентифікації ризиків. У цих списках ризики можуть бути згруповані за певними ознаками [8, с. 12].

До недоліків даного методу можна віднести: складність формування такого списку та його інтерпретації (наприклад, частина негативних подій може бути не внесена до контрольного списку і, відповідно, вони не будуть враховані в майбутньому); з часом постійне “розширення” списку джерел ризиків може призвести до втрати його керованості; його можна застосовувати тільки на етапі ідентифікації ризиків; можна використовувати тільки як доповнення до інших методів. Попри всі наведені вище недоліки, даний метод допомагає компанії аналізувати помилки минулого і більше їх не повторювати [8, с.12]. Потреба в ідентифікації та виокремленні суттєвих чинників ризику, підвищенні ефективності процесу управління, існування можливості вибору конкретного господарського рішення із сукупності альтернативних варіантів зумовлює необхідність доповнення якісного аналізу кількісним.

Кількісний аналіз ризиків, який базується на теорії ймовірностей та математичній статистиці, на відміну від якісного, є менш суб’єктивним і дає можливість чітко визначити ступінь окремих видів ризиків і ризику певного виду діяльності загалом. Застосування кількісних методів оцінки підприємницьких ризиків базується на основі даних, отриманих при якісній оцінці, тобто, оцінюються тільки ті ризики, які присутні при здійсненні конкретної операції. Під час кількісного аналізу ризик визначається як відхилення основних числових показників діяльності підприємства від заданого рівня. Кількісне визначення ступеня окремих ризиків дає змогу оцінити можливі наслідки настання ризикових подій, а також розробити систему заходів із їх запобігання.

Основними кількісними методами оцінки ризиків, як зазначає О. Гринюк, є метод аналогій, метод аналізу чутливості, нормативний метод, аналітичний

метод, метод оцінки фінансової стійкості, метод побудови дерева рішень, аналіз доцільності витрат. Кількісний аналіз, який проводять на основі результатів якісного аналізу, дає змогу визначити ступінь впливу різноманітних підвидів ризиків на фінансово-економічний стан підприємства, тобто оцінити масштаб ймовірних наслідків настання ризик-ситуації [8, с.12]. Для кількісної оцінки ризиків використовують абсолютні та відносні показники. В абсолютному вираженні ризик може визначатися величиною можливих втрат у матеріально-речовинному (фізичному) або вартісному (грошовому) вираженні. У відносному вираженні ризик визначається як величина можливих втрат, віднесена до деякої бази, у вигляді якої найбільш зручно приймати або майновий стан підприємства, або загальні витрати ресурсів на даний вид підприємницької діяльності, або очікуваний дохід (прибуток). Для абсолютного вимірювання ступеня ризику використовують такі показники, як абсолютна величина ризику (абсолютний рівень втрат), ймовірність виникнення збитків або недоотримання доходів, математичне сподівання (середня величина), дисперсія, середнє квадратичне відхилення тощо. Для відносного вимірювання ступеня ризику використовують такі відносні показники, як коефіцієнт варіації та коефіцієнт ризику.

Як зазначають М.Шкода та С. Гичка, «системне застосування методів оцінки економічних ризиків на підприємстві дає можливість аналізувати ризики його діяльності комплексно, враховуючи якісні і кількісні критерії, і, таким чином служить для якісного і ефективного процесу управління підприємством» [78, с.36].

Отже, є очевидним, що проблема виявлення, а також якісної та кількісної оцінки ризиків є важливою складовою управління суб'єктами господарювання в умовах ринкової економіки, коли постійно необхідно приймати ефективні рішення з метою забезпечення належного рівня загальної конкурентоспроможності та конкурентоспроможності продукції. Методи

оцінки ризиків поділяються на якісні та кількісні. Якісні методи є суб'єктивними, оскільки базуються переважно на суб'єктивних твердженнях експертів, а кількісні – вважають більш об'єктивними, оскільки у них для аналізу використовують в переважній більшості фактичні числові дані. Виявлення та оцінка ризиків суб'єктів господарювання є важливою складовою процесу прийняття ефективних управлінських рішень в їх діяльності.

1.3. Сучасні технології та моделі прийняття управлінських рішень в умовах ризику

Для прийняття оптимальних рішень використовують наукові методи, які передбачають наявність певної структури процесу прийняття рішень і використання різних методів і моделей прийняття рішень. В теорії менеджменту виокремлюють дві основні технології прийняття управлінських рішень: інтуїтивну та раціональну.

В основу інтуїтивної технології прийняття управлінського рішення покладено досвід менеджера, який приймає рішення. Основні етапи даної технології включають в себе виявлення проблемної ситуації, пошук алгоритму плану дій та прийняття рішення. Переваги такої технології – швидкість прийняття управлінського рішення; недолік – високий відсоток помилок при відсутності аналогічного досвіду [22, с.587].

В основу раціональної технології прийняття управлінського рішення покладено аналіз та вибір альтернатив. Основні етапи цієї технології включають в себе виявлення проблемної ситуації, збір та аналіз інформації, пошук альтернатив, аналіз та вибір альтернативи, прийняття рішення та заключним етапом є контроль результатів [22, с.590].

Кожний етап раціональної технології реалізується через відповідні ланки. Під час першого етапу виявляють проблемні ситуації, що передбачає розпізнавання проблеми та усвідомлення необхідності впровадження змін у наслідок: недосягнення цілей організації, а також внаслідок виникнення потенційних загроз у зовнішньому середовищі бізнесу [22, с. 592]. На цьому етапі також проводиться: визначення бажаного кінцевого результату та формування цілей; визначення основних критеріїв, на допомогою яких буде оцінюватись досягнення результату. Під час другого етапу відбувається збір та аналіз інформації. На цьому етапі проводиться: збір інформації; аналіз інформації; формування обмежень та критеріїв прийняття рішень. До якості інформації висувається ряд вимог, у відповідності до яких вона має бути: об'єктивною, актуальною, своєчасною, лаконічною та комунікативною. На третьому етапі відбувається пошук альтернатив, який передбачає формулювання переліку всіх можливих варіантів позитивного вирішення проблеми. В практиці менеджменту керівник обмежує кількість альтернатив, що підлягають подальшому аналізу. Обмеження обумовлюють критерії вибору альтернатив і поділяються на: зовнішні, наприклад, законодавство, технологічні обмеження та внутрішні, а саме ресурси організації, моральні та етичні міркування. На четвертому етапі відбувається аналіз та вибір альтернативи. В аналізі альтернатив суттєве значення має визначення ймовірності здійснення кожного варіанту управлінського рішення. Під час п'ятого етапу приймають рішення, що складається з наступних дій: вибір оптимального варіанту; обговорення проекту реалізації рішення у відповідності до обраного варіанту; затвердження рішення; документальне оформлення рішення (наказ, розпорядження, бізнес-план тощо). Під час шостого етапу відбувається контроль результатів, який передбачає виявлення відхилень і внесення поправок, які допомагають реалізувати управлінське рішення [22, с. 594].

Реалізація управлінського рішення вимагає певного часового проміжку, за який можуть відбутись суттєві зміни в зовнішньому та внутрішньому

середовищі бізнесу. Це може негативно вплинути на процес досягнення поставленої мети. З іншого боку, проект реалізації рішення може мати деякі помилки. Для того, щоб вони суттєво не вплинули на кінцевий результат, потрібно контролювати процес реалізації управлінського рішення та вносити відповідні корективи [22, с.595].

Можемо зазначити, що інтуїтивна технологія прийняття рішень в умовах ризику для суб'єкта справді небезпечна, тому краще використовувати раціональну технологію в умовах ризику.

Вже неодноразово згадувалося, що процес ухвалення рішення - це нескінченна послідовність взаємопов'язаних кроків. І сукупність цих кроків буде різною для кожного виду проблем. Кожен вид проблеми вимагає свого шляху (напрямку) рішення. Однак повсякденний обсяг роботи керівника будь-якого рівня не дозволяє йому відводити окремий час для вироблення нових напрямків дій для кожної проблеми. Саме тут криється важливість і необхідність використання визначеної технології. Технологія дозволяє раціонально використовувати час і ресурси. Отже, потреба в технологіях з'являється тоді, коли виникає необхідність у раціональних, з погляду ефективності, діях у керуванні соціальними процесами. Зовсім очевидним стає те, що об'єктивно кращою технологією ухвалення рішення бути не може. Тому проблема існування оптимальної, універсальної технології по прийняттю рішень вирішується виходячи з того, що кожна організація (фірма або підприємство) функціонує у визначеній сфері і зустрічається з проблемами, виникнення яких характерно для діяльності в цій сфері. Технології, що дозволяють вирішувати ці проблеми найбільше ефективно, будуть оптимальні для цієї організації.

Отже, в залежності від типу проблеми обирається відповідна технологія прийняття управлінських рішень. Запрограмовані рішення, типові для ситуацій,

які повторюються, приймаються з дотриманням конкретної послідовності етапів. Нові або складні ситуації вимагають незапрограмованих рішень, у цьому випадку керівник сам обирає процедуру прийняття рішень. Необхідність прийняття рішень пояснюється свідомим і цілеспрямованим характером людської діяльності, виникає на всіх етапах процесу керування і складає частину будь-якої функції менеджменту.

Моделювання широко використовується для прийняття рішень. Модель – це уявлення об'єкта, системи або процесу у формі, відмінній від оригіналу, але яка зберігає основні його характеристики. Причинами, що зумовлюють застосування моделювання в економіці, є: природна складність багатьох організаційних ситуацій, неможливість проведення експериментів в реальному житті і орієнтація керівництва на майбутнє.

У науці управління використовуються такі моделі: теорія ігор; моделі теорії черг; моделі управління запасами; модель лінійного програмування; транспортні задачі; імітаційне моделювання; мережевий аналіз; економічний аналіз [77, с.132].

Теорія ігор служить для моделювання оцінки впливу прийнятого рішення на конкурентів. Спочатку була розроблена військовими з тим, щоб у стратегії врахувати можливі дії конкурента. У бізнесі ігрові моделі використовуються для прогнозування реакції конкурентів на зміну цін, модифікацію та освоєння нової продукції, пропозиції додаткового обслуговування і т.ін. Теорія ігор використовується рідше, ніж інші моделі, так як ситуації в реальному світі дуже складні і часто змінюються. Але, тим не менше, теорія ігор корисна для визначення найбільш важливих і потребують врахування чинників у ситуації прийняття рішень в умовах конкурентної боротьби. Завдяки застосуванню даної теорії організація може прогнозувати дії конкурентів, що є перевагою і збільшує конкурентоспроможність [77, с. 132].

Моделі теорії черг, або моделі оптимального обслуговування використовуються для визначення оптимального числа каналів обслуговування по відношенню до потреби в них. Застосовується в різних ситуаціях, де є клієнти і пункти їх обслуговування (резервування квитків по телефону, обслуговування клієнтів у банку, кількість розвантажувальних майданчиків на складах і т.ін.). Моделі використовують для врівноваження витрат на додаткові канали обслуговування та втрат від обслуговування на рівні нижче оптимального [77, с.133].

Моделі управління запасами використовуються для визначення часу розміщення замовлень на ресурси та їх кількості, а також обсягів готової продукції на складах. Мета цієї моделі – оптимізація запасів організації. Надмірне їх накопичення хоча допомагає уникнути втрат, зумовлених їх браком, у багатьох випадках зводить до мінімуму витрати на розміщення замовлень, оскільки вони розміщуються у великих кількостях, але також веде до додаткових витрат на зберігання, перевантаження, втрати від псування, зменшення обігових коштів, що зменшує мобільність підприємства у прийнятті рішень при виникненні нової ситуації на ринку [77, с. 133].

Моделі лінійного програмування застосовують для визначення оптимального способу розподілу дефіцитних ресурсів при наявності конкуруючих потреб. Цей вид моделей найбільш поширений на промислових підприємствах і полягає в тому, щоб допомогти максимізувати прибуток за наявності декількох ресурсів, кожен із яких може використовуватись для виробництва різних видів товару [77, с.133]. Одиничним випадком задач лінійного програмування є транспортні задачі. За їх допомогою оптимізується доставка ресурсів при наявності декількох пунктів відправлення і декількох пунктів отримання за різної вартості доставки в різні пункти.

Імітаційне моделювання означає процес створення моделі та її експериментальне використання для визначення змін реальної ситуації. Імітація

використовується в ситуаціях, занадто складних для математичних методів типу лінійного програмування. Експериментуючи на моделі системи, можна встановити, як вона буде реагувати на певні зміни чи події, в той час, коли відсутня можливість спостерігати цю систему в реальності. З мережевого аналізу в основному використовується теорія графів. Теорія графів дозволяє складати оптимальні графіки здійснення різних проектів. Це дозволяє мінімізувати як час здійснення проекту, так і витрати по ньому [79, с.81].

