

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розвиток системи прийняття управлінських рішень на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ «FIRM.UA – рішення для бізнесу», м.Київ)

Студентки 2 курсу 7 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Торговельний менеджмент»

Марієвської
Кристини Яківни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Силкіна
Юлія Олегівна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

П'ятницька
Галина Тезіївна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ..	6
1.1. Сутність та різновиди управлінських рішень на підприємстві....	6
1.2. Методичні підходи до прийняття та оцінювання управлінських рішень на підприємстві.....	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «FIRM.UA – РІШЕННЯ ДЛЯ БІЗНЕСУ».....	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.....	18
2.2. Оцінка ефективності процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу».....	24
РОЗДІЛ 3. ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «FIRM.UA – РІШЕННЯ ДЛЯ БІЗНЕСУ».....	40
3.1. Визначення напрямів розвитку системи прийняття управлінських рішень на підприємстві.....	40
3.2. Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів.....	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

Актуальність теми. Прийняття рішень пронизує всю управлінську діяльність, рішення приймаються для виконання широкого кола завдань управління. Жодна функція управління, незалежно від того, який орган її здійснює, не може бути реалізована інакше як за допомогою підготовки та виконання управлінських рішень. Управлінське рішення – це завершальний етап процесу управління, який забезпечує досягнення конкретної мети. Сукупність видів діяльності будь-якого працівника управління так чи інакше пов'язана з прийняттям та реалізацією рішень. Цим, насамперед, визначається значимість діяльності щодо прийняття рішень і визначення його ролі в управлінні. Підприємство створює свою власну систему прийняття управлінських рішень, яка являє собою певний механізм, забезпечуючий не тільки прийняття, а й реалізацію прийнятого рішення. Адекватна та ефективна система прийняття та реалізації управлінських рішень головною мірою забезпечує життєдіяльність підприємства в сучасному зовнішньому середовищі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сьогодні система прийняття та реалізації управлінських рішень представляє собою науковий блок, що активно розвивається, та привертає увагу великої кількості вчених, таких як: А.М. Асаула [1], В.Г. Балана [2], М.І. Волобуєва [6], А.В. Вороніна [7], Н.М. Гаркуши, О.В. Цуканова [8], М.Ф. Гончара [10], Р. С. Квасницької [15], В.М. Колпакова [19], М.В. Ланько [22], М.С. Орліва [30], Ю.Є. Петруня [32], В.М. Приймака [37], В.О. Цибульського [50], С.В. Цюцюри [51].

Однак, незважаючи на значну кількість проведених досліджень, деякі питання щодо теоретичних та методичних аспектів здійснення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві залишаються недостатньо висвітленими.

Метою даної роботи є дослідження теоретичних та методичних аспектів функціонування системи прийняття управлінських рішень у ТОВ «Firm.ua –

рішення для бізнесу» та обґрунтування науково-практичних рекомендацій щодо розвитку системи прийняття управлінських рішень та напрямів їх вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети в роботі були вирішені такі *завдання*:

- розглянуто сутність та різновиди управлінських рішень на підприємстві;
- визначено методичні підходи до прийняття та оцінювання управлінських рішень на підприємстві;
- проведено організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу»;
- виконано оцінку ефективності процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві;
- визначено напрями розвитку системи прийняття управлінських рішень у ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу»;
- проведено прогностичну оцінку ефективності реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу».

Предметом дослідження є науково-методичні та практичні аспекти функціонування та розвитку системи прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Теоретичною базою дослідження послужили праці українських та зарубіжних вчених з питань прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві. У процесі дослідження використовувалися наукова та методична література з менеджменту та управління підприємством, матеріали періодичних видань, присвячені питанням прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві, публікації за матеріалами науково-практичних конференцій.

Інформаційною базою для виконання аналітичної частини випускної кваліфікаційної роботи послужили дані досліджень діючої практики прийняття та реалізації управлінських рішень, матеріали та документація ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу».

Методи дослідження. Методологічними інструментами є методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, дедуктивний метод, метод системного аналізу, кваліфікаційно-аналітичний метод, аналіз показників фінансового стану підприємства та інші, які використовувались у процесі проведення дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів і висновків. Наукова новизна результатів дослідження полягає в обґрунтуванні методичного підходу до розробки та реалізації управлінських рішень в сучасних умовах господарювання та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу».

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи знайшли своє відображення у науковій статті «Методи та моделі прийняття управлінських рішень на підприємстві» та були опубліковані у Збірнику наукових статей студентів денної форми навчання спеціальності «Менеджмент і адміністрування» КНТЕУ, Частина 1 (Додаток А).

Практична значимість роботи. Основні наукові та методичні положення і висновки випускної кваліфікаційної роботи доведені до рівня конкретних пропозицій, які можна застосувати при вдосконаленні процесу прийняття та реалізації управлінських рішень у ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу».

Структура й обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи становить 52 сторінки, зокрема вона містить 24 таблиці, 2 рисунки. Список використаних джерел містить 60 найменувань, викладених на 5 сторінках. Робота містить 11 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та різновиди управлінських рішень на підприємстві

Сьогодні існує велика кількість трактувань поняття «рішення». Рішення розуміється як процес вибору або ж результат вибору. Основна причина такого неоднозначного трактування поняття полягає в тому, що в ньому вкладається сенс, який відповідає конкретному напрямку досліджень [51, с. 50].

У таблиці 1.1 наведено існуючі визначення поняття «управлінське рішення» сучасними вченими.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «управлінське рішення»*

Визначення 1	Автор 2	Джерело 3
«Управлінське рішення це творчий процес суб'єкта управління, в результаті якого визначається, які в певній фактичній або потенційній обстановці слід здійснити дії для розв'язання стратегічних та тактичних проблем й отримати бажаний результат».	Н.В. Гаркуша	[8]
«Під управлінським рішенням слід розуміти вибір альтернативи керівником у рамках його посадових повноважень, спрямований на досягнення цілей».	А.В. Ігнат'єв, М.М. Максимцов	[14]
«Управлінське рішення являє собою соціальний акт, підготовлений на основі варіантного аналізу й прийнятої в установленому порядку оцінки, що має директивне значення, містить постановку цілей, обґрунтування засобів здійснення, організовує практичну діяльність суб'єктів і об'єктів управління, спрямовану на досягнення мети».	В.М. Колпаков	[19]
«Управлінське рішення є процесом «у рамках певного періоду часу, протягом якого воно підготовляється, приймається й втілюється в життя, воно являє собою єдність процесу розроблення й одержання результату впровадження»	Б.М. Рапопорт	[39]
«Управлінське рішення є результатом творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, засобів та методів вирішення зазначеної ситуації у відповідності з цілями системи менеджменту».	В.А. Рудьєв	[40]
«Управлінське рішення це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування й вибору альтернативи, досягнення конкретної мети системи».	Р.А. Фатхутдінов	[47]

1	2	3
«Управлінське рішення це творчий акт суб'єкта управління, що визначає програму діяльності колективу з ефективного вирішення назрілої проблеми на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи й аналізу інформації про її стан».	Д.Б. Юдин	[53]

