

Zb sciences works of the Odessa State Economic University].
38. 40-46.

15. Coyne, K., Baron, R., Foster, R., Bheid A. (2002) How to surpass competitors. *Vestnyk McKinsey [Bulletin McKinsey]. 1.*

16. Ivanov, Yu. B., Orlov, P.A., Ivanova, O. Yu. (2008) Competitive advantages of the enterprise: evaluation, formation and development [Konkurentni perevahy pidpryyemstva: otsinka, formuvannya ta rozvytok]. VD "INZHEK", Kharkiv.

17. Voichak, A. V., Kamyshnikov, R.V. (2005) Competitive Advantages of the Enterprise: Essence and Classification. *Marketynh v Ukrayini [Marketing in Ukraine]. 2.* 50-53.

18. Garment industry in Ukraine (n.d.) *uk.wikipedia.org*.

Retrieved from:

https://uk.wikipedia.org/wiki/Швейна_промисловість [in Ukrainian].

21.06.2019

УДК 658.5.011

JEL Classification: O 320

Кузнецова Інна, Сокурєнко Ігор

ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Виокремлено найбільш вагомі у прийнятті управлінських рішень теорії: перспектив та процедурної раціональності. Визначено роль теорії раціонального прийняття управлінського рішень як домінуючої парадигми. Доведено необхідність технології як забезпечення раціональності прийняття управлінських рішень, що надає можливість менеджеру знайти необхідні критерії та обрати найкращу альтернативу. Запропоновано власне визначення технології прийняття управлінських рішень як послідовності операцій та методів їх виконання, які призводять до вибору і реалізації найбільш прийнятної альтернативи. З метою формалізації даного процесу розроблено інформограму. Запропоновано

структуру процесу прийняття управлінського рішення щодо зменшення дефектної продукції борошномельного підприємства. До складу його операцій віднесено: діагноз проблем; систематизація факторів, що впливають на дефектність продукції; виявлення основних причин дефектності продукції; розробка заходів щодо усунення дефектності продукції; перевірка ефективності запропонованих заходів. Розроблена схема раціональної процедури прийняття управлінського рішення відрізняється гнучкістю, яка проявляється у тому, що менеджер може повертатися з більш пізніх операцій на початок у разі необхідності переосмислити зроблені раніше висновки. Обґрунтовано комплексне використання методів діаграми спорідненості та діаграми Парето в процесі прийняття управлінського рішення щодо зменшення дефектної продукції борошномельного підприємства. Для узагальнення відхилень якості борошна підприємства доведено доцільність використання діаграми спорідненості за двома ознаками: зниження виходу борошна та невідповідність його якості встановленим стандартам. Експериментальним шляхом встановлено, що використання діаграм спорідненості надає можливість систематизувати дефекти борошна на підприємстві, використання діаграми Парето дозволяє визначити основні причини дефектів.

Ключові слова: управлінські рішення, технологія, процес управління, теорія процедурної раціональності, діаграма спорідненості, діаграма Парето.

Kuznetsova Inna, Sokurenko Igor

TECHNOLOGY OF MANAGEMENT DECISION MAKING

The most significant in making managerial decisions of the theory are identified: prospects and procedural rationality. The role of the theory of rational management decision making as the dominant paradigm is defined. Proved the need for technology as ensuring rational management decision-making, which allows the manager to find the necessary criteria and choose the best alternative. A proprietary definition

of management decision-making technology is proposed as a sequence of operations and methods for their implementation that lead to the selection and implementation of the most acceptable alternative. In order to formalize this process, an infogram has been developed. The structure of the management decision-making process to reduce the defective products of a milling enterprise has been proposed. The structure of its operations include: diagnosis of problems; systematization of factors affecting the defectiveness of products; identifying the main causes of defective products; development of measures to eliminate defects; verification of the effectiveness of the proposed activities. The developed scheme of a rational management decision-making procedure is notable for its flexibility, which is manifested in the ability of the manager to return from later operations to previous ones, if necessary, to rethink previous conclusions. The complex use of the affinity diagram and Pareto diagram methods in the management decision-making process to reduce the defective products of a milling enterprise has been substantiated. To summarize the deviations of the quality of the flour of the enterprise, the expediency of using the affinity diagram was proved on two grounds: a decrease in the yield of flour and the inconsistency of its quality with the established standards. It was established experimentally that the use of an affinity diagram allows you to systematize the flour defects in an enterprise; the use of the Pareto diagram allows you to determine the main causes of defects.