Економічний аналіз є одним із найпоширеніших методів моделювання, хоча він і не сприймається як моделювання. Економічний аналіз вбирає в себе майже всі методи оцінки витрат та економічних вигод, а також відносної рентабельності діяльності підприємства. Економічний аналіз включає в себе аналіз беззбитковості, визначення прибутку на інвестований капітал, величину чистого прибутку на даний момент часу і т.ін., та широко застосовуються в бухгалтерському та фінансовому обліку.

У науковій літературі зустрічається як розширене, так і вузьке розуміння процесу прийняття рішень в управлінні. У розширеному розумінні прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління. Розширене розуміння охоплює не тільки процес прийняття рішень, але і його виконання та контроль результатів його реалізації. Але це не відповідає уявленню, що кінцевим результатом прийняття рішення є саме рішення. У вузькому розумінні прийняття рішень розглядається лише як вибір кращого рішення з чисельних альтернатив. У процесі аналізу вузького розуміння необхідно враховувати, що альтернативні варіанти не виникають самі собою. Процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого варіанту, але й з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо [28, с. 29].

Зважаючи на це можна запропонувати таке визначення категорії “прийняття управлінського рішення”: прийняття рішення - це процес, який

починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації [17, с. 523]. На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч різноманітних факторів. До найважливіших з поміж них належать наступні.

Ступінь ризику – розуміється, що завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію. Ризик - фактор, який менеджери враховують свідомо, або підсвідомо, при прийнятті рішення, оскільки він пов'язаний із зростанням відповідальності [13, с. 272].

Ступінь підтримки менеджера колективом – цей фактор враховує те, що нових менеджерів сприймають не відразу. Якщо порозуміння і підтримки інших менеджерів і підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень.

Особисті якості менеджера – один з найбільш важливих факторів. Незалежно від того, як менеджери приймають рішення і відповідають за них, вони повинні мати здібності до того, щоб приймати вірні рішення.

Політика організації – у даному випадку враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення. Статус, влада, престиж, легкість виконання - усе це може вплинути на прийняття того, чи іншого рішення.

Кінцевим результатом прийняття рішення є саме управлінське рішення, яке постає, як первісний, базовий елемент процесу управління, що забезпечує функціонування господарської організації за рахунок взаємозв'язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту. Управлінське рішення є інструментом впливу на об'єкт управління та окремі його підсистеми, важливою ланкою формування та реалізації відношень управління в організації; складає основу реалізації кожної

функції менеджменту. В теорії управління виділяють три основні моделі прийняття рішень: класичну, поведінкову та ірраціональну.

Класична модель спирається на поняття “раціональності” в прийнятті рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення повинна бути абсолютно об’єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи [30, с.276].

З основних характеристик класичної моделі можемо виокремити найголовніше, а саме те, що особа, яка приймає рішення, має чітку мету прийняття рішення, а також володіє всією інформацією щодо ситуації прийняття рішення і проінформована щодо всіх можливих наслідків та альтернатив. Сформувавши характеристики класичної моделі, Доля В.Т. зазначає, що дана модель передбачає прийняття рішень в умовах визначеності [19, с.118]. Керуючись необхідною інформацією, менеджери уповноважені обирати саме ту альтернативу, що якнайкраще відповідає усім потребам організації. Проте безпосередньо на практиці на процес прийняття рішень впливають чисельні обмежуючі та суб’єктивні фактори. Саме поведінкова модель враховує сукупність таких факторів у процесі прийняття рішень.

Розглядаючи поведінкову модель, варто зазначити, що на відміну від класичної моделі прийняття рішень, для поведінкової є властивим те, що особа, яка приймає рішення, не володіє повною інформацією щодо ситуації прийняття рішення, а отже і не має всієї інформації щодо всіх можливих альтернатив у результаті прийняття рішення. Можемо зробити висновок, що особа, яка приймає рішення, не здатна передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи.

Враховуючи ці характеристики Г.Саймон сформулював два ключових поняття поведінкової моделі: поняття “обмеженої раціональності”, згідно до якого люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх

раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує рішення краще за прийняте) і поняття “досягнення задоволеності”. Оскільки досягти “повної раціональності” неможливо, менеджери воліють аби їх “страх” щодо прийняття не найкращого рішення пересилив намагання досягти оптимального рішення. Саме такий стан, у той момент, коли приймається рішення, Г.Саймон охарактеризував як “досягнення задоволеності”, розуміючи під цим вибір, який є достатньо оптимальним за даних умов. Що стосується ірраціональної моделі прийняття рішень, то дана модель ґрунтується на передбаченні, що рішення будуть прийняті ще до того, як альтернативи будуть досліджені. Ірраціональну модель найчастіше застосовують для вирішення принципово нових, нетипових рішень, тих рішень, які важко піддаються вирішенню, наприклад, для вирішення проблем в умовах браку часу, коли менеджер або група менеджерів мають достатньо влади, аби нав'язати своє рішення [19, с. 120].

Розглянувши три моделі прийняття управлінських рішень, а саме класичну, поведінкову та ірраціональну, можемо зазначити, що в умовах ризику найкраще обирати раціональну. На наше переконання, поведінкову модель прийняття рішень краще за все застосовувати лише за умов пошуку додаткової інформації, яка дозволить уникнути ризику.

В теорії прийняття рішень виділяють два основних напрямки досліджень: нормативний та описовий [19, с. 120]. Представники нормативного підходу концентрують увагу на розробці методологічних, інформаційних та організаційних засад прийняття раціонального рішення. Нормативний підхід опрацьовує “правила руху” в управлінській роботі, дотримання яких має забезпечити прийняття раціонального рішення.

Описовий підхід спрямований на емпіричне дослідження поведінки окремих осіб та груп людей в процесі прийняття рішень. Він має на меті

визначити закономірності формування в процесі взаємодії вихідних параметрів проблеми, що вирішується, та характеристик суб'єкта, який приймає рішення. В рамках нормативного підходу перш за все прийнято досліджувати процедуру, або її прийнято ще називати загальною технологією прийняття управлінських рішень.

Найпростішою з технологій прийняття управлінських рішень є інтуїтивна. Зміна стану висуває проблему, необхідність позбавитися якої і вимагає прийняття рішення. За інтуїтивної технології досвід прийняття рішень в аналогічних ситуаціях, що накопичив даний суб'єкт управління й визначає саме рішення. Отже, якщо у минулому накопиченому досвіді суб'єкта управління не було прийнято аналогічних рішень, ймовірність прийняття помилкового управлінського рішення зростає. Перевага інтуїтивної технології полягає у швидкості прийняття рішень, а основний недолік - у значній імовірності помилки. У процесі підготовки рішення часто виникає необхідність уточнення або коригування результатів попередніх етапів [19, с. 121].

Розглянемо докладніше зміст кожного з етапів, концентруючи увагу тільки на ключових принципово важливих аспектах їх реалізації. Діагноз проблеми включає наступні підетапи: виявлення та опис проблемної ситуації, означає усвідомлення та відбиття у будь-якій формі протиріччя поміж змінами у середовищі функціонування організації та її можливостями забезпечити за таких умов досягнення своєї мети; встановлення мети вирішення проблемної ситуації, визначення бажаного кінцевого результату вирішення проблемної ситуації; ідентифікація критеріїв прийняття рішення, визначення ознак, на закладі яких буде проводитись оцінка вирішення проблемної ситуації, а також упорядкування цих ознак за ступенем важливості.

Управління ризиками є важливою складовою діяльності будь-якого підприємства в умовах сьогодення, що обумовлено впливом зовнішнього

середовища на діяльність підприємства, нестабільної економічною та політичною ситуацією, швидким розвитком ринкових відносин, зростанням конкурентоспроможності, високим рівнем ризику.

До сучасних технологій прийняття управлінських рішень належать інтуїтивна і раціональна. Інтуїтивна технологія в умовах ризику для суб'єкта є небезпечною, натомість в даних умовах краще –використати раціональну технологію.

Система управління ризиками дає можливість будь-якому підприємству використати досвід управління, що дозволяє удосконалити процес прийняття управлінських рішень, а також визначити можливості підприємства для мінімізації економічних втрат.

Таким чином, процес прийняття управлінських рішень потребує використання різних методів та складається з декількох етапів. У свою чергу кількість та якість прийняття управлінського рішення залежить від стилю керівника, ситуації, культури організації та інших факторів. Синтезуючи різні компоненти, управлінські рішення виступають способом постійного впливу керуючої підсистеми на керовану (суб'єкта на об'єкт управління), що веде до досягнення поставлених цілей. Це постійна сполучна ланка між двома підсистемами, без якої підприємство як система функціонувати не може. Ця обставина підкреслює визначальне місце управлінського рішення в процесі управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ФОП ТЕРЕЩЕНКО Ю.Д.
В УМОВАХ РИЗИКУ2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ФОП
ТЕРЕЩЕНКО Ю.Д

Фізична особа – підприємець Терещенко Юлія Дмитрівна (ФОП Терещенко Ю.Д.) зареєстрована Києво-Святошинською державної податкової інспекцією у Київській області (Києво-Святошинський район) 04.08.2014 р.

Місцезнаходження ФОП Терещенко Ю.Д. : м. Київ.

Метою створення ФОП Терещенко є більш повне насичення ринку послугами для задоволення потреб суб'єктів та фізичних осіб, а також створення додаткових робочих місць та отримання прибутку.

Предметом діяльності ФОП Терещенко Ю. Д. є:

- надання послуг з навчання англійської мови;
- здійснення перекладу;
- консультування з питань освіти.

ФОП Терещенко відповідно зобов'язана:

- виконувати зобов'язання, що випливають із законодавства України і укладених ним договорів;
- укладати трудові договори;
- повністю і в строк розраховуватися з працівниками підприємства по заробітній платі і соціальних допомог;
- здійснювати всі види обов'язкового страхування;
- своєчасно надавати декларацію про доходи і бухгалтерську звітність;
- сплачувати податки відповідно до податкового законодавства.

Місія ФОП Терещенко: «Ми дивимося на світ очима наших клієнтів і намагаємося враховувати їхні потреби. Ми будемо раді бачити Вас в числі

наших клієнтів, і докладемо весь наш професіоналізм і досвід, щоб допомогти у вирішенні ваших завдань».

Ринок збуту у послуги навчання англійської мови є дуже широким, до цієї категорії відносяться як школяри, так і значно старші люди.

Дана послуга направлення на оволодіння навичками граматичних та розмовних основ англійської мови. Навчання у школі поділене на рівні, що відповідають міжнародним стандартам та здійснюється у групах, де учні володіють мовою приблизно на одному рівні.

На ринку послуг з надання послуг з вивчення англійської мови наразі існує велика кількість підприємств, які повністю задовольняють потреби на ринку України. До найбільших конкурентів на ринку віднесемо наступні школи:

- Спик Ап;
- Оксфорд скул;
- Мортімер;
- Грін Форест.

Ці школи є мережею, а отже, охоплюють багато міст України, створюючи конкуренцію суб'єкту ФОП Терещенко.

При цьому до особливостей надання послуг ФОП Терещенко слід віднести:

- авторській підхід до навчання;
- надання додаткових послуг, пов'язаних з перекладом документів;
- дружелюбне ставлення до кожного клієнта;
- можливість вивчати мову як індивідуально з викладачем, так і в групах.

При цьому важливо зазначити, що ринок шкіл англійської мови в м. Києві насичений, тому є сенс надавати послуги в менш розвинутих містах, наприклад, організовуючи онлайн уроки, що наразі є дуже актуальним, та допоможе вийти на нові ринки. Таким чином, як недолік у порівнянні з іншими школами можемо вказати те, що ФОП Терещенко наразі не надає можливість навчатися онлайн.

Власником ФОП є Терещенко Юлія Дмитрівна, яка здійснює керівництво усією поточною діяльністю як директор, несе відповідальність перед суспільством за збитки, завдані діяльністю ФОП. Обов'язки заступника директора покладені на Кузнєцову Олену Ігорівну, головного бухгалтера на Іванову Лідію Анатоліївну, обов'язки менеджера виконує Войтова Ольга Олександрівна. Обліковий склад підприємства становить 20 осіб, з них 15 становить персонал школи (вчителі), 5 осіб - адміністративно-управлінський персонал.

Дане підприємство працює шість днів на тиждень (вихідний неділя) з 10-00 год до 17-00 год, з перервою на обід з 13-00 год до 14-00 год.

Організаційна структура ФОП Терещенко відноситься до лінійно-функціонального типу (рис. 2.1). Вона була спроектована і впроваджена при створенні ФОП, тобто коли було прийнято рішення про стратегію його розвитку. При проектуванні організаційної структури застосовувався підхід, що передбачає виділення стратегічно важливого виду діяльності. Керівники підрозділу займають ключові позиції в системі управління та підрозділ справляє істотний вплив на поточну діяльність ФОП і процес прийняття рішень.