**Складено автором*

Таким чином, за думкою А.В.Ігнат'єва і М.М. Максимцов, управлінське рішення – це «концентроване вираження процесу управління на завершальній стадії». Цей підхід заперечень не викликає, але в ньому розглянуто лише тісне коло застосування теорії прийняття рішень. Визначення В.А. Рудьова близьке до трактування Р.А. Фатхутдінова, яке претендує на становлення бажаного результату в рамках системи менеджменту. Не завжди особа, яка приймає рішення, вдається до методів прогнозування, оптимізації й економічного обґрунтування. Інколи воно є зайвим. Е.А.Смирнов [41] відзначає, що управлінське рішення «завжди має соціальний характер, оскільки колектив підприємства неявно впливає на процес його прийняття». Під час розгляду управлінського рішення в соціальному аспекті втрачаються або занижуються індивідуальні особливості його прийняття. Оскільки до завдань керівної ланки виробничого підприємства входить і підтримка його життєзабезпечення, такий підхід можна вважати надлишковим. Прийняття управлінського рішення є процесом індивідуальним, а забезпечення стабільності соціально-економічної системи є лише одним із завдань суб'єкта управління. Визначення В.М. Колпакова не відображає повною мірою специфіку терміна та не претендує на універсальність у зв'язку з обмеженнями: у разі невизначеності зовнішнього середовища варіантний аналіз виявляється непридатним при прийнятті управлінського рішення. Управлінське рішення завжди містить постановку цілей і обґрунтування засобів їх досягнення, управлінське рішення є чітким приписанням дій.

Таким чином, можна зазначити, що управлінське рішення є результатом вибору суб'єктом управління способу дій, які спрямовані на вирішення поставленого завдання в спроектованій чи існуючій ситуації.

Успішне прийняття рішень ґрунтується на здібностях і мотивації оптимального ухвалення рішення: якість прийняття рішень є результатом злиття знань у відповідній сфері прийняття рішень, комунікаційних здібностей, мотивації і здібностей переконати іншого у власних ідеях, здібностей проведення необхідних етапів раціонального ухвалення рішення, а також уміння достовірно оцінити передбачувані та фактично отримані наслідки [34, с. 43]. Етапи прийняття управлінського рішення наведені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Етапи прийняття управлінського рішення

**Складено автором на основі [2-3; 22; 25; 34; 36; 42; 46]*

Оглянемо сутність кожного з наведених етапів.

1. Ідентифікація та визначення проблеми. Вихідним моментом вироблення рішення слід вважати виникнення ситуації, котра вимагає його прийняття. Це стадія усвідомлення проблеми: визначена невідповідність існуючого стану системи управління прогнозованому, а тому виникає необхідність у внесенні корективів. Головне завдання цієї стадії – оцінити потребу в прийнятті

управлінського рішення. На цій стадії прийнятними засобами є: кореляційний та факторний аналіз; теорія вибіркового методу; експертні оцінки; фізичне та математичне моделювання; лабораторні експерименти [22, с. 16].

2. Підготовка необхідної інформації. Підготовка й прийняття управлінського рішення передбачає збирання й обробку необхідної інформації, що відіграє визначальну роль у формуванні рішення [25, с. 143]. Своєчасне отримання, обробка, передача достовірної та достатньо повної інформації дозволяє прийняти виважене управлінське рішення, вдосконалити внутрішні й зовнішні системні зв'язки та забезпечити ефективність управлінських рішень.

3. Генерування альтернативних варіантів розв'язання проблемної ситуації. Одна з характерних рис управлінського процесу це багатоваріантність шляхів переходу системи з одного стану в інший або можливість прийняття великої кількості різноманітних рішень з однієї та тієї самої проблеми. Наявність варіантів та їх оцінка є важливими умовами ефективності управлінського рішення, котра визначається через відношення рівня досягнення поставлених цілей до затрат на їх реалізацію [3, с. 77].

4. Визначення критеріїв. Висунення та запровадження за можливості несуперечливих критеріїв внутрішньої й кінцевої доцільності тих або інших дій управлінської системи. Це можуть бути політичні, соціальні, економічні критерії ефективності. Ця стадія стосується оцінного аспекту проблеми. Критерії використовують для оцінки наслідків, а не альтернативних варіантів. Можна навести такі основні критерії: економічна доцільність, законність, можливість удосконалення, придатність до втілення в життя [36, с. 103].

5. Аналіз можливих наслідків. Альтернативи пропонують різні та часом прямо протилежні виходи з проблемної ситуації. Тому, перш ніж обрати єдиний варіант, доцільно порівняти альтернативи, оцінити їх, виявити негативні та позитивні аспекти, визначити можливі наслідки, що впливатимуть із цих альтернатив. Для цього аналізу треба брати принципово різні варіанти, кожен з них розглядається в взаємозв'язку з іншими варіантами та іншими проблемами, що вирішуються.

6. Прийняття рішення. Це процес вибору із можливих альтернатив єдиного рішення, що приймається до виконання. Для процесу прийняття управлінських рішень характерні багатогранність та складність взаємовпливів економічних, технічних факторів, а також інформації, тому головна роль у пошуку вірного рішення відводиться людині. Формальні методи та технічні засоби використовуються людиною в процесі прийняття рішення як допоміжні інструменти.

7. Доведення управлінських рішень до виконавців. Важливою вимогою на цієї стадії є оперативність доведення рішення до виконавців і забезпечення його виконання. Визначаються способи та форми передачі рішення, час, який необхідний на його передачу, способи та засоби підтримки зв'язку та порядку взаємодії виконавців. Треба обрати відповідний вид оформлення рішення, його викладення таким чином, щоб виконавець зрозумів проблему, її структуру та чітко бачив ціль та своє місце в цій ситуації [42, с. 97].

8. Організація виконання управлінського рішення. Після оприлюднення управлінського рішення виконавці з урахуванням отриманих вказівок розробляють детальні програми та плани дій, де виділяють окремі завдання, визначають терміни виконання, призначають відповідальних осіб. Наявність чіткого розподілу та координації функцій, дієвих регламентів та процедур управління – це складові успіху в їх виконанні. Важливою частиною цієї стадії є забезпечення діяльності виконавців.

9. Контроль. У процесі контролю за діями виконавців керівник має установити, чи досягнута запланована мета, чи виконане управлінське рішення повністю, частково або не виконане, і в якій саме частині воно не виконане тощо. Якщо ціль досягнута, то чи був процес цього досягнення оптимальним, чи відповідали методи та засоби досягнення вимогам чинного законодавства. Якщо мета не досягнена, то необхідно встановити основні причини цього, де вони залежали від виконавців, а де від обґрунтованості та правильності управлінського рішення. Такий контроль може бути встановлено на кожній стадії виконання управлінського рішення [46, с. 52].

10. Оцінка рішення та отриманих результатів. Оцінки успіхів та невдач мають бути диференційовані відповідно до їхнього впливу на перебіг справ. Головне значення цієї стадії полягає в установленні зворотного зв'язку від реалізації рішення до попередніх стадій, а саме – до зміни умов постановки проблеми, перегляду поставленої мети, пошуку нових альтернатив, корекції рішень, оцінки ефективності виконання рішення [34, с. 47].

