

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Організація прийняття та реалізації управлінських рішень»

(за матеріалами ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС») м. Київ)

Студентки 3 курсу 10с групи

спеціальності 073 «Менеджмент»

спеціалізації «Управління
бізнесом»

Букресвої Єлизавети

Олександрівни

Науковий керівник:

доктор економічних наук,
професор

Бай Сергій

Іванович

Гарант освітньої програми:

кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор

Миколайович

Київ 2022

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: ОРГАНІЗАЦІЯ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ
РІШЕНЬ (за матеріалами ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС»)

ПЛАН

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	6
1.1. Сутність, значення та основні аспекти управлінських рішень на підприємстві.....	6
1.2. Методичні підходи до процесу прийняття та реалізації управлінських рішень підприємства.....	9
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС».....	15
2.1. Профіль діяльності та аналіз управлінських рішень на підприємстві.....	15
2.2. Оцінка ефективності управлінських рішень підприємства ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС».....	37
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС»....	33
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Зі вступом України в ринок значний розвиток отримала комерційна діяльність, що пов'язується з отриманням прибутку від продажу товарів і послуг. Керівники комерційних підприємств несуть, в першу чергу, персональну відповідальність за вибір і прийняття економічно-обґрунтованих рішень оперативного управління щодо руху продукції до споживача.

Динамізм зовнішнього середовища і швидка зміна намірів споживачів за умов відкриття національних кордонів для обміну товарів і капіталу вимагають застосування концепцій логістики в управлінні комерційною діяльністю організацій. Зазначене неможливо без застосування сучасного інформаційно-аналітичного забезпечення їх діяльності, адекватного оформлення документації та її подальшого зберігання як сукупності основних ресурсів, що відображають управлінську діяльність організації у всіх сферах практичного втілення виробничих, господарських і наукових завдань.

Сьогодні є досить актуальним вивчення питань організації інформаційного забезпечення прийняття рішень в управлінні комерційним підприємством, адже від цього залежить рівень його функціонування та продуктивність підприємства в цілому.

Особливості прийняття управлінських рішень достатньо чітко відображені в роботах професора Анісімова О.С., Колпакова В.М., Віханського О.С., Котлера Ф.В., Мескона М.С., Наумова А.П., Орлова А.І. Питання якісного інформаційного забезпечення прийняття рішень в управлінні організацією розглянуто в роботах Войчишина К. С., Глущенко В.В., Давидова І. О та Урсула А.Д. Даним питанням наслідків прийнятих рішень присвячена певна кількість зарубіжних та вітчизняних публікацій.

Однак, на сьогодні, ще залишаються недостатньо вивченими питання оперативного управління виробничо-господарською діяльністю комерційних

підприємств за умов недосконалої системи їх інформаційного забезпечення. Виходячи з виключного значення відносин між виробником продуктів і послуг та їх споживачем, стає цільовою настановою проведення дослідження інформаційного забезпечення прийняття рішень в організаціях за сучасних умов.

Серед науковців, що у своїх працях значну увагу приділяють інформаційного забезпечення діяльності комерційних підприємств питанням варто виділити: Бездрабко В.В., Беспянську В.С, Добровольську В.В., Бутинець Ф.А., Глушика С.П., Діденка А.М., Коржа А.О., Палеху Ю.І, Пасічника М.С., Пелечишина А.М., Цимбалюка В.С. та інших науковців.

Разом з тим, ще залишаються недостатньо проаналізовані питання інформаційного забезпечення прийняття рішень оперативного управління виробничо-господарською діяльністю інформаційних та телекомунікаційних підприємств. Це і зумовило значну актуальність дослідження питання інформаційного забезпечення прийняття оперативних рішень керування роботою телекомунікаційних підприємств у сучасній ринковій економіці.

Метою дослідження є дослідження удосконалення процесу організації прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві.

Для досягнення мети в роботі було поставлено наступні завдання:

- розглянути сутність, значення та основні аспекти управлінських рішень на підприємстві;
- розкрити методичні підходи до процесу прийняття та реалізації управлінських рішень підприємства;
- дослідити профіль діяльності та аналіз управлінських рішень на підприємстві;
- надати оцінку ефективності управлінських рішень підприємства ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС»;
- провести розробку комплексу заходів щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Об'єктом дослідження виступає організація прийняття та реалізація управлінських рішень на підприємстві.

Предмет дослідження: оптимізація процесу прийняття та реалізація управлінських рішень на підприємстві.

Методи дослідження. В проведеному дослідженні вживано такі методи дослідження, як метод поняттєвого аналізу, системного аналізу та моделювання. Методологічною базою випускної кваліфікаційної роботи було обрано діалектичний метод, що дав можливість об'єктивно та всебічно дослідити явища в їхньому взаємозв'язку, з урахуванням логіки.

В роботі було використано також метод порівняльного аналізу, методи статистичної обробки матеріалу, логічно-історичний, системно-структурний методи.

В даній роботі знайшли застосування прийоми формальної логіки, а саме аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія та абстрагування. Перераховані вище методи з метою всебічного дослідження теми роботи було використано як окремо так і в поєднанні один з одним.

Інформаційну базу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали Державного комітету статистики, Закони України, постанови Кабінету Міністрів України, дані фінансової, управлінської та статистичної звітності підприємств України, тощо.

Практичне значення полягає у розробці науково-методичних рекомендацій щодо інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Структура роботи. Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, відповідних підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Сутність, значення та основні аспекти управлінських рішень на підприємстві

Аналіз теорії та практики економічного в управлінні різноманітними об'єктами дав змогу встановити, що не має остаточної думки щодо поняття «процес прийняття управлінського рішення» [1]. Науковець, Приймак В.М. під управлінським рішенням вважав чітку послідовність дій, що були скеровані на раціональний вибір при оптимальному варіанті для досягнення бажаної мети [2]. Р.А. Фатхутдінова, вважав управлінське рішення – як результат аналізу, зваженої оптимізації, прогнозування, економічного обґрунтування і вибору альтернативних варіантів з безлічі можливостей досягнення конкретної мети системи менеджменту. Ухвалення рішення є процесом аналізу, прогнозування й оцінки ситуації, вибору й узгодження найкращого альтернативного варіанту досягнення поставленої мети [3].

Лернер Ю.І. зазначає, що управлінське рішення – це соціальний акт, в якому зафіксовано вплив управлінських ланок на керовані об'єкти, що є необхідним для виконання вимоги в управлінні та має бути оформленим відповідним чином вольовий акт людини, що приймала це рішення; а також процес, що має складатися з окремого акту та процедури [4]. Щодо Н.В. Злобіна, він вважає, що управлінське рішення, -це циклічна послідовність дій суб'єкта управління, що може бути направлена на вирішення проблем організації та полягають в аналізі ситуації, генерації альтернатив, прийняття рішення, а також організації його виконання [5]. На думку С.В. Цюпюри Управлінське рішення, – це результат вибору суб'єктом управління способу дій, що спрямоване на вирішення поставленого завдання чи то в наявній, чи то спроектованій ситуації [7]. Щодо, Е. А. Смирнова, то він розуміє під управлінським рішенням саме «результат колективного труда» [8]. Тоді як,

Ф. Ф. Бутинець вважає, що під управлінським рішенням, також, слід розуміти акт, що може бути спрямованим на вирішення проблемної ситуації [9, с. 11].

Отже, слід зазначити, що процес прийняття управлінського рішення – формалізований метод менеджменту, на альтернативних засадах, а також сукупність циклічних послідовних дій, що можуть складатися з окремих етапів та процедур, в результаті якого керуюча система організації може отримувати можливість безпосередньо вплинути, з метою досягнення бажаної цілі, на керовану систему, або вирішити проблему організації.

В науковій літературі вітчизняними і іноземними вченими-економістами було розроблено класифікації управлінських рішень. Як показали результати досліджень, у практиці менеджменту виокремлюють більше сімдесяти класифікаційних ознак, при цьому, на нашу думку, найбільш важливими ознаками класифікації управлінських рішень слід визнати такі: за сферою охоплення, за суб'єктом прийняття, за тривалістю дії, за психологічними особливостями суб'єкта управління, за ступенем складності, за рівнем прийняття, за рівнем централізації, за характером вирішуваних завдань організацією, за способом обґрунтування, за способом прийняття, за характером, за причинами виникнення, за рівнем директивності.

Таким чином, оцінку якості ефективності управлінського рішення можна здійснювати на етапі його прийняття, це може бути навіть незалежно від отримання фактичного результату, а також використати в такому випадку сукупність показників, що можуть сформулювати основні вимоги при прийнятті управлінського рішення. В таких випадках саме якість управлінських рішень, як величина відповідності параметрів, що обрані як альтернатива рішення в певних системах характеристик і показників, при цьому треба враховувати необхідність ефективної реалізації в процесі прийняття рішення.

Слід зазначити, що саме якість розроблених управлінських рішень може залежати від рівня відповідності вимогам, таким як: адаптивність;

своєчасність; оптимальність; правомірність; наукова обґрунтованість; цілеспрямованість; комплексність; об'єктивність.

Отже за думкою О. А. Кондрашова та В. Сіменко, процес підготовки, прийняття і реалізації УР передбачає послідовність виконання певних етапів і процедур. У результаті чого отримуємо управлінське рішення, спрямоване на внутрішнє (об'єкти: місія і стратегія компанії, мета і задачі керованої системи, структурні елементи системи управління, бізнес-процеси, ресурси та їх потенціал) або зовнішнє середовище (керовані об'єкти впливу) для досягнення певного наслідку [10, 12].

Теоретично відомо, що приблизно 60% управлінських рішень приймаються не в результаті раціонального вибору альтернативних варіантів, а саме під впливом суб'єктивних факторів. Найчастіше такі відхилення від процедури раціональності притаманні тим керівникам, які звикли повністю покладатися на стереотипно-інтуїтивне прийняття рішень. Менеджери користуються інтуїцією регулярно, і вона дійсно іноді допомагає знаходити управлінському персоналу правильні рішення.

Отже, врахувавши результати проведених досліджень науковцями, ми вважаємо важливим виділити фактори, які можуть заважати в прийнятті ефективних і результативних управлінських рішень. Серед них виділяють внутрішні та зовнішні перешкоди. До зовнішніх перешкод, відносять: нестабільну політичну та економічну ситуацію в Україні та за її межами, невизначеність зовнішнього середовища, не вигідні умови кредитування; відсутність якісної і своєчасної інформації; недостатньо розвинута культура ділового спілкування. До внутрішніх перешкод належать: низька якість розробки управлінських рішень і порушення технології їх прийняття; недостатня наукова обґрунтованість, невисока питома вага управлінських рішень, які приймаються колективно, незадовільні комунікації, не розвинута корпоративна культура; недостатня мотивація персоналу; неефективна система контролю, відтік кваліфікованих кадрів, обмежені ресурсні можливості суб'єктів підприємницької діяльності.

На нашу думку, саме прийняття рішень, -це найважливіша функція в управлінні, максимально успішне здійснення якої може забезпечуватися за рахунок досягнення підприємством його цілей. Важливо, що дослідження теоретичних і практичних аспектів правильного прийняття управлінських рішень, може дозволити зробити висновок, що саме процес прийняття управлінського рішення, - це складний багатоаспектний характер. При аналізі наукових джерел, та існуючих підходів до тлумачення поняття управлінського рішення свідчить про відсутність єдиної думки поняття «процес прийняття управлінського рішення». Отже, маємо думку, що доцільне дещо розвинути трактування управлінського рішення, як економічної категорії.

Таким чином, сам процес прийняття управлінського рішення – це метод менеджменту, що формалізований на альтернативних засадах, а також це сукупність циклічних послідовних дій, які складаються з окремих етапів і процедур, в якій керуюча система організації отримує можливість безпосередньо впливати на керовану систему, щом максимально досягнути бажану мету чи вирішити проблему організації. А саме, в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища, саме питання якості, технології підготовки і прийняття управлінських рішень є дуже актуальними.

1.2. Методичні підходи до процесу прийняття та реалізації управлінських рішень підприємства

В процесі моделювання процесу при прийнятті важливих управлінських рішень, основними його параметрами можуть виступити: сама ситуація та конкретний час для прийняття цього рішення; а також ресурси, якими розпоряжається підприємство, що є необхідними для прийняття рішення; альтернативні варіанти рішень; система керованих, слабо керованих та некерованих факторів і зв'язків між ними; система критеріїв для оцінки результатів прийнятих рішень. Також, ці ж параметри повинні

використовуватися й для оцінки ефективності прийнятих і реалізованих ефективних управлінських рішень [7].