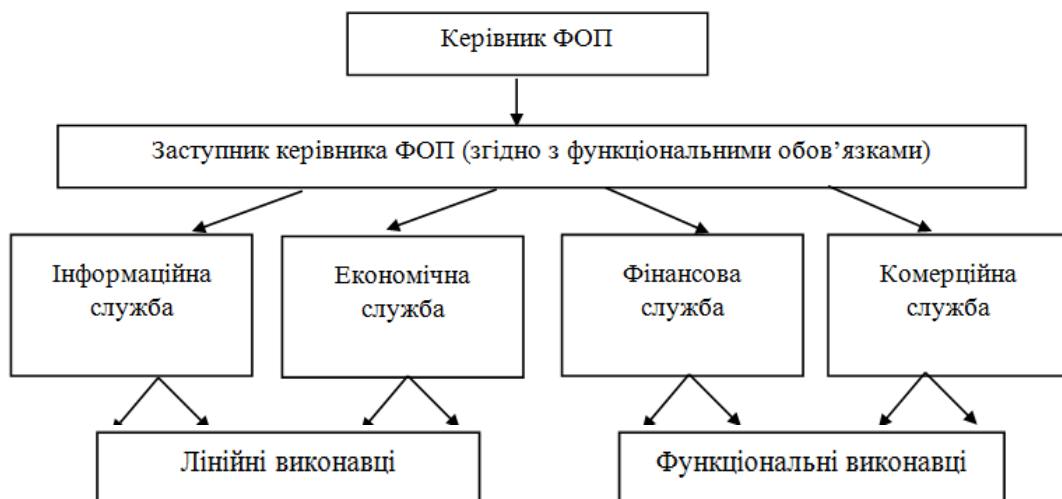


Рис. 2.1. Організаційна структура ФОП Терещенко

Джерело: розроблено автором за даними ФОП

Таким чином, можна зробити висновок, що організаційна структура підприємства ФОП Терещенко є лінійною структурою управління, що зазвичай характерно для малих підприємств.

Така організаційна структура має як переваги так і недоліки. До переваг відноситься:

- чітка система взаємних зв'язків функцій і підрозділів;
- чітка система єдиноначальності – один керівник зосереджує в своїх руках керівництво всією сукупністю процесів, що мають загальну мету;
- ясно виражена відповідальність;
- швидка реакція виконавчих підрозділів на прямі вказівки вищестоящих [17, с. 67].

Недоліками лінійної структури є:

- відсутність ланок, що займаються питаннями стратегічного планування;
- тенденція до тяганини і перекладання відповідальності при вирішенні проблем, що вимагають участі декількох підрозділів;
- мала гнучкість і пристосовність до зміни ситуації;
- критерії ефективності і якості роботи підрозділів і організації в цілому - різні;
- тенденція до формалізації оцінки ефективності і якості роботи підрозділів приводить зазвичай до виникнення атмосфери страху і роз'єднаності;
- велике число "поверхів управління" між працівниками, що випускають продукцію, і особою, що ухвалює рішення;
- перевантаження управлінців верхнього рівня;
- підвищена залежність результатів роботи суб'єкта від кваліфікації, особистих і ділових якостей вищих управлінців [17, с. 67].

Тут постає проблема ефективних комунікацій – одна з ключових у діяльності керівників, оскільки за їх допомогою здійснюється обмін повідомленнями, що виражені різними символами та мають певне смислове навантаження.

Комунікації – це обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень, і доводить їх до працівників [7, с.159].

Відповідно дослідженням керівник витрачає від 50 до 90% усього часу на комунікації. Це здається неймовірним, але стає зрозумілим, якщо врахувати, що керівник займається цим, щоб реалізувати свої ролі в міжособистих відносинах, інформаційному обміні і процесах прийняття рішень, не говорячи про управлінські функції планування, організації, мотивації і контролю. Саме тому, що обмін інформацією убудований в усі основні види управлінської діяльності, комунікації є сполучним процесом [19, с. 34].

Основна мета комунікаційного процесу – забезпечення розуміння інформації, що є предметом спілкування, тобто повідомлення. Однак сам факт обміну інформацією не гарантує ефективності спілкування людей, що брали участь в обміні. Щоб краще розуміти процес обміну інформацією й умови його ефективності, варто мати представлення про стадії процесу, у якому беруть участь двоє чи більше людей.

Отже, Фізична особа підприємець Терещенко Юлія Дмитрівна здійснює свою діяльність з 2014 року, за напрямом надання послуг, серед яких: навчання англійської мови та здійснення перекладу. Надання послуг навчання англійської мови здійснюється за авторською методикою та загалом школа має позитивні сторони, що дозволяє обирати її серед конкурентів. Проте, як було нами виявлено, ринок конкурентів насичений та вимагає відповідності сучасним вмогам суспільства та нововведень. До складу працівників входить 20 осіб, організаційна структура підприємства ФОП Терещенко є лінійною структурою управління, що характерно для мікробізнесу.

2.2. Дослідження технології та методів прийняття управлінських рішень ФОП ТЕРЕЩЕНКО Ю. Д.

Методи прийняття управлінських рішень та ухвалення управлінських рішень в першу чергу ґрунтуються на певній документації. Управлінська діяльність в частині формування та реалізації рішень у ФОП Терещенко складається з наступних етапів:

1. Планування управлінського рішення;
2. Підготовка управлінського рішення;
2. Забезпечення процедур прийняття і ухвалення управлінського рішення;
4. Виконання управлінського рішення;
5. Контроль за виконанням рішення.

Таблиця 2.1.

Розподіл повноважень на етапах технології прийняття рішень в ФОП Терещенко

Етапи управлінського рішення	Суб'єкти управлінського рішення
Планування управлінського рішення	Керівник
Підготовка управлінського рішення	Керівник
Забезпечення процедур прийняття і ухвалення управлінського рішення	Керівник
Виконання управлінського рішення	Всі відділи і підрозділи
Контроль за виконанням рішення	Керівник

Джерело: розроблено автором за даними ФОП

Як видно з етапів процесу прийняття управлінських рішень, останні залежить від особистісного чинника, оскільки рішення у ФОП приймає власне сам власник-керівник.

За допомогою матриці управління можна проілюструвати рівень розподілу повноважень при прийнятті управлінських рішень ФОП (табл. 2.2).

«1» - позначена фактична відповідальність.

«2» - загальне керівництво.

«3» - необхідність консультиватися.

«4» - можливість консультиватися.

«5» - необхідно доводити до відома.

Таблиця 2.2

**Розподіл повноважень при прийнятті управлінських рішень ФОП
Терещенко**

	Керівник - власник	Заступник керівника	Інформаційна служба	Фінансова служба	Виконавча служба
Планування діяльності	1	2	5	3	3
Проведення аналізу діяльності	1	1	5	2	3
Фінансове планування	2	1	5	1	4
Бухгалтерський облік	2	3	5	1	5
Маркетингове планування	1	1	5	2	2
Документальне оформлення надання послуг	1	2	5	3	4
Управління персоналом	1	2	5	4	5

Джерело: розроблено автором за даними ФОП

За допомогою розглянутого розподілу повноважень при прийнятті управлінських рішень здійснимо оцінку рівня прийняття рішень за 5-ти бальною системою (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка рівня прийняття рішень персоналом ФОП Терещенко

Особа, що приймає рішення	Оцінка якості прийняття рішень	Пояснення
Керівник	3	Занадто авторитарні рішення, рідко використовує думки інших фахівців
Бухгалтер	3	Рішення шаблонні, не розглядає інші альтернативи і можливості
Керівник	4	Виявляються спроби творчого підходу, обмежений владою директора
Кервник	4	Виявляються спроби творчого підходу, обмежений владою керівника
Керівник	3	Рішення шаблонні, спираються на вказівки керівника
Керівник	3	Рішення шаблонні, не розглядає інші альтернативи і можливості
Персонал школи	3	Не проявляють самостійності, спираються на вказівки керівника ФОП

Джерело: розроблено автором за даними ФОП

Отже, як видно з процесу прийняття управлінських рішень у осіб, які приймають рішення частково проявляються спроби творчого підходу, але в основному весь процес реалізований на виконанні конкретного рішення поставленого власником. Процес керівництва прийняття рішення у ФОП Терещенко авторитарний. Ухвалення управлінських рішень сильно залежить від особистісного чинника, так як по суті рішення ФОП Терещенко приймає тільки одна людина власник.

Життєвий цикл виконавчого управлінського рішення ґрунтується на технології проходження документів ФОП Терещенко, яка, як правило, жорстко регламентується і характеризується періодичністю заходів, тимчасової і ресурсної взаємозв'язком складових операцій, відносною стабільністю складу і структури робіт. У зв'язку з цим функціональна перспектива виконавчого управлінського рішення може мати формалізоване представлення у вигляді сукупності графічних моделей, що описують етапи проходження виконавчого управлінського рішення в ФОП Терещенко і взаємозалежність між ними; перетворення супроводжуваних його документів, а також учасників і ресурси, необхідні для процесу. Для створення моделі, що відбиває структуру і функції процесу розробки і прийняття виконавчого управлінського рішення ФОП Терещенко, а також перетворені цими функціями інформаційні потоки, можна застосувати підхід, запропонований Р. Гріфіном [17, с. 103].

Входами і виходами функцій моделі виконавчого управлінського рішення ФОП Терещенко виступає документована інформація, керуючими впливами служать елементи внутрішньої і зовнішньої регулюючої середовища (нормативні акти, стандарти, правила рекомендаційного характеру тощо), в якості механізмів виступають співробітники ФОП Терещенко і засоби діяльності (технічне і програмне забезпечення). Вибір співробітників для виконання конкретних функцій в процесі розробки і прийняття управлінських рішень здійснюється, виходячи з різних видів призначень: шляхом прямого призначення, за роллю, на основі організаційної структури тощо.

В основу моделі виконавчого управлінського рішення закладений життєвий цикл документа, в якому воно фіксується. Теорія життєвого циклу документу, передбачає послідовне проходження документом декількох стадій (створення, активне використання, поточне зберігання, остаточне знищення або переклад в статус неактивного документа довгострокової архівної цінності), пов'язаних з його роллю в процесі прийняття управлінських рішень.

Головним призначенням процесу «Розробка проекту рішення» є формування повного і адекватного ситуації змісту проекту управлінського рішення - основною складовою майбутнього офіційного документа (поряд зі структурою і контекстною інформацією) [17, с. 104].

Функція «Ініціалізація прийняття рішення» ФОП Терещенко спрямована на визначення основних параметрів процесу (в першу чергу, процедур узгодження та розгляду рішення): характеристик маршруту передачі інформації (типу маршруту, можливості зміни маршруту в залежності від передумови або постумови), складу учасників, термінів виконання дій і критеріїв оцінки проекту рішення.

Функція «Узгодження» передбачає проведення експертизи проекту рішення зацікавленими особами з метою попередньої компетентної оцінки доцільності його прийняття, ризиків, пов'язаних з його реалізацією, коректності змісту і правильності оформлення, відповідності чинному законодавству та локальним нормативно-правовим актам. Експертиза проекту рішення спрямована, з одного боку, на уточнення і конкретизацію його змісту, а з іншого боку передбачає генерацію альтернатив шляхом отримання оцінок експертів і формалізацію отриманої інформації.

Функція «Розгляд» в залежності від складності та характеру рішення реалізує спосіб його вироблення на основі колегіальних методів або принципу єдиноначальності. У загальному випадку розгляд управлінського рішення включає уточнення системи критеріїв, аналіз запропонованих альтернатив, вибір з них оптимального варіанту, затвердження рішення і оформлення результатів розгляду. Функція «Посвідчення» передбачає проставлення на документі засвідчують реквізитів, які гарантують авторизацію рішення і неможливість відмови посадової особи, яка підписала документ, від скоєного дії.

Функція «Включення документа в систему» забезпечує встановлення відносин між документом, його автором і управлінським контекстом, а також

визначення місця прийнятого рішення в системі документів ФОП Терещенко і його взаємозв'язків з іншими офіційними документами. Розміщення управлінського рішення в системі управління документами передбачає реєстрацію, класифікацію, додавання метаданих і заморожування змісту прийнятого документа. Результатом процесу «Ухвалення рішення» є достовірний і придатний для використання офіційний документ, що містить найкращу з раніше запропонованих альтернатив вирішення проблеми, прийняту в результаті регламентованої процедури.