Щодо видів управлінських рішень, то їх класифікація наведена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Види управлінських рішень*

Ознака	Види
За роллю в досягненні цілі організації	стратегічні і тактичні.
За часовим горизонтом	прогнозні, планові, оперативні.
За періодом дії	довгострокові, середньострокові, короткострокові.
За способом прийняття	одноосібні, сумісні, консультативні, парламентські.
За широтою охоплення	вибіркові, суцільні, систематичні.
За об'єктами	виробничі, фінансові, кадрові тощо.
За наслідками	ризикові, безризикові.
За частотою прийняття	типові, нетипові
За результатами	вірогідні, детерміновані.
За ступенем жорсткості	директивні, рекомендувальні, орієнтуючі.
За функціональним змістом	організуючі, координуючі, активізуючі, регулюючі, контролюючі.
За визначеністю	запрограмовані, незапрограмовані.
За ступенем універсальності	загальні, спеціальні.
За характером	творчі, стандартні.

*Складено автором на основі [13; 31; 48]

Деякі управлінські рішення є типовими, такими що повторюються. Вони можуть бути формалізовані, тобто прийматися визначеним алгоритмом. Таким чином, формалізоване управлінське рішення є результатом виконання заздалегідь визначеної послідовності дій. Формалізація прийняття управлінських рішень підвищує ефективність процесу управління за рахунок зниження ймовірності помилки та економії часу: відсутня потреба розробляти рішення щоразу, коли виникає відповідна ситуація. Тому керівництво підприємства досить часто формалізує управлінські рішення для визначених, регулярно повторюваних ситуацій, розробляючи відповідні правила, інструкції та нормативи. Разом з тим у

процесі управління підприємством зустрічаються нетипові, нові ситуації та нестандартні проблеми, які не піддаються формалізованому рішення. У таких випадках значну роль відіграють інтелектуальні здібності, талант та особиста ініціатива керівника. На практиці більшість управлінських рішень займає проміжне положення між наведеними двома крайніми крапками, допускаючи в процесі їхньої розробки як прояв особистої ініціативи та застосування формальної процедури [33, с. 48].

Отже, у результаті проведеного дослідження було визначено, що управлінське рішення є результатом вибору суб'єктом управління способу дій, які спрямовані на вирішення поставленого завдання в проектованій чи існуючій ситуації.

1.2. Методичні підходи до прийняття та оцінювання управлінських рішень на підприємстві

Сьогодні не існує єдності думок щодо кількості та класифікації підходів до прийняття управлінських рішень на підприємствах. Так, Ю.І. Башкатова вказує на необхідність використання у менеджменті 13 наукових підходів: виробничого; системного; інтеграційного; функціонального; маркетингового; динамічного; адміністративного; процесного; нормативного; кількісного; поведінкового; комплексного; ситуаційного [2, с. 54].

Р.А. Фатхутдинов зосереджується на наступних підходах до прийняття управлінських рішень на підприємстві: системний; логічний; виробничо-еволюційний; інноваційний; комплексний; глобальний; інтеграційний; віртуальний; стандартизований; маркетинговий; еволюційний; функціональний; процесний; структурний; ситуаційний; нормативний; оптимізаційний; директивний; поведінковий; діловий [47, с. 54].

А.А. Радугін класифікує підходи до прийняття управлінських рішень наступним чином: груповий та індивідуальний; централізований та

децентралізований підхід; демократичний та дорадчий підхід; система участі та неучасті у прийнятті управлінських рішень [15, с. 82].

Залежно від ступеня впливу судження, інтуїції, раціональності на процес прийняття рішення В.М. Приймак виокремлює наступні підходи: рішення, що ґрунтуються на судженнях, інсайтні рішення, інтуїтивні рішення, врівноважені рішення, інертні рішення, імпульсивні рішення, рішення, ризиковані рішення, обережні раціональні рішення [37, с. 87].

Отже, аналіз робіт науковців показує, що, незважаючи на значну кількість підходів до прийняття управлінських рішень, більшість із них виділяє три основних, на основі яких відбувається формування нових підходів: класичний, адміністративний та ірраціональний підходи.

Опис сутності основних підходів наведено на рис. Б.1. у Додатку Б.

У теорії менеджменту виділяють чотири основних методів прийняття управлінських рішень, які передбачають різні підходи до аналізу рішень і вибору альтернатив: метод витрат-вигод, метод переваг-недоліків, коефіцієнтний метод і ймовірнісний метод [1, с. 29].

Метод витрат-вигод передбачає кількісну (грошову) оцінку витрат і вигод від альтернатив і визначення тієї альтернативи, яка передбачає максимальну вигоду та мінімальні витрати. В основі методу знаходиться оцінка ефективності кожного рішення.

Метод переваг-недоліків не вимагає обчислювальної підтримки при порівнянні рішень. Він найкраще підходить для задач з одним менеджером. Методи ставлять за мету врахування не лише позитивних, але і негативних наслідків рішень. З цим методом можуть співвідноситись плюси і мінуси наявних альтернатив за допомогою їх якісного порівняння. Так, альтернатива з найсильнішими плюсами і найслабшими мінусами стає найкращою із запропонованих. Аналіз *maximin* і *maximax* також часто використовується при прийнятті управлінських рішень, для випередження можливих негативних результатів.

Коефіцієнтний метод заснований на багатофакторній теорії корисності і ставить за мету надати кожному критерію вагових коефіцієнтів, які б відображали його важливість. Так, може складатися рейтинг критеріїв або їм можуть присвоюватися бали для відображення їх важливості. Даний метод дозволяє класифікувати критерії та поставити для кожного із них пріоритет.

Ймовірнісний метод передбачає не тільки визначення можливих результатів реалізації кожного з альтернативних рішень, але й ймовірності настання даних результатів. В рамках даного методу оптимальним рішенням стане те, що передбачає отримання найкращого результату при найвищій ймовірності. Перевага даного методу полягає в можливості прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику [1, с. 29].

Найкращого універсального методу прийняття управлінських рішень не існує. Це пов'язано з багатьма особливостями як самого підприємства, так і керівника. Однак, найбільш раціональним рішенням для керівника у виборі методу, на нашу думку, є їх комбінування, наприклад, поєднання коефіцієнтного та ймовірнісного методу.

Надалі варто розглянути основні моделі управлінських рішень, що представляють собою механізми вирішення та управління проблемами підприємства, їх перелік наведено у Додатку В. Розглянемо детально кожен модель.

Модель «організація-машина» є багаторівневою адміністративною ієрархією з безособистісним механізмом, з великою кількістю структур, зв'язків та взаємодії між її елементами. Модель «природної» організації – припускає, що організації виникають завдяки природному чиннику за власним законом. «Організація-колектив» – модель з особливою увагою до міжособистісних відносин між всіма членами організації, та загальними інтересами колективу. «Соціотехнічна» модель, розбирає значення технологічному процесу виробництва та внутрішньогруповим зв'язкам. «Інтеракційна» модель – тут важливу роль грає очікування і цінності персоналу та підприємства, їхньому баченні ситуації, та взаємодії. «Інституціональна» модель в якій функціонування і структура

організації формуються під впливом інституцій – традицій та норм, що діють, як у внутрішньому так і в зовнішньому середовищі функціонування підприємства. «Конфліктна» модель передбачає, що всередині підприємства завжди існують протилежні точки зору та інтереси [6, с. 72].