Саме ефективність господарювання, а також його результативність у період економічної кризи, процес адаптації суб'єктів господарювання до умов конкурентного ринку може залежати від своєчасності прийняття управлінських рішень, що мають приймаються керівною ланкою [5, с. 172]. Отже, саме дослідження питань, що можуть бути пов'язані з цим аспектом діяльності людини, можуть викликати великий теоретичний і практичний інтереси. Існує думка, що управлінське рішення розуміється як процес, акт вибору й результат вибору, що сприяє досягненню поставленої мети [2]. Вважаємо, що управлінське рішення є результатом розумової діяльності людини, який приводить до якого-небудь висновку або ж до необхідних дій, розробка дії або її вибір із набору альтернатив і його реалізація [10, с. 213].

Слід зазначити, що однією з головних характеристик в ефективному управлінському рішенні, є його безпосередня спрямованість, а також організація колективної праці. Поскілки, саме управлінське рішення, може прийматися лише тим суб'єктом управління, що може мати на це конкретні повноваження. В такому випадку управлінське рішення може бути спрямованим на: керування управлінською діяльністю; управління людськими ресурсами; стратегічне планування; управління виробничою й обслуговуючою діяльністю; управлінське консультування; комунікації із зовнішнім середовищем; формування системи управління підприємством (методологія, структура, процес, механізм). [11, с. 15].

Отже, саме управлінське рішення може бути побудованим на принципах суб'єктності, предметності або змістовності, системності.

Слід зазначити, що управлінське рішення в сфері управління трудовим колективом, -це продукт діяльності керівника будь-якого рівня, в моменти, коли на шляху при досягненні поставленої мети виникають проблеми. Сам процес прийняття управлінського рішення може представляти собою процес обробки наявної інформації при виникненні проблеми. В такому випадку

управлінське рішення, -це соціальний акт, що може бути організованим та спрямованим в певне русло діяльності колективу та може виконувати роль засобу, що сприяє досягненню поставлених цілей

Отже, основними чинниками, що має вплив на якість управлінського рішення, є: автоматизація управління, мотивація формування якісного рішення та використання наукових підходів і принципів, методів моделювання системи управління. В даному випадку ймовірність прийняття ефективного рішення може бути обумовлена повнотою і різноманітністю вихідної інформації, а також умінням розробляти ефективні управлінські рішення та вимагає від керівника певного рівня мистецтва, із безперервним навчанням, із самонавчанням і самоосвітою управлінського персоналу.

Таким чином, важливо зазначити, що здебільшого у процесі управління трудовим колективом приймається величезна кількість дуже різних по рівню управлінських рішень, які мають різні результати. Така інформація, яка може використовуватися органами управління підприємством, має процес прийняття рішень, який не має порушувати нормального функціонування підприємства, а сама реалізація багатьох управлінських рішень потребує їхньої диференціації. Складність і важливість прийнятого рішення обумовлює застосування різних критеріїв.

Отже, виведемо у вигляді ілюстрації, загальні ознаки, що мають змогу дозволити цю множину певним чином згрупувати, класифікувати, виділивши, таким чином, одну з сторін рішення [3; 9]. Це дає нам змогу класифікувати їх певним чином (див. Додаток А рис. 1.1).

Якість управлінського рішення можна оцінювати вже на стадії його прийняття, не чекаючи одержання остаточного результату, використовуючи для цього сукупність характеристик, що виражають основні вимоги до рішення. Можна виділити наступні вимоги, котрі визначають якість управлінського рішення: наукова обґрунтованість, своєчасність, несуперечність, адекватність, реальність, законність, повноважність, цільова

спрямованість, адресність, ясність [3]. Виявлення цих якостей дозволить визначити ефективність управлінських рішень (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Вимоги ефективності управлінських рішень

Назва	Зміст рішення
Наукова обґрунтованість рішення	Ступінь врахування закономірностей функціонування й розвитку об'єкта управління, тенденцій розвитку економіки й суспільства в цілому, компетентність суб'єкта управління
Несуперечність	Єдність управління досягається послідовністю взаємодоповнюючих, несуперечливих окремих рішень
Своєчасність	Врахування фактору часу на зміст управлінського рішення
Адекватність	Строк ефективної дії рішення, на вирішення якої воно спрямоване
Реальність	Розробка й прийняття рішення з урахуванням об'єктивних можливостей потенціалу підприємства
Законність	Відповідність чинному законодавству країни
Можливість реалізовувати повноваження	Певні повноваження (права й відповідальність) посадової особи дають можливість здійснювати діяльність
Цільова спрямованість	Чітка визначеність розробленого рішення і засобів його реалізації
Адресність	Окреслене коло виконавців управлінського рішення
Ясність	Прозорість, простота, ясність, зрозумілість виконавцями

Таким чином, управлінське рішення може вважатися якісним, якщо воно відповідає всім перерахованим вище вимогам. Недотримання хоча б одного з них призводить до втрати ефективності, до труднощів або навіть неможливості його реалізації [9].

Проведене дослідження дозволило систематизувати зміст управлінських рішень у сфері управління трудовим колективом підприємства, які, на нашу думку, повинні реалізовуватися в межах таких напрямів: формування, підтримка дієвості та згуртованості колективу, стимулювання його розвитку (див. Додаток А рис. 1.2).

Управління трудовим колективом включає певні види діяльності, які передбачають процес управління його персоналом. Управлінські рішення у сфері управління колективом зводяться до прийому і переміщення працівників, навчання та підвищення їх кваліфікації, стабілізації й закріплення кадрів. Зважаючи на це, при формуванні кадрового складу працівників необхідно більше уваги приділяти науково-методичному забезпеченню планування потреби в персоналі, його навчанню та кар'єрному росту згідно з набутим досвідом роботи і здібностями, підвищенню кваліфікації та активізації трудової мотивації [4, с. 161] (див. Додаток А рис. 1.3).

Зазвичай знання причинно-наслідкових зв'язків управлінських рішень дозволяє ретельно підходити до вивчення їх змісту. Кожний з розглянутих результатів управлінських рішень (набір і відбір, розвиток, переміщення) буде отриманий при різних матеріальних витратах і витратах праці керівника і може мати абсолютно різні економічні і соціальні наслідки для трудового колективу.

У зв'язку з цим керівник повинен ретельно вивчати зміст схвалених рішень, грамотно і правильно розподілити роботу з організації процесу прийняття рішень, намагатися проаналізувати можливі помилки в процесі вивчення змісту моделей управлінських рішень.

Таким чином, одним з важливих у сфері управління трудовим колективом завдань є саме покриття потреби в ефективному персоналі умовах постійної плінності кадрів, а також коли працівники виходять на пенсію і природних змін. Для більш ефективної організації роботи в цьому руслі, необхідно саме систематично проводити аналіз ефективності кадрового складу, з причин звільнення і категорій персоналу, склад фахівців, віковий склад працівників та яка кількості працівників вибула з поважних причин.

Отже, поскільки, іншою типовою ситуацією в управлінні трудовим колективом є саме оцінка результатів праці фахівців для нарахування їм

заробітної плати, премій, доплат, дослідження ставлення працівників до роботи. Потім досягнуті результати праці мають бути порівнені зі встановленими показниками, у випадках коли досягнуті показники відповідають плановим, має бути нарахована винагорода. Якщо результати роботи мають рівень нижче планових, фахівець може отримати пониження частини заробітку; працівник може бути звільнений за невиконання умов трудового договору; з працівника може бути стягнений збиток, заподіяний підприємству; його кваліфікаційний розряд може бути знижений у встановленому законодавством порядку.

Таким чином, на основі аналізу сутності та його змісту, слід зазначити, які управлінські рішення можуть існувати, принципи та їх прийняття та визначити, охарактеризовано поняття самого управлінського рішення, що може дозволити більш чітко виокремити, а також визначити його особливості. Управлінські рішення можуть використовуватися при навчанні керівників підприємства та сучасним формам керівної роботи, мають бути ознайомленні серед нових працівників. Отже, визначені методичні підходи при розробці та реалізації управлінських рішень у сфері управління колективом можуть дозволити керівництву підприємств своєчасно та більш чітко сформулювати саму проблему, а також розробити необхідні варіанти її рішення.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС»

2.1. Профіль діяльності та аналіз управлінських рішень на підприємстві.

Основним видом діяльності ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» є надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Українська компанія ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» була заснована 5 березня 2020 р. з ідентифікаційним номером 43552234 за адресою Україна, 02091, місто Київ, вул. Тростянецька, буд. 6 Г.

Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків міста Києва, а також валютний згідно діючого законодавства України, має печатку і штамп з власною назвою, бланки, торговельні і фірмові знаки.

Керівником організації є Чабанюк Максим Анатолійович. Розмір статутного капіталу становить 25 000,00 грн.

Вирішення питань створення, реорганізації та ліквідації підприємства, затвердження його статуту та результатів діяльності за рік належить до виключної компетенції власника.

Завдання даного підприємства полягає у одержанні прибутку шляхом здійснення торговельної, виробничої, посередницької видів діяльності, а також надання послуг та виконання робіт.

ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» є універсальним оператором на ринку нерухомості і володіє найбільш обширною і щодня поповнюваною базою даних об'єктів нерухомості в Києві і передмісті.

Практично необмежений вибір варіантів дозволяє ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» запропонувати кожному клієнтові оптимальне для рішення щодо купівлі, продажу або оренди житла чи комерційної нерухомості.

Окрім власної бази даних, ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» надає клієнтам також ексклюзивний фото каталог об'єктів нерухомості, що дозволяє самостійно оцінити безліч можливих варіантів покупки і оренди елітних апартаментів, престижної або недорогої трикімнатної, двокімнатної і однокімнатної квартири або бюджетної «гостинки»; заміського будинку, котеджу, а також офісів, магазинів, кафе, виробничих, складських і інших нежитлових приміщень (див Додаток Б).

Цілями ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» є отримання прибутку шляхом здійснення посередницької діяльності на ринку нерухомості.

Місія – надання високоякісних послуг населенню та отримання прибутку.

ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» має у своєму розпорядженні високоякісних спеціалістів, понад 20 осіб, які є фахівцями у сфері брокерських операцій, ріелтерства, страхування та юриспруденції. Спеціалісти агентства надають кваліфіковані консультації з питань нерухомості на ринку Києва та області. Колектив працює злагоджено, завдяки зусиллям керівництва.

Фонд заробітної плати компанії складається з трьох частин: основна частина, додаткова частина та різного роду заохочувальні компенсаційні виплати.

Основна частина фонду заробітної плати компанії має до 10 надбавок і доплат.

Корпоративна премія складається з кількох елементів:

- по-перше, це щомісячні премії за результатами оцінювання співробітника;
- по-друге, бонусна система, піврічні й річні премії.

За встановленою практикою ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС», топ-менеджери компанії отримують премії в останню чергу.

Компанія турбується про пенсійне забезпечення своїх працівників та перераховує на їхні індивідуальні рахунки кошти до Першого недержавного пенсійного фонду.

Суттєвий ріст компанії протягом 2020 року, запровадження єдиних стандартів якості на підприємстві поставили нові цілі для служби розвитку персоналу.

Основні напрями роботи департаменту з розвитку персоналу:

- оцінка персоналу;
- розвиток персоналу і навчання;
- формування кадрового резерву;
- нематеріальна мотивація;
- організація та проведення корпоративних заходів.

Служба з розвитку персоналу в системі ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» виступає, з одного боку, розробником нових методик навчання (наприклад, запроваджено цикл спеціальних тренінгів для керівників середньої та молодшої ланок), з іншого – накопичувачем передового досвіду та засобом його обміну між підприємствами.

Пріоритетом у кадровій політиці для ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» стало збереження кількості ключового персоналу – його мотивація, професійний розвиток, обмін досвідом серед підприємств.

Як результат, ці дії зменшують витрати на підбір та навчання нового персоналу. Керівництво компанії зосередилося на внутрішніх кандидатах, тобто потенційному менеджерському резерві. Таким чином, оптимізувавши структуру витрат, компанія зберегла свій найцінніший актив – сильну професійну команду.

Співробітники компанії створюють все більш високі стандарти якості, надаючи своїм користувачам високо-професійні, інноваційні та надійні інформаційні послуги для своїх споживачів

Інформаційне забезпечення підприємства складається зі збору, нагромадження, переробки, збереженні, пошуку, передачі інформації

необхідної для прийняття керівником компанії обґрунтованих управлінських рішень.