Keywords: management decisions, technology, management process, theory of procedural rationality, affinity diagram, Pareto diagram.

Кузнецова Инна, Сокуренок Игорь

ТЕХНОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Выделены наиболее весомые в принятии управленческих решений теории: перспектив и процедурной рациональности. Определена роль теории рационального принятия управленческого решения как доминирующей парадигмы. Доказана необходимость технологии как обеспечение рациональности принятия управленческих

решений, которая позволяет менеджеру найти необходимые критерии и выбрать лучшую альтернативу. Предложено собственное определение технологии принятия управленческих решений как последовательности операций и методов их выполнения, которые приводят к выбору и реализации наиболее приемлемой альтернативы. С целью формализации данного процесса разработана информограмма. Предложена структура процесса принятия управленческого решения по уменьшению дефектной продукции мукомольного предприятия. В состав его операций отнесены: диагноз проблем; систематизация факторов, влияющих на дефектность продукции; выявление основных причин дефектности продукции; разработка мероприятий по устранению дефектности; проверка эффективности предложенных мероприятий. Разработанная схема рациональной процедуры принятия управленческого решения отличается гибкостью, которая проявляется в возможности менеджера возвращаться с более поздних операций на предшествующие при необходимости переосмыслить сделанные ранее выводы. Обосновано комплексное использование методов диаграммы сродства и диаграммы Парето в процессе принятия управленческого решения по уменьшению дефектной продукции мукомольного предприятия. Для обобщения отклонений качества муки предприятия доказана целесообразность использования диаграммы сродства по двум признакам: снижение выхода муки и несоответствие его качества установленным стандартам. Экспериментальным путем установлено, что использование диаграммы сродства позволяет систематизировать дефекты муки на предприятии, использование диаграммы Парето позволяет определить основные причины дефектов.

Ключевые слова: управленческие решения, технология, процесс управления, теория процедурной рациональности, диаграмма сродства, диаграмма Парето.

DOI: 10.32680/2409-9260-2019-5-268-169-188

Постановка проблеми у загальному вигляді. Успішна діяльність підприємства в ринковому середовищі безпосередньо

залежить від розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень. Рациональність прийнятих управлінських рішень на підприємстві обумовлюють якість і затребуваність продукції, обсяги продажів і прибутку, можливості інноваційного розвитку, відновлення людського капіталу та інше. Підвищення ефективності розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень вимагає комплексного урахування факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблема прийняття управлінських рішень у різних її аспектах знайшла досить широке відображення як у працях зарубіжних, так і в дослідженнях вітчизняних учених. Фундаментальні основи прийняття управлінських рішень всебічно висвітлені М. Месконом, П. Друкером, Е. Кіхлером [1; 2; 3]. В роботах вітчизняних вчених всебічно досліджено сутність управлінських рішень та їх види[4], визначено характерні риси управлінських рішень та фактори, що впливають на них [5], проаналізовано основні підходи до процесу розроблення та прийняття управлінських рішень [6], висвітлено психологічні особливості та вимоги до управлінських рішень [7].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На сучасному етапі в менеджменті склалася теорія процедурної раціональності, при дотриманні якої, можна приймати обґрунтовані, ефективні рішення. Застосування її потребує формування технології, яка б враховувала галузеву специфіку діяльності підприємств. Необхідність вдосконалення технології процесу розробки і прийняття управлінських рішень борошномельних підприємств визначають актуальність обраної теми.

Мета статті. Обґрунтувати технологію прийняття управлінських рішень з урахуванням діяльності підприємств борошномельної галузі.

Виклад основного матеріалу. Будь-яка управлінська діяльність ґрунтується на основоположному принципі досягнення встановлених цілей організації та розв'язання конкретних поточних завдань. Під час управлінського процесу відбувається прийняття рішень.

В процесі прийняття управлінських рішень досить важливим питанням є його технологія, оскільки тільки її наявність дозволяє контролювати процес і керувати ним. У прийнятті управлінських рішень найбільш вагомими є теорії процедурної раціональності і теорія перспектив Данієля Канемана.

Ідея процедурної раціональності розвинена видатними вченими в області прийняття рішень лауреатом Нобелівської премії Г. Саймоном, І. Дже-Нісом, Л. Манном. Теорія процедурної раціональності передбачає, що ефективність управлінського рішення обумовлена якістю процедури прийняття рішення.