Основні моделі процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві відіграють важливу роль, адже завдяки ним враховуються слабкі та сильні сторони підприємства, його можливості та загрози від зовнішніх чинників, які можуть вплинути на діяльність бізнесу.

Під якістю управлінського рішення доцільно розуміти таку інтегральну характеристику результативності його реалізації, яка підтверджує відповідність фактично отриманих результатів його здійснення очікуваним цілям.

Виділяють два основні підходи до оцінювання рівня якості управлінських рішень, що приймаються управлінцями. Згідно першого, рівень якості управлінських рішень визначається як частка успішних управлінських рішень у їх загальній сукупності. Прийняте управлінське рішення визнається успішним, коли з усіх альтернативних рішень воно виявилось найкращим, а у випадку коли множина альтернативних рішень є великою, було близьким до найкращого. Більш простим способом оцінювання рівня якості управлінських рішень є підхід, за яким, визначається частка успішних рішень у їх загальній сукупності, але успішним вважається рішення за якого було реалізовано поставлену мету або якщо очікувані результати було досягнуто чи перевиконано [10, с. 311].

Окрім прямих можуть використовуватися також непрямі методи оцінки рівня якості управлінських рішень. Ці методи передбачають оцінку на підставі узагальнюючих показників діяльності підприємства, яка певним чином характеризує сумарну результативність прийнятих управлінських рішень за певний період часу та витрати, що пов'язані із здійсненням управлінської діяльності. Виділяють низку основних узагальнюючих показників оцінювання рівня якості управлінських рішень на підприємстві (частка управлінських працівників у загальній кількості працівників; частка витрат на здійснення управлінської діяльності у загальному обсязі витрат; частка нематеріальних

активів у загальній вартості майна) та доповнити систему цих показників ввівши додатково такі:

Прибутковість витрат на здійснення управлінської діяльності на підприємстві, яка розраховується за такою формулою:

$$P_{\text{вуд}} = \frac{P_{\text{ч}}}{B_{\text{уд}}}, \quad (1.1)$$

де $P_{\text{вуд}}$ –прибутковість витрат на здійснення управлінської діяльності на підприємстві за певний період, частка одиниці (показує скільки копійок чистого прибутку отримує підприємство у розрахунку на 1 грн. витратна здійснення управлінської діяльності за певний період);

$P_{\text{ч}}$ – чистий прибуток підприємства за даний період, тис. грн.;

$B_{\text{уд}}$ - витрати на здійснення управлінської діяльності за певний період, тис. грн.;

Прибутковість управлінських та релевантних витрат підприємства, яка обчислюється за такою формулою:

$$P_{\text{ур}} = \frac{P_{\text{ч}}}{B_{\text{ур}}}, \quad (1.2)$$

де $P_{\text{ур}}$ – прибутковість управлінських та релевантних витрат підприємства за певний період, частка одиниці (показує скільки копійок чистого прибутку отримує підприємство у розрахунку на 1 грн. управлінських та релевантних витрат за даний період);

$B_{\text{ур}}$ – сумарна величина управлінських та релевантних витрат підприємства за даний період, тис. грн.;

Доходність управлінських та релевантних витрат підприємства, яка обчислюється за такою формулою:

$$D_{\text{ур}} = \frac{D}{B_{\text{ур}}}, \quad (1.3)$$

Де D – валовий дохід підприємства за даний період, тис. грн.

$D_{ур}$ – доходність управлінських та релевантних витрат підприємства за певний період, частка одиниці.

На підприємствах, що характеризуються достатньо великими та складними організаційними та виробничими структурами, управлінські рішення розробляються та ухвалюються одночасно різними структурними підрозділами та посадовими особами залежно від змісту відповідних рішень у межах своїх повноважень. У кінцевому рахунку вся сукупність управлінських рішень визначає ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства в цілому. Тому керівництво підприємства повинно відслідковувати якість управлінських рішень, які були прийняті на нижчих щаблях управлінської ієрархії. Це ж саме повинні робити менеджери інших ланок управління відносно своїх підлеглих, які мають право приймати певні управлінські рішення [11, с. 169].

Отже, незважаючи на значну кількість підходів до прийняття управлінських рішень, найчастіше відокремлюють три основних, на основі яких відбувається формування нових підходів: класичний, адміністративний та ірраціональний підходи. Виділяють два основні підходи до оцінювання рівня якості управлінських рішень, що приймаються управлінцями. Згідно першого, рівень якості управлінських рішень визначається як частка успішних управлінських рішень у їх загальній сукупності. При цьому прийняте управлінське рішення визнається успішним, коли з усіх альтернативних рішень воно виявилось найкращим, а у випадку коли множина альтернативних рішень є великою, було близьким до найкращого. Більш простим способом оцінювання рівня якості управлінських рішень є підхід, за яким, визначається частка успішних рішень у їх загальній сукупності, але успішним вважається рішення за якого було реалізовано поставлену мету або якщо очікувані результати було досягнуто чи перевиконано.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «FIRM.UA – РІШЕННЯ ДЛЯ БІЗНЕСУ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Аналітично-консалтингова група ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» – це підприємство групи компаній «ФінІнКом», що діє в сфері консалтингових послуг та спеціалізується на комплексному обслуговуванні бізнесу в Україні [57].

У таблиці 2.1 наведено напрямки діяльності підприємства.

Таблиця 2.1

Характеристика ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу»*

Показник	Характеристика
Повна та скорочена назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Firm.ua - рішення для бізнесу» (ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу»)
Форма власності	Приватна
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Галузева приналежність	Підприємство діє на ринку консалтингових послуг
Рік заснування	1999
Кількість філій	3 (м. Київ, Одеса, Дніпро)
Інтернет - адреса	https://firm.ua/
E-mail	sales@firm.ua
Річний обсяг реалізації: 2015 рік 2016 рік 2017 рік	887,1 тис. грн. 989,6 тис. грн. 1229,1 тис. грн.
Чисельність працюючих	52 працівника
Види діяльності	Код КВЕД 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами; Код КВЕД 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н. в. і. у. ; Код КВЕД 58.14 Видання журналів і періодичних видань; Код КВЕД 69.10 Діяльність у сфері права; Код КВЕД 69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування (основний); Код КВЕД 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування
Основні конкуренти	ТОВ «Агенство управлінського консалтингу D&D», ТОВ «Міжнародний стандарт».

*Складено автором на основі [57]

Форми обслуговування визначаються за різних варіантів взаємодії клієнта та ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу», їхніх зобов'язань та прав, характеру прийняття рішень.

Під час експертного консультування консультант самостійно здійснює діагностику, розробляє рішення та рекомендації з їх впровадження. Роль клієнта зводиться до забезпечення доступу консультанта до інформації та оцінки результатів. ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» використовує власних фахівців, а при поглибленому вирішенні проблем клієнта та виникненні специфічних завдань залучає сторонніх експертів на контрактній основі.