Отже, проаналізувавши методи прийняття управлінських рішень, було виявлено, що в процесі прийняття таких рішень на ФОП Терещенко в умовах ризику наявні певні проблеми. Так, аналіз процесу прийняття управлінських рішень продемонстрував, що у осіб, які приймають рішення, частково проявляються спроби творчого підходу, але в основному весь процес реалізований на виконанні конкретного рішення, прийнятого керівником-власником ФОП. Процес керівництва прийняття рішення у ФОП Терещенко авторитарний. Ухвалення управлінських рішень залежне від особистісного чинника, оскільки по суті рішення у ФОП Терещенко приймає власне керівник – власник.

2.3. Виявлення основних ризиків в діяльності ФОП ТЕРЕЩЕНКО Ю.Д. та оцінка їх впливу на управлінські рішення

Оптимальна система управлінського обліку дозволяє оперативно отримувати необхідну облікову та аналітичну інформацію в релевантній формі і забезпечує суб'єкта підприємницької діяльності конкурентними перевагами.

Формування управлінської інформації зачіпає такі аспекти діяльності підприємства, як створення бізнес-планів; розширення або скорочення видів діяльності; збільшення продуктивності, більш ефективного використання ресурсів; контроль, збільшення вартості підприємства.

Бюджетування як управлінська технологія спрямована на розробку та підвищення саме фінансово-економічної обґрунтованості різноманітних управлінських рішень.

Бюджетування дає можливість спланувати, а потім дати економічну оцінку наслідкам запроваджених заходів, управляти фінансовими результатами як підприємства в цілому, так і окремих бізнес-підрозділів, визначати напрями, масштаби і темпи його розвитку, виражені у фінансових показниках (обсягах і джерелах фінансування як поточної діяльності, так і різноманітних проектів) [6].

Роль бюджетування в системі управлінського обліку полягає в тому, щоб надати необхідну фінансову інформацію, показати рух грошових коштів, фінансових ресурсів, рахунків та активів підприємства, надати відповідні показники господарської діяльності в необхідному обсязі та максимально зручній формі, які б були найприйнятнішими для прийняття відповідних управлінських рішень щодо досягнення стратегічної мети підприємства [6, с. 21].

Тому управлінський облік та бюджетування є необхідною складовою забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень.

З метою оцінки діяльності ФОП Терещенко Ю.Д. та виявлення основних ризиків, розглянемо динаміку основних показників діяльності підприємства, в тому числі показники активів у динаміці (табл 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка активів ФОП Терещенко» за 2018-2019 рр., грн.

Актив	2018	2019	Відхилення (+/-)	Темп приросту (%)
Необоротні активи				
основні засоби	477 573	1 332 814	855 241	179,1
Оборотні активи				
Запаси	35	221	186	531,4
Дебіторська заборгованість за роботи та послуги	746	2 296	1550	207,8

Продовження табл. 2.4

Дебіторська заборгованість за розрахунками	368	226	-142	-38,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	29	55	26	89,6
Гроші та їх еквіваленти	753	1 168	415	55,1
Баланс	479 504	1 024 903	545399	113,7

Джерело: розроблено автором за даними ФОП

З наведених даних у таблиці бачимо, що активи за 2019 р. у вигляді основних засобів збільшилися на 855 241 грн., що становить 179% у порівнянні з 2018 р. У свою чергу оборотні активи також демонструють збільшення, а саме: запаси за 2019 р. збільшилися на 186 грн., що становить 531%, дебіторська заборгованість за роботи та послуги у порівнянні з 2018 р. збільшилася на 1550 грн., що становить 208%, у свою чергу показник дебіторської заборгованості за розрахунками продемонстрували зменшення на 38,6%, інша поточна дебіторська заборгованість збільшилася на 26 грн., що становить 89,6%, гроші та їх еквіваленти у 2019 р. збільшилися на 415 грн., що становить 55,1%. Загалом баланс за 2019 р. у порівнянні з 2018 р. збільшився на 113,7%, що у грн. становить 1 024 903.

Розглянемо пасиви ФОП Терещенко у динаміці (табл 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка пасивів ФОП Терещенко за 2018-2019 рр., грн.

Пасив	2018	2019	Відхилення (+/-)	Темп приросту (%)
Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1 104	3 454	2350	212,8
Додатковий капітал	477 283	1 020 032	542,7	113,7

Продовження табл. 2.5

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(416)	(636)	-220	-34,6
Усього за розділом I	477 971	1 022 850	544,9	114,0
Поточні зобов'язання і забезпечення				
Поточна кредиторська заборгованість за роботи та послуги	124	609	485	391,1
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	74	251	177	239,2
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	0	5	5	-
Інші поточні зобов'язання	1 335	1 188	-147	-11,0
Усього за розділом III	1 533	2 053	520	33,9
Баланс	479 504	1 024 903	545399	113,7

Джерело: розроблено автором за даними ФОП

При аналізі пасиву ФОП Терещенко Ю.Д. було встановлено, що зареєстрований капітал за 2019 р. у порівнянні з 2018 р. збільшився у два рази, та склав 3 454 грн. Додатковий капітал збільшився на 113,7%, та становив 1 020 032 грн. Нерозподілений прибуток навпаки зменшився за 2019 р., а саме на 34,6%, що становить 220 грн. Поточні зобов'язання і забезпечення продемонстрували збільшення майже за всіма показниками: поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги збільшилася на 391% та становила 609 грн.; поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом збільшилася на 239%, що становить 177 грн.; з'явилася поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці зі значенням 5 грн.; у сою чергу інші поточні зобов'язання зменшились на 11%, що становить 147 грн. Усього за розділом поточних зобов'язань та забезпечень показник становив 2 053 грн., що на 33,9% більше у порівнянні з попереднім 2018 роком.

Таким чином, аналіз фінансово-господарської діяльності ФОП Терещенко дав зрозуміти, що ФОП Терещенко веде активну діяльність та збільшує свої активи.

Розглянемо аналіз фінансового результату надання послуг ФОП Терещенко (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз фінансового результату ФОП Терещенко за 2018-2019 рр., грн.

Показник	2018 р.	2019 р.	Відхилення (+/-)	Темп приросту (%)
Чистий дохід від надання послуг	197578,0	229188,0	31610,0	16,0
Валовий прибуток	128688,0	144328,0	15640,0	12,2
Собівартість наданих послуг	168890,0	184860,0	15970,0	9,4
Витрати (інші операційні)	71083,0	81460,0	10377,0	14,6
Фінансовий результат до оподаткування	15413,0	17126,0	1713,0	11,1
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	15413,0	17126,0	1713,0	11,1

Джерело: розроблено автором за даними ФОП

Проаналізувавши динаміку фінансового стану ФОП Терещенко ми бачимо, що чистий дохід від надання послуг, реалізації продукції за 2019 р. збільшився на 16,0% (31610,0 грн.) та склав 229188 грн. У свою чергу валовий прибуток продемонстрував збільшення на 12,2% по відношенню до 2018 р., та склав 144328 грн. Як собівартість наданих послуг так і інші операційні витрати збільшилися за 2019 р. на 9,4% та 14,6% відповідно.

Чистий фінансовий результат, у нашому випадку прибуток, за 2019 р. склав 17126,0 грн., що на 11,1% більше у порівнянні з попереднім роком (15413,0 грн. за 2018 р). Це може свідчити про вплив інфляційного ризику, оскільки зросли як витрати, як і фінансовий результат. Проте, враховуючи темпи підвищення показників, можемо стверджувати, що управління ресурсами

має свої недоліки, що дозволяють зростати витратами стрімкішими темпами, аніж дохід від надання послуг.

Таким чином, можемо стверджувати, що суб'єкт піддається впливу інфляційного ризику.

Враховуючи специфіку діяльності та велику конкуренцію на ринку надання послуг навчання англійської мови, та невідповідність конкурентам, до основних ризиків даного суб'єкта можемо також віднести ризик прямих фінансових збитків, ризику зниження прибутковості.

Важливим у питанні використання потенціалу ФОП та ефективного управління є процес прийняття управлінських рішень. Які можуть стати вирішенням проблем потенційного ризику, що загрожує ФОП.

Для того, щоб зрозуміти, як здійснюється процес прийняття рішень ФОП Терещенко, можна використовувати метод тестування.

Тест з визначення ступеня участі співробітників в процесі прийняття рішення містить наступні питання [10]:

а) на яких рівнях в організаційній структурі має бути, можливо, прийняття рішення:

- 1) приймати рішення можуть тільки керівники структур;
- 2) підлеглі можуть брати участь в процесі прийняття рішення;

б) чи підтримують підлеглі керівника, якщо він приймає самостійності рішення:

1) так, тому що підлеглі беззаперечно виконують розпорядження керівника;

2) ні;

в) чи достатнім обсягом інформації має керівник:

1) при нестачі інформації підключає підлеглих до процесу прийняття рішення;

2) приймає рішення на основі власного досвіду;

д) при отриманні інформації керівник роз'яснює своїм підлеглим, в чому полягає проблема:

- 1) так, тому що від цього залежить якість прийнятого рішення;
- 2) немає, оскільки він приймає рішення одноосібно;
- е) керівник, викладаючи проблему, вислуховує всі ідеї і пропозиції:

- 1) індивідуально тих підлеглих, кого це стосується;
- 2) групи підлеглих, всього колективу;

ж) роль підлеглих в ухваленні рішення:

- 1) надання необхідної інформації;
- 2) участь підлеглих в процесі прийняття рішення не має особливого значення, тому що вони беззаперечно виконують розпорядження керівника;

к) чи згодні підлегли з цілями ФОП Терещенко та їх причетності для ефективного виконання рішення:

- 1) так, тому що ці цілі і участь підлеглих узгоджуються з потребами;
- 2) немає, тому що мети йдуть в розріз з потребами;

л) і ступінь мотивації підлеглих, якщо вони виконують завдання, сформульовані при викладі проблеми:

1) ступінь мотивації висока, тому що рішення цих задач сприяє особистісному зростанню, моральному і матеріальному стимулюванню;

2) ступінь мотивації низька, тому що рішення цих завдань не сприяє задоволенню особистих потреб;

м) як оцінюється значення якості рішення:

1) для розробки якісного рішення керівник залучає фахівців і бере активну участь в процесі вибору;

2) при оцінці якості рішення не бере до уваги думку спеціалістів;

н) створюються чи в суб'єкта тимчасові групи для вирішення конкретних проблем:

1) немає, проблеми вирішують всім колективом;

2) проблеми вирішують керівники;

п) чи можливо виникнення конфлікту між підлеглими при виборі альтернативи:

1) так, розбіжності можливі, тому що кожен відстоює свою точку зору;

2) розбіжності вирішуються в процесі участі в обговоренні рішення і його прийнятті;

р) яким чином здійснюється обмін інформацією між усіма ланками суб'єкту:

1) використовуються всі можливі канали обміну інформацією;

2) вибір кошти повідомлення, що обмежується єдиним каналом;

3) чи існують на ФОП Терещенко комунікації «зверху-вниз»:

1) так, таким чином керівництво дізнається про поточних проблемах на нижчих рівнях і пропонує можливі варіанти виправлення стану справ;

2) немає, через небажання підлеглих передавати керівництву «погані новини»;

т) чи існує в суб'єкта система зворотного зв'язку:

1) так, тому що це сприяє вдосконаленню обміну інформацією та процесу прийняття рішення;

2) зворотного зв'язку в процесі обміну інформацією та прийняття рішення не надають особливого значення;

у) формулюють співробітники кожного рівня своє робоче завдання на день:

1) так, тому що це є їхнім обов'язком;

2) план робочого завдання визначає керівник;

ф) чи були втрати провідних плинність кадрів фахівців? Якщо так, то чому:

1) втрат фахівців немає, тому що суб'єкт надає можливість кар'єрного зростання і творчої реалізації;

2) фахівці йдуть через неможливість самореалізуватися і низьку зарплату;

х) чи є можливість особистого зростання і розвитку підлеглих:

1) працівники мають можливість отримати новий розряд і кваліфікацію і зацікавлені в цьому;

2) можливості особистого зростання і розвитку є, але немає можливості реалізуватися;

ц) як співробітники відносяться до змін на ФОП Терещенко:

1) підтримують зміни, якщо вони сприяють поліпшенню організації роботи всього колективу;

2) негативно ставляться до змін з різних причин (через можливість особистих втрат; низького ступеня довіри керівництву, побоювання, що не володіють необхідними навичками та вміннями, неадекватного сприйняття планів змін;

ч) чи існує в організації практика делегування повноважень:

1) так, тому що це допомагає керівництву вивільняти свій час і розподіляти виконання завдань серед співробітників;

2) немає, тому що керівництво не бачить в цьому необхідність;

ш) який стиль керівництва використовує керівник у роботі з підлеглими:

1) авторитарний;

2) демократичний.

Дані опитування на ФОП, де проходила практику, можна звести у таблицю (Додаток А).

Номеру 1 відповідає залучення працівників до процесу прийняття рішення і розробці якісного рішення.

