**ТЕМА 1. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ**

**План:**

1. Система управління підприємством: характеристика, склад та взаємозв'язок функцій.
2. Поняття аналізу господарської діяльності: предмет, об'єкт, функції, роль та задачі.
3. Принципи проведення аналізу господарської діяльності.
4. Взаємозв'язок управлінських рішень та аналізу господарської діяльності.
5. Технологія прийняття управлінських рішень за результатами аналізу господарської діяльності.
6. **Система управління підприємством: характеристика, склад та взаємозв'язок функцій**

Згідно з основними положеннями теорії систем, будь-який об'єкт, явище чи процес (включаючи підприємство) можна розглядати як систему. Під системою розуміють сукупність взаємозв'язаних в одне ціле елементів. Елемент системи - це частина цілого, яка в процесі аналізу не підлягає поділу на складові. Отже, для будь-якої системи характерно, що:

1) вона складається з двох або більшої кількості елементів;

2) кожний її елемент має властиві лише йому якості;

3) між елементами системи існують зв'язки, за допомогою яких вони впливають один на одного;

4) система не може існувати поза часом і простором. Вона має часову сутність (її склад може бути визначений у кожний даний момент), а також свої межі та навколишнє середовище.

Особливість підприємства як системи полягає в тому, що підприємство - це відкрита система, яка може існувати лише за умови активної взаємодії з навколишнім середовищем. Воно вибирає з проміжного та загального зовнішнього середовища основні фактори виробництва і, перетворюючи їх на продукцію (товари, послуги, інформацію) та відходи, передає знов у зовнішнє середовище. Умовою життєздатності системи є корисний (вигідний) обмін між "входом" і "виходом".

Система управління підприємством є сукупністю трьох підсистем: власне системи управління, системи, що управляється, та інформаційної системи.

Інформаційна система управління включає всі види обліку, що створюють масив управлінської інформації, який характеризує стан системи, що управляється, та виконання управлінських рішень. Уся управлінська інформація аналізується, і відповідно до результатів аналізу готуються проекти управлінських рішень, які передаються в систему управління. Аналіз господарської діяльності займає важливе місце в інформаційній підсистемі управління, дозволяє економічно обґрунтувати управлінські рішення і здійснювати їх моніторинг.

У системі, що управляє, проекти управлінських рішень разом з іншою інформацією використовуються відповідно до загальних функцій управління для формулювання управлінських рішень, які передаються на об'єкт управління (систему, що управляється). В об'єкті управління управлінські рішення передаються у відповідні підрозділи та забезпечується контроль за їх виконанням. Щодо всіх операцій, які здійснюються в підрозділах, формується відповідна первинна інформація, яка в порядку зворотного зв'язку направляється в інформаційну систему управління.

Система управління підприємством передбачає диференціацію та координацію управлінської діяльності за виконуваними функціями. Під функцією управління слід розуміти продукт поділу і спеціалізації управлінської праці, відокремлений напрямок управлінської діяльності, що дозволяє здійснювати управлінський вплив. За ознакою інваріантності розрізняють загальні (ключові) функції, що розкривають склад процесу управління, і специфічні (конкретні) функції, що вказують напрямок цілеспрямованого впливу на той чи інший вид виробничої діяльності.

До основних функцій управління відносять: аналіз; облік; планування; організацію; мотивацію; контроль.

Як функція управління, аналіз господарської діяльності орієнтований насамперед на оцінку виконання зобов'язань і стану підприємства, виявлення і реалізацію резервів виробництва і, що найголовніше, на обґрунтування управлінських рішень. Прийняттю будь-якого рішення повинні передувати аналітичні розрахунки, тому кожен представник апарату управління повинен бути добре обізнаний в теорії і особливо в методології аналізу господарської діяльності. Практика підтверджує, що за допомогою аналізу господарської діяльності можна дати повну характеристику об'єкта управління; результати аналізу господарської діяльності служать цілям управління як засіб обґрунтування управлінських рішень і одночасно як засіб контролю за їх виконанням. Накопичені за допомогою аналізу господарської діяльності знання про закономірності розвитку об'єкта дослідження сприяють підвищенню ефективності виробництва, поповнюють систему знань науки управління. Врешті-решт, які б задачі не ставилися перед економічним аналізом, він служить насамперед цілям управління як засіб прийняття рішень.