Під час проектного (процесійного) обслуговування працівники ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» на всіх етапах проекту активно взаємодіють з клієнтом. При цьому роль працівників полягає у аналізі ідей зовнішніх та внутрішніх джерел, оцінюванні рішень, отриманих у процесі роботи з клієнтом, зведенні їх у систему рекомендацій.

Під час процесійного обслуговування використовуються організаційна діагностика, організаційні інтервенції.

Під час навчального консультування консультант збирає ідеї, аналізує рішення, надає клієнту теоретичну та практичну інформацію у формі семінарів.

Послуги надаються в усній та письмовій формі. Представництво інтересів замовника здійснюється виконавцем на підставі довіреності, оформленої замовником на уповноваженого працівника виконавця.

Обмін інформацією між сторонами здійснюється уповноваженими представниками замовника та виконавця в письмовій формі, в тому числі, з використанням електронної пошти, засобів факсимільного зв'язку.

Обмін документами між сторонами підтверджується сторонами актом приймання-передачі документів.

Оплата послуг здійснюється замовником щомісячно авансом у строк з 1 (першого) по 5 (п'яте) число поточного місяця в безготівковій формі шляхом здійснення замовником перерахування відповідної суми грошових коштів на поточний рахунок виконавця.

Документом, що підтверджує надання виконавцем послуг, є акт приймання-передачі наданих послуг.

У Додатку Г наведено організаційну структуру управління підприємством.

Організаційна структура ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» є лінійно-функціональною. Передбачається, що першому (лінійному) керівнику в опрацюванні конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат, який складається з функціональних підрозділів. Роль функціональних служб на підприємстві досить значна. При лінійно-функціональній структурі управління має переваги лінійна організація, але чим вищий рівень управління, тим більшу роль відіграє функціональне управління. Підприємству властиво централізоване управління, коли рішення приймаються вищим керівництвом без узгодження з менеджерським складом.

Недоліки даної організаційної структури наступні: недостатня гнучкість при вирішенні нових завдань; ускладнена реалізація новацій без залучення керівників вищої ланки; ускладнена координація діяльності функціональних підрозділів в упровадженні нових програм; надмірний розвиток вертикальної складової системи управління.

Для більш повного розуміння сучасного стану ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу», на який прямо вплинули прийняті управлінські рішення, розглянемо результати діяльності підприємства [5; 20-21].

У таблиці 2.2 наведена динаміка основних показників діяльності ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу».

Протягом аналізованого періоду спостерігається постійне зростання надходжень від реалізації продукції, це пов'язане із зростанням обсягів діяльності підприємства.

Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» *

№ п/п	Показники (тис. грн.)	Роки			Відхилення (+,-) 2017/2015	
		2015	2016	2017	Абс. зміна, тис. грн.	Відносна зміна,%
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	887,1	989,6	1229,1	342	38,55
2.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	681,7	1088,6	1222,9	541,2	79,39
3.	Валовий прибуток	13,9	-690,8	-655,4	-669,3	-4815,11
4.	Чистий прибуток	11,1	-690,9	-655,4	-666,5	-6004,50

*Складено автором на основі [57]

У цілому за період, що аналізується, виручка від реалізації послуг збільшилася на 38,55%, також збільшилася собівартість на 79,34%. До збільшення собівартості реалізованих послуг призвело зростання обсягів діяльності та умов ведення бізнесу, у 2016 році вона зросла на 59,69%. Таке положення справ викликало зменшення валового прибутку на 48,15%.

Зараз ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» характеризується збитковістю діяльності, протягом аналізованого періоду обсяги чистого прибутку скоротилися на 60,05%.

Така зміна прибутку підприємства призвела до докорінних змін у показниках рентабельності.

Проаналізуємо фінансовий стан підприємства, використовуючи формули для розрахунку, наведені у джерелах [5; 20-21].

У таблиці 2.3 наведено показники рентабельності діяльності ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу».

Таблиця 2.3

Показники рентабельності діяльності ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу»*

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2017/2015	
	2015	2016	2017	Абс. зміна, тис. грн.	Відносна зміна, %
Коефіцієнт рентабельності активів	2,65	-166,50	-57,23	-59,88	-22,57
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	8,46	-123,44	-58,56	-67,03	-7,92
Коефіцієнт рентабельності діяльності	1,25	-69,82	-53,32	-54,57	-43,61

**Розраховано автором на основі фінансових даних підприємства[57]*

Починаючи з 2016 року підприємство демонструє від'ємну рентабельність діяльності. Протягом аналізованого періоду рентабельність активів знизилася на 22,57%, рентабельність власного капіталу на 7,92%, рентабельність діяльності на 43,61%.

ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» протягом 2015-2017 років зменшило ефективність використання грошових коштів, які були вкладені в нього.

У таблиці 2.4 наведено показники ліквідності діяльності підприємства. Вони також демонструють тенденцію до падіння.

Таблиця 2.4

Показники ліквідності діяльності ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу»*

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2017/2015	
	2015	2016	2017	Абс. Зміна, тис. грн..	Відносна зміна, %
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,33	0,43	0,51	-0,83	-0,62
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,71	0,43	0,30	-0,41	-0,58
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,09	0,00	-0,04	-0,90

**Розраховано автором на основі фінансових даних підприємства [57]*

Показник абсолютної ліквідності вказує на відсутність у підприємства можливостей до негайного погашення поточних зобов'язань у повному або рекомендованому обсязі. Рівень поточної ліквідності вказує на відсутність

можливості підприємства ліквідувати поточну заборгованість. Структура балансу підприємства є задовільною, проте наявних високоліквідних активів недостатньо для забезпечення загальної ліквідності підприємства.

Таблиця 2.5

Показники фінансової стійкості ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу»*

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2017/2015	
	2015	2016	2017	Абс. зміна, тис. грн.	Відносна зміна, %
Коефіцієнт співвідношення власних та позикових коштів	2,99	-1,74	-2,02	-5,02	-1,68
Коефіцієнт автономії	0,25	-1,35	-0,98	-1,23	-4,90
Коефіцієнт маневреності	1	1	1	0,00	0,00
Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	0,11	-1,23	-0,59	-0,69	-6,53
Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	0,03	-1,66	-0,57	-0,60	-22,57

*Розраховано автором на основі фінансових даних підприємства [57]

Показники фінансової стійкості свідчать про те, що фінансовий стан підприємства не можна вважати стійким, а підприємство фінансово незалежним. Воно не здатно до самофінансування, зростання обсягів діяльності відбувається головним чином за рахунок використання зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 2.6

Показники ділової активності ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу»*

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2017/2015	
	2015	2016	2017	Абс. Зміна, тис. грн..	Відносна зміна, %
Коефіцієнт оборотності активів	1,69	2,39	1,07	-0,62	-0,37
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,69	2,39	1,07	-0,62	-0,37
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,61	9,32	6,25	2,65	0,73
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,22	1,48	0,60	-2,61	-0,81
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	2,79	0,00	2,61	-0,18	-0,07

*Розраховано автором на основі фінансових даних підприємства [57]

Ефективність використання грошових коштів, вкладених в оборотні активи, протягом аналізованого періоду зменшилася, про це свідчить динаміка оборотності оборотних коштів. Проте у 2017 році відбулося також значне зростання ефективності використання товарно-матеріальних запасів, що збільшило їх оборотність. Оборотність дебіторської заборгованості також збільшилася за аналізований період на 73,34%. Коефіцієнт кредиторської заборгованості зменшився на 81,13%. ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» не ефективно використовує тимчасово залучені кошти, воно швидше повертає заборгованість постачальникам, аніж отримує цю заборгованість з клієнтів.