Раціональним вважається таке управлінське рішення, технологія прийняття якого відповідає певному алгоритму. Найзначніші відхилення від процедурної раціональності властиві таким керівникам, для яких є звичайним повністю покладатися на стереотипно-інтуїтивне прийняття рішень. Інтуїтивний механізми прийняття рішень виробляється у людей в процесі їх життя за умов стабільного навколишнього середовища. Тому за таких умов "стереотипна" інтуїція може давати гарні результати. Як тільки навколишнє середовище різко змінюється, апробований досвід не надає можливості знаходити ефективні рішення. У таких випадках рішення, які підказує "стереотипна" інтуїція, стають непридатними.

Раціональна технологія прийняття управлінського рішення передбачає певні фази [1]: формування цілі та постановка проблеми; формування обмежень та критеріїв прийняття управлінського рішення; генерування варіантів рішення; оцінка альтернативних рішень та їх переваг; вибір рішення відповідно до встановлених критеріїв; реалізація рішення; зворотній зв'язок.

Теорія раціонального прийняття управлінського рішень на сьогодні є домінуючою парадигмою і виходить з посилок, що менеджер приймає рішення на раціональних підставах. У той же час наукові розробки Данієля Канемана, який удостоєний Нобелівської премії з економіки в 2002 р., підвергають сумніву це положення [8].

Д. Канеман вивчав механізм прийняття управлінських рішень та стверджує, що люди нерациональні в прийнятті рішень. Науковець наголошує, що в переважній більшості висновки роблять на підставі обмеженої та не завжди достовірної інформації. Його дослідження показали, що під впливом особистих психологічних причин, люди часто приймають невигідні, з економічної точки зору, управлінські рішення [8].

Виходячи з результатів експериментів, Д. Канеман, спільно з А. Тверські, розробив «теорію перспектив», згідно з якою люди, що приймають економічні рішення, регулярно помиляються, і ця регулярність дає можливість аналізувати хаос людських рішень в області економіки. Виявилось, що всі людські ілюзії систематичні, тобто підкоряються певним законам. І на цій підставі зробили принциповий висновок про можливість прогнозувати і класифікувати людські помилки [8].

Базовим засновком такого прогнозування є обґрунтоване положення, що люди по-різному реагують на еквівалентні (з точки зору співвідношення вигод і втрат) ситуації в залежності від того, втрачають вони або виграють. Це явище назвали асиметричною реакцією на зміну добробуту. Його сутність полягає в тому, що відчуття людини від втрат і придбань несиметричні: ступінь задоволення від придбання набагато нижче ступеню відчуття розпачу від втрати тієї ж суми. На цій підставі ступінь готовності ризикувати на багато більша у випадках уникнення втрат, ніж отримання вигоди.

Також експерименти Д.Канема та А.Тверські показали, що люди схильні помилятися при оцінці ймовірності: вони недооцінюють ймовірність подій, які, швидше за все, відбудуться, і переоцінюють набагато менш ймовірні події [8].

У ці положення вписується і відомий феномен нелогічної поведінки покупців стосовно знижок, які доволі часто нижчу ціну сприймають як відповідність низької якості, і навпаки. Сюди ж відноситься і готовність певних груп населення переплачувати за товар, забезпечений відомим брендом. Д. Канеман та А.Тверські встановили закономірність цієї нелогічної поведінки та обґрунтували психологічний закон ірраціональної поведінки людей як закон економіки.

Разом з тим, постійний опонент Д. Канемана – американський науковець В. Сміт, також нагороджений Нобелівською премією з економіки, довів шляхом експериментальної перевірки звичні принципи раціональної поведінки під час прийняття рішень.

Нобелівський комітет розділив порівну премію з економіки за 2002 р. між критиком і прихильником моделі раціонального прийняття рішення і у такий спосіб підтримав обидва протилежні підходи, які користуються приблизно однаковою популярністю.

На наш погляд наукові надбання Д. Канемана не відкидають необхідність процедури прийняття управлінських рішень, оскільки тільки її наявність може дозволити менеджеру знайти раціональні критерії управлінського рішення та обрати найкращу альтернативу.

Визначимося з технологією прийняття управлінських рішень. Перш за все, необхідно з'ясувати сутність технології.