Бухгалтерський облік як функція управління включає в себе безперервне і взаємозв'язане спостереження (сприйняття, збирання), реєстрацію, нагромадження і зберігання первинних фактів господарської діяльності підприємства з метою подальшої їх систематизації та обґрунтування у вигляді облікових показників, що відображують кількісну оцінку та якісну характеристику конкретних економічних явищ (процесів).

Планування - функція управління, що визначає перспективи розвитку економічної системи та її майбутній стан, обумовлені темпами розвитку, джерелами, обраними методами і формами виробництва для досягнення сформульованої мети у вигляді конкретних планових моделей (розрахунків) завдань і показників з установленням термінів виконання.

Організація - функція управління, метою якої є формування керівної і керованої систем, а також зв'язків і відносин між ними, що забезпечують кооперування людей і знарядь праці з максимальною ефективністю протікання їх спільної трудової діяльності. Особливість функції організації стосовно інших полягає у тому, що вона є єдиною функцією, яка забезпечує взаємозв'язок і підвищує ефективність всіх інших функцій управління. Результатом здійснення функції організації є створення на основі об'єктивних функцій управління відповідних органів управління; побудова чіткої структури апарату управління; обґрунтоване формування управлінських підрозділів; розробка положень про органи управління і посадових інструкцій; встановлення взаємозв'язків між управлінськими підрозділами; розстановка управлінських кадрів за функціональною ознакою; розробка нормативів, методик, технологічних карт тощо.

Мотивація - функція управління, яка вказує на комплекс причин, які спонукають членів трудового колективу до спільних впорядкованих і узгоджених дій для досягнення поставленої перед суб'єктом господарювання мети.

Контроль - функція управляння, яка завершує будь-яку діяльність і представляє собою перевірку, а також постійне спостереження з метою перевірки чи нагляду. Він найщільніше переплетений з іншими елементами системи управління, відтак за його допомогою можна визначити, наскільки ефективно працює підприємство. Контроль не є самоціллю, він лише коригує вироблену стратегію. Отже, метою контролю є виявлення потенційних можливостей, проблем, надання рекомендацій стосовно програми стратегічних і тактичних дій щодо комплексного удосконалення господарської діяльності підприємства з орієнтацію на прийняту стратегію.

Специфічні функції управління підприємством вказують напрямок впливу на будь-яку сферу виробничої діяльності, вони обумовлені багатосторонньою діяльністю підприємства та змістом його виробничих процесів. Тому під специфічними функціями управління розуміють результат поділу управлінської праці. Такі функції включають види діяльності, які розрізняються призначенням і засобами реалізації.

Об'єктом управління є організаційно відокремлена ланка, яка забезпечує одну із стадій або частину стадії виробничо-господарського процесу і є основою цілеспрямованого управлінського впливу. З огляду на особливості виробничо-господарських процесів підприємства, до конкретних функцій управління виробництвом продукції варто віднести:

- управління науково-технічною підготовкою виробництва;

- управління основним, допоміжним і обслуговуючим виробництвом;

- управління якістю продукції;

- управління персоналом підприємства;

- управління матеріально-технічним постачанням;

- управління фінансами;

- управління збутом продукції;

- управління маркетингом;

- управління розвитком і удосконаленням системи адміністрування тощо.

За змістом кожна конкретна функція управління на підприємстві є комплексною і включає аналіз, планування, організацію, мотивацію і контроль організаційно відокремлених об'єктів впливу, окремих аспектів виробництва. Необхідно зазначити, що основний склад конкретних функцій управління підприємством принципово не змінюється зі зміною масштабу і характеру виробництва. Більш того, вони подібні навіть на підприємствах різних галузей народного господарства. Різними залишаються лише обсяг і структура виконання функцій управління.