Номер 2 означає, що суб'єкт залучає працівників до процесу прийняття рішення в міру необхідності.

Номер 3 означає, що участі працівників в процесі прийняття рішення не надають особливого значення.

Опитано було 20 осіб. Серед них 5 осіб - керівники та фахівці, 15 осіб - працівники.

За даними таблиці (Додаток А) видно, що за першим номером набрано 13 балів; за другим - 9 балів; за третім - 18 балів, що відповідає найбільшій кількості відповідей, а саме: участі працівників в процесі прийняття рішення не надають особливого значення.

Опитування показало, що 13 осіб із 20 опитаних підтримують думку, щодо можливої участі підлеглих в процесі прийняття рішення.

19 осіб усвідомлюють цілі ФОП і їх причетність до ефективного виконання рішення.

Те, що проблеми повинні вирішуватися всім колективом усвідомлюють 13 опитаних. Розбіжності можна дозволити в процесі участі в обговоренні рішення і його прийняття і з цим згодні 19 працівників.

6 осіб вважають, що ФОП використовує всі можливі канали інформації, а також комунікації «знизу-вгору» (5 осіб). Такої думки дотримуються в основному керівники і фахівці.

Разом із тим, 7 із 20 опитаних вважають, що рішення повинні приймати тільки керівники структур, тому що вони володіють достатнім досвідом, знаннями, інформацією. Якщо взяти до уваги, що у ФОП застосовується авторитарний стиль керівництва, то тут ухвалення рішення відбувається централізовано. Керівник якомога більше централізує повноваження, структурує роботу підлеглих і майже не дає їм свободи в прийнятті рішення.

Треба сказати, що частина працівників, як виявилось, самі не бажають брати участь у процесі прийняття рішення з різних причин: відсутність впевненості в собі, небажання брати на себе відповідальність, відсутність позитивних стимулів. Деякі працівники не люблять неясності, не надто схильні до індивідуалізму і вважають за ліпше жорстко контрольовані авторитарні ситуації та найкраще працюють в більш контрольованих умовах.

Частина керівників і фахівців вважають, що працівники не можуть брати участь в процесі прийняття рішення через відсутність довіри до підлеглих, страх перед ризиком та через неналагоджену систему вибіркового контролю.

Підлеглі підтримують рішення, прийняте керівником самостійно, тому що вони беззаперечно виконують його розпорядження. З цим згодні всі опитувані. Цей факт доводить доцільність прийняття рішень централізовано. Очевидно, позитивним є те, що централізація зменшує кількість і масштаби помилкових рішень, прийнятих менш досвідченими керівниками. Компетентний керівник здатний швидко і рішуче діяти в процесі прийняття і виконання рішень, ніж, якби цим займався колектив. Витрати на прийняття рішення однією особою набагато нижче витрат, якщо рішення приймаються групою.

Переважна більшість опитаних (16 осіб) відповіли, що керівник підключає до процесу прийняття рішення підлеглих в залежності від складності проблеми. Якщо проблема сформульована розпливчато, то керівник обмінюється інформацією зі своїми співробітниками, щоб уточнити проблему і визначити можливі рішення. Але зберігає за собою фактичну владу приймати і виконувати рішення. Викладаючи проблему, керівник вислуховує всі ідеї і пропозиції індивідуально тих підлеглих, кого це стосується. В основному це фахівці і низові керівники. Вони передають відомості про те, що робиться на нижчих рівнях (з цим згодні 15 опитаних). Використовуючи ці відомості, керівник розробляє самостійне рішення.

12 осіб бачать роль підлеглих в процесі прийняття рішення у наданні необхідної інформації, яка надається у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок. Керівництво таким шляхом дізнається про поточні чи майбутні проблеми.

Як виявилось, у персоналу ФОП існує низька мотивація до виконання завдань (з цим згодні 17 опитаних). Бажання розширити відповідальність підлеглих не підкріплюється системою стимулювання, яка забезпечує їм винагороду за прийняття на себе відповідальності за виконання додаткових завдань.

В організації слабо розвинені комунікації «знизу-вгору» і так вважають 14 опитаних співробітників ФОП. По-перше, це пов'язано з тим, що підлеглі не

можуть інформувати керівника про потенційну або існуючу проблему, оскільки не хочуть повідомляти «погані новини». Далі підлеглі часто хочуть отримати схвалення від керівника, вони можуть говорити йому тільки те, що він хоче почути. Інша причина, яка заважає передавати працівникам інформацію наверх - може бути страх перед покаранням. По-друге, через надлишок інформації керівник не в змозі ефективно реагувати на всю інформацію. Він може відсівати менш важливу інформацію і залишати тільки ту, яка здається йому найбільш важливою. Розуміння керівником важливості інформації може відрізнятись від розуміння такою іншими працівниками.

В організації не надають особливого значення системі зворотного зв'язку. Так вважають 17 осіб. Системи зворотного зв'язку дозволяють керівництву виявити безліч непередбачених проблем і скоригувати свої дії так, щоб уникнути відхилення виконання рішення від найбільш ефективного шляху до поставлених завдань. Зворотній зв'язок може сприяти значному підвищенню ефективності обміну управління управлінської інформації.

Персоналу ФОП надається можливість особистого зростання і розвитку, але, як вважають 18 опитаних, у них немає можливості самореалізуватися.

Співробітники (11 осіб) негативно ставляться до змін у ФОП з різних причин. По-перше, через невизначеність працівник не знає, якими будуть їхні наслідки. По-друге, ці зміни можуть вести до особистих втрат, тобто меншому ступені задоволення будь-якої потреби. По-третє, працівники можуть думати, що плановані зміни не вирішать проблем, а лише примножать їх число. Іншими причинами опору змінам може бути низький ступінь довіри до керівництва. Тільки 9 осіб із 20 опитаних підтримують зміни, якщо вони сприяють поліпшенню організації роботи всього колективу.

У ФОП Терещенко Ю.Д. практично не застосовують делегування повноважень. Керівник не бажає делегувати повноваження, тому що вважає, що він зробить цю роботу краще. Керівник не хоче брати на себе додатковий ризик, відчуваючи побоювання, що делегування завдання може породити

проблеми, за які йому доведеться відповідати. Керівник не довіряє підлеглим і ті, в свою чергу, втрачають ініціативність, відчують себе невпевнено, чи правильно виконують роботу.

Перешкодою до ефективного делегування може бути відсутність спроможності керувати. Керівник повністю не усвідомлює значення розподілу роботи між підлеглими. Відсутність вибіркового контролю створює поважні причини для занепокоєння щодо делегування додаткових повноважень підлеглим.

Ризик – потенційна, чисельно вимірна можливість несприятливих ситуацій і пов'язаних з ними наслідків у вигляді втрат, збитків у зв'язку з невизначеністю. З економічної точки зору ризик являє собою подію, що може статися з деякою вірогідністю, при цьому можливі три економічні результати, які найчастіше оцінюють у фінансових показниках [17, с. 45]:

- негативний, втрати, збиток, програш;
- позитивний, вигода, прибуток, виграш;
- нульовий (збиток чи вигода відсутні).

Види ризику, які зазвичай враховуються при розробці конкретного проекту:

- ризик, пов'язаний з виробництвом, компанією, персоналом;
- ризик, пов'язаний з привабливістю ринку продукції;
- ризик, пов'язаний з часом і фінансуванням початкового етапу.

Причини, що впливають на виникнення ризику:

- зниження цін конкурентами;
- порушення плану розвитку;
- запланований рівень продажів не досягне до призначеної дати;
- труднощі отримання необхідного банківського кредиту;
- більш високі витрати на оновлення та розвиток, що ставлять під сумнів конкурентоспроможність;
- відсутність робочої сили належної кваліфікації.

Обґрунтування і вибір конкретних управлінських рішень, пов'язаних з фінансовими ризиками, базується на концепції та методології теорії прийняття рішень. Ця теорія припускає, що рішенням, пов'язаним з ризиком, завжди властиві елементи невідомості конкретного поведінки вихідних параметрів, які не дозволяють чітко детермінувати значення кінцевих результатів цих рішень.

Залежно від ступеня невідомості майбутнього поведінки вихідних параметрів прийняття рішень розрізняють умови ризику, в яких ймовірність настання окремих подій, що впливають на кінцевий результат, може бути встановлена з тим або іншим ступенем точності, і умови невизначеності, в яких через відсутність необхідної інформації така ймовірність не може бути встановлена. Теорія прийняття рішень в умовах ризику і невизначеності ґрунтується на наступних вихідних положеннях:

1. Об'єкт ухвалення рішення чітко детермінований і по ньому відомі основні з можливих факторів ризику.

2. По об'єкту прийняття рішення обраний показник, який найкращим чином характеризує ефективність цього рішення. По короткострокових фінансових операціях таким показником обирається зазвичай сума або рівень чистого прибутку, а за довгостроковими – чистий приведений дохід або внутрішня ставка прибутковості.

3. По об'єкту прийняття рішення обраний показник, що характеризує рівень його ризику. Фінансовий ризики характеризуються зазвичай ступенем можливого відхилення очікуваного показника ефективності (чистого прибутку, чистого приведенного доходу тощо) від середньої або очікуваної його величини.

4. Мається кінцеве кількість альтернатив прийняття рішення (кінцеве кількість альтернативних реальних інвестиційних проектів, конкретних цінних паперів, способів здійснення певної фінансової операції тощо).

5. Мається кінцеве число ситуацій розвитку події під впливом зміни факторів ризику. У фінансовому менеджменті кожна з таких ситуацій характеризує одне з можливих майбутніх станів зовнішнього фінансового

середовища під впливом змін окремих факторів ризику. Число таких ситуацій в процесі прийняття рішень має бути детерміновано в діапазоні від вкрай сприятливих (найбільш оптимістична ситуація) до вкрай несприятливих (найбільш песимістична ситуація).

6. По кожному поєднанню альтернатив прийняття рішень і ситуацій розвитку події може бути визначений кінцевий показник ефективності рішення (конкретне значення суми чистого прибутку, чистого приведенного доходу тощо, відповідне даному поєднанню).

7. По кожній з ситуації, що розглядається можлива або неможлива оцінка ймовірності її реалізації. Можливість здійснення оцінки ймовірності розділяє всю систему прийнятих ризикових рішень на раніше розглянуті умови їх обґрунтування («умови ризику» або «умови невизначеності»).

8. Вибір рішення здійснюється за найкращою з розглянутих альтернатив.

В будь-якому випадку управління ризиком спирається на результати комплексного техніко-технологічного і економічного аналізу потенціалу і середовища функціонування суб'єкта, на діючу нормативну базу господарювання, економіко-математичні методи аналізу та інші дослідження.

Отже, виявлення основних ризиків в діяльності ФОП ТЕРЕЩЕНКО Ю.Д. продемонструвало, що є певні недоліки прийняття управлінських рішень керівника: неефективні комунікації, звуження повноважень, психологічні особливості і стиль керівництва, погано застосовується участь підлеглих в процесі прийняття рішень. Аналіз фінансових результатів суб'єкта підприємництва дав зрозуміти, що виявлені недоліки у прийнятті управлінських рішень відображаються у зниженні доходу та збільшенні відкритості до потенційних ризиків, серед яких ми виділили ризик зниження прибутковості та інфляційний ризик.

Ризик – потенційна, чисельно вимірна можливість несприятливих ситуацій і пов'язаних з ними наслідків у вигляді втрат, збитків у зв'язку з невизначеністю. З економічної точки зору ризик являє собою подію, що може статися з деякою вірогідністю, при цьому можливі економічні результати, які найчастіше оцінюють у фінансових показниках.

Виявлення основних ризиків в діяльності ФОП ТЕРЕЩЕНКО Ю.Д. продемонструвало, що є певні недоліки прийняття управлінських рішень керівника: неефективні комунікації, звуження повноважень, психологічні особливості і стиль керівництва, погано застосовується участь підлеглих в процесі прийняття рішень. Аналіз фінансових результатів суб'єкта дав зрозуміти, що виявлені недоліки у прийнятті управлінських рішень відображаються у зниженні доходу та збільшенні відкритості до потенційних ризиків, серед яких ми виділили ризик зниження прибутковості та інфляційний ризик.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ
РІШЕНЬ ФОП ТЕРЕЩЕНКО Ю.Д. В УМОВАХ РИЗИКУ3.1. Внутрішні резерви зменшення ступеню ризиків в діяльності ФОП
ТЕРЕЩЕНКО Ю.Д

Кожен суб'єкт прагне до підвищення ефективності своєї діяльності, однак в сучасних умовах господарювання, нестачі фінансових ресурсів, масового банкрутства та ліквідації суб'єктів господарювання, а також, враховуючи високий рівень морального й фізичного зносу обладнання підприємств, як ніколи гостро постає проблема пошуку резервів для оптимізації процесів надання послуг та підвищення ефективності діяльності суб'єкта.