Етимологічно у перекладі з грецької «технологія» означає: *téchne* – мистецтво, майстерність; *logos* – вчення. У широкому значенні її розуміють як обсяг знань про способи виробництва товарів і послуг з економічних ресурсів. На цій підставі під технологією розуміють сукупність формалізованих знань про виконання процесу [9; 10].

Найбільш ваговою складовою технології управління є методи раціонального перетворення вихідної інформації в управлінські впливи [11].

Зважаючи на це ми будемо користуватися таким визначенням технологія управління. «Це сукупність формалізованих знань про виконання процесу управління, яка вміщує вимоги щодо кваліфікації управлінського персоналу та опис методів отримання й перетворення вхідної інформації про стан зовнішнього середовища та стан об'єкта управління в управлінські впливи для досягнення цілей підприємства» [11].

Особливістю технології управління є в тому, що вона встановлює адресність методів [11]. Адресність передбачає, що в процесі формування технології визначають перелік методів за кожною операцією процесу управління.

Виходячи з вищенаведеного під технологією прийняття управлінських рішень будемо приймати послідовність операцій та методи їх виконання, які призводять до вибору і реалізації найбільш прийнятної альтернативи.

Управлінські технології доцільно формалізувати у вигляді інфограм [11]. Розроблена нами інфограма представлена в таблиці 1

Таблиця 1

Інфограма процесу прийняття управлінських рішень

Операції	Перетворення	Вхід	Вихід	Методи перетворення
1	2	3	4	5
формування цілі та постановка проблеми	Формування цілей організації, визначення їх пріоритетності, оцінка конфліктності та узгодження	Інформація про тенденції зовнішнього середовища, цілі зацікавлених суб'єктів, можливості у забезпеченні ресурсами	Сформована система цілей	Дерево цілей; матриця цінностей і цілей; матриця можливостей та погроз; матриця профіля середовища; SNV-аналіз;
формування обмежень та критеріїв прийняття управлінського рішення	Збір та аналіз інформації стосовно ресурсів та найбільш прийнятних результатів рішення	Сформована система цілей	Перелік ресурсів (обмежень) та найбільш прийнятних результатів, а також правил, за якими формуються рішення	SWOT-аналіз; ланцюг цінностей; модель «витрати-випуск»; діаграма Омак
генерування варіантів рішення	Формування варіантів рішень та їх детальний опис	Перелік ресурсів (обмежень) та найбільш прийнятних результатів, а також правил, за якими формуються рішення	Описання кожного варіанту рішення	мозкова атака; метод аналогів; метод сценаріїв
Операції	Перетворення	Вхід	Вихід	Методи перетворення
Оцінка та вибір рішення	Оцінювання розроблених альтернативних	Описання кожного варіанту рішення	Сформоване управлінське рішення	Метод порівнянь, метод згортки, метод Парето, лексикографічний вибір

Продовж. табл. 1

1	2	3	4	5
	рішень відповідно до встановлених критеріїв та вибір найбільш прийнятної			

Реалізація та зворотній зв'язок	Передача інформації про прийняте рішення, делегування повноважень щодо реалізації рішення та відстеження його впровадження відповідно до встановлених індикаторів. Впорядкування відхилень та аналіз їх причин	Сформоване управлінське рішення	Ранжовані причини відхилень	Графік виконання робіт; розпорядження; порівняння фактичних результатів із запланованими
---------------------------------	--	---------------------------------	-----------------------------	--

Представлена технологія є загальною і дещо модифікується в залежності від характеру рішення, що приймається. Нами було її апробовано на борошномельному підприємстві, основною проблемою якого є висока ступінь дефектної продукції. Ми структурували процес прийняття відповідного управлінського рішення, виходячи із представленої загальної технології (рис. 1).

Відповідно до розробленої структури процесу прийняття рішення було проведено аналіз діяльності підприємства та виявлено низку випадків порушення якості борошна. Ми їх систематизували за низкою причин, а саме:

1. Неправильне формування помельної партії. Через це порушення стає непросто витримувати оптимальні режими роботи борошномельного обладнання, що спричиняє знижений вихід продукції. Відповідно до рекомендацій технолога – основним компонентом помельної партії має бути пшениця IV типу. Але на практиці вона не завжди є у достатній кількості. В такому разі помельну партію формують з 3-5 компонентів. Можуть бути такі варіанти помельної партії, коли використовують до 10-30 % зерна III типу і 10-20 % збіжжя I типу з високим вмістом клейковини. Решта – пшениця IV типу. За такого нормування помельної партії (враховучи середній вміст клейковини 24-25 %) можна забезпечити вихід борошна за сортами відповідно до існуючих норм. Основним правилом під час компонування помельної партії є правильне поєднання якісних показників зерна.