Від рівня прийняття керівником компанії обґрунтованих управлінських рішень залежить ефективність функціонування підприємства. Отримані дані слугують для:

- контролю за діяльністю організації;
- корегування в разі необхідності діяльності організації;
- оцінювання результатів проведеного корегування;
- вироблення стратегії подальшого функціонування організації;
- планування тактичних нововведень;
- прогнозування ринкових процесів продажу та інше.

Перед прийняттям обґрунтованих управлінських рішень в сучасний період керівникові компанії необхідно вирішити по-справжньому актуальну та надзвичайно складну проблему – виживання та забезпечення подальшого їх розвитку.

До основних цінностей ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» можна віднести:

- клієнтоорієнтованість (здатність створювати навколо клієнтів атмосферу турботи і комфорту. Щоб вибравши компанію одного разу, вони поверталися знову і знову);
- інноваційність (прагнення йти в ногу з часом, вивчати і впроваджувати в бізнес все нове і ефективно: технології роботи з клієнтами і персоналом, новинки в світі нерухомого майна);
- підбір персоналу (розвиток організації можливо через розвиток персоналу. Компанія докладает максимум зусиль для формування командного духу, прагнення до професійного та особистісного росту, а також зростання матеріального благополуччя співробітників);
- репутація (компанія прагне створювати репутацію сильного гравця, достойного представника ринку нерухомості, який привносить на ринок України європейські стандарти ведення бізнесу).

Всім, відомо що великий бізнес, потребує відповідного інформаційного забезпечення, яке виступає основою ефективного керування будь-якої організації, в тому числі компаній, які надають послуги з оренди й експлуатації власного чи орендованого нерухомого майна.

Традиційною інформаційною системою, яка надає інформацію для управління організацією, є обліково-фінансова діяльність, специфіка якої залежить від технологічних особливостей виробництва, збуту продукції чи надання послуг.

Значне місце в системі інформаційних зв'язків структурних підрозділів підприємства займає обліково-фінансова система, показники якої дають можливість її керівникові отримувати необхідну для прийняття рішення інформацію про:

- товарообіг (виручку від реалізації продукції),
- витрати виробничої діяльності (матеріальні витрати, витрати на придбання і збут матеріалів, заробітна плата, адміністративні витрати, планові накопичення, інші операційні витрати), що дають можливість знати фінансово-економічні результати роботи організації.

Важливим економічним показником, який характеризує діяльність організації, в т.ч. підприємства ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС», й впливає на фінансово-економічні показники її роботи є обсяги обігу товарів та надання послуг, як в цілому так і за окремими сегментами ринку нерухомості.

Обсяги обігу товарів та надання послуг ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» є основним фактором формування її ресурсного потенціалу, економічною передумовою отримання необхідного для успішного функціонування організації обсягу доходу та прибутку.

Основні чинники, що підлягають регулюванню та впливають на показники обсягу товарообігу компанії подано на рис. 2.1.



Рис.2.1. Врахування показників товарообігу ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС»

Важливим чинником, що впливає на обсяги товарообігу ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС», є матеріальне забезпечення її ресурсами, тобто обсяги товарної продукції, що необхідні компанії для наступної реалізації інформаційних послуг та продажу товарної продукції, що знаходиться у сфері обігу в процесі передання від виробництва до конкретних клієнтів.

Збільшенню обсягів реалізації послуг та продажу товарної продукції передуює велика робота працівників компанії з формуванням ключової інформації для прийняття її керівництвом рішень щодо:

- обсягів та структури товарів, що нею закуповуються;
- визначення найбільш вигідних постачальників товарів та їх видів;
- селекції асортименту послуг та товарів;
- підвищення прибутковості від надання послуг і продажу товарів;
- визначення оптимальної ціни та націнки на товари та послуги;
- обрання систем оплати праці у процесі надання послуг та реалізації товарів;
- визначення сегментів ринку покупців та споживачів послуг;
- вибору місця розташування відокремлених підрозділів.

Інформаційні зв'язки структурних підрозділів компанії з представниками оточуючого середовища на місцях дають змогу отримувати ними реальну інформацію необхідну для ведення управлінського обліку й застосовувати її для своєчасного та досконалого прийняття їх керівництвом відповідних рішень.

З огляду на це актуальним завданнями управлінського обліку є:

- ідентифікація інформації як ресурсу;
- розвиток і ефективне використання інформаційних ресурсів для ефективного управління підприємством;
- пристосування діяльності підрозділів до реального стану справ на ринку інформаційних продуктів та надання послуг послуг, як в цілому так і за окремими сегментами ринку нерухомості.

До нефінансових показників, які необхідно враховувати для досконалого менеджменту ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС», відносяться:

- ступінь задоволеності наданими послугами;
- чисельність постійних клієнтів;
- наявність різного роду рекламаций на продукти;
- лояльність споживачів до компанії.

Інформаційна система, що створена в компанії, забезпечує надходження, збирання, опрацювання, інтерпретацію, збереження, захист та передання інформації для прийняття управлінських рішень як від внутрішніх так і від зовнішніх користувачів. Внутрішніми користувачами облікової інформації є керівники різних рівнів управління компанією, починаючи від топ-менеджерів і закінчуючи майстрами. Зовнішні користувачі облікової інформації зведено в додатку В.

Для об'єктивного сприйняття ситуацій, які виникають в ході прийняття рішень на підприємстві, не можна применшити значущість проблеми. Адже не вирішення проблеми суттєво вплине на якість наступного рішення. Існування проблеми означає необхідність прийняття будь-яких дій щодо зміни ситуації, тому в табл. 2.2 розкрито основні проблеми, виникаючі при прийнятті управлінських рішень на підприємстві.

Таблиця 2.2

Основні проблеми при прийнятті управлінських рішень на підприємстві

Назва проблеми	Застосування методів для вирішення проблем	Приклади
Стандартні	Дотримання стандартних методів, інструкцій, правил, які встановлені на певному підприємстві керівником	Прийом працівника на роботу;
		Переведення до іншого підрозділу;
		Звільнення з посади
Структуровані	Застосування економіко-математичних методів	розрахунок ефективності роботи персоналу на підприємстві;
		вибір оптимальних поставок товарів на склад.
Слабоструктуровані	Використання системного підходу, що дозволяє виявити взаємодії складових частин систем та стратегію їхнього розвитку	прогнозування міграції населення в регіоні, де розташоване підприємство;
		формування оптимального процесу створення технічної системи вище рівня світових стандартів.
Неструктуровані	Застосування методів експертних, що дозволяють кваліфікованим фахівцям оцінити значущість подій, явищ, факторів	інвестиційна діяльність в регіоні з ще невизначеною економічною ситуацією;
		скорочення збиткового підрозділу підприємства;
		інвестиції коштів у нову не випробовану технологію.

Аналізуючи табл. 2.2 можна зробити висновок, що при прийнятті управлінських рішень на підприємстві виникає ряд проблем, які потребують вирішення. Цей процес являє собою послідовність дій щодо усунення джерел виникнення незадоволеності суб'єкта проблеми з приводу процесів і відносин, які виникли.

Основною причиною виникнення вищезазначених проблем є застосування на підприємстві застарілої системи управління. Застарілість системи управління полягає в тому, що досить часто управлінські рішення приймаються керівниками на основі їхнього особистого досвіду, тобто суто суб'єктивно.

Отже, сам контроль здійснюється шляхом обліку ходу виконання та швидкого виявлення відхилень від заданої програми, а також дає можливість ліквідувати причини самого відхилення, а також попереджає про наміри несвоєчасного виконання рішення.

Таким чином, контроль та зворотній зв'язок за виконанням рішень на підприємстві може бути практично відсутній, в такому випадку процес прийняття правильного управлінського рішення саме проходить всі описані етапи, поза залежністю від навичок та опиту приймаючих рішення процес, в прийнятті управлінських рішень проходить через всі стадії.

Отже, нижче можемо охарактеризувати систему управління на підприємстві згідно наступної схеми:

Всі такі рішення, які мають стосуватися організації вцілому та носить глобальний характер, мають прийматися одноосібно генеральним директором, після консультацій з заступником директора або головним бухгалтером. До глобальних змін підприємства відносять:

- перехід на нові види діяльності;
- нові види діяльності або зміни в заробітній платі працівників.

Так, в табл.2.3 представлено розподіл повноважень по етапах процесу прийняття найбільш важливих управлінських рішень на підприємстві.

Таблиця 2.3

Розподіл повноважень по етапах процесу прийняття управлінських рішень на ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС

Етапи прийняття управлінського рішення	Суб'єкти управлінського рішення
Глобальна мета управління	Генеральний директор
Конкретна ситуація	Директора підрозділів
Проблема	Генеральний директор
Узагальнена проблема	Директора підрозділів
Розробка рішень	Всі відділи та підрозділи
Реалізація рішень	Генеральний директор

Аналізуючи табл. 2.4 бачимо, що процес прийняття управлінських рішень на підприємстві найбільш залежить від особистого фактору. Тобто найголовніші рішення приймає одна людина – генеральний директор.

Таким чином, на підприємстві склалася централізована система управління, в якій керівництво вищої ланки залишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для прийняття найважливіших рішень. Рівень централізації на підприємстві досить високий, тому що всі найважливіші рішення приймаються найвищими керівниками. Навіть на такому складному етапі процесу прийняття управлінських рішень, як реалізація суб'єктом прийняття рішення виступає генеральний директор. Зважаючи на велику зайнятість генерального директора, можуть бути допущені помилки в контролі розробленого рішення, а такі помилки є дуже впливовими на подальшу діяльність підприємства.

Таким чином, прогнозування розвитку подій має проводитись з використанням технологій ситуаційного аналізу. Експертна оцінка має бути застосована після розробки достатньої кількості інформації про основні альтернативні варіанти в управлінському впливі.

Слід зазначити, що саме процес прийняття управлінських рішень на підприємстві, -це один зі складових будь-якого управлінського процесу, цей процес, іноді, здається простим, проте він може потребувати як великої кількості часу, яка може бути витрачена на прийняття необхідного управлінського рішення, а також грошових, тому що аналітичні методи планування потребують значних витрат.

2.2. Оцінка ефективності управлінських рішень підприємства ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС».

Основною проблемою в управлінні телекомунікаційною компанією є недосконала побудова інформаційної системи, складником якої є кожен відокремлений підрозділ. Топ-менеджменту компанії ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» для прийняття ефективних управлінських рішень не так важливо, з якого з її підрозділів надійшла інформація, більш нагальним є те, щоб вона була доречною та оперативною.

У своїй діяльності ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» використовує систему автоматизації документообігу, яка забезпечує автоматизацію документування багатьох проектних процедур.

Система автоматизації документообігу (САД), що застосовується в компанії, являє собою клас програмних продуктів, що автоматизують процес документообігу, при цьому документи чи документована інформація, передається від одного учасника процесу до іншого відповідно до встановлених правил.

Основним елементом САД є потік робіт (workflow), який можна подати як послідовність дій співробітників у рамках виконання певного бізнесу-процесу. Наприклад: одержання документа, реєстрація документа, розгляд документа, виконання документа, передання документа до архівного підрозділу.

Система електронного документообігу (EDMS (Electronic Document Management Systems), що застосовується в компанії являє собою комп'ютерну програму, систему керування документацією, що дозволяє організувати створення, опрацювання та роботу з електронними документами, а також взаємодії між співробітниками, включаючи передачу документів, видачу завдань, відправлення повідомлень тощо.

Підсистеми автоматизації роботи з документами е-офісу компанії, зведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Підсистеми автоматизації роботи з документами е-офісу ТОВ
«ПЕНТХАУС ОФІСЕС»

Технології обробки зображень документів	Imaging System	Слугують для введення, опрацювання, збереження і пошуку графічних образів Для забезпечення роботи системи містять принтери, високошвидкісні сканери, документні контролери, плоттери, бібліотеки-автомати, дуплікатори, різнографи, устаткування оперативного друку, копіювальні апарати (ксерокси)
Системи оптичного розпізнання символів	Optical Character Recognition System, OCR	призначені для здійснення перетворення тексту, введенного в комп'ютер за допомогою сканера, у формат, придатний для обробки різними текстовими редакторами, табличними процесорами, видавничими системами і т.п.
Системи керування документами	Document Management System, DMS	Слугують для автоматизування процесів збереження, пошуку і керування е-документами, у тому числі їх зображеннями
Повнотекстові бази даних	Full-Text System	Призначені для пошуку документальної інформації за повними текстами електронних документів
Системи автоматизації ділових процедур	Workflow System	Слугують для побудови складних автоматизованих систем колективної обробки документів безпосередньо у ході виконання бізнес-процесів
Програмне забезпечення для робочих груп	Groupware	Слугують для співробітників, яким за характером їх функціональних обов'язків постійно необхідно обмінюватись відповідними документами.