Слово «резерв» походить від французького «reserve», що у перекладі означає «запас», або від латинського «reservare» – «зберігати». У зв'язку з цим у спеціальній літературі та практиці економічного аналізу «резерв» використовується у двоякому значенні [14, с. 73-74]:

1) як запаси ресурсів (сировини, матеріалів, устаткування, палива та ін.), які необхідні для безперервного здійснення процесу виробництва, надання послуг тощо. Вони створюються на випадок додаткової потреби у них, це так звані «резервні фонди»;

2) як вимірювані, ще невикористані можливості розвитку та удосконалення основного або інших видів діяльності відносно вже досягнутого рівня, тобто можливості підвищення ефективності виробництва [13, с. 147].

Такі резерви називають «господарські резерви».

Аналіз виявлення ризиків суб'єкта показав, що існують ризики до недоотримання прибутку та інфляційний ризик. Саме тому пошук резервів є доречним у ході підвищення ефективності діяльності суб'єкта.

Пошук резервів необхідно проводити цілеспрямовано й систематично, не розпорошуючи сили на виявлення резервів другорядних і незначних. Визначення резервів полегшує їх класифікація за різними ознаками.

Так, за елементами забезпечення діяльності можна виділити наступні [3]:

- трудові ресурси;
- засоби праці;
- предмети праці.

Для підрахунку величини резервів в аналізі господарської діяльності використовується ряд способів, наприклад, метод порівняння, факторний аналіз, стохастичний факторний аналіз, функціонально-вартісний аналіз, маржинальний аналіз, математичне програмування та інші [4, с. 95]. Методологічною базою для пошуку резервів підвищення ефективності є загальнонаукові методи аналізу та синтезу, узагальнення, графічний метод та інші. Таким чином зробимо оцінку потенціалу наявної системи управління ФОП Терещенко (табл 3.1).

Таблиця 3.1

Інноваційний потенціал системи управління ФОП Терещенко

Організаційні підсистеми	Інноваційний потенціал	
	Низький (наявний)	Високий (перспективи)
Орієнтація діяльності	Розробка управлінських рішень відповідно до принципу раціональності; результативність управлінських рішень; не використання критеріїв ефективності для здійснення оцінки управлінських процесів у системі менеджменту	Сприяння задоволенню потреб споживачів, орієнтація на споживача; якісне надання послуг; оптимальність та ефективність прийнятих управлінських рішень

Продовження табл 3.1

Організаційні підсистеми	Низький (наявний) потенціал	Високий (перспективи) потенціал
Організаційна структура управління	У переважній більшості лінійного та лінійно-функціонального типу; здатних швидко та ефективно пристосовуватись до динамічного зовнішнього середовища	Перехід від організаційної структури лінійно-функціонального типу до програмно-цільового; урахування принципів розбудови адаптивних структур
Стиль керівництва	Як правило, автори-тарний; мінімальне делегування повноважень і відповідальності; жорсткий контроль за виконанням поставлених завдань	Делегування повноважень, що забезпечує високий ступінь залучення індивідів до розроблення і прийняття управлінських рішень
Інформаційне забезпечення діяльності персоналу	Оперативна інформація про виконання запланованих завдань структурними підрозділами суб'єкта	Надання працівникам інформації про негативні явища в управлінні та межі їх поширення; допомога виконавцям; автоматизація управлінської праці
Соціально- психологічний клімат колективу	Домінують неформальні відносини (стосунки)	Активна співпраця з неформальним лідером та групою в цілому

Джерело: розроблено автором за даними ФОП

Таким чином, бачимо, що є як слабкі так і сильні сторони управління у ФОП Терещенко, і є перспективні напрямки вдосконалення прийняття управлінських рішень, що можуть запобігти ризику недоотримання прибутку.

Найважливіші напрямки проведення заходів по визначенню резервомобілізуючих факторів називаються напрямками або шляхами забезпечення (використання) резервів, підвищення ефективності функціонування суб'єкта.

Склад резервів підвищення ефективності роботи підприємства:

- ресурсні резерви;

- організаційно-технологічні резерви;
- резерви підвищення якості продукції;
- резерви основних узагальнюючих результатів роботи.

З огляду на всі розглянуті моменти, можна сформулювати основні принципи, яких варто дотримуватись, здійснюючи пошук резервних можливостей підвищення ефективності діяльності суб'єкта шляхом покращення прийняття управлінських рішень в умовах ризику:

– обґрунтованість: підтвердження відповідними розрахунками, точними цифровими викладками, детальними поясненнями, які ґрунтуються на реальних даних і мають об'єктивний характер;

– комплексність: повне вивчення економічних явищ (процесів) за допомогою такої форми організації пошуку резервів, при якій дотримуються єдність та послідовність дослідження економічних явищ як цілісної системи у певному порядку – за етапами та у взаємозв'язку, а не відокремлено;

– врахування особливостей надання послуг;

– врахування взаємодії різних факторів, які впливають на результати діяльності;

– виявлення невикористаних резервів за всіма стадіями життєвого циклу об'єкта чи виробу.

Явні та приховані резерви, і насамперед, їх взаємодія створюють найбільш ефективне поле для господарювання.

Серед резервів поліпшення узагальнюючих результатів діяльності суб'єкта провідне місце займають резерви зростання прибутку, резерви підвищення рентабельності вкладеного капіталу і рентабельності виробництва. Проблема визначення ефективності ФОП та пошуку шляхів її підвищення є складною і такою, що важко формалізується.

Окрім того, одним із найбільших джерел внутрішніх резервів зменшення ступеню ризиків в діяльності суб'єкта виділяють ефективність управління витратами. З метою підвищення ефективності управління витратами суб'єкта

можна використовувати інтеграцію різних управлінських систем (наприклад, систему, засновану на поєднанні систем “стандарт-костинг” і “директ-костинг”), що дозволить мінімізувати існуючі в них недоліки і підвищити ефективність їх впровадження на ФОП Терещенко.

Система “директ-костинг” (direct costing) є однією з систем калькулювання собівартості та обліку витрат, що представляє собою систему управлінського обліку, яка заснована на поділі витрат на постійні і змінні залежно від зміни обсягу виробництва. “Стандарт-костинг” (standart costing) є системою обліку витрат і калькуляції собі вартості з використанням нормативних витрат.

“Стандарт-костинг” є такою системою обліку витрат, яка містить в собі не тільки підходи до планування та обліку витрат, а й підходи до управління бізнесу в цілому.

Систему “директ-костинг” доцільно впровадити на розглянутому ФОП, бо ця система дає можливість порівняння собівартості різних періодів по змінним витратам, абсолютним і відносним показникам. Система “стандарт-костинг” у свою чергу допоможе передбачати витрати.

Аналіз ризиків передбачає підхід до ризику не як до обов’язкового статично незмінного, а як до підконтрольного параметра, на рівень якого не тільки можна, а й треба впливати. Кінцева мета управління ризиками повністю відповідає цільовій функції підприємництва, яка полягає в одержанні доходу (прибутку) за оптимального співвідношення “прибуток-ризик”.

Таким чином, резерви підвищення ефективності функціонування ФОП - це можливості досягнення більш ефективної його діяльності в результаті забезпечення належної дії факторів, таких, наприклад, як прийняття управлінських рішень, що дають змогу раціональніше використовувати наявні ресурси та його потенціал.

Досягти ефективності діяльності суб’єкта можливо тільки завдяки системному управлінню, врахувавши процеси внутрішніх і зовнішніх змін, тенденцій, та забезпечивши масимально доцільне управління кожним з видів

ресурсів, враховуючи зазначені фактори впливу. Усі підходи до визначення ефективності використання потенціальних можливостей суб'єкта, тобто його резервів, вбачають раціоналізм та економічну обґрунтованість. Система управління у ФОП Терещенко має перспективні напрями підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.

До резервів діяльності ФОП Терещенко першочергово віднесемо розширення надання послуг в інших регіонах, менше насичених конкурентами. Враховуючи реалії, та з метою економії, доречно розробити напрямки онлайн школи. Це допоможе освоїти нові ринки, розширити клієнтську базу як в інших містах, так і в м. Києві, враховуючи потреби навчатися без відвідування школи.

Отже, при розробці заходів щодо вдосконалення технологій та методів прийняття управлінських рішень ФОП Терещенко в умовах ризику, доречним є врахування перспективних напрямків, до яких ми відносимо створення онлайн навчання. Це допоможе знизити ризик недоотримання прибутку, враховуючи неможливість відвідування школи під час впровадженого карантину, знизити вплив інфляційного ризику, та в цілому розширити спектр клієнтів ФОП Терещенко.

3.2. Заходи щодо вдосконалення технології та методів прийняття управлінських рішень ФОП Терещенко Ю.Д. в умовах ризику та їх обґрунтування

Запровадження інноваційних технологій є організаційним, технологічним і економічним процесом залучення нових ідей в управління, створення нових видів продукції та послуг, поліпшення їх якості, започаткування нових технологій формування управлінських рішень в умовах ризику. Впровадження інноваційних технологій прийняття управлінських рішень досліджуваного

суб'єкта стосуються розробки нових напрямів діяльності і формування управлінських рішень для вирішення проблем в сфері управління, реорганізації структури управління для забезпечення ефективності нововведень.

В управлінні досліджуваного ФОП застосовуються процесні інновації, які передбачають впровадження новітніх технологій формування та контролю реалізації управлінських рішень в умовах ризику. Залежно від критерію інноваційні технології можуть бути стратегічними чи локальними, радикальними чи покращуючими, ресурсними чи забезпечуючими, модифікаційними чи базовими.

Запровадження інноваційних технологій формування управлінських рішень в умовах ризику у ФОП Терещенко має включати наступні етапи:

— етап інноваційних досліджень - здійснюється аналіз з метою визначення фінансових затрат та необхідності використання нових технічних програм та оснащення;

— виділення факторів, що здійснюють як сприяючий вплив, так і стримуючий на здійснення інноваційної діяльності суб'єкта у напрямку запровадження технології онлайн навчання;

— етап підготовки працівників до інноваційної діяльності, ознайомлення та навчання використанню необхідних програм, оснащення необхідним обладнанням з метою здійснення навчання онлайн;

— етап формування робочої групи з розробки проекту інноваційних технологій. До складу робочої групи повинні увійти не тільки власник, а й фахівці, які, займалися запуском онлайн навчання та які володіють знаннями, необхідними для здійснення повного технічного оснащення;

— етап розробки концепції інноваційної технології формування управлінських рішень, що розпочинається з формування ринків, які будуть охоплюватися за допомогою нововведення;

— етап створення системи планування і контролю. Від напрямів завдання на впровадження інновацій, розробляється план заходів із розробки і реалізації запуску онлайн навчання, а також з контролю за його виконанням;

— етап розробки цільової програми інновації. Відповідно до плану заходів щодо нововведень формується «дерево» цілей, яке забезпечує поділ цілі на конкретні завдання. Для досягнення кожного проміжного завдання визначаються відповідальні співробітники, терміни та необхідні ресурси;

— етап формування зв'язків зі споживачами інновацій. Постійними формами взаємодії зі споживачем є опитування, анкетування, моніторинг, обговорення, створення таргет реклами;

— етап розробки інноваційного проекту. Основою якої є завдання, план заходів, цільова програма, фінансова та організаційна частина. Всі показники мають бути якомога ширше подані у кількісній формі і підлягати періодичному контролю;

— етап запуску та адаптації інноваційного проекту.

У сучасних умовах у процесі інновацій при формуванні управлінських рішень в умовах ризику виокремились наступні завдання [27, с. 30]:

— орієнтація на підвищення іміджу суб'єкту;

— прагнення керівників залучити додаткові фінансові ресурси для розвитку шляхом впровадження інновацій;

— мотивація участі співробітників у здійсненні інноваційної діяльності;

— створення творчих робочих груп, які були б основою розробки і впровадження нововведень у відповідному підрозділі суб'єкта;

— формування інноваційної культури відкритої до комунікацій у внутрішньому і зовнішньому середовищі відповідного підрозділу, що готовий до змін.

Для ефективного функціонування введених інновацій формування управлінських рішень в умовах ризику необхідно створити сприятливі умови,

сформувати інноваційний клімат. Готовність суб'єкта до впровадження інноваційних технологій визначається їх інноваційним потенціалом.

Діагностика інноваційного потенціалу ФОП Терещенко є основною базою для формування управлінських рішень керівництвом щодо впровадження інноваційних процесів.