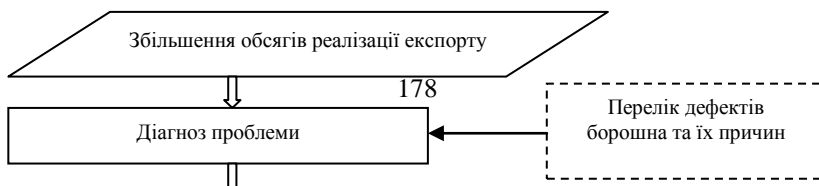


Рис. 1. Структура процесу прийняття управлінського рішення щодо зменшення дефектної продукції борошномельного підприємства

2. Незадовільна підготовка зерна до помелу. В зерні зустрічається наявність крупної та дрібної домішок, вівсюга та інших коротких домішок, а також мінеральних домішок. За результатами опитування головного технолога головними причинами невідповідної підготовки зерна до помелу є: невідповідний повітряний режим в аспіраційній частині сепараторів та аспіраторів; невідрегульована робота трієра; несправність підсвічних сит сепаратора та каменевідбірних машин.

3. Порушення роботи вальцових станків, що виконують операцію подрібнення зерна. На підприємстві встановлено невідповідність стосовно збільшення вагової кількості висівок. Причиною цього є збільшення неподрібнених борошняних частин зерна. Це є наслідком нерівномірного розподілу зерна у вальцевих станках під час його подрібнення. Такий нерівномірний розподіл спричинений затупленням рифлів або втрати шерохватості гладкими вальцями.

4. Надходження на помел зерна підвищеної вологості. Така невідповідність отримується в наслідок невідрегульованості витрат води та режиму відволоження. Потрапляння помелу зерна з підвищеною вологістю у виробничий процес приводить до зниження виходу борошна та продуктивності млина в цілому.

5. Недосів продуктів. Недосів характеризується потраплянням борошна у висівки та відходи. Він вимірюється через коефіцієнт недосіву у відсотках, який визначають як питому вагу кількості прохідних частин, що залишилися у сходовій частині. Тобто в кінцевому разі недосів приводить до зниження виходу борошна. На розглянутому нами підприємстві він трапляється через невідповідну роботу розсіву, а саме: невірну кількість рухів та неточним відбалансуванням (направленістю та швидкістю обертання розсіву); недостатнім натягненням сит у розсіву, а також надходження у просіювальні машини вологого продукту.

6. Недобір борошна. Основною причиною недобору борошна на підприємстві є невідповідність схеми помелу зниженим фізико-механічним властивостям зерна.

7. Засміченість в кінцевих фракціях продукту. Трапляється через розрив сит на розсівах, а також порушень герметичності розсіву.

8. Виробництво нестандартного борошна за крупністю (нестандартний за крупністю помел борошна). Визначається вмістом крупних часток у помольній партії. До таких наслідків на підприємстві приводить істотне підвищення скловидності зерна або відсоткового вмісту твердого зерна в помельній партії без відповідного ущільнення борошняних сит. Тобто головною причиною є неправильне формування помельної партії.

9. Зольність борошна вища за норму. Зольність визначає кількість мінеральних речовин, що містяться у борошні. Зольність є основним показником сорту борошна. Норми зольності для основних сортів борошна регламентуються стандартами. Чим вищий сорт борошна, тим нижче вміст зольності, оскільки у борошні високих сортів менше міститься частинок оболонки, у якій багато мінеральних речовин зерна. На підприємстві це відхилення спричинено недостатньо дбайливим

кондиціонуванням, через що оболонка не набула еластичності й занадто подрібнюється. Ще однією причиною є надмірна зольність ендосперму перероблюваного збіжжя порівняно із зольністю борошна вищого сорту.

10. Відхилення помелу за кольором. Це відхилення на підприємстві виникає через надмірне подрібнення оболонок і потрапляння їх до борошна під час завеликого одержання на перших трьох драних системах і переробці сухого зерна. Також при недостатньому зволоженні оболонок збіжжя перед розмелом; прориві борошняних сит, головним чином на контрольному розсіві; неправильному формуванні помельних партій; наявності понад надмірної кількості домішок у зерні.