З даної таблиці 2.4 видно, що всі підсистеми автоматизації документообігу й керування документацією е- офісу ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» тісно взаємопов'язані.

Кожна система автоматизації керування документацією призначена для виконання певних функцій і в сукупності вони забезпечують автоматизації документообігу на підприємстві.

Так, використання в офісі технологій обробки зображень документів без використання систем оптичного розпізнання символів і навпаки, представляється беззмістовним, оскільки, наприклад:

- проскановані документи не можуть бути далі використані, або набрані на комп'ютері;
- дані, отримані в текстовому редакторі не можуть бути перенесені на папір.

Системи автоматизації ділових процедур (АДП, WorkFlow System), як вже зазначалось, слугують для побудови складних автоматизованих систем колективної обробки документів безпосередньо у ході виконання бізнес-процесів.

Рух документальних потоків в компанії закріплені до існуючих телекомунікаційних процесів та встановленого порядку їх взаємодії. В разі встановлення чіткого маршруту документа завчасно визначаються всі робочі місця, через які буде проходити даний документ, а також встановлюються привілеї кожного користувача на роботу з цим документом.

Алгоритм керування документацією на базі підсистеми автоматизації ділових процедур ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» подано на рис.2.2



Рис. 2.2. Алгоритм керування документацією ТОВ «ПЕНТХАУС
ОФІСЕС»

Кожна з вищеперерахованих операції керування документацією може проводитися паралельно.

Програмне забезпечення ревізує правильність виконання кожної з процедур обробки документів. В разі якщо відповідальний працівник закінчує певну операцію з документом, він автоматично пересилається другому виконавцю, який може знаходитись, наприклад, в іншому підрозділі компанії.

Система керування документацією зберігає інформацію про місцезнаходження конкретного документу і, в разі, якщо термін його опрацювання не дотримується, повідомляє про це діловодну службу та відповідального менеджера.

Створені за технологією Workflow найбільш популярні інформаційні

продукти, наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Продукти створені за технологією Workflow

№	Вид продукту	Марка	Призначення
1.	Автоматизація документообігу	МЗС Фінляндії	використовується для удосконалення системи документообігу, яка оперує величезною кількістю нормативно-правових документів, що потребують пост. оновлення
2.	Фінансові послуги	Barclays Bank, Великобританія	використовується для посилення контролю над виконанням банківських операцій, дій, пов'язаних з фінансо-вою інформацією, для підвищення конфіденційності та жорсткого контролю доступу до фінансових показників діяльності банку
3.	Інформаційно-довідкові системи	поліція Лондона	використовуються для ведення різних баз даних, наприклад для ведення бази даних власників транспортних засобів, де наявна інформація про транспортні засоби, номер страхового полісу, наявність порушень тощо

Завдяки Workflow керівник має повний контроль за всіма етапами обробки документів, і як наслідок – за діяльністю кожного виконавця.

Втратити документ практично не можливо, так як всі етапи роботи над документом система керування документацією контролює автоматично, сигналізуючи про відхилення щодо його виконання.

Система керування документацією з метою захисту від несанкціонованого втручання вивіряє також право доступу того чи іншого працівника до конкретного документу.

В системі автоматизації ділових процедур компанія використовує платформу Documentum 4i, яка слугує середовищем для створення розподілених інформаційних систем, що реалізують функції корпоративного керування базами знань, документами й бізнесами-процесами.

Платформа Documentum 4i орієнтована на великі підприємства зі стійкими бізнес- або технологічними процесами.

Функціональні можливості Documentum 4i дозволяють дуже ефективно вирішувати завдання по обробці неструктурованої інформації, такі як:

- створення корпоративного сховища електронних документів;
- керування організаційно-розпорядчою документацією;
- збір і консолідація корпоративної звітності;
- контроль якості продукції й послуг;
- керування конструкторською й проектною документацією;
- колективна розробка проектів, підтримка Web-сайтів;
- побудова корпоративних інформаційних порталів;
- інформаційне забезпечення додатків електронного бізнесу.

Рішення, отримані за допомогою системи Documentum 4i, дають можливість створити єдине інформаційне середовище, у якому співробітники компанії, його партнери, постачальники та замовники взаємоділяють між собою незалежно від місця розташування.

Середовище Documentum дозволяє автоматизувати основні й допоміжні бізнес-процеси на підприємстві. Основні бізнес-процеси підприємства, як правило, носять крос-функціональний характер: у єдиному регламенті, затвердженому керівництвом, обмовляється послідовне виконання функцій співробітниками різних підрозділів.

До таких процесів відносяться, наприклад, створення виробничих планів і контроль їхнього виконання, узгодження договорів, збір корпоративної звітності, здійснення платежів, колективна розробка проектно-конструкторської документації, узгодження бюджету.

Підготовка управлінського рішення вимагає від керівника підприємства будь якого рівня чи форми власності знати причини виникнення тієї чи іншої проблеми, оскільки вона може бути упередженою. Керівникові краще ще раз перевірити інформацію, щоб не допустити помилок, які можуть виникнути при її отриманні інформації.

В разі коли з певних причин для прийняття рішення неможливо отримати релевантну інформацію, його проект треба робити з певними припущеннями, варіанти виконання якого потім можна оцінити, враховуючи позитивні та негативні сторони наслідків його прийняття.

Керівникові складно швидко й ефективно вирішити складні завдання, якщо він не в змозі їх спростити, чітко розуміючи загальну проблему, яку необхідно розв'язати. Прагнення спростити управлінське завдання – це пошук досконалості, а от його ускладнення – це зовсім не ознака мудрості, скоріш – це не уміння керівника чітко мислити. Кінцевий результат прийнятого керівником управлінського рішення фіксує конкретний етап накопичення ним професійного досвіду.

Культура управління і управлінця полягає в тому, щоб за зовнішніми симптомами бачити необхідність вирішення проблем менеджменту, що назрівають, яке без належної інформаційної підтримки далеко не просте завдання.

Особливості інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень оперативного управління підприємством розглянуто на прикладі діяльності ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС».

Ключовим принципом, що покладено в основу роботи компанії, є намагання максимально компетентно інформувати споживачів про можливості і особливості придбаних ним інформаційних продуктів і послуг.

В системі управління товариством цінність інформації визначається її значенням для прийняття управлінських рішень, тобто інформація, яка відповідає встановленим вимогам визначається як стратегічний ресурс, що здатний забезпечити товариству конкурентні переваги.

Поряд з основними і пріоритетними грошовими стимулами покращення роботи персоналу компанії необхідно володіти інформацією про позаекономічні показники, пов'язані, наприклад, з ентузіазмом працюючих, певною групою солідарності, можливістю впровадження моральних стимулів, які безпосередньо не пов'язані з матеріальною винагородою, тощо.

Велике значення для інформаційної підтримки прийняття оперативних рішень в компанії має впроваджена система автоматизації документообігу, яка забезпечує автоматизацію документування багатьох управлінських процедур.

Створена в компанії системи автоматизації ділових процедур (АДП, WorkFlow System) призначена для побудови складних систем колективної обробки документів у процесі здійснення конкретних бізнес-процесів. За допомогою цих підсистем та технологій системи автоматизації документації здійснюється автоматизація офісної роботи з ведення інформаційного забезпечення діяльності товариства.

Система автоматизації документообігу (САД), що застосовується в компанії, являє собою клас програмних продуктів, що автоматизують процес документообігу (повністю або частково), при цьому документи, інформація, завдання передаються для виконання необхідних дій від одного учасника процесу до іншого відповідно до заданих правил.

Система електронного документообігу (EDMS (Electronic Document Management Systems), що застосовується в компанії являє собою комп'ютерну програму (програмне забезпечення, система керування документацією й т.п.), що дозволяє організувати створення, опрацювання та роботу з електронними документами, а також взаємодіяння між співробітниками, включаючи передачу документів, видачу завдань, відправлення повідомлень тощо.

В системі автоматизації ділових процедур компанія використовує платформу Documentum 4i, яка слугує середовищем для створення розподілених інформаційних систем, що реалізують функції корпоративного керування базами знань, документами й бізнесами-процесами для ефективного прийняття оперативних рішень.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС»

Ефективна діяльність вітчизняних підприємств значною мірою залежить від наявності на ринку інформаційних продуктів і послуг нових товарів, технології виробництва, ринкових цін на продукцію і матеріально-технічні ресурси, прогнозів його розвитку. Разом з тим існуюча в Україні система розповсюдження науково-технічної та ринкової інформації не відповідає сучасним вимогам.

Особливо різко в сфері нерухомості така невідповідність проявляється після переходу від державних форм ведення бізнесу через складність отримання достовірної і повної інформації на ринку, що веде до того, що керівники новостворених приватних структур не завжди були в змозі приймати виважені управлінські рішення. Ґрунтовної допомоги з питань ведення продаж вони не отримують, і, як наслідок, ефективність їх діяльності знижується.

Впровадження в сфері нерухомості новітніх інформаційних технологій (ІТ) має за мету:

- поширення знань про новітні інформаційні технології, передовий досвід та досягнення НТП;
- забезпечення доступу до релевантної інформації завдяки використанню можливостей мережі Інтернет;
- можливість розв'язувати безпосередньо в своїх структурах завдання розрахункового і технологічного характеру, що до цього часу не можна було вирішити через відсутність новітньої комп'ютерної техніки;
- оперативний обмін інформацією за допомогою електронної пошти між споживачами і продавцями за допомогою консультантів та консалтингових служб.

ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС», як ексклюзивна компанія на території України, поставила за мету створення умов для ефективного функціонування на ринку нерухомості, організації моніторингу своєї продукції та широке прогнозування кон'юнктури ринку, що неможливо здійснити без належної інформаційної підтримки діяльності підприємства.

Для підвищення ефективності роботи свого підприємства керівництвом ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС»:

- придбана необхідна комп'ютерна техніка;
- закуплено комплекс комп'ютерних програм для автоматизації управління та моделювання продаж;
- створені актуальні бази даних науково-технічної та ринкової інформації;
- реорганізовано інформаційний підрозділ.

Відповідно, основним завданням фахівців реорганізованого інформаційного підрозділу товариства стало створення та розвиток системи інформаційного забезпечення, впровадження сучасних ІТ технологій на підприємстві, компонентами якого було визначено:

- формування, систематизація і розповсюдження інформаційних продуктів та послуг для забезпечення умов прозорості ринкового середовища та передумов для регулювання ринку нерухомості;
- розробка та супроводження розподілених банків і банків даних ринкової інформації безпосередньо ринкових формувань;
- застосування новітніх комп'ютерних ІТ засобів для обміну інформацією між маркетинговими структурами, консалтинговими службами та іншими учасниками ринку нерухомості;
- розробка та систематизація можливостей сучасних технологій для інформаційної підтримки підприємств нерухомості, а саме, з питань обліку, аналізу, планування, документообігу та звітності;

– підготовка продавців-консультантів, які б могли вільно володіти основними пакетами програм для персональних комп'ютерів та вільно орієнтуватись у сучасних інформаційних системах.

Із метою забезпечення інформаційної прозорості офісної діяльності, її оптимізації та організації колективного доступу до мережі Інтернет в компанії ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС», було впроваджено локальні комп'ютерні мережі, комунікаційні процеси між робочими станціями, а також між робочими станціями та серверами, які забезпечені відповідними технічними засобами.

Для вітчизняних умов ринку для швидкого розгортання мереж доступу до широкосмугових загально-державних транспортних телекомунікаційних мереж більш ефективним може бути впровадження безпроводних технологій телекомунікаційного зв'язку, побудованих із використанням радіоканалів (радіо телекомунікації).

Сучасні транспортні телекомунікації будуються, як правило, із застосуванням оптоволоконних технологій (оптоволоконні телекомунікації). До великих індустріальних міст, обласних центрів та до адміністративних районних центрів можуть бути прокладені оптоволоконні лінії зв'язку.

Як відомо, учасники ринку інформаційних продуктів і послуг, які підключені до мережі Інтернет, в змозі мати автоматичний телекомунікаційний обмін інформацією з консалтинговими службами; для інших учасників ринку технічно і технологічно організація обміну інформацією може здійснюватися за допомогою е-пошти. Клієнту для цього потрібно мати комп'ютер із відповідним програмним забезпеченням, модем та підключення до існуючої телефонної лінії зв'язку.

Купівля та подальше користування такими системами інформаційних продуктів і послуг можливе лише за допомогою відповідних спеціалізованих організацій.