**2. Поняття аналізу господарської діяльності: предмет, об'єкт, функції, роль та задачі**

Аналіз господарської діяльності є самостійною галуззю наукових знань, що має свій зміст. Аналіз господарської діяльності як наука - це система спеціальних знань, що пов'язані:

а) з дослідженням економічних процесів у їх взаємозв'язку, що складаються під впливом об'єктивних економічних законів;

б) з науковими обґрунтуваннями бізнес-планів, з об'єктивною оцінкою їх виконання;

в) виявленням позитивних та негативних факторів і кількісним вимірюванням їх дії;

г) з розкриттям тенденцій та пропорцій господарського розвитку, з визначенням невикористаних внутрішньогосподарських резервів;

д) з узагальненням передового досвіду, з прийняттям управлінських рішень.

У ході аналізу господарської діяльності всі явища вивчаються у взаємозв'язку та взаємообумовленості. Причинний або факторний аналіз виходить з того, що кожна причина, кожний фактор отримує відповідну оцінку.

Фактор (лат. factor - продукуючий) у процесі аналізу господарської діяльності визначається як рушійна сила, причина будь-якого процесу, явища, істотні обставини у їх визначенні. З погляду побудови технології аналітичного процесу важливим є розмежування сукупності факторів за такими ознаками: кількісними й якісними; істотними і неістотними (другорядними); постійними і випадковими; інтенсивними і екстенсивними. У процесі аналізу не тільки відкриваються та аналізуються основні фактори, що впливають на господарську діяльність, а й вимірюється сила їх впливу.

Отже, змістом аналізу господарської діяльності є комплексне дослідження процесів основної діяльності підприємств та їх структурних підрозділів, визначення причинно-наслідкових зв'язків і тенденцій розвитку з метою обґрунтування управлінських рішень та оцінки їх ефективності.

Вивчення явищ природи і громадського життя неможливе без аналізу. Термін "аналіз" походить від грецького слова "analisys", що в перекладі означає "розділяю", "розчленовую". Таким чином, аналіз у вузькому розумінні є розчленовуванням явища або предмета на складові частини (елементи) для їхнього вивчення. Наприклад, щоб зрозуміти сутність собівартості продукції, необхідно знати не тільки те, з яких елементів вона складається, а й від чого залежить її розмір за кожною статтею витрат. Чим детальніше буде диференційований приріст собівартості за елементами і чинниками, тим глибше ми будемо знати економічне явище і більш ефективно управляти процесом формування собівартості продукції.

Сучасна діалектика виходить із єдності аналізу і синтезу як наукових методів пізнання дійсності. Лише ця єдність забезпечує наукове дослідження явищ у всебічному діалектичному зв'язку.

Аналіз господарської діяльності - самостійна галузь наукових знань, що має свій предмет і об'єкти дослідження.

Сукупним об'єктом аналізу є основна (звичайна) діяльність підприємства та її економічні результати. Основна діяльність - операції, пов'язані з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), що є головною метою створення підприємства і забезпечують основну частку його доходу.

Предметом аналізу господарської діяльності є причинно-наслідкові зв'язки економічних процесів діяльності підприємств. Тільки розкривши причинно-наслідкові зв'язки різних сторін діяльності, можна визначити, як зміняться фінансові результати основної діяльності за рахунок того чи іншого фактора, провести обґрунтування будь-якого управлінського рішення.

Предмет аналізу господарської діяльності розкривається через його об'єкти: обсяг виробництва і продажу, забезпеченість трудовими, матеріальними та фінансовими ресурсами, фінансовий стан підприємства тощо.

Завдання аналізу господарської діяльності визначаються його змістом та предметом. Основними з них є:

вивчення характеру дії економічних законів, установлення закономірностей і тенденцій економічних явищ і процесів у конкретних умовах підприємства;

наукове обґрунтування поточних і перспективних планів;

моніторинг виконання планів і управлінських рішень;

визначення економічної ефективності використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів;

оцінка фінансових результатів діяльності підприємства;

виявлення та вимірювання внутрішніх резервів;

розробка заходів по використанню виявлених резервів.