11. Слабка клейковина у борошні. Незначна кількість клейковини у борошні значно впливає на його хлібопекарські якості. На виробництво борошна з незначним вмістом клейковини головним чином впливає вихідна кількість її в зерні пшениці. Достатньо розповсюдженими є неправильно сформована помельна партія, котра містять менше 24-25 % сирої клейковини. Також на кількість та якість клейковини значною мірою впливає наявність у помельній партії зерна, ураженого клопом-чепрепашкою. Ще одна причина – подрібнення зерна внаслідок надмірного перетирання частинок продукту вальцями.

12. Поява хрустіння в борошні спричинена не повним видаленням із зернової маси мінеральних домішок.

13. Некондиційна манна крупа та її недобір. Випуск нестандартної манної крупи спричиняється на підприємстві низькоскловидним зерном в помельних партіях, а також надмірним подрібненням продукту на вальцевих станках.

14. Недобір борошна вищого сорту. Основними причинами цього недоліку на підприємстві є: неправильне формування помельної партії зерна; переробка зерна вологістю нижче за технологічні умови; надмірне подрібнення зерна на перших драних і шліфувальних системах.

Для узагальнення відхилень якості борошна підприємства та їх причин нами було у відповідності до розробленої схеми (Рис.1) використано діаграму спорідненості або КJ-метод (за ім'ям її засновника японського вченого Джиро Кавакита (Jiro Kavakita). Діаграма спорідненості надає

можливість систематизувати велику кількість даних за принципом спорідненості.

Нами було побудовано діаграму за двома ознаками:

- зниження виходу борошна;
- невідповідність якості борошна.

За результатами побудови діаграми спорідненості ми встановили, що на зниження виходу борошна впливають такі фактори:

- неправильне формування помельної партії;
- недобір борошна вищого сорту;
- збільшення виходу висівок;
- недосів.

Всі перелічені відхилення визвані певними порушеннями у технологічному процесі, які визначені нами на підприємстві та показані на діаграмі (рис. 2). Головними причинами за діаграмою споріднення нами визначено:

- затуплення рифів або втрата шероховатості вальцями;
- порушення режиму відволоження;
- недостатнє натягнення сит розсіву;
- неточне відбалансування розсіву.

За діаграмою спорідненості за другою ознакою ми систематизували фактори, що впливають на зниження якості борошна підприємства:

- нестандартний за крупністю помел борошна;
- зольність борошна вища за норму;
- відхилення помелу за кольором;
- поява хрустіння в борошні;
- слабка клейковина у борошні;
- некондиційна манна крупа.

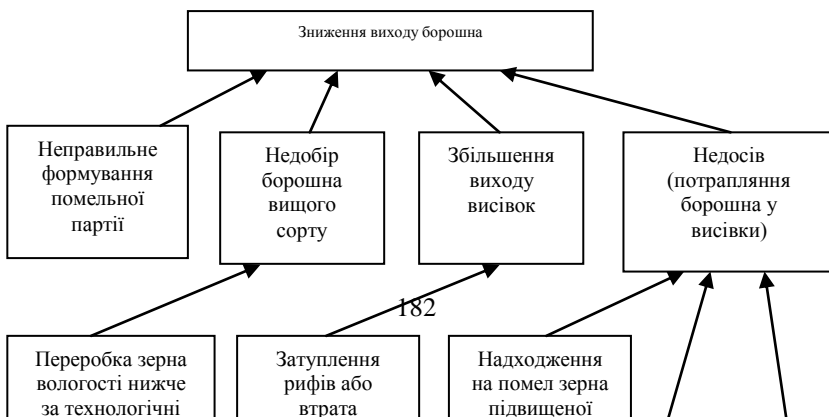


Рис. 2. Діаграма спорідненості за ознакою «зниження виходу борошна»

До основних причин невідповідності якості борошна нами було віднесено:

- неправильне формування помельної партії;
- порушення режиму відволоження;
- незадовільна підготовка сепаратора та аспілятора;
- невідрегульована робота трієра;
- несправність сит сепаратора та каменевідбірних машин;
- зношеність вальців.

Побудовані нами діаграми спорідненості надали можливість систематизувати дефекти борошна на підприємстві. З використанням діаграми Парето нами було визначено основні причини дефектів, що найбільшою мірою впливають на якість продукції.