Інформаційно-аналітичний підрозділ товариства ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» в 2020 році було підключено за допомогою прямої телефонної лінії

до оператора зв'язку для отримання згідно з укладеною угодою певного спектру телекомунікаційних послуг.

Для ефективної діяльності інформаційно-аналітичного підрозділу товариства особлива увага була приділена створенню та супроводженню БД ринкової та науково-технічної інформації.

Зазначені БД виступають довідково-інформаційним фондом, що містить прогностну, оперативну та архівну інформацію, що стосується ринку інформаційних товарів та послуг.

Наведемо вимоги користувачів до бази даних науково-технічної та ринкової інформації ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС»:

- забезпечувати легкий доступ до інформації;
- своєчасно актуалізуватися (оновлюватися);
- оперативно розповсюджувати інформацію і, насамперед, для потреб інформаційного ринку;
- містити законодавчу, нормативно-правову та іншу інформацію загального користування.

До регіонального банку даних (РнБД) товариства ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС», зокрема, включено такі показники:

- переліки діючих організацій та наукових установ регіону;
- звіти підприємницьких структур;
- реєстри експертів-консультантів із питань ринку продаж;
- дані цінового моніторингу ринку інформаційних товарів і послуг ;
- маркетингові дані щодо засобів захисту інформаційних товарів і послуг тощо;
- тексти прийнятих законів та нормативно-правових актів;
- економічні показники діючих інформаційних підприємств та розвитку регіону.

Можливості комп'ютерної системи сприяють розвитку експертних методів і експертних систем, що дозволяє:

- мати повну інформацію про сегмент ринку, що досліджується;

- аналізувати отриману інформацію із використанням певних математичних методів;
- надавати відповідні рекомендації керівнику для прийняття ним виваженого рішення.

Серед експертних методів, що мають місце, фахівці виділяють три основних методи:

- метод експертного оцінювання;
- метод попарних порівнянь;
- метод безпосередньої оцінки.

Експерти-консультанти у своїй роботі можуть використовувати метод групового оцінювання (метод Дельфі).

Працівники інформаційно-консультаційної служби ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» у своїй повсякденній діяльності консультують відокремлені підрозділи та менеджерів з продаж, зокрема вони допомагають:

- визначати схему фінансування підрозділу;
- сформувати стандартні управлінську та фінансову документацію;
- розрахувати фінансові показники;
- провести аналіз ефективності діяльності того чи іншого підрозділу;
- розробити відповідний бізнес-план.

Вищеперераховані задачі вирішуються тільки з використанням новітніх математичних програмних інструментів. До таких програмних інструментів можна віднести програмну експертну систему Project Expert, яка на сьогодні слугує в товаристві «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» для оцінювання стану та оцінювання прогнозів його діяльності в динамічному режимі.

Саме програма Project Expert, дозволила створити комп'ютерну імітаційну модель фінансової діяльності компанії, яка дала можливість розрахувати економічні показники та показники ефективності інвестицій, необхідність зміни зовнішніх факторів, а також визначити наслідки прийнятих рішень.

Регулюючи параметри програми, можна спостерігати, до яких наслідків можуть призвести корегування зовнішніх чинників.

Як інструмент фінансового аналізу, програма Project Expert дозволяє:

- подати роботу підрозділів компанії як формалізований опис грошових потоків;
- визначити показники ефективності прийнятих рішень.

Завдання фінансового менеджера з розробки фінансової моделі підприємства подано на рис.3.1.

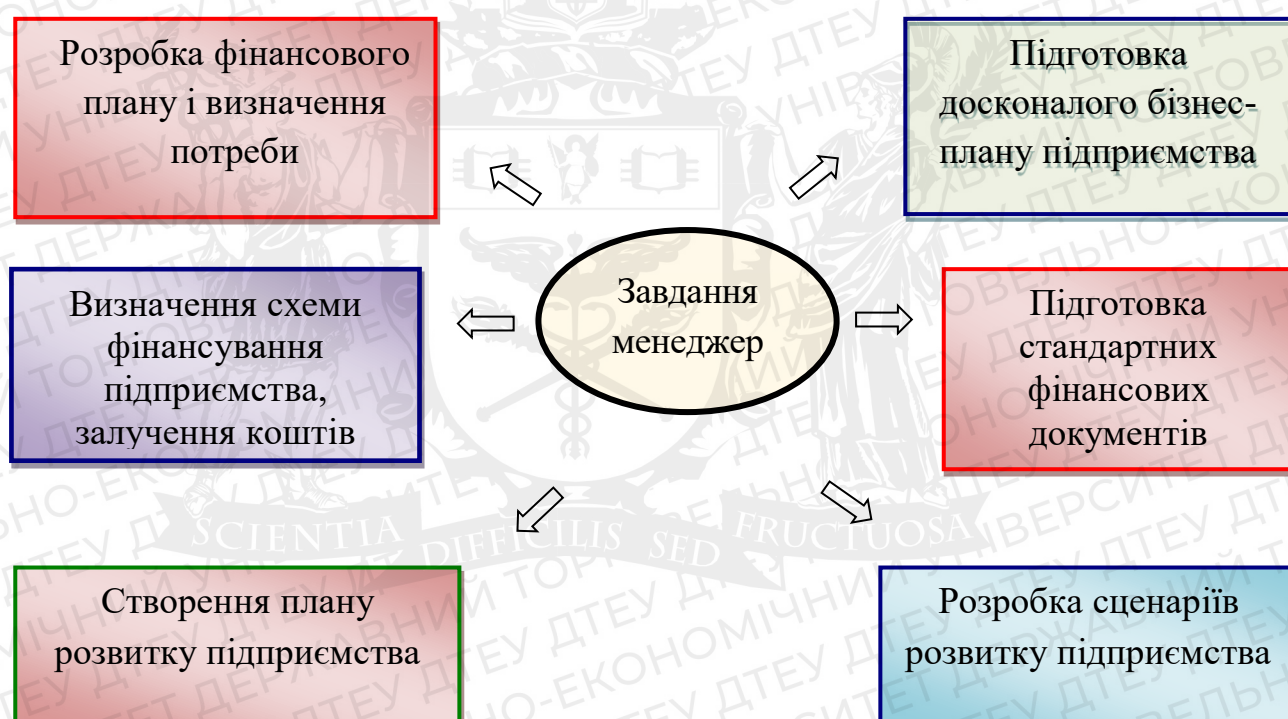


Рис. 3.1. Завдання менеджера за програмою Project Expert

Таким чином, програма Project Expert дозволяє подати господарську діяльність підприємства як безперервний ланцюг перетворень активів з однієї форми в іншу, що відбуваються завдяки руху грошей, за які, в свою чергу, закупаються необхідні матеріали. Готова продукція після продажу знов ж таки перетворюється в гроші. Таким чином, грошові потоки наглядно відображають фінансовий бік діяльності підприємства.

Як відомо, метою господарської діяльності організації є отримання прибутку, вираження в грошах різниці між вартістю реалізації продукції чи надання послуг та витратами на її створення. Це істина як для звичайного господарського договору, так і для ефективного функціонування компанії. Зазначене говорить про те, що при проведенні фінансового аналізу будь яке підприємство можна розглядати як «генератор грошових потоків», результат діяльності якого визначається відповідними методами фінансового менеджменту.

Основним завданням фінансового менеджера підприємства є довести тій чи іншій інвестиційній компанії, що запропонований ним проект розвитку підприємства з усіх боків є обґрунтований й його буде вигідно фінансувати.

Загальноприйнятим нормативним документом, що визначає зміст і форму подання пропозицій про фінансування є стандарт, розроблений фахівцями створеної при Організації Об'єднаних Націй (ООН) авторитетної організації UNIDO (United Nations Industrial Development Organization). Головним підсумком застосування програми Project Expert для розробки інвестиційного проекту є підготовка бізнес-плану у відповідності зі стандартом UNIDO.

Мета зазначеного нормативного документа допомогти інвесторам, в особі міжнародних фінансових організацій та менеджерам підприємств (авторам бізнес-проектів) порозумітись між собою та знайти спільну мову.

Побудова імітаційної моделі фінансової діяльності підприємства, дає можливість:

- розробити стратегічний план розвитку виробничих потужностей підприємства, визначити його маркетингову стратегію, означити раціональне використання матеріальних, фінансових інформаційних та трудових ресурсів;
- розробити план розвитку підприємства або його інвестиційний проект;
- обрахувати фінансові потреби підприємства та оцінити його перспективний фінансовий план;

- визначити схему фінансування підприємства та деталізувати можливість залучення коштів;
- корегуючи значення факторів впливу на фінансовий стан підприємства, розглянути варіанти його можливого розвитку;
- проаналізувати ефективність поточної та перспективної діяльності підприємства, розрахувати його фінансові показники;
- підготувати досконалий бізнес-план інвестиційного проекту, згідно вимог міжнародного права.

Результати імітаційного моделювання за допомогою Project Expert дозволять ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» готувати за чинними у світовій практиці нормативними документами фінансові звіти, які дають можливість означати поточний стан діяльності компанії.

Для діагностики проблем, що виникають перед товариством, застосовується SWOT-аналіз, результати якого використовуються для напрацювання заходів з поліпшення ситуації.

Ситуаційний, або SWOT-аналіз, свою назву отримав від заголовків англійських слів:

Strengths – сильні сторони;

Weaknesses – слабкі сторони;

Opportunities – можливості;

Threats – загрози (перешкоди).

Зазначений метод експрес-аналізу може застосовуватися для діагностики проблем будь-якого об'єкта дослідження – для підприємства, окремих видів бізнесу, людини, машини тощо.

Результати SWOT-аналізу можуть бути використані в подальшому для прийняття в подальшому відповідних заходів щодо поліпшення ситуації на підприємстві.

Суть аналізу в тому, що досліджуючи різні сторони діяльності об'єкта, спочатку слід виявити сильні і слабкі сторони, а також загрози і можливості, а потім установити зв'язки між ними.

В подальшому зазначені зв'язки можуть бути принагідні для розробки стратегічного плану розвитку підприємства, його політики і місії, а також тактики дій.

Вичленення сильних і слабких сторін діяльності об'єкта базується на дослідженні стану внутрішнього середовища підприємства, його виробничої, маркетингової, фінансової, інформаційної та кадрово-організаційної складових діяльності.

Так, наприклад, до сильних сторін виробничої діяльності підприємства нерухомості належать:

- освоєна передова технологія продаж і надання допоміжних комерційних послуг;
- надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого майна;
- наявність договорів на збут продукції та приміщень (сфера маркетингу);
- відсутність заборгованості перед працівниками (сфера фінансів);
- наявність компетентних фахівців з продажу (сфера маркетингу);
- підготовка висококваліфікованих тощо (сфера роботи з персоналом).

Слабкими сторонами виробничої діяльності підприємства нерухомості, якщо це відповідає дійсності, можуть бути:

- зношеність техніки;
- відсутність належного контролю за постачанням матеріальних ресурсів,
- неякісна постановка обліку (значна кредиторська заборгованість);
- низька трудова дисципліна;
- високий коефіцієнт плинності та змінності персоналу тощо.

Досліджуючи фактори внутрішнього середовища підприємства, які впливають на його діяльність загалом, проводиться аналіз не тільки окремих складових діяльності, а й моніторинг корпоративної культури, включаючи систему стимулювання, наявний психологічний клімат у колективі тощо.

Адже корпоративна культура може сприяти тому, що розбудова

організації загалом виступає сильною стороною, а може ослаблювати організацію, не даючи можливості їй розвиватися, незважаючи на наявний техніко-технологічний, фінансовий, інформаційний і людський потенціал підприємства.

Можливості покращення і загрози в діяльності ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» визначаються, виходячи з зовнішнього середовища і факторів його впливу на діяльність підприємства.

На ці фактори організація не може впливати безпосередньо, але може їх використовувати для цілей поліпшення своєї діяльності. Так, до можливостей підприємства належать, наприклад, місце розміщення його відокремлених підрозділів недалеко від великих населених пунктів (хороші перспективи щодо ринку послуг), попит на новації компанії тощо.

Перешкоди в ефективній діяльності підприємства, різного роду погрози можуть лежати в площині високої конкуренції на ринку, корупції і рекету, мінливої податкової політики, високих відсоткових ставках кредитів, невідповідності до роботи за нових умов тощо.

Визначаючи фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства, досить важливо чітко сформулювати проблеми, які можуть бути вирішені на практиці, дотримуючись при цьому певних умов.

