керівництво повинно оцінювати та змінювати свої цілі у відповідності зі змінами зовнішнього середовища та самої організації.

Оцінка потенціалу змін підприємства (на основі показників за 9 підсистемами управління: фінансовою, операційною, кадровою, управлінською, маркетинговою, інноваційною, енергетичною, екологічною, лідерською) [1] та здійснене діагностування на прикладі підприємства фармацевтичної галузі – ТОВ «ФК Здоров'я» [2] дозволили розробити напрями вдосконалення всіх підсистем потенціалу підприємства, здійснити розрахунок інтегрального показника змін, що сприяло підвищенню ефективності моніторингу стану управлінських підсистем.

Для кожного етапу життєвого циклу діяльності буде притаманний певний рівень потенціалу змін так і рівень лідерського потенціалу буде потребувати управлінських рішень і впливів.

Висновки. Розробка та вдосконалення ефективних інструментів управління організаційними змінами дає можливість не лише підвищити адаптивність підприємства до змін, але і реалізовувати концепцію постійного вдосконалювання та розвитку.

Використана література:

1. Бабіна О. В. Формування системи управління змінами на підприємстві в контексті результуючого лідерства: автореферат дис… канд. екон. наук: 08.00.04 / О. В. Бабіна; Херсонський національний технічний університет. – Херсон: 2018. – 20 с.

2. Фінансова звітність ТОВ ФК «Здоров'я». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http:www.smida.gov.ua.

Удосконалення процесу контролю управлінських рішень

Сумець О. М., *д.е.н., професор кафедри менеджменту і адміністрування Національного фармацевтичного університету*
Sumets.alehander@gmail.com
Івашко В., *магістрант кафедри менеджменту і адміністрування Національного фармацевтичного університету*

Контроль є однією із ключових функцій менеджменту. У сучасному менеджменті ця функція виступає у якості необхідного інструменту спостереження за станом реалізації управлінських рішень і підтримки належної уваги до цього процесу. «Його мета – виявити слабкі місця і помилки, вчасно виправити їх і не допускати повторення. Контролюється все: предмети, люди, впливи… Контроль є найпершим обов'язком тих керівників, які відповідають за виконання планів», – так визначив контроль, його мету і його сутність один із засновників науки управління Анрі Файоль.

Про вплив контролю на успішність реалізації управлінських рішень загалом можна зазначити, що він:

а) тільки як засіб виявлення стану реалізації управлінського рішення не може впливати на підвищення ефективності останнього. Вплив контролю на підвищення ефективності виконання управлінського рішення виявляється тоді, коли він супроводжується виправленням виявлених помилок, усуненням несприятливих явищ тощо;

б) забезпечує нормальне виконання управлінського рішення у заданих часових межах і допомагає визначити ступінь виконання зазначеного рішення;

в) підвищує вірогідність інформації про зовнішнє середовище і загрозу для реалізації управлінського рішення, що насувається.

Таким чином, на нашу думку, у самому загальному вигляді рекомендація менеджерові і керівникові, що буде виконувати контроль реалізації управлінського рішення, може бути сформульована у такий спосіб:

1) в основу системи контролю слід покладати системний підхід. Тобто організація контролю має враховувати багатобічний характер впливу контролю на ефективність виконання управлінського рішення і бути за своєю структурою деякою системою, у якій повинні сполучатися різні методи і засоби контролю.

2) система контролю реалізації управлінських рішень повинна будуватися за багаторівневим принципом. Що це означає? На першому (найнижчому) рівні здійснюється контроль підготовки до реалізації управлінського рішення. На другому рівні виконується контроль самого процесу реалізації управлінського рішення у заданих часових межах. На третьому рівні контролюється результат виконання реалізації управлінського рішення і порівняння його з запланованими оціночними показниками.

З огляду на вказане можна констатувати, що практичне запровадження запропонованої трирівневої системи контролю реалізації управлінських рішень на кожному окремому підприємстві складається з таких основних етапів:

етап 1: формулювання мети управлінського рішення з урахуванням ситуації, що склалась у ринковому сегменті для підприємства. Мета управлінського рішення повинна співпадати з загальною метою діяльності цього ж підприємства;

етап 2: установлення нормативних показників виконання управлінського рішення. Таким показником є загальний час виконання рішення та час на виконання окремих складників рішення, показник витрат на реалізацію управлінського рішення в цілому та окремих його складників. Можливо введення й інших показників;

етап 3: контроль процесу реалізації управлінського рішення;

етап 4: визначення фактичних результатів реалізації ухваленого управлінського рішення;

етап 5: порівняння визначеного переліку фактичних показників з нормативними, що встановлені на етапі 2; тут виконується аналіз можливих розбіжностей між фактичними результатами і нормативними показниками процесу реалізації управлінського рішення.

етап 6: внесення коректив у процес реалізації управлінського рішення за умови виявлення розбіжностей між фактичними результатами і нормативними показниками;

етап 7: всебічний аналіз коректив. У межах цього етапу аналізуються можливі варіанти коректив у процесі виконання управлінського рішення. При цьому ґрунтовному аналізу піддаються часові показники, фінансові показники та додержання умов попередніх домовленостей, стандартів тощо. За результатами аналізу можливе повернення як до третього, так і до другого й першого етапів. Це залежить від змісту й спрямованості коректив;

етап 8: кінцевий контроль виконання управлінського рішення за попередньо встановленими нормативними показниками. За бажанням керівництва підприємства до нормативних показників можуть бути віднесені не тільки часові показники, а й

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.alehander@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