За результатами побудованої діаграми Парето ми дійшли висновку, що 70 % складають наступні дефекти: недобір борошна вищого сорту; недосів через надмірну вологість зерна; збільшення виходу висівок; некондиційна манна крупа через надмірне перетирання вальцями; слабка клейковина у борошні.

З використанням побудованих нами діаграм споріднення, було визначено причини дефектів, які мають найбільшу питому вагу (табл. 2)

Таблиця 2

Причини дефектів борошна

Найменування дефектів	Питома вага, %	Причини дефектів
Недобір борошна вищого сорту	17	Переробка зерна вологості нижче за технологічні умови. Порушення режиму відволоження.
Недосів через надмірну вологість зерна	16	Надходження на помел зерна підвищеної вологості. Порушення режиму зволоження.
Збільшення виходу висівок	14	Затуплення рифів або втрата шерохватості вальцями
Некondiційна манна крупа через надмірне перетирання вальцями	12	Надмірне перетирання та подрібнення зерна вальцями Зношеність вальців.
Слабка клейковина у борошні	11	Надмірне перетирання та подрібнення зерна вальцями. Зношеність вальців.

У такий спосіб нами було встановлено, що основними причинами дефектів борошна є порушення режиму відволоження та неполадки у роботі вальцевих станків. Таким чином, запропонована нами структура процесу прийняття управлінського рішення щодо зменшення дефектної продукції борошномельного підприємства була апробована і доведено доцільність її використання.

Представлена схема раціональної процедури прийняття управлінського рішення має гнучкий характер, який проявляється у тому, що менеджер може повертатися з більш пізніх операцій на початок, якщо виникає необхідність переосмислити зроблені раніше висновки.

Все вищенаведене дозволяє зробити наступні висновки:

1. проведений критичний аналіз наукових джерел надає можливість стверджувати, що у прийнятті управлінських рішень найбільш вагомими є теорія перспектив Даніеля Канемана і теорія процедурної раціональності. Вони є протилежно направленими. Теорія перспектив базується на експериментально доведеному законі ірраціональної поведінки людей. Теорія процедурної раціональності передбачає, що ефективність управлінського рішення обумовлена якістю процедури його прийняття.

Теорія раціонального прийняття управлінського рішень на сьогодні є домінуючою парадигмою. Раціональні підстави прийняття управлінських рішень підвищують роль технології даного процесу, оскільки її наявність може дозволити менеджеру знайти необхідні критерії та обрати найкращу альтернативу.

2. під технологією прийняття управлінських рішень доцільно розглядати послідовність операцій та методи їх виконання, які призводять до вибору і реалізації найбільш прийнятної альтернативи. З метою формалізації даного процесу доцільно використовувати його інфограму, яка модифікується в залежності від характеру рішення, що приймається.

3. для апробації запропонованої технології на борошномельному підприємстві, основною проблемою якого є висока ступінь дефектної продукції, було розроблено структуру процесу прийняття відповідного управлінського рішення. До складу його операцій віднесено: діагноз проблем, систематизація факторів, що впливають на дефектність продукції, виявлення основних причин дефектності продукції, розробка заходів щодо усунення дефектності продукції, перевірка ефективності запропонованих заходів. Розроблена схема раціональної процедури прийняття управлінського рішення має гнучкий характер, який проявляється у тому, що менеджер може повертатися з більш пізніх операцій на початок, якщо виникає необхідність переосмислити зроблені раніше висновки.

4. Для узагальнення відхилень якості борошна підприємства та їх причин доцільно використовувати діаграму спорідненості за двома ознаками: зниження виходу борошна та невідповідність його якості встановленим стандартам. Використання діаграм спорідненості надають можливість систематизувати дефекти борошна на підприємстві. Комплексне використання діаграми Парето дозволяє визначити основні причини дефектів, що найбільшою мірою впливають на якість продукції.