Їх перелік бажано зробити якомога повнішим, виходячи із наявного досвіду, компетенцій, знань і навичок.

З цією метою застосовуються методики активного навчання і консультування, а саме:

- «мозкова атака» (активно використовується колективний розум);
- case study» (розробка декількох варіантів SWOT-аналізу, проблеми з окремими групами фахівців та порівняння результатів);
- «ділова гра» (шляхом розподілу ролей між експертами групи) тощо.

Результати такого аналізу систематизуються в таблиці, як показано в таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Таблиця для систематизації проблем під час SWOT-аналізу

Чинники впливу на роботу організації	Позитивні	Негативні
Внутрішні (на які організація може впливати)	2. Сильні сторони: 2.1. _____ 2.2. _____ 2.3. _____ та ін.	3. Слабкі сторони: 3.1. _____ 3.2. _____ 3.3. _____ та ін.
Зовнішні (на які організація не може впливати)	1. Можливості: 1.1. _____ 1.2. _____ 1.3. _____ та ін.	4. Перешкоди (загрози): 4.1. _____ 4.2. _____ 4.3. _____ та ін.

Наступним кроком у проведенні SWOT-аналізу є напрацювання заходів, які, виходячи із аналізу можливостей, сильних і слабких сторін, перешкод і загроз, можна було б здійснити для поліпшення діяльності.

У такому разі необхідно дати відповіді на чотири запитання:

1. Чому можливості фірми не використовуються повною мірою?
2. Як зробити слабкі сторони сильними?
3. Чи можна ще поліпшити сильні сторони?
4. Чи можна усунути загрози?

Добре продумані відповіді можуть стати підґрунтям для більш детального аналізу можливостей їх реалізації, очікуваних результатів, потрібних ресурсів, строків і таке інше, та складання плану заходів.

Можна впорядковувати процес аналізу проблем компанії і підготувати заходи з їх вирішення, встановивши зв'язки між факторами

У матриці SWOT-аналізу виділяють два розділи, до яких записують виявлені на початковому етапі проведення аналізу фактори, що характеризують сильні і слабкі сторони діяльності організації. У верхній частині матриці також виділяють два розділи, в які вносяться всі можливості та перешкоди (загрози).

Непарне перехрещення розділів утворює чотири поля:

«СiМ» (сила і можливості)	«СiМ» (слабкість і можливості)
«СiП» (сила і перешкоди)	«СiП» (слабкість і перешкоди)

У кожному полі розглядаються всі допустимі парні комбінації і виділяються ті з них, які можуть бути враховані при розробці стратегії підприємства.

По тій парі факторів, що обрані в полі «СiМ», слід опрацювати стратегію на використання сильних сторін для того, щоб отримати зиск від зовнішніх чинників.

Стосовно факторів поля «СiМ», стратегія має будуватися так, щоб за рахунок можливостей ліквідувати слабкі сторони, що мають місце в організації.

В разі знаходження пари в полі «СiП», то стратегія полягає у використанні можливостей організації щодо швидкого усунення можливих перешкод.

Якщо пара знаходиться в полі «СiП», то необхідно опрацювати таку стратегію, яка дозволила б організації ліквідувати як слабкі сторони, так і зменшити залежність від можливих загроз.

Для успішного застосування методики SWOT необхідно не тільки вміти виявляти можливості і загрози, але й оцінювати їх з точки зору, наскільки вони можуть бути важливими для організації з урахуванням в її стратегії поведінки кожної із виявлених можливостей та загроз.

Для оцінювання можливостей застосовується прийом позиціонування кожної із можливостей, наведений на матриці (рис. 3.2).

Ймовірність використання можливостей	Вплив можливостей на організацію		
	Сильний	Помірний	Малий
Висока	Поле «ВС»	Поле «ВГ»	Поле «ВМ»
Середня	Поле «СС»	Поле «СП»	Поле «СМ»
Низька	Поле «НС»	Поле «НП»	Поле «НМ»

Рис. 3.2. Матриця оцінювання можливостей

Під час побудови матриці оцінюється величина впливу тієї чи іншої можливості на організацію: сильний, помірний, малий, а також ймовірність їх використання на підприємстві: висока, середня, низька.

Отриманий як результат розподілу можливостей за десятьма полями вказує на їх різну значимість для організації.

Так, можливості, віднесені до полів «СМ», «НП» і «НМ» практично не заслуговують на увагу.

Щодо інших можливостей, то їх доцільно обов'язково використати, якщо в організації чи на підприємстві є для цього достатньо ресурсів.

Подібна матриця складається і для оцінювання загроз, як це деталізовано на рис. 3.3.

Ймовірність здійснення загроз	Вплив загроз на підприємство			
	Ліквідація	Критичний стан	Важкий стан	Незначний вплив
Висока	Поле «ВЛ»	Поле «ВК»	Поле «ВВ»	Поле «ВН»
Середня	Поле «СЛ»	Поле «СК»	Поле «СВ»	Поле «СН»

Низька	Поле «НЛ»	Поле «НК»	Поле «НВ»	Поле «НН»
--------	-----------	-----------	-----------	-----------

Рис. 3.3. Матриця оцінювання загроз

Загрози, які потрапляють на поля «ВЛ», «ВК» і «СЛ», є досить значними для підприємства аж до його ліквідації і вимагають негайного і обов’язкового усунення.

Загрози, що належать до полів «ВВ», «СК» і «НЛ» також мають постійно знаходитись у полі зору вищого керівництва підприємством і усуватися першочергово.

Щодо загроз, які знаходяться на полях «ВН», «СВ» і «НК», то тут слід уважно і відповідально підходити до їх усунення.

Щодо загроз, розміщених на полях, що залишилися, то в більшості випадків завдання щодо їх першочерговості усунення може не ставитися.

Застосування методології SWOT-аналізу для діагностики проблем в ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» дозволила:

- виявляти фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, що впливають на його діяльність;
- оцінити силу впливу як позитивних, так і негативних факторів;
- провести ранжування позитивних і можливих заходів щодо більш ефективного використання сильних сторін та можливостей;
- визначати негативні фактори щодо зменшення впливу слабких сторін і усунення загроз;
- означувати тактичні, політичні і стратегічні заходи щодо виживання, підвищення ефективності та подальшого розвитку компанії.

Наявні зміни у підвищенні ефективності функціонування компанії можна звідати, як різницю між обсягами позитивних і негативних наслідків упровадження змін.

У додатку Г наведено приклад SWOT-аналізу по підприємству ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС».

Очевидні переваги SWOT-аналізу, як зазначають фахівці компанії ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС», – його простота, логічність та зручність сприйняття.

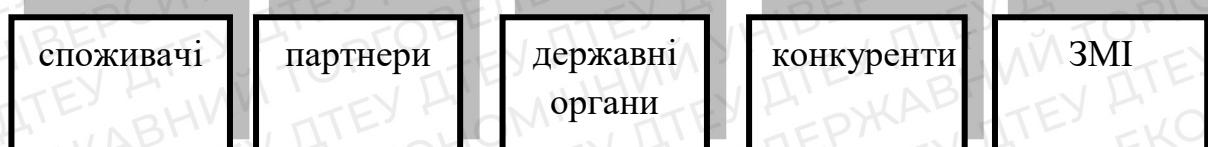
Основний продукт діяльності керівника, як відомо, це прийняття рішень, що реалізуються його підопічними. Кожне прийняте керівником рішення, в тому числі й таке, що ні на що не впливає, може мати свою ціну і подальші наслідки.

Нерідко відбувається, що досить часто-густо "сировиною" та поштовхом для прийняття адекватного управлінського рішення слугують такі випадкові фактори :

- керівник побував за кордоном, щось там побачив цікаве та й вирішив використати у своєму колективі;
- керівнику донесли якийсь надзвичайний факт, і він приймає рішення негайно вжити відповідних заходів;
- із Інтернету чи інших ЗМІ керівник дізнався про новітні технології й вирішив впровадити щось подібне в своїй організації.

Вищеперераховані фактори – не є повним переліком прикладів, в разі коли управлінське рішення може бути прийнятим на їх базі і хоча іноді такі рішення можуть бути ефективними, такий підхід до прийняття управлінського рішення науковим ніяк назвати не можна.

У цьому плані існує декілька основних постачальника "сировини" для прийняття управлінських рішень:



Об'єктами власності юридичних та фізичних осіб держави можуть бути складники інформаційної системи, новітні інформаційні технології та засоби їх забезпечення.

Ефективна діяльність вітчизняних телекомунікаційних підприємств значною мірою залежить від наявності на ринку інформаційних продуктів і послуг нових товарів, технології виробництва, ринкових цін на продукцію і матеріально-технічні ресурси, прогнозів його розвитку.

Для підвищення ефективності роботи свого підприємства керівництвом ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» придбана необхідна комп'ютерна та телекомунікаційна техніка; закуплено комплекс комп'ютерних програм для автоматизації управління, моделювання продаж та автоматизації телекомунікаційних процесів, створені актуальні бази даних науково-технічної та ринкової інформації, реорганізовано інформаційний підрозділ.

Основним завданням фахівців реорганізованого інформаційно-аналітичного підрозділу товариства стало створення та розвиток системи інформаційного забезпечення, впровадження сучасних ІТ технологій на підприємстві.

Працівники інформаційно-консультаційної служби товариства у своїй повсякденній діяльності консультують відокремлені підрозділи та менеджерів з продаж, зокрема вони допомагають визначати схему фінансування підрозділу; сформувати стандартні управлінську та фінансову документацію; розрахувати фінансові показники; провести аналіз ефективності діяльності того чи іншого підрозділу; розробити відповідний бізнес-план.

Вищеперераховані задачі вирішуються колективом товариства ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» з використанням новітніх математичних програмних інструментів. До таких програмних інструментів можна віднести програмну експертну систему Project Expert, яка на сьогодні слугує в компанії для оцінювання стану та оцінювання прогнозів його діяльності в динамічному режимі.

Саме програма Project Expert, дозволила створити комп'ютерну імітаційну

модель фінансової діяльності компанії, яка дала можливість розрахувати економічні показники та показники ефективності інвестицій, необхідність зміни зовнішніх факторів. а також визначити наслідки прийнятих рішень. Програма дозволила подати господарську діяльність підприємства як безперервний ланцюг перетворень активів з однієї форми в іншу, що відбуваються завдяки руху грошей, за які, в свою чергу, закупаються необхідні матеріали. Готова продукція після продажу знов ж таки перетворюється в гроші. Таким чином, грошові потоки наглядно відображають фінансовий бік діяльності підприємства.

Для діагностики проблем, що виникають перед товариством, працівники інформаційно-аналітичного підрозділу застосовують SWOT-аналіз, результати якого використовуються для напрацювання заходів з поліпшення ситуації.

Аналіз сильних і слабких сторін (SWOT-аналіз) ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» дозволив виділити слабкі і сильні сторони діяльності компанії. Так до слабких внутрішніх факторів компанії віднесено відсутність довгострокової на 10–15 років стратегії розвитку підприємства, зайва централізація керування компанією, недостатня мотивація конкретного працівника в результатах своєї праці.

А от сильних сторін в компанії значно більше: це великий асортимент новітнього телекомунікаційного обладнання, застосування сучасних технологій продаж, наявність цілого ряду відокремлених підрозділів, бажання керівництва вирішувати проблеми, що склалися у керуванні. Великий потенціал є у творчій командній роботі фахівців організації, бажання ефективно працювати і домогтися кращих результатів.

ВИСНОВКИ

Прийняття управлінських рішень вимагає від керівника високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду та вміння вірно використовувати інформацію, що надходить до нього. Для втілення прийнятих рішень необхідно забезпечити ефективну інформаційну підтримку.

Готуючи управлінське рішення керівник підприємства повинен знати, причини виникнення тієї чи іншої проблеми, оскільки вона може бути несправжньою. Головним критерієм оцінки рівня управлінської культури керівника є прийняття складних рішень за умов дефіциту часу та в умовах невизначеності й наявності протиріч. Полегшити процес прийняття управлінських рішень можливо, якщо закласти організаційний механізм їх виконання, готувати заздалегідь, забезпечивши інформаційну підтримку.

Більшість ділових процедур управлінського циклу керівника вимагають виконання певних операцій щодо якісного інформаційного забезпечення менеджменту, а саме супроводження ділових операцій певними видами документованої інформації, досконалої організації її збирання, обробки, передання, подання, збереження та захисту від несанкціонованого втручання; впровадження в менеджмент сучасних комп'ютерно-телекомунікаційних технологій, які в змозі забезпечити швидку передачу повідомлень у просторі.