**3. Принципи проведення аналізу господарської діяльності**

Аналітичне дослідження, його результати та їхнє використання в управлінні виробництвом мають відповідати визначеним вимогам. Важливішими принципами аналізу є:

державний підхід - оцінка результатів діяльності підприємства з урахуванням державної, економічної, соціальної, екологічної, міжнародної політики та чинного законодавства тощо;

науковість - використання діалектичної теорії пізнання, економічних законів розвитку, інноваційного підходу, новітніх прогресивних методів економічних досліджень;

комплексність - охоплення максимуму структурних підрозділів і напрямків діяльності, всебічне вивчення причинно-наслідкових залежностей розвитку основної діяльності підприємства;

системність - розуміння об'єкту, що вивчається, як складної динамічної системи, що містить елементи, пов'язані між собою та з зовнішнім середовищем;

об'єктивність - використання перевіреної інформації, яка достовірно відбиває об'єктивну реальність;

точність - обґрунтування висновків точними аналітичними розрахунками;

дієвість - активний вплив на результати діяльності підприємства, своєчасне виявлення недоліків та прийняття відповідних управлінських рішень;

плановість - проведення за планом і систематично, що викликає необхідність планування і контролю за проведенням аналітичної роботи на підприємстві, обумовлює розподіл обов'язків між виконавцями;

оперативність - швидкий і чіткий аналіз ситуацій, генерування відповідних управлінських рішень і втілення їх у життя підприємства.

Реалізація зазначених принципів на практиці сприятиме ефективній організації і результативності аналізу господарської діяльності.

Взаємозв'язок управлінських рішень та аналізу господарської діяльності

У спеціальній літературі застосовується двояке розуміння процесу прийняття управлінських рішень. 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 і з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо.

Зважаючи на це, можна запропонувати наступне визначення: прийняття рішення - це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації.

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч різноманітних факторів. До найважливіших об'єктивних факторів відносяться такі:

- ступінь ризику - розуміється, що завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію;

- обмеженість часу, який відводиться менеджерові для прийняття 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.

У теорії управління виділяють три основні моделі прийняття рішень:

- класична модель;

- поведінкова модель;

- ірраціональна модель.

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. Отже, основні характеристики класичної моделі наступні:

- чітка мета прийняття рішення;

- повна інформація щодо ситуації, яка аналізується;

- повна інформація щодо всіх можливих альтернатив і наслідків їх реалізації;

- раціональна система впорядкування переваг за ступенем їх важливості;

- мета особи, яка приймає рішення, завжди полягає у тому, щоби зробити вибір, який максимізує результат діяльності організації.

Отже, класична модель передбачає, що умови прийняття рішення повинні бути достатньо визначеними. Маючи повну інформацію, менеджери можуть вибирати альтернативу, яка найкраще відповідає потребам організації. Проте на практиці на процес прийняття рішень впливають чисельні обмежуючі та суб'єктивні фактори. Сукупність таких факторів у процесі прийняття рішень враховує поведінкова модель.

Поведінкова модель, на відміну від класичної, має наступні основні характеристики:

- не повна інформація щодо ситуації, яка аналізується;

- не повна інформація щодо всіх можливих альтернатив;

- особа, яка приймає рішення, не здатна або не схильна (або і те, і інше одночасно) передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи.

Ірраціональна модель ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи. Ірраціональна модель найчастіше застосовується:

- для вирішення принципово нових, незвичайних, складних проблем;

- для вирішення проблем в умовах значного дефіциту часу;

- коли менеджер або група менеджерів мають достатньо влади, аби нав'язати своє рішення.

Прийняття управлінських рішень за результатами проведеного аналізу здійснюється у рамках класичної моделі.

**4. Взаємозв'язок управлінських рішень та аналізу господарської діяльності**

У спеціальній літературі застосовується двояке розуміння процесу прийняття управлінських рішень. 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 і з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо.