Література

1. Мескон М. Основы менеджменту / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. Пер с англ. – М.: Дело, 2002. – 702 с.
2. Друкер П.Ф. Эффективный управляющий / П. Друкер. Пер с англ. – М.: Book Chamber International, 2014. – 268 с.
3. Кихлер Э. Принятие решений в организациях / Э. Кихлер, А. Шорти. Пер. с нем. – Харьков: Гуманитарный центр, 2004. – 160 с.
4. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / Під ред.. Ю.Є. Петруні – Дніпропетровськ, 2013. – 320 с.
5. Євтушенко О. Н Управлінські рішення: сутність та характерні риси / О.Н. Євтушенко // Наукові праці. Державне управління. – Вип. 237. – 2014. – С. 47-51
6. Груб'як С.В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень / С.В. Груб'як // Економіка і суспільство. – Вип. 11. – 2017. – С. 201-204
7. Ковальчук О.С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку / О.С. Ковальчук // Актуальні проблеми психології: зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. – Вип. 30. – 2011. – С. 168-174.
8. Довбенко М.В. Современные экономические теории в трудах нобелиантов / М.В. Довбенко, Ю.И. Осик. – М.: Академия естествознания. – 2011. – 320 с.
9. Василенко А.В. Менеджмент устойчивого развития: Монография. – Киев: Центр учебной литературы, 2005. – 648 с.
10. Кузнецова І.О. Технологія управління як джерело ключової здібності підприємства // Вісник Прикарпатського університету. Економіка. - Івано-Франківськ, 2014. – Випуск 10. - С.177-187
11. Kuznetsova I. Fomatization of management technology as a constituent of the core organization capabilities / Inna Kuznetsova // Современное состояние научных исследований и технологий в промышленности. Научный журнал – 2017. – № 2. – С. 116-123

1. Mescon, M., Albert, M., Hedowry, F. (2002) *Osnovy menedzhmentu [Fundamentals of management]*. Moscow.
2. Drucker, P.F. (2014) *Эффективный управлыayushchyy [Effective Manager]*. Moscow.
3. Kikhler, E. (2004) *Prynyatye reshenyy v orhanyzatsyyakh [Decision making in organizations]*. Humanitarian Center, Kharkov.
4. Petrun, E. D. (2013) *Pryynyattya upravlyayushchyykh rishen' [Managerial decision-making]*. Dnepropetrovsk.
5. Yevtushenko, O. N. (2014) Management decisions: essence and characteristics. *Naukovi pratsi. Derzhavne upravlinnya [Scientific works. Governance]*. 237. 47-51.
6. Grubyak, S. V. (2017) Contemporary Aspects of Management Development and Decision Making. *Ekonomika i suspil'stvo [Economy and Society]*. 11. 201-204.
7. Kovalchuk, O. S. (2011) Peculiarities of managerial decision making in terms of organizational development. *Aktual'ni problemy psykholohiyi: zb. naukovykh prats' Instytutu psykholohiyi imeni H.S. Kostyuka NAPN Ukrayiny. [Current problems of psychology: Coll. scientific works of the GS Psychology Institute Kostyuk NAPN of Ukraine]*. 30. 168-174.
8. Dovbenko, M .V., Osik, Yu. I.(2011) *Sovremennyye ekonomycheskiye teoryy v trudakh nobelyantov [Modern economic theories in the writings of the Nobelians]*. Academy of Natural Sciences. Moscow.
9. Vasilenko, A. V. (2005) *Menedzhment ustoychyvoho rozvytyya [Sustainable Development Management]*. Center for Educational Literature, Kyiv.
10. Kuznetsova, I. O. (2014) Management technology as a source of key enterprise capability. *Visnyk Prykarpats'koho universytetu. Ekonomika. [Bulletin of the Carpathian University. Economy]*. 10. 177-187.
11. Kuznetsova, I. (2017) Fomatization of management technology as a constituent of the core organization capabilities. *Sovremennoe sostoyanye nauchnykh yssledovanyy y tekhnolohyy v promyshlennosty. Nauchnyy zhurnal [The current state of research and technology in industry. Science Magazine]*. 2. 116-123.

21.06.2019

УДК 657.37:005.35(477)

JEL Classification: K 130

Місько Ганна

НЕФІНАНSOVA ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

У статті обґрунтовано необхідність формування нефінансових звітів. Сформульовано рекомендації щодо надання нефінансової звітності та висвітлено рівень розкриття інформації українськими підприємствами за категорією «Звітність». Досліджено види нефінансової звітності. Систематизовано складові нефінансової звітності підприємств в контекст корпоративної соціальної відповідальності. Проаналізовано сайти українських компаній щодо корпоративної соціальної відповідальності та наявності нефінансових звітів. Узагальнено результати оцінки сайтів