Інформаційне забезпечення прийняття рішень оперативного управління мусить містити комплекс взаємопов'язаних методів, заходів і засобів, які виступають основою для подальшого їх прийняття та реалізації. Особливості інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень оперативного управління розглянуто на прикладі діяльності ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС». Ключовим принципом, що покладено в основу роботи компанії, є намагання максимально компетентно інформувати споживачів про можливості і особливості придбаних ним інформаційних продуктів і послуг.

Велике значення для інформаційної підтримки прийняття оперативних рішень в компанії має впроваджена система автоматизації документообігу, підсистеми якої забезпечують автоматизацію документування багатьох управлінських процедур, таких, наприклад, як WorkFlow System, що призначена для побудови складних прикладних систем колективної обробки документів у процесі здійснення конкретних бізнес-процесів. За допомогою цих підсистем та технологій системи автоматизації документації здійснюється автоматизація всієї офісної роботи з ведення інформаційного забезпечення діяльності товариства.

Система електронного документообігу (EDMS (Electronic Document Management Systems), що застосовується в компанії дозволяє організувати створення, опрацювання та роботу з електронними документами, а також чітку взаємодію між співробітниками, включаючи передачу е-документів. Для підвищення ефективності роботи свого підприємства керівництвом ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» придбана необхідна комп'ютерна та телекомунікаційна техніка; закуплено комплекс комп'ютерних програм для автоматизації управління, моделювання продаж та автоматизації телекомунікаційних процесів, створені актуальні бази даних науково-технічної та ринкової інформації, реорганізовано інформаційний підрозділ.

Працівники інформаційно-консультаційної служби товариства у своїй повсякденній діяльності консультують відокремлені підрозділи та менеджерів з продаж, зокрема вони допомагають визначати схему фінансування підрозділу; сформувати стандартні управлінську та фінансову документацію; розрахувати фінансові показники; провести аналіз ефективності діяльності того чи іншого підрозділу; розробити відповідний бізнес-план. Вищеперераховані задачі вирішуються колективом з використанням експертної системи Project Expert, яка на сьогодні ефективно слугує оцінюючи стан та прогнози його діяльності в динамічному режимі. Вона дозволила створити імітаційну модель фінансової діяльності компанії, розрахувати економічні показники та показники ефективності інвестицій,

необхідність зміни зовнішніх факторів, визначити наслідки прийнятих рішень, дозволила подати господарську діяльність як безперервний ланцюг перетворень активів з однієї форми в іншу, що відбуваються завдяки руху грошей, за які, в свою чергу, закупаються необхідні матеріали.

Для діагностики проблем, що виникають перед товариством, працівники інформаційно-аналітичного підрозділу ввели SWOT-аналіз, результати якого використовуються для напрацювання заходів з поліпшення ситуації. До сильних сторін в компанії можна віднести великий асортимент новітнього телекомунікаційного обладнання, застосування сучасних технологій продаж, наявність відокремлених підрозділів, бажання вирішувати проблеми.

Для підвищення ефективності роботи товариства необхідно регулярно з використанням експертної системи Project Expert аналізувати ключову інформацію про особливості інтернет-ринку, найвигідніших постачальників та товари, асортимент можливої структури телепослуг, оцінювати фінансовий стан та роботи прогнози діяльності в динамічному режимі.

Для інформаційної підтримки прийняття рішень в компанії, оперативного отримання інформації, щодо можливих шляхів підняття оборотності товарних запасів, підвищення прибутковості телекомунікаційних послуг, впровадження HD-телебачення, розвитку інтерактивних сервісів вибору систем оплати праці у процесі надання послуг, вибору найвигідніших покупців та сегментів ринку необхідно більш ефективно використовувати систему автоматизації документообігу EDMS (Electronic Document Management Systems), підсистеми якої забезпечують автоматизацію документування багатьох управлінських процедур, таких, наприклад, як WorkFlow System. Треба активніше використовувати систему автоматизації ділових процедур компанією на платформі Documentum 4i, що слугує для реалізації функції корпоративного керування базами знань, е-документами та бізнесами-процесами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анисимов О.С. Принятие управленческих решений: методология и технология Москва: ФГОУ Рос. АКО АПК, 2002. 329с.
2. Асаул А. М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах. Економіка України. 2013. № 11. С. 29.
3. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : навч. посіб. : у 2 ч.. Київ: ВПЦ АМУ, 2010. 276 с.
4. Балабанова Л. В., Алачева Т.І. Інформаційне забезпечення управлінських рішень в умовах маркетингової орієнтації підприємства: [монографія] Донецьк: Дон ГУЕТ ім. М. Туган-Брановського, 2013. 143 с.
5. Бакут П. А. Информационные ресурсы – вопросы теории и практики. Научно-техническая информация. 2013. № 11. С. 16-23.
6. Боднар І. Р. Міжнародна інформація. Львів : Львівська комерційна академія, 2015. 108 с.
7. Войчишин К. С. Створення системи інформаційних ресурсів: стандартизація і сертифікація – основа інформаційної інфраструктури. Інформаційні технології і системи. 2008. Т. 5. № 1. С. 69-83.
8. Волобуєв М. О. Обґрунтування технології прийняття управлінських рішень. Управління розвитком. 2013. № 1(141). С. 72–73.
9. Давидова І. О. Управління електронними інформаційними ресурсами: питання методології та організації // Вісн. Харк. держ. акад. культури. 2016. Вип. 10. С. 55-61.
10. Дахно І. І. Міжнародна торгівля: навч. посіб. Київ: МАУП, 2016. 296 с.
11. Дмитренко Г.А. Жесткий менеджмент в микроэкономике // Персонал. 2016. № 5. С.4-10.
12. Дороніна Н. В. Особливості організації прийняття управлінських рішень на місцевому рівні. Актуальні проблеми державного управління : зб.

наук. пр. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2003. – № 2 (16). – С. 113–117. 11.

13. Єдинак В. С. Розвиток інформаційних технологій в Україні // Наукові доробки молоді – вирішенню проблем європейської інтеграції : зб. наук. стат. В 2 т. Т. 1. Харків: Континент, 2016 . С. 289-290.

14. Зернецька О. В. Глобальний розвиток систем масової комунікації і міжнародні відносини. Київ: Освіта, 2012. 351 с.

15. Інформаційне законодавство України: науково-практичний коментар / За ред. Бондаренко С. В. Київ: Юридична думка, 2018. 241 с.

16. Какорін М. О. Інформаційні технології як фактор інновацій у глобальній фінансовій системі і формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць № 5. 2008. С. 106-109.

17. Калюжний В.С., В. С. Цимбалюк А. М. Інформатизація бізнесу. Київ: Фінанси, 2013. 415 с.

18. Кіреєв А. А. Про формування національного ринку інформаційних продуктів та послуг // Правознавець. 2016. № 9. С. 86-88.

19. Климчук В. Інформаційні технології та тенденції розвитку міжнародної інформації [Текст] // Вісн. Кн. Палати. 2016. № 6. С. 15-18.

20. Ковальський М. Джерельна база інформаційної діяльності: навч. посіб. Київ, 2017. 209 с.

21. Колодюк А. В. Національні стратегії інформаційного суспільства: необхідність, переваги та світова практика запровадження [Текст] // Бібліотека інформаційного суспільства. Київ: «Відродження» та ПРООН, 2004. С. 24-31.

22. Коломієць Г. С. Інформаційна продукція: ринок, маркетинг, підготовка кадрів. Київ: Либідь, 2006. 176 с.

23. Конверський А. Є. Основи методології та організації наукових досліджень [Текст] : навч. посібн. для студентів, курсантів, аспірантів і ад'юнтів / А. Є. Конверський. К. : Центр учбової літератури, 2010. 352 с.

24. Кормич Б. А. Організаційно-правові засади політики інформаційної безпеки України: монографія. Одеса: Юридична література, 2017. 471 с.
25. Кретьова А.В. Організаційна поведінка: конспект лекцій. Донецьк: Технопарк, 2012. 134 с.
26. Курас І. Інтеграція інформаційних ресурсів – стратегічний напрям забезпечення інформаційних потреб суспільства // Бібліотечний вісник. 2016. № 1. С. 2-6.
27. Ланько М. В. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. Управління розвитком. 2013. № 2(142). С. 16–17.
28. Ленков С. В. Захист національних інформаційних ресурсів в аспекті інформаційної безпеки України // Вісн. Східноукр. нац. ун-ту ім. В.Даля. 2012. Т. 1. № 5. С. 21-28.
29. Макаренко Є. А. Міжнародні інформаційні відносини. Київ: Наша культура і наука, 2009. 368 с.
30. Маращук А. І. Інформаційні ресурси держави: зміст та проблеми захисту. Київ, 2010. 128 с.
31. Марчук Ю. Ескіз технології перетворення інформаційного потенціалу в інформаційний ресурс // Вісн. Кн. палати. 2015. № 1. С. 19-22.
32. Мескон М. Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента: пер. с англ. Москва: Дело, 2010. 720 с.
33. Маслянюк П. П. Інформаційні ресурси та засоби їх створення [Текст] // Вісн. Східноукр. нац. ун-ту ім. В.Даля. 2008. Т.1. № 7. С. 132-140.
34. Мастяниця Й. І. Інформаційні ресурси України: проблеми державного регулювання [Текст] : монографія. Київ: НІСД, 2006. 141 с.
35. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Пер. с англ. Под ред. Л. И. Евенко. Москва: Дело, 2012. 704 с.
36. Орлов П. І. Інформатизація та інформація: нормативно-правове забезпечення: науково-практичний посібник. Харків: Харк. нац. ун-т внутр. справ, 2017. 724 с.

37. Палеха Ю. І. Інформаційний бізнес: підручник. Київ : Ліра-К, 2015. 390 с.
38. Палеха Ю. І. Маркетинг інформаційних продуктів і послуг: навчальний посібник. Київ : Ліра-К, 2015. 461 с.
39. Палеха Ю. І. Документально-інформаційні комунікації: навчальний посібник / Ю.І. Палеха, Н.В. Мурейко, О.Г. Оксіюк . Київ : Ліра-К, 2014. 346 с.
40. Партико З. В. Теорія масової інформації та комунікації. Львів : Афіша, 2008. 290 с.
41. Пархоменко В. Д. Наукові і організаційні проблеми управління інформаційними ресурсами // Науково-технічна інформація. 2017. № 3. С. 31-36.
42. Петров В. В. Національні інформаційні ресурси. Проблеми формування, використання, розвитку і управління // Реєстрація, зберігання і обробка даних. 2018. Т. 3. № 2. С. 39-50.
43. Рубанець О. М. Інформаційне суспільство: когнітивний креатин постнекласичних досліджень: монографія. К. : ПАРАПАН, 2016. 420 с.
44. Румянцев А. П. Світовий ринок послуг: навч. посіб. Київ : Центр навч. л-ри, 2016. 456 с.
45. Сенченко О. П. Стратегія побудови та розвитку інформаційного суспільства [Текст] // Перспективи. 2014. № 2. С. 8-19.
46. Сілкова Г. Інформаційно-аналітичні дослідження в структурі інформаційних ресурсів // Вісн. Кн. палати. 2015. № 2. С. 14-18.
47. Філіпченко А. Тенденції розвитку світового ринку послуг в сучасних умовах // Вісн. ТАНГ. 2015. № 5. С. 45-56.