В основі впровадження інноваційних технологій формування управлінських рішень в умовах ризику лежить тип інновації, яку передбачається запроваджувати та завдання, на виконання яких вона зорієнтована. Так, нововведення забезпечують покращення окремих аспектів діяльності відповідного підрозділу у відповідь на вимоги зовнішнього середовища, і виступають об'єктом функціонального управління. Функціональне управління покликане підтримувати та стабілізувати умови діяльності ФОП Терещенко в умовах ризику і проведення локальних інновацій. Для цього до інноваційного пошуку залучаються всі співробітники, з тим, щоб оцінити можливості підвищення ефективності функціонування суб'єкта шляхом покращення суб'єктом власної роботи. Наприклад, це проведення функціонального аналізу в певній службі і вироблення за його результатами рекомендацій щодо удосконалення організаційної структури ФОП Терещенко.

Запровадження радикальних інноваційних технологій формування управлінських рішень в умовах ризику вирішують глобальні завдання впродовж довгострокової перспективи і реалізуються на стратегічному рівні.

Очікувані результати та ефективність програми втілення технології здійснення онлайн навчання та методів прийняття управлінських рішень в умовах ризику:

- забезпечення співробітників необхідними знаннями при виконанні своїх обов'язків більш професійно;
- покращення надання діючого спектру послуг враховуючи швидкість виконання нововведень, прийнятих управлінським складом.
- введення надання нових послуг суб'єктом;

- створення нових робочих місць на основі розширення клієнтів та необхідності в більшому обсязі співробітників з метою швидкого прийняття управлінських рішень в умовах ризику.

Варто зазначити, що жодне впровадження інноваційних технологій формування управлінських рішень ФОП Терещенко не повинне прийматися, якщо воно не забезпечує позитивного значення співвідношення вигоди-витрати. Якщо інноваційна технологія вибирається в умовах фіксованого бюджету, то перевага має надаватися тим управлінським рішенням, які мають найбільше значення співвідношення вигоди-витрати. Такий підхід забезпечує повний контроль керівником і є запорукою ефективного формування управлінських рішень в умовах ризику.

Отже, до заходів щодо вдосконалення технології та методів прийняття управлінських рішень ФОП Терещенко Ю.Д. в умовах можливого ризику недоотримання прибутку вважаємо за необхідне долучити впровадження онлайн навчання, що забезпечить розробку нових напрямів діяльності і формування управлінських рішень для вирішення проблем в сфері управління, реорганізації структури управління для забезпечення ефективності нововведень. Очікуваними результатами програми управління започаткування онлайн навчання є покращення управління суб'єктом в цілому, що веде за собою покращення якості надання послуг, залучення нових клієнтів та зниження ризику недоотримання прибутку.

Для ефективного функціонування введених інновацій формування управлінських рішень в умовах ризику необхідно створити сприятливі умови, сформувавши інноваційний клімат. Готовність суб'єкта до впровадження інноваційних технологій визначається їх інноваційним потенціалом.

Діагностика інноваційного потенціалу ФОП Терещенко є основною базою для формування управлінських рішень керівництвом щодо впровадження інноваційних процесів.

В основі впровадження інноваційних технологій формування управлінських рішень в умовах ризику лежить тип інновації, яку передбачається запроваджувати та завдання, на виконання яких вона зорієнтована. Так, нововведення забезпечують покращення окремих аспектів діяльності відповідного підрозділу у відповідь на вимоги зовнішнього середовища, і виступають об'єктом функціонального управління.

До заходів щодо вдосконалення технології та методів прийняття управлінських рішень ФОП Терещенко Ю.Д. в умовах можливого ризику недоотримання прибутку вважаємо за необхідне долучити впровадження онлайн навчання, що забезпечить розробку нових напрямів діяльності і формування управлінських рішень для вирішення проблем в сфері управління, реорганізації структури управління для забезпечення ефективності нововведень. Очікуваними результатами програми управління започаткування онлайн навчання є покращення управління суб'єктом в цілому, що веде за собою покращення якості надання послуг, залучення нових клієнтів та зниження ризику недоотримання прибутку.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження стосовно прийняття управлінських рішень в умовах ризику можна зробити наступні висновки:

1. Управління ризиками є важливою складовою діяльності будь-якого підприємства в умовах сьогодення, що обумовлено впливом зовнішнього середовища на діяльність підприємства, нестабільної економічною та політичною ситуацією, швидким розвитком ринкових відносин, зростанням конкурентоспроможності, високим рівнем ризику.

2. Ризик – це економічна категорія, яка відображає можливі несприятливі фактори внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування суб'єкта господарювання, що можуть негативно позначитись на економічних результатах його діяльності. Ризику притаманна певна доля невизначеності, тому для кожного підприємства є актуальним створення належного механізму управління ризиком. Виділяють наступні функції ризику: регулятивну, аналітичну, інноваційну, захисну, стимулюючу, компенсуючу, соціально-економічну. Методи оцінки ризиків поділяються на якісні та кількісні. Виявлення та оцінка ризиків підприємства є важливою складовою управління ризиками в сучасній організації.

3. Процес прийняття управлінських рішень потребує використання різних методів та складається з декількох етапів. У свою чергу кількість та якість прийняття управлінського рішення залежить від стилю керівника, ситуації, культури організації та інших факторів. Синтезуючи різні компоненти, управлінські рішення виступають способом постійного впливу керуючої підсистеми на керовану (суб'єкта на об'єкт управління), що веде до досягнення поставлених цілей.

4. ФОП Терещенко Ю.Д. є одним із суб'єктів підприємництва на ринку України, який надає освітні послуги. Організаційна структура ФОП Терещенко відноситься до лінійно-функціонального типу. Вона була спроектована і

впроваджена при створенні ФОП, тобто коли було прийнято рішення про стратегію його розвитку. При проектуванні організаційної структури застосовувався підхід, що передбачає виділення стратегічно важливого виду діяльності. Керівники підрозділу займають ключові позиції в системі управління та підрозділ справляє істотний вплив на поточну діяльність ФОП і процес прийняття рішень.

5. Методи прийняття управлінських рішень та ухвалення управлінських рішень в першу чергу ґрунтуються на певній документації. Управлінська діяльність в частині формування та реалізації рішень у ФОП Терещенко складається з етапів планування управлінського рішення; підготовки управлінського рішення; забезпечення процедур прийняття і ухвалення управлінського рішення; виконання управлінського рішення; контроль за виконанням рішення.

6. Виявлення основних ризиків в діяльності ФОП ТЕРЕЩЕНКО Ю.Д. продемонструвало, що є певні недоліки прийняття управлінських рішень керівника: неефективні комунікації, звуження повноважень, психологічні особливості і стиль керівництва, погано застосовується участь підлеглих в процесі прийняття рішень. Аналіз фінансових результатів суб'єкта підприємництва дав зрозуміти, що виявлені недоліки у прийнятті управлінських рішень відображаються у зниженні доходу та збільшенні відкритості до потенційних ризиків, серед яких ми виділили ризик зниження прибутковості та інфляційний ризик.

7. До основних заходів щодо вдосконалення технології та методів прийняття управлінських рішень ФОП Терещенко Ю.Д. в умовах можливого ризику недоотримання прибутку вважаємо за необхідне долучити впровадження онлайн навчання, що забезпечить розробку нових напрямів діяльності і формування управлінських рішень для вирішення проблем в сфері управління, реорганізації структури управління для забезпечення ефективності нововведень. Очікуваними результатами програми управління започаткування

онлайн навчання є покращення управління суб'єктом в цілому, що веде за собою покращення якості надання послуг, залучення нових клієнтів та зниження ризику недоотримання прибутку.

РЕЗЮМЕ

Метою кваліфікаційної роботи є висвітлити теоретичні основи прийняття управлінських рішень та визначити основні напрямки оптимізації прийняття управлінських рішень в умовах ризику на прикладі ФОП Терещенко Ю.Д.

Об'єктом дослідження є об'єкт дослідження – управлінські рішення в системі менеджменту.

Предметом дипломного дослідження є – прийняття управлінських рішень в умовах ризику.

В першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено сутність та класифікацію управлінських рішень, охарактеризовано умови ризику та оцінки ризиків, визначено сучасні моделі управління ризиками в організації.

В другому розділі кваліфікаційної роботи наведено загальну характеристику організаційно-економічної діяльності ФОП Терещенко Ю.Д., проведено оцінку ризиків в діяльності Терещенко Ю.Д.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи виявлені напрямки оптимізації прийняття управлінських рішень у ФОП Терещенко Ю.Д. в умовах ризику, визначено та обґрунтовано заходи щодо зменшення впливу ризику на прийняття управлінських рішень у ФОП Терещенко Ю.Д.

Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості застосування нових підходів прийняття управлінських рішень в умовах ризику в діяльності ФОП Терещенко Ю.Д.

RESUME

The purpose of the thesis is to highlight the theoretical basics of taking the management decisions and to distinguish the main directions of optimization of management decisions in terms of risk on the example of PE Tereshchenko Yu.D.

The object of research is the object of research is management decisions in the management system.

The subject of the diploma research is - making management decisions in conditions of risk.

The first section of the qualification work examines the nature and classification of risks, describes the mechanism for identifying and assessing risks in a commercial organization, identifies modern models of risk management in the organization.

In the second section of the thesis the general characteristic of organizational and economic activity of PE Tereshchenko Yu.D.

In the third section of the thesis revealed areas of optimization of management decisions PE Tereshchenko Yu.D. in terms of risk, identified and justified measures to improve the risk management mechanism in PE Tereshchenko Yu.D. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of applying new approaches to making managerial decisions in terms of risk in the activities of FOP Tereshchenko Yu.D.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейчиков А. В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике /А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. М. : Финансы и статистика, 2002. 359 с
2. Бабець Є. К. Теорія економічного аналізу: навч. посіб. / Є. К. Бабець, М. І. Горлов, С. О. Жуков, В. П. Стасюк. К. : ВД «Професіонал», 2017. 384 с.
3. Баканов М. И. Теория экономического анализа: учебник / М. И. Баканов, М. В. Мельник, А. Д. Шеремет. М.: Финансы и статистика, 2014. 536 с.
4. Баланська О. І., Панченко А. В., Мельник В. М. Генезис поняття «ризик» та його характерні особливості у будівництві. Науковий вісник
5. Бондарчук В. В. Ризик як правова категорія Часопис Київського університету права. 2013. №9 2. С. 312-315.
6. Бутко А. Д. Теорія економічного аналізу / А. Д. Бутко – К. : КНТЕУ, 2015. – 411с.
7. Вершигора Е. Менеджмент: Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2014. - 256 с.
8. Ветлудских Е.Н. Обучаем – оцениваем // Справочник по управлению персоналом. 2015. №5. С. 28–34.
9. Виговський В. Г . Ризик як економічна категорія: систематизація наукових підходів та уточнення змісту. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2015. №9 1. С. 201-209.
10. Виханский О.С. Менеджмент/ О.С. Виханский, А.И. Наумов. М.: Гардарика, 2008. 528 с.
11. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. №9 1. С. 10-23.

12. Волинець І. Організація ризик-менеджменту на підприємстві. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. №9 2. С. 51—55.
13. Воробець І. І. Ризик як об’єктивна економічна категорія банківської діяльності. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Економіка. 2013. Вип. 23. С. 271-279.
14. Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції аспірантів, молодих учених та студентів ЖДТУ. 2017. Т. 2. URL:<https://conf.ztu.edu.ua/Wp-content/uploads/2017/06/115-1.pdf>
15. Герасимчук Н. А., Мірзоєва Т. В., Томашевська О. А. Економічні і фінансові ризики. Київ: ЦП Компрінт, 2015. 288 с.
16. Гринюк О. І. Науково-методичні підходи до оцінювання та прогнозування ризиків діяльності нафтогазовидобувних підприємств.
17. Гріфін Р. Основи менеджменту: Підручник для студ. екон. спец./ Рикі Гріфін, Володимир Яцура,. - Львів: БаК, 2001. - 605 с.
18. Давидова О. Ю. Ключові фактори управління ризиками на підприємствах. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2017. Вип. 25(1). С. 128-132.
19. Доля В. Т. Экономический анализ: теория и практические методики: учеб. пособ. / В. Т. Доля – К. : Кондор, 2011. – 208 с.
20. Дуднева Ю.Б. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. Електронне наукове фахове видання Мукачівського державного університету «Економіка та суспільство». 2019. №9 20. С. 229—236
21. Дядюк М. А. Управління ризиками: консп. лекц. Харків: Форт, 2017. С. 165 URL: <http://elib.hduht.edu.ua/jspui/handle/123456789/1893>
22. Економічний аналіз: навч. посіб. / В. М. Серединська, О. М. Загородна, Р. В. Федорович. – Тернопіль: Видавництво Астон, 2012. – 624 с.
23. Економічний аналіз: навч. посіб. [за ред. проф. Ф. Ф. Бутинця]. – Житомир : ПП «Рута», 2012. – 680 с.