Зважаючи на це, можна запропонувати наступне визначення: прийняття рішення - це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації.

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч різноманітних факторів. До найважливіших об'єктивних факторів відносяться такі:

- ступінь ризику - розуміється, що завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію;

- обмеженість часу, який відводиться менеджерові для прийняття 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.

**5. Технологія прийняття управлінських рішень за результатами аналізу господарської діяльності**

Процес прийняття управлінських рішень є складним і багатостороннім. Він включає цілий ряд стадій і операцій. кількість і конкретний зміст яких визначається менеджерами підприємства залежно від кваліфікації керівника, певної ситуації, стилю керівництва та організаційної культури тощо. Процес прийняття рішень включає такі етапи, які можуть бути поєднані один із одним як прямими, так і зворотними зв'язками. У конкретних випадках, особливо при розробці масових "стандартних" рішень, окремі етапи випадають або інтегруються. Таким чином, фактична кількість етапів визначається проблемою, яка вирішується.

І етап. Діагностика, формулювання й обґрунтування проблеми.

Проблема - це складне теоретичне або практичне питання, яке вимагає вивчення, дослідження й прийняття рішень. Вона відбиває потенційну можливість щодо підвищення ефективності роботи або різницю між існуючим і бажаним станом системи.

Безпосередньо процес прийняття рішення розпочинається з отримання інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище. У процесі її обробки визначається вірогідність і повнота інформації. Кожне управлінське рішення приймається на основі аналізу лише спеціально відібраної інформації з врахуванням її особливостей. Інформація, яка не піддається формалізації, вивчається за допомогою логічного мислення, порівняння, аналогії, аналізу, синтезу, індукції, тощо. Для обробки формалізованої інформації широко застосовуються кількісні методи: складання статистичних таблиць, графіків, регресійний аналіз, логіко-математичні методи тощо. Структуризація й аналіз обробленої інформації, сукупність її об'єктивних і суб'єктивних факторів дозволяє менеджеру визначити ступінь важливості проблеми й обґрунтувати необхідність щодо її рішення. Після виявлення проблеми головним завданням менеджера є чітке її формулювання, від якого залежать важливі елементи управлінського рішення - визначення цілей і завдань, які необхідно досягти при вирішенні поставленої проблеми.

II етап. Формулювання обмежень і критеріїв для прийняття управлінських рішень.

Обмеження корегуючих дій звужують можливості прийняття рішень. Перед тим, як переходити до наступного етапу процесу прийняття рішень, керівник повинен чітко визначити обмеження й лише потім визначати альтернативи. До числа загальних обмежень відносять:

- недостатню кількість працівників відповідної кваліфікації й досвіду;

- необхідність застосування вдосконаленої технології;

- відсутність необхідних матеріальних ресурсів тощо.

У сучасній літературі з теорії прийняття рішень існують різні підходи щодо класифікації методів обґрунтування управлінських рішень. Один із найпоширеніших підходів класифікації представлено на рис. 1.

Відповідно до цієї класифікації всі методи обґрунтування управлінських рішень поділяються на кількісні та якісні.

Кількісні методи (або методи дослідження операцій) застосовують, коли фактори, що впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити та оцінити.

Якісні методи використовують тоді, коли фактори, що визначають прийняття рішення, не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню. До якісних методів належать в основному експертні методи.



Рис. 1. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень

Як наочно представлено на рисунку, аналітичні методи застосовуються в умовах однозначної визначеності інформації щодо ситуації, яка аналізується. Ця група методів характеризується тим, що встановлює аналітичні (функціональні) залежності між умовами вирішення задачі (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням). До аналітичних належить широка група методів аналізу господарської діяльності підприємств.

Реалізація рішень, як правило, пов'язана з використанням трудових, матеріальних, енергетичних, фінансових та інших ресурсів. Відповідно обираються й критерії оцінки рішень, якими можуть бути найрізноманітніші показники: найменші витрати, найбільший обсяг виробництва, максимальне використання обладнання, соціальна значущість тощо. Якщо рішення приймається за одним критерієм (показником), воно є простим, якщо за кількома критеріями - складним.