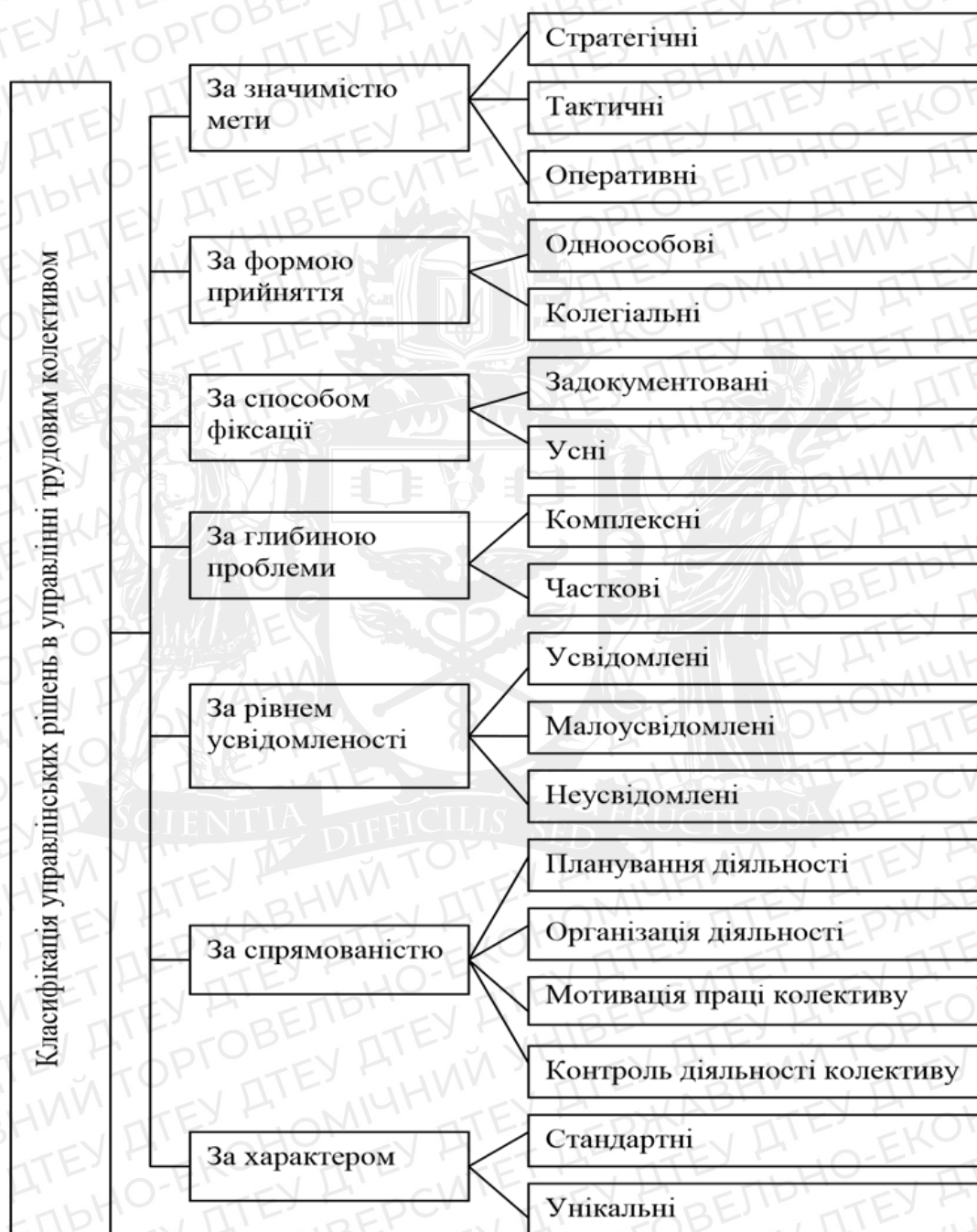


Рис. 1.1. Класифікація управлінських рішень у процесі управління трудовим колективом



Рис. 1.2. Управлінські рішення у сфері управління трудовим колективом підприємства

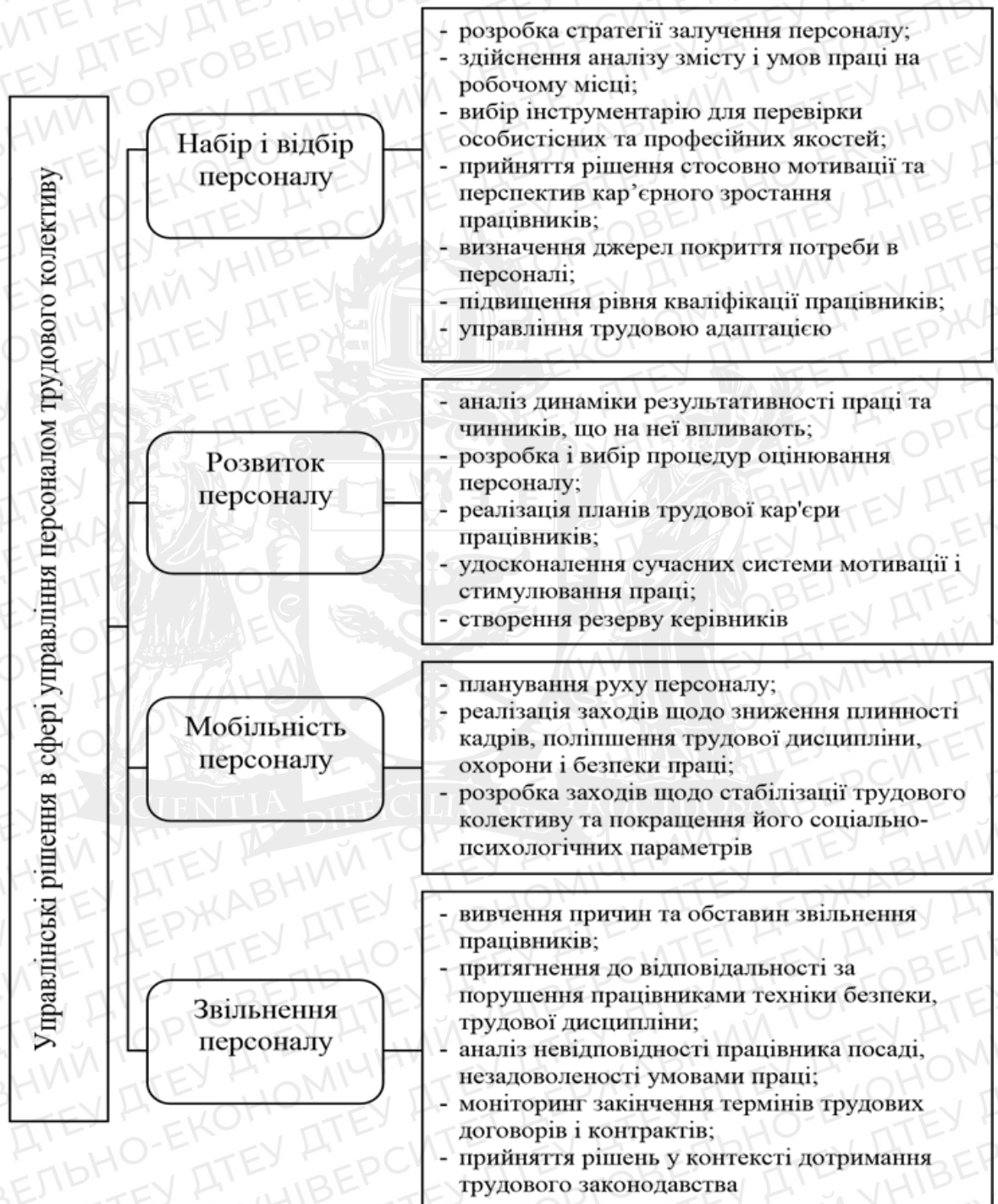


Рис. 1.3. Реалізація управлінських рішень в управлінні персоналом трудового колективу

Структура та характеристика послуг ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС»

№	Послуга	Характеристика
1	Покупка, продаж і оренда нерухомості в Києві і передмісті	База даних поповнюється і оновлюється щодня, завдяки прямим поводженням клієнтів, ексклюзивним договорам з продавцями нерухомості, а також шляхом моніторингу спеціалізованих видань про нерухомість і всіх доступних баз об'єктів нерухомості.
2	Будинки, котеджі, дачі, земельні ділянки в Києві і Київської області	У структурі ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» працює спеціалізований відділ заміської нерухомості, фахівці якого завжди готові запропонувати широкий вибір будинків, дач і котеджів, які можна купити або взяти в оренду в околицях Києва. Також до послуг клієнтів база даних пропозицій виставлених на продаж земельних ділянок в Києві або під Києвом.
3	Комерційна нерухомість	Висока кваліфікація і багаторічний досвід експертів комерційної нерухомості агентства дозволяє забезпечити бездоганну якість і надійність послуг при проведенні різних операцій з будь-якими об'єктами нежитлового фонду столиці
4	Експертна оцінка об'єктів нерухомості	Профільні фахівці агентства мають величезний практичний досвід і постійно відстежують ситуацію на ринку нерухомості Києва. Сертифікований оцінювач готовий виробити професійну оцінку ринкової, споживчої, інвестиційної і страхової вартості будь-якого об'єкту. В наявності сертифікат суб'єкта оцінної діяльності
5	Повне юридичне оформлення операції	Всі клієнти агентства, які звертаються для покупки, продажу, оренди (найму) об'єктів нерухомості, можуть розраховувати на юридичну консультацію і повний юридичний супровід таких операцій. Вартість цих послуг включена у вартість послуг компанії.
6	Послуги перекладача при оформленні операцій з іноземними клієнтами	Професійні послуги всім іноземним клієнтам, незалежно від того, на якій мові вони говорять.
7	Комплексна перевірка документів для покупців	З 2020 року між ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС» і Головним Управлінням МВС України діє Договір про спільну діяльність, що передбачає перевірку достовірності документів і паспорта власників при здійсненні ними операцій з нерухомістю.

Зовнішні користувачі облікової інформації

	Користувачі	Примітка
1	Споживачі товарів і послуг	Покупці, клієнти що купують, замовляють, чи мають намір придбати продукцію
2	Владні структури	Законодавчі, виконавчі та органи влади, які належать до системи влади, виконують владні функції чи сукупність обов'язків .
3	Контролюючі структури	Організації, основною функцією яких є зовнішнє регулювання і контроль
4	Постачальники	Організації, що забезпечують ресурсами, що необхідні для виробництва товарів і послуг.
5	Інвестори	Організації, які надають грошові кошти в кредит
6	Партнери	Організації, які на договірних засадах виконують певні роботи (логістика, охорона)
7	Посередники	Організації, які надають послуги по налагодженню зв'язків підприємства з
8	Конкуренти	Організації, що діють на тому ж ринку і виробляють подібні товари чи послуги.
9	Трудові ресурси	Люди, які наймаються на роботу в організацію
10	Населення	Люди, що мешкають поруч

Аналіз сильних і слабких сторін (SWOT-аналіз) ТОВ «ПЕНТХАУС
ОФІСЕС»

Слабкі сторони	Сильні сторони
Внутрішні фактори	
Немає довгострокової стратегії розвитку підприємства (на 10–15 р.)	Наявність декількох точок продаж
Несвоєчасні виплати (податки, позабюджетні фонди)	Освоєні і застосовуються сучасні технології продаж
Наявність великої кількості основ-них засобів	Виробництво продукції ведеться відповідно до замовлень
Недостатньо обігових коштів	Планується реанімація дочірніх підприємств
Недостача кваліфікованих праців-ників, незатребуваність наявного потенціалу	Бажання керівництва вирішити проблеми, що склалися у керуванні товариством
Невиконання функцій щодо роботи з кадрами, слабкий контроль за їх рухом	Великий потенціал у творчій командній роботі фахівців організації
Нечіткі розрахунки щодо інвестицій та кредитів	Надання необхідних телекомуніка-ційних послуг населенню
Немає точно відпрацьованого оперативного плану на один рік	Великий потенціал і оптимізм колективу
Слабка організація маркетингової діяльності	Керівництво шукає нові підходи щодо вирішення проблем
Кредиторська заборгованість	Бажання працювати і домогтися кращого
Відсутність керування витратами	Великий асортимент, розрахований переважно на середнього клієнта
Недостатня мотивація конкретного працівника в результатах своєї праці	Проведення робіт з удосконалення структури керування товариством
Недостатня інформованість працюючих про основні цілі товариства	Продукція користується попитом за визначеної корекції
Зайва централізація керування	Більш раціональне й ефективне використання виробничих ресурсів
Податкова політика держави	Одержання кредиту від Світового Банку
Нестійке фінансове становище товариства	Великий ринок робочої сили

Варіанти прийняття управлінських рішень

№	Характеристика варіанту	Примітка
1.	Приймаються в основному своєчасні й обгрунтовані рішення з основних питань	Такий варіант є найбільш оптимальним, але, як правило, він мало ймовірний
2.	Приймаються своєчасні й обгрунтовані рішення з окремих питань	Звичайно, необхідно знати, з яких питань приймаються своєчасні і компетентні рішення, чи покривають вони першочерговий мінімум
3.	Приймаються своєчасні, але часто необгрунтовані рішення	Варіант найчастіше пов'язаний з низьким рівнем компетентності керівника. Певний вплив робить поспішність у прийнятті рішень. Треба шукати, залежно від ситуації, компроміс
4.	Керівник запізнюється з прийняттям необхідних рішень й тому навіть правильні рішення не дають потрібного ефекту	Варіант зв'язаний або з недостатньою мотивацією (недбалість, безтурботність), або з недостатньою компетентністю, страхом ризику, відповідальності, тобто з дефіцитом організаторських здібностей