24. Житна І. П. Теорія економічного аналізу: навч. посіб. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2014. – 336 с.
25. Зельдович Б.З. Менеджмент. — М.: Издательство "Экзамен", 2017. — 591 с.
26. Карташов С.А. Рекрутинг: найм персонала: учебное пособие. — М.: Издательство "Экзамен", 2003. — 320 с.
27. Кибанов А.Я. Формирование системы управления персоналом. — М.: ГАУ, 2013. — 96 с.
28. Коломієць Г. М., Гузненков Ю. Г. Категорія «ризиків» В дискурсі сучасної економічної теорії. Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Економічна серія. 20010. N9 921. С.29-34.
29. Корж Н. В. Методи управління фінансовими ризиками. Траєкторія науки. 2016. N9 10. С. 1.1—1.6.
30. Королюк Т. М. Аналіз та систематизація наукових досліджень з питань ризику В системі обліку, аналізу та аудиту. Бізнес Інформ. 2017. N92. С. 275-281.
31. Корчева В. Концепція невизначеності В економічній науці. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2016. N91. С. 41- 53.
32. Критерії ризику легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму та фінансування розповсюдження зброї масового знищення: Наказ Міністерства фінансів
33. Крупін В. С., Злидник Р. Ю. Економічні ризики: сутність, еволюція, підходи до класифікації. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2011. N919 (714). С. 224-229.
34. Лагунова І.А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. Актуальні проблеми державного управління. 2018. N9 1 (53). С. 44—52.

35. Ларка М. І. Методи виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства / М. І. Ларка, А. О. Железняк // Вісник НТУ «ХП». – 2014.- № 32 (1075) – С. 73-80.
36. Метрологія, 2014. ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013. Національний стандарт України. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику. URL: <http://metr010gy.com.ua/download/iso-iec-iso-31010-2013>
37. Михайлов А. М., Галіч М. Ю. Теоретичні засади ризику та ризик-менеджменту. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Науки: економіка, політологія, історія. 2015. № 12 (232). С. 61-71
38. Михальчук А. В., Вербицька К. С. Підприємницький ризик: функції, методи оцінки та шляхи зниження ризику. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2015. № 2. С. 162-168.
39. Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2015. № 11. С. 55-58.
40. Мороз, І.О. Сутність управління ризиками підприємства та навички, необхідні менеджеру для його провадження Збірник матеріалів
41. Мулик Т. А., Мулик Я. І. Класифікація фінансових ризиків В системі аналітично-контрольного забезпечення. Збірник наукових праць «Економічні науки». Серія «Облік і фінанси». Луцький національний технічний університет. 2016. ВІ/ІНУСК 13 (49). С. 109-117.
42. Мусієнко Ю.О. Економічний ризик як наукова категорія та об'єкт управління у процесі ризик-менеджменту. Вісник Черкаського університету. 2018. № 4. С. 85-92
43. Надрага В. І. Ризик як економічна категорія. Університетські наукові записки. № 2(46), 2013. С. 296-302.
44. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 560 с.

45. Невмержицька С.М., Пастушенко М.В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. Збірник наукових праць магістрів спеціальності 8.0306010] «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)» кафедри менеджменту КНУТД. К., 2014. С. 23-29.
46. Немченко В.В., Зеленьк В.В. Ризики інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. Економіка харчової промисловості. 2015. Т. 7. Вип. 4. С. 73-79.
47. Нестеренко О. О. Методика оцінки інформаційного ризику на підприємствах роздрібної торгівлі. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2013. Т. 18, Вип. 2. С. 150-159.
48. Нортотварас Т. Методологічні аспекти аналізу фінансових ризиків як інструменту управління ними. Світ фінансів. 2018. №93(56). С. 128-140.
49. Носохов І. М., Жадан Ю. В. Дослідження існуючих наукових підходів до визначення категорій «ризик», «управління» та «управління ризиками». Бізнес Інформ. 2015. №9 12. С. 26
50. Носохов І. М. Сучасні Міжнародні стандарти ризик-менеджменту. Сучасні тенденції розвитку світової економіки: зб. матеріалів 9-ї Міжнар. наук.-практ. конф., Харків : ХНАДУ, 2017. Т. 2. С. 77-78.
51. Облік і оподаткування: сучасний стан та перспективи розвитку: Монографія. За ред. Р. В. Кузіної. Харків: «Діса плюс», 2019. 200 с.
52. Письменна Т.В. Фінансові ризики В господарській діяльності підприємства. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2015. №9 3(27). С. 151—158.
53. Пономаренко В. О. Проблема ризику в суспільстві: методологічний аналіз. Філософія науки: традиції та іновації. 2014. №91 (9). С. 116-124.
54. Порядок здійснення аналізу та оцінки ризиків, розроблення і реалізації заходів з управління ризиками для визначення форм та обсягів

митного контролю: Наказ Міністерства фінансів України № 684 від 31.07.2015 р.

55. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення: Закон України № 1702-VII від 14.10.2014 р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1702-18/page>

56. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності: Закон України № 877-V від 05.04.2007 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show>

57. Проскура В.Ф. Методологічні підходи до управління ризиками. Економіка і суспільство. 2017. №99. С. 599-607.

58. Протасовицкий С. П. Понятие и юридическая природа риска. Юридические исследования. 2017. № 9. С. 60-73.

59. Радзіховська Л. М., Іващук О. В. Сутність поняття «економічний ризик»: ретроспектива і сучасність. Економічний часопис - XXI. 2015. №97-8 (1). С. 4-7.

60. Савицкая Г. В. Экономический анализ: учеб. : НИЦ ИНФРА-М, 2011. – 649 с.

61. Сапліна Д. С. Ідентифікація економічних ризиків на різних життєвих стадіях проекту. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Випуск 4. С. 108-113.

62. Сафонова М.Ф. Теория и методология внутреннего контроля и аудита налоговых затрат: автореферат дис. доктора экономических наук: 08.00.12; [Кубан гос. аграр. ун-Т]. Краснодар, 2017. 500.

63. Семенова К. Д., Тарасова К. І. Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання. Монографія. Одеса: ФОП Гуляєва В. М., 2017. 234 с.

64. Семенова К. Д. Проблеми кількісної оцінки ризиків на підприємствах. Вісник соціально-економічних досліджень. 2014. Вип. 3. С. 260-264.
65. Сирочук Н.А. Ризик як економічна категорія В діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. №9 4. Т.4. С. 54.
66. Сосновська О.О., Деденко Л.В. Ризик-Менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій, 2019. №91(3). С. 70-79.
67. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Напрями стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. Збірник наукових праць Університету Державної фіскальної служби України. 2018. №92. С. 369— 383.
68. Стандарты управления рисками: Федерация Европейских Ассоциаций Риск-менеджеров. AIRMIC, ALARM, IRM: 2002, translationcopyright FERMA: 2003. URL: <http://Www.ferma.eu/app/uploads/2011/1/1/a—riskmanagement—standard-russian-version.pdf>.
69. Тарасов В.Б. Управление знаниями в сетях предприятий В.Б. Тарасов// Новости искусственного интеллекта. — 2013. — №3. — С. 32—35.
70. Тимошик Н. С. Формування ефективної системи управління фінансовими ризиками. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» та I Міжнародного студентського наукового форуму «Креативна економіка очима молоді». 2018. Том 1. С. 61—63.
71. України №9 584 від 08.07.2016 р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/le47-16/paran16#n16>

72. Федулова І. Ідентифікація господарських ризиків. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2017. № 4. С. 89-
73. Фитценц Я. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала. — М.: Вершина, 2016. — 320 с.
74. Цвігун Т. В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка з' менеджмент. 2017. Вип. 23(2). С. 9-13.
75. Циба Я. В. Підходи до розуміння поняття «ризик». Ефективна економіка. 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_2_38
76. Чуприна І. В. Поняття та класифікація ризиків В підприємницькій діяльності. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки, № 4 (70), 2012, С. 187-194.
77. Швець Ю. О. Ризики В діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 17(2). С. 131-135.
78. Шкода М. С., Гичка С. Г. Економічні ризики: сутність, еволюція, підходи до класифікації. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: 36. ст. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Київ). К. : КНУТД, 2017. С. 270-275.
79. Ярьсько Р. С. Дослідження сутності «ризик» як економічної категорії. Сучасні проблеми економіки і підприємництво: збірн. наук. пр. Випуск 14. К.: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2014. С. 80-86.
80. Becker G.S. Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education/ G.S. Becker. — Chicago: The University of Chicago press, 1993. — 390 p.

81. Enterprise Risk Management — Integrated Framework / Committee of Sponsoring Organizations Of the Treadway Commission (COSO). New York, NY. September 2004. URL: <http://WWW.coso.org>.

82. ISO 31000:2018 Riskmanagement - Guidelines. URL: <http://www.theirm.Org/media/3513119/IRM-Report—ISO-31000-2018-V3.pdf>

83. Michail A. Use of Porter's Value Chain Framework. URL: <http://strategymodels.blogspot.confl2011/06/use-of-p0rters-1985-Val1ue-chain.html>.

84. Mirabile R.J. Everything you wanted to know about competency modeling / R.J. Mirabile. - URL: <http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary0286-9311078ITM>

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

**Виявлення ступеню участі співробітників в процесі прийняття рішень за
кількістю балів**

Номер питання	Бали, які відповідають варіанту відповіді	Бали, які відповідають варіанту відповіді
	1	2
а	3	1
б	3	2
в	2	3
д	1	3
е	3	2
ж	2	3
к	1	3
л	2	3
м	1	3
н	1	3
п	3	1
р	1	2
с	1	3
т	2	3
у	1	3
ф	3	2
х	2	1
ц	1	3
ч	1	3
ш	3	1

Джерело: складено автором

27.04.2017 року № 1149/10-13-13-01

**ВИТЯГ
З РЕЕСТРУ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ**

Код ЄДРПОУ/реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія та номер паспорта* 3193522328

(Для фізичних осіб, які через свої релігійні переконання відмовились від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та повідомили про це контролюючий орган і мають відмітку у паспорті)

Найменування суб'єкта господарювання або прізвище, ім'я та по батькові фізичної особи – підприємця
ТЕРЕЩЕНКО ЮЛІЯ ДМИТРІВНА

Податкова адреса суб'єкта господарювання:
УКРАЇНА, 08141, КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ, КИЄВО-СВЯТОШИНСЬКИЙ РАЙОН Р-Н,
С.СВЯТОПЕТРІВСЬКЕ, ВУЛ. БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО, БУД. 9-Б, КВ. 53

Місце провадження господарської діяльності:
по Україні

Дата обрання або переходу на спрощену систему оподаткування : 01.04.2017 року

Група та ставка платника єдиного податку: 2 група

20 відсотків до розміру мінімальної заробітної плати із реєстрацією ПДВ
або
 ставка у відсотках до доходу X без реєстрації ПДВ

Перелік видів господарської діяльності першої та другої груп згідно з КВЕД ДК 009:2010 (КВЕД-2005)

Код згідно з КВЕД	Назва згідно з КВЕД
85.59	Інші види освіти, н.в.і.у.
85.60	Допоміжна діяльність у сфері освіти
74.30	Надання послуг перекладу
62.01	Комп'ютерне програмування
62.02	Консультування з питань інформатизації


Дата формування витягу 28.04.2017 року

Найменування контролюючого органу, що видав витяг
1013 КИЄВО-СВЯТОШИНСЬКА ОБ'ЄДНАНА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ ГОЛОВНОГО
УПРАВЛІННЯ ДФС У КИЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

Дата видачі витягу року

Примітка
Витяг є чинним до внесення змін до Реєстру. Якщо до Реєстру внесені зміни щодо даних осіб, які зазначені у витягу, витяг втрачає чинність.

Керівник (заступник керівника) М.В.Косовський
(прізвище, ініціали)



ДПІ, який видав витяг: Головне управління дпс у Київській області, Києво-Святошинське управління, Києво-Святошинська державна податкова інспекція (Києво-Святошинський район): Ідентифікаційний код органу: 43141377.

ДОДАТОК В

Таблиця В.1

Баланс (Звіт про фінансовий стан)**на 31 грудня 2019 р.**

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
Необоротні активи			
основні засоби	1010	477 573	1 332 814
Оборотні активи			
Запаси	1100	35	221
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	746	2 296
Дебіторська заборгованість за розрахунками	1130	368	226
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	29	55
Гроші та їх еквіваленти	1165	753	1 168
Баланс	1300	479 504	1 024 903

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 104	3 454
Додатковий капітал	1410	477 283	1 020 032
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(416)	(636)
Усього за розділом I	1495	477 971	1 022 850
Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1610	124	609

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1640	74	251
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	1645	0	5
Інші поточні зобов'язання	1690	1 335	1 188
Усього за розділом III	1695	1 533	2 053
Баланс	1900	479 504	1 024 903