У підсумку можна зазначити, що ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» не є прибутковим підприємством, воно має значні проблеми з ліквідністю, рентабельністю, фінансовою стійкістю та у відносинах з дебіторами. Проте компанія не припиняє розширювати свою діяльність шляхом введення нових послуг та утримання постійних, залучення нових клієнтів.

2.2. Оцінка ефективності процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу»

ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» є підприємством з централізованим управлінням, рішення здебільшого приймаються вищим керівництвом без узгодження з менеджерським складом. Підприємство має також розподіл за функціональними підрозділами, тобто крім продуктової структури фірма має також розподіл за функціональними підрозділами.

Для досягнення всіх, поставлених цілей перед підприємством, була створена певна структура управління, найбільш оптимально відповідна особливостям функціонування ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу», ця організаційна структура була наведена у Додатку Г.

Як вже зазначалося у попередньому параграфі випускної кваліфікаційної роботи, структура управління досліджуваного підприємства є лінійно-функціональною [17, с. 87]. Основне завдання верхнього рівня управління –

розвиток підприємства та координація дій його підрозділів. Середній рівень займається питаннями тактичного та оперативного управління. Працівники, які відносяться до нижнього рівня, є виконавцями [4].

Використання подібної структури управління персоналом спричинило наступні проблеми: відбулося дублювання функцій керівників, спостерігається тенденція до неадекватності реагування на зміну зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Дані проблеми загострилися у зв'язку з розширенням діяльності підприємства без якої-небудь зміни його організаційної структури.

Організація збільшується за розмірами, відбувається розширення сегментів збуту, орієнтація на продуктову диверсифікацію; в організації розвивається бюрократія, існує ефективний розподіл праці, формалізується політика та розподіл повноважень. В управлінні персоналом широко використовуються правила та посадові інструкції.

Слід зазначити, що на підприємстві склалася централізована структура розподілу повноважень. Головна перевага такого підходу полягатиме головним чином в особистій відповідальності працівників організації за свої дії, а недолік – відсутність свободи прийняття рішення рядовими працівниками та зниження ініціативності [12, с. 102].

На підприємстві перед верхнім рівнем керівництва поставлено ряд цілей: збільшення конкурентоспроможних послуг; підвищення рентабельності виробництва; підвищення обґрунтованості виробничих планів; обґрунтування та розробка програми розвитку підприємства.

Проаналізуємо основні характеристики рівнів управління на підприємстві ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» та представимо їх у табл. 2.7.

Аналіз даних дозволяє зробити висновок, що на ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» переважає оперативний режим управління, спрямований на вирішення поточних завдань. Це означає, що система менеджменту даного підприємства та його організаційна структура управління потребують удосконалення.

Таблиця 2.7

Характеристика рівнів управління на ТОВ «Firm.ua - рішення для бізнесу»*

Характеристика	Оперативне управління	Рівень	Стратегічне управління	Рівень
Культура поведінки фірми	Орієнтоване на виробництво	Сильний	Орієнтоване на стратегію	Слабкий
	Успіх визначається агресивністю в конкуренції та ефективності виробництва	Середній	Успіх визначається через винахідливість, створенням нових можливостей	Середній
Характеристики управлінця	Уміння отримати прибуток, досягти поставленої мети, контролювати підлеглих	Середній	Підприємництво, новаторство, доброзичливе лідирування в колективі	Слабкий
Основні методи управління	Довгострокове планування, контроль	Середній	Стратегічне планування, контроль	Слабкий
Типові структури управління	Лінійно-функціональні, дивізійні	Середній	Матричні	Середній
Динамічність структури управління	Стабільна	Сильний	Динамічна	Слабкий

*Складено автором на основі [28, с. 207]

Для організаційного процесу підприємства характерна вертикальна координація, тобто координації робіт підрозділів організації, заснована на вказівках, які направляються по командному ланцюжку [43, с. 112] При вертикальній координації робіт, менеджер координує роботу своїх підлеглих і, в той же час, його робота координується з роботою паралельних підрозділів його начальником. Таким чином, чим вище ланка управління, тим більш широку картину вона бачить.

Існуюча система управління призвела до того, що лінійно-функціональна організаційна структура схильна заохочувати інтереси окремих груп, які можуть не завжди співпадати з інтересами всієї організації в цілому. Також така структура, на мій погляд, не сприяє швидкої адаптації ТОВ «Firm.ua – рішення

для бізнесу» до змін зовнішнього середовища та внутрішньої політики підприємства [45, с. 212].

Структура управління ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» здатна до швидкої реакції на зміни в керованій системі і середовищі бізнесу. Це дає організації можливість пристосовувати окремі підрозділи апарату управління до всієї системи управління підприємством, а також до зовнішнього середовища

Повноваження для вирішення проблем, які виникли у зв'язку із змінами деяких факторів зовнішнього середовища, надають тому підрозділу, який має в своєму розпорядженні найбільшу кількість інформації та значний рівень компетенції з даного питання.

Далі розглянемо особливості процесу прийняття управлінського рішення у ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу».

На чолі підприємства стоїть директор. Він вирішує самостійно всі питання діяльності підприємства, без довіреності діє від імені підприємства, представляє його інтереси, також він укладає договори, видає накази і розпорядження, обов'язкові до виконання всіма працівниками. Директор несе в межах своїх повноважень повну відповідальність за діяльність підприємства, забезпечення збереження товарно-матеріальних цінностей, грошових коштів та іншого майна підприємства.

Структура підприємства складається з функціональних підрозділів і служб, кожна з яких має певні права та обов'язки. В рамках підрозділу працівники підпорядковані безпосередньому начальству, а той в свою чергу директору.

Розподіл функцій управління підприємством ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» за найбільш ключовими посадами наведено у таблиці 2.8.

Розподіл функцій управління підприємством ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» за найбільш ключовими посадами*

Посади	Функції управління							
	Загальне управління підприємством	Управління операційною діяльністю	Управління безпекою	Управління маркетингом	Управління кадрами	Планування, облік та аналіз господарської діяльності	Управління інвестиціями	Управління просуванням
Директор	+	+	+	+	0	0	0	0
Комерційний директор	0	+	+	0	0	+	+	+
Фінансовий директор	0	0	0	+	0	+	+	0
Директор з кадрів	0	0	0	0	+	+	0	+
Директор юридичного департаменту	0	0	+	0	+	0	+	0
Директор бухгалтерського департаменту	0	0	0	0	0	+	0	0

+ прийняття рішення, 0 – виконання рішення, * за даними внутрішнього документації підприємства (додатки)

*Складено автором на основі даних підприємства [57]

Ті, хто виконує однакову роботу, об'єднуються разом. Такий вид угруповання називається формуванням підрозділів за функціональною ознакою [9, с. 87]. А кожен керівник підрозділу відповідає перед Директором за певний вид робіт, а саме, фінансову діяльність, продаж і маркетинг і т.д.

