

вимірники витрат на виконання рішення, дотримання соціальної відповідальності тощо.

У висновку слід зазначити, що якість управлінського рішення формується не тільки грамотною його розробкою, а й належним і своєчасним контролем. Отже, контроль можна вважати складовою управлінського рішення.

Використана література:

1. Сумець О. М. Основи операційного менеджмента. Теоретичний аспект і практичні завдання: [підручник] / О. М. Сумець. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 480 с.
2. Сумець О. М. Основи стратегічного менеджменту сучасного підприємства: навч. посіб. / О. М. Сумець. – Харків: ТОВ «Планета-принт», 2016. – 288 с.
3. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебн. для вузов / А. Томпсон, А. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

Метод аналізу ієрархій у встановленні пріоритетних напрямів конкурентної стратегії підприємства

Сумець О. М., *д.е.н., професор кафедри менеджменту і адміністрування
Національного фармацевтичного університету
sumets.alexander@gmail.com*

Приходько А., *магістрант кафедри менеджменту і адміністрування
Національного фармацевтичного університету*

Розвиток конкурентної стратегії забезпечує не тільки ефективність, а й результативність діяльності сучасного фармацевтичного підприємства в цілому у поточному періоді функціонування та в довгостроковій перспективі. При цьому ефективне управління будь-яким фармацевтичним підприємством може здійснюватись лише за умов формування його цілісної системи стратегій, яка практично призначена для вирішення основних завдань управління. Саме тому необхідною умовою забезпечення життєздатності фармацевтичних підприємств у ринковій економіці є формування ефективної конкурентної стратегії, яку необхідно розглядати як сукупність взаємозв'язаних різнопланових елементів, що відокремлені від середовища та взаємодіють із ним як неподільне ціле.

Конкурентна стратегія надає можливість запобігати руйнівному впливу зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ, у якому функціонує фармацевтичне підприємство та запобігати зниженню прибутковості від ведення ним господарської діяльності. При цьому особливої важливості набуває проблема вибору пріоритетності серед визначення напрямів дальшого розвитку конкурентної стратегії фармацевтичного підприємства, відповідності загальній стратегії господарювання.

Для прийняття рішення про пріоритетність врахування певних аспектів діяльності фармацевтичного підприємства у формуванні і дальшому розвитку конкурентної стратегії, як ефективний інструмент, можна використати метод аналізу ієрархій. Метод аналізу ієрархій уперше був розроблений японським математиком Т. Сааті [1] та сьогодні широко використовується в аналітичному плануванні відомих компаній західних країн, таких, наприклад, як Ford, Microsoft. Сферою застосування

цього методу є розподіл ресурсів, визначення пріоритетів при виборі альтернативного управлінського рішення, проведення аналізу «вартість-ефективність» тощо.

Процес застосування даного методу складається з трьох етапів. На першому етапі виконується структурування проблеми відбору, результатом якого є представлення процесу прийняття рішення у вигляді підпорядкованої ієрархії або мережі. В елементарному вигляді ієрархія формується з вершини (мети) через проміжні рівні – критерії до найнижчого рівня, який є набором альтернатив та системи зв'язків, що демонструють взаємний вплив чинників (критеріїв) та альтернатив.

Таким чином, основою першого етапу є застосування системного підходу з проблеми прийняття рішення, що реалізується за допомогою таких положень:

- виявлення та пояснення тенденцій до більшої спеціалізації та зменшення зв'язності елементів системи;

- ідентифікація та впорядкування домінуючих елементів перед описанням системи як єдиного цілого, орієнтація на використання обмежених ресурсів, насамперед для управління домінуючими елементами;

- при збиранні релевантної інформації про систему використання творчих здібностей персоналу для визначення бажаного призначення та структури системи, ідентифікації складових частин та формування альтернативних стратегій втручання;

- орієнтація на остаточний результат, полегшення порівняння альтернатив з метою вибору найприйнятнішої;

- методика повинна використовувати інформацію і з зовнішнього середовища для перевірки правильності управління системою та модифікації її призначення або надавати можливість імітувати реакції зовнішнього середовища.

На другому етапі встановлюються пріоритети критеріїв та проводиться оцінювання кожної альтернативи за встановленими критеріями із застосуванням методу попарних порівнянь елементів відносно їхнього впливу на загальну для них характеристику – у нашому випадку, конкурентної стратегії.

Система попарних порівнянь дає результат, який можна подати у вигляді обернено симетричної матриці. Оцінювання проводиться на основі запропонованої Т. Сааті шкалою інтенсивності від 1 до 9. Отже, метод аналізу ієрархій дозволяє провести декомпозицію складного процесу прийняття рішення щодо розвитку конкурентної стратегії шляхом виділення елементарних, формалізованих складових частин вказаної стратегії.

На третьому етапі реалізації методу ієрархій за допомогою механізму визначення власних векторів матриць пріоритетів та алгоритму обчислення глобальних пріоритетів альтернатив відносно мети (розвитку конкурентної стратегії) розраховується підсумковий рейтинг – позиції першочерговості альтернатив у процесі прийняття рішення з орієнтиром здійснення вищезазначеної мети.

Таким чином, метод ієрархій базується на системному підході й експертній оцінці та надає можливість на проміжному етапі сформулювати рейтинг локальних пріоритетів критеріїв відносно мети. Можливість перевірки суперечливості оцінок експертів шляхом визначення рівня узгодженості та можлива їх корекція є ще однією перевагою методу ієрархій. Відповідно до цієї методики визначаються пріоритети альтернатив щодо якісних критеріїв конкурентної стратегії досліджуваного підприємства.