III етап. Формулювання й відбір можливих варіантів рішень.

При формулюванні альтернативних рішень менеджер завжди має справу з невизначеністю. Тому продовженням обробки інформаційних даних є прогнозування, яке дає можливість передбачити результати реалізації кожного варіанта рішення. Воно дає можливість серед різноманіття потенційно можливих варіантів виділити бажані, які відзначаються необхідними результатами. Послідовне накладання інших обмежень значно звужує кількість варіантів. Таким чином, проблема встановлення оптимального рішення розпадається навпіл. Перша частина проблеми зводиться до того, як із багатьох можливих варіантів відібрати найбільш раціональні, а друга - до того, як із раціональних варіантів обрати найкращий. При відборі варіантів використовуються також і евристичні методи, засновані на логіці.

IV етап. Обрання найкращого варіанта рішення.

На цьому етапі виявляються альтернативи з ряду бажаних рішень і обираються кращі варіанти. З цією метою кінцевий результат реалізації кожного варіанта ретельно вивчається та порівнюється з прийнятим для даної проблеми критерієм (або критеріями). За результатами порівняння варіантів рішень обирається найвідповідніший для конкретних умов, який забезпечує найефективніше досягнення поставленої цілі. По суті, це є прийняттям рішення щодо проблеми.

V етап. Реалізація прийнятого рішення.

Значення цього етапу визначається тим, що повнота реалізації прийнятих рішень забезпечує реальні результати та сенс функціонування управлінської системи.

Прийняті управлінські рішення можуть набирати письмової чи усної форми. Переважно рішення оформляються письмово: (накази, розпорядження, інструкції тощо). У цих документах повинні бути визначені мета й необхідна програма дій для виконання рішення. Реалізація прийнятого рішення вимагає розробки організаційного плану, спрямованого на досягнення мети даного рішення, у якому загальний обсяг робіт розчленовується на окремі складові. Для виконання робіт визначаються виконавці, відповідальні особи, терміни виконання. При реалізації рішення виконавці окремих робіт повинні бути наділеними певними правами та повноваженнями, й нести відповідальність залежно від завдань, які вирішуються. При цьому використовується принцип делегування відповідальності, який передбачає її розподіл між усіма учасниками як розробки, так і реалізації прийнятого рішення. При делегуванні відповідальності слід враховувати компетентність виконавців, рівень їхньої кваліфікації та досвід. В організаційному плані визначаються терміни виконання рішення й обсяг виділених ресурсів.

Після розробки плану реалізації рішення він в обов'язковому порядку доводиться до виконавців із поясненням його змісту й значення, а також передбачуваних результатів. Якщо рішення стосується колективу працівників, то програма його виконання обговорюється активом підприємства.

VI етап. Процес реалізації прийнятого рішення тісно пов'язаний із контролем за його виконанням.

Ефективний контроль за виконанням рішення неможливий без чіткого обліку виконання окремих робіт. При цьому використовуються три види обліку: статистичний, бухгалтерський, оперативний. Завданням контролю є не лише своєчасне виявлення відхилень від визначеної програми, але й швидка їх ліквідація або упередження. Від ефективності контролю зрештою залежить реальність рішень, що приймаються, й своєчасність їх виконання.

Незалежно від стану виконання повинні підбиватися підсумки реалізації управлінського рішення, які є перевіркою ефективності використання системи прийняття й реалізації управлінських рішень.

**Контрольні питання:**

1. Охарактеризуйте систему управління підприємством за складом та взаємозв'язком функцій.
2. Визначте поняття аналізу господарської діяльності: предмет, об'єкт, функції, роль та задачі.
3. Визначте принципи проведення аналізу господарської діяльності.
4. Опишіть взаємозв'язок управлінських рішень та аналізу господарської діяльності.
5. Опишіть технологію прийняття управлінських рішень за результатами аналізу господарської діяльності.