Принципи розробки та реалізації управлінського рішення на ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» наступні: горизонтальної та вертикальної узгодженості управлінського рішення; відповідності управлінських рішень організаційній структурі управління ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу»; диференційованого підходу до формування та прийняття рішень; незалежної перевірки доцільності прийняття управлінського рішення. Більш детально вони наведені у Додатку Д.

У загальному вигляді модель управлінського рішення на ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» має вигляд взаємопов'язаних блоків, що характеризують етапи прийняття управлінських рішень на підприємстві:

- 1) діагностика проблеми;
- 2) збір і фільтрація інформації;
- 3) вибір методів і оцінка альтернатив;
- 4) прийняття рішення, його реалізація і контроль за виконанням [35, с. 77].

Ухвалення управлінських рішень залежить від певної ситуації, в якій воно знаходиться на даний момент часу. Тому на першому етапі здійснюється всебічний аналіз стану мікро- та макро-середовища.

Метою аналізу зовнішнього (макро- і мікро-) середовища підприємства є систематична діагностика і оцінка впливу неконтрольованих (екзогенних) факторів. В ході цього аналізу відстежують істотні зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі, і враховують їх у процесі розробки, реалізації, коригування та адаптації управлінського рішення на підприємстві [35, с. 98].

Діагностика внутрішнього середовища характеризується аналізом його головних елементів, а саме: фінансового, виробничого, кадрового, маркетингового та організаційного потенціалу.

Таким чином, при аналізі внутрішнього середовища визначаються потенційні можливості для ідентифікації проблеми та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

На другому етапі керівники або менеджери підприємства повинні чітко визначити проблему, провести її діагностику [23, с. 109].

На третьому, ключовому етапі здійснюється процес формування варіантів прийняття управлінських рішень, визначається набір засобів і методів для їх прийняття. При розробці варіантів управлінських рішень зазвичай використовуються апробовані практикою методи, засновані на:

- 1) математичному моделюванні;
- 2) психологічних прийомах роботи [24, с. 410].

Слід зазначити, що при розробці варіантів прийняття управлінських рішень широко застосовуються економіко-математичні методи і моделі. В рамках всіх цих моделей підприємство може оцінити свої можливості, продукти, ринки, стан конкурентоспроможності споживачів і напрямки діяльності, прийняти своєчасне, ефективне рішення.

На четвертому етапі здійснюється оцінка ефективності розроблених альтернатив за критеріями та вибір оптимальної. Далі на стадії реалізації рішення здійснюється процес трансформації управлінського рішення в конкретні дії через розробку плану або бюджету. Заключною стадією четвертого етапу є контроль, що дозволяє порівнювати фактичні результати з цільовими і в разі невідповідності виконувати коригуючі заходи.

Розглянемо типовий приклад роботи даної моделі на підприємстві. На підприємстві виникла необхідність підвищення ефективності роботи. Для збільшення одержуваного підприємством прибутку необхідно знижувати собівартість реалізації послуг, тобто вводити ефективний контроль над витратами. Першим кроком на цьому шляху було створення системи отримання оперативної, точної та достовірної інформації про діяльність підприємства – системи управлінської звітності. Для того щоб керівництво мало змогу одержувати необхідні йому для прийняття управлінських рішень дані, потрібно будувати систему звітності «зверху вниз», формулюючи потреби верхнього рівня управління і проектуючи їх на нижні рівні виконання. Найважливішими вимогами до системи управлінської звітності є своєчасність, однаковість, точність та регулярність отримання інформації керівництвом підприємства. Очевидно, що ці вимоги найбільш повно можуть бути реалізовані за допомогою автоматизованої системи. Використання технології електронної системи обліку обіцяло серйозні переваги щодо швидкості одержання, обробки інформації, а, отже, і серйозні переваги щодо швидкості прийняття управлінських рішень. Ухвалення рішення про створення системи звітності покладалося на Дирекцію фінансів, яка була зайнята також іншими проблемами.

В наведеному прикладі існує проблема, її незрозуміння з боку керівництва та повна відсутність варіантів рішення. Дирекція виконала першу стадію прийняття управлінського рішення: був здійснений збір всієї інформації, що стосується даної проблеми, а саме, були вивчені наявні на ринку спеціалізовані програмні продукти, їх недоліки та переваги. Були обрані кілька аутсорсингових компаній для автоматизації процесу обліку, розглянуті їх пропозиції і вартість робіт.

В результаті, до керівника потрапило кілька проектів. Він не став приймати одноосібне рішення, а зібрав усіх фахівців відділів, що працювали над цією проблемою. На спільній нараді було вироблено прийнятне для всіх рішення, а саме, обраний один з проектів, і за допомогою обраної аутсорсингової компанії впроваджено необхідне програмне забезпечення.

В даному прикладі чітко простежуються всі стадії прийняття управлінського рішення: з'ясування проблеми, аналіз і на його базі розробка плану рішення (розробка альтернативних варіантів рішення) і виконання рішення.

Аналіз структури управлінської діяльності підприємством показав, що результати праці керівника укладаються в параметрах тих об'єктів, на які спрямована його активність. Діяльність керівника призводить до перетворення керованих об'єктів, точніше до зміни (або збереження на необхідному рівні) певних їх характеристик, необхідних для реалізації цілей управління і важливих для спільної роботи.

Для більш детального аналізу проведемо загальну оцінку раціональності управління на ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» та порівняємо ці показники з оцінкою його головних конкурентів: ТОВ «Агенство управлінського консалтингу D&D» та ТОВ «Міжнародний стандарт».

Оцінка раціональності управління проводилась на базі внутрішньої та зовнішньої документації шляхом експертного оцінювання різних критеріїв раціональності, а також результату аналізу моніторингу конкурентів менеджерами ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу».

Таблиця 2.9

Інтегральна оцінка раціональності структури управління та її техніко-організаційного рівня*

Критерій оцінки	Вага	ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу»		ТОВ «Агенство управлінського консалтингу D&D»		ТОВ «Міжнародний стандарт»	
		Рейтинг	Заг. оцінка	Рейтинг	Заг. оцінка	Рейтинг	Заг. оцінка
1	2	3	4=2*3	5	6=2*5	7	8=2*7
Відповідність структури об'єкту управління	0,2	4	0,8	5	1	4	0,8
Відповідність структури принципам управління	0,2	5	1	5	1	5	1
Ступінь централізації (децентралізації)	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Відповідність чисельності та складу працівників обсягом і складності робіт	0,2	4	0,8	5	1	3	0,6
Відповідність середній нормі керованості	0,1	4	0,4	5	0,5	3	0,3
Збалансованість розподілу прав і відповідальності	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Рівень спеціалізації	0,1	5	0,5	5	0,5	4	0,4
Разом: інтегральна оцінка	$\sum=1$	–	4,3	–	4,7	–	3,8

*Складено автором на основі [57-59]

На основі експертного аналізу була виведена інтегральна оцінка раціональності структури управління та її техніко-організаційного рівня. Вона враховує аналіз даних критеріїв і розраховується як сума середньозваженого балу оцінки. Максимальна оцінка дорівнює 5, в даному випадку інтегральна оцінка ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» дорівнює 4,3. Це свідчить про недостатність раціональності структури, наявність в ній досить серйозних проблем, які можуть негативно позначитись на діяльності всього підприємства.

Існуючий підхід недостатньо сприяє зростанню потенціалу людей, кожний з яких використовує тільки ту частину своїх здібностей, що безпосередньо потрібна по характеру виконуваної роботи, що різко мотивує працівників. Коли питання стратегії та тактики розвитку підприємства вирішуються лише на вищому рівні, то втрачається загальний управлінський інтелект.

Таблиця 2.10

Показники, які характеризують ефективність структури управління*

Показник	ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу»	ТОВ «Агенство управлінського консалтингу D&D»	ТОВ «Міжнародний стандарт»
Коефіцієнт ланковості	1,1	1,1	1,3
Коефіцієнт дублювання функцій	1,13	1,13	1,48
Ступінь централізації функцій	0,63	0,65	0,63
Співвідношення чисельності лінійного та функціонального персоналу	1,56	1,48	1,47

*Складено автором на основі [57-59]

Коефіцієнт ланковості розраховується як відношення існуючої кількості ланок організаційної структури до оптимального кількості ланок [40]. Значення коефіцієнту 1,1 є негативним фактором, що впливає на ефективність структури управління. Така ж ситуація відбувається з коефіцієнтом дублювання функцій, оптимальна величина якого - 1 [56]. Коефіцієнт являє собою співвідношення кількості робіт, закріплених за декількома підрозділами до нормативної кількості. До числа основних принципів управління персоналом відноситься вибір раціонального поєднання централізації [44, с. 148]. Ступінь централізації функцій протягом аналізованого періоду знаходиться на середньому рівні.

Таблиця 2.11

Інтегральна оцінка ефективності системи цілей*

Критерій оцінки	Вага	ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу»		ТОВ «Агенство управлінського консалтингу D&D»		ТОВ «Міжнародний стандарт»	
		Рейтинг	Заг. оцінка	Рейтинг	Заг. оцінка	Рейтинг	Заг. оцінка
1	2	3	4=2*3	5	6=2*5	7	8=2*7
Наявність місії	0,3	5	1,5	5	1,5	5	1,5
Наявність системи цілей	0,3	5	1,5	5	1,5	5	1,5
Відповідність цілей вимогам	0,2	5	1	5	1	4	0,8
Відповідність цілей структурі організації	0,2	4	0,8	5	1	4	0,8
Разом: інтегральна оцінка	$\Sigma=1$	–	4,8	–	5	–	4,6

*Складено автором на основі [57-59]

В цілому всі цілі ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» відповідають структурі організації. Усі цілі є досяжними. Вони є реалістичними, не виходять за гранично-допустимі можливості виконавців.

Таблиця 2.12

Інтегральна оцінка ефективності стратегії*

Критерій оцінки	Вага	ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу»		ТОВ «Агенство управлінського консалтингу D&D»		ТОВ «Міжнародний стандарт»	
		Рейтинг	Заг. оцінка	Рейтинг	Заг. оцінка	Рейтинг	Заг. оцінка
1	2	3	4=2*3	5	6=2*5	7	8=2*7
Наявність і рівень роботи підрозділу стратегічного планування та управління в організації	0,3	3	0,9	5	1,5	4	1,2
Узгодженість існуючої стратегії до вимог зовнішнього середовища	0,25	4	1	5	1,25	3	0,75
Узгодженість існуючої стратегії з внутрішньоорганізаційними процесами	0,25	4	1	5	1,25	3	0,75
Гнучкість стратегії	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Разом: інтегральна оцінка	$\Sigma=1$	–	3,7	–	4,8	–	3,5

*Складено автором на основі [57-59]

В цілому можна оцінити ефективність стратегічного планування підприємства на рівні трохи вище середнього, так як даний напрямок на даний момент слабо розвинений на підприємстві. Подальший розвиток цього напрямку підвищить рівень адаптації до зміни зовнішнього середовища.

У таблиці 2.13 наведено оцінку ефективності роботи апарату управління ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу».

На базі експертної оцінки стану апарату управління ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» була виявлена досить значна проблема його надійності. Це свідчить про низьку здатність забезпечувати виконання завдань в рамках встановлених термінів та виділених ресурсів.

Таблиця 2.13

Інтегральна оцінка ефективності роботи апарату управління*

Критерій оцінки	Вага	ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу»		ТОВ «Агенство управлінського консалтингу D&D»		ТОВ «Міжнародний стандарт»	
		Рейтинг	Заг. оцінка	Рейтинг	Заг. оцінка	Рейтинг	Заг. оцінка
1	2	3	4=2*3	5	6=2*5	7	8=2*7
Професійні та особисті якості управлінських працівників	0,3	5	1,5	5	1,5	5	1,5
Надійність апарату управління	0,2	4	0,8	5	1	3	0,6
Оперативність прийняття управлінських рішень	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Рівень кваліфікації працівників	0,2	4	0,8	4	0,8	5	1
Гнучкість апарату управління	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Разом: інтегральна оцінка	$\Sigma=1$	–	4,3	–	4,5	–	4,3

*Складено автором на основі [57-59]

Часто прийняті рішення можуть мати характер нестандартних. Весь управлінський персонал здатний оперативно, самостійно приймати обґрунтовані рішення і відповідати за них. Досить чітко, швидко та правильно реагують на неочікувані обставини, аргументовано відстоюють свою точку зору, оперативно вживають заходів щодо попередження намітилися відхилень.

Надійність апарату управління знаходиться на досить низькому рівні. На даному підприємстві існує принцип побудови та спеціалізації управлінського процесу на підставі функціональних обов'язків служби. При даній схемі управління кінцевий результат відходить на другий план, в силу того, що кожна служба працює не на його отримання, а на виконання своїх «механічних» обов'язків [27, с. 165].

Апарат управління володіє достатньою оперативністю у прийнятті рішень. Швидко виявляє управлінську проблему і забезпечує максимально швидко її вирішення для досягнення поставленої мети. Велику допомогу в оперативності

прийняття рішення надають технічні засоби зв'язку і комунікації, яким апарат управління ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» забезпечений у достатній кількості.

Для забезпечення необхідної гнучкості та оперативності управління ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» наділяє співробітників правами та розподіляє відповідні обов'язки з таким розрахунком, щоб проблемні моменти вирішувалися на більш низькому рівні управління. Конкретне коло прав та обов'язків працівників підрозділів систем управління передбачається посадовими інструкціями, які слід мати на кожному робочому місці. Посадові інструкції значно підвищують відповідальність працівника, конкретизують його функції і дають можливість менеджеру чітко контролювати хід їх виконання.

Таблиця 2.14

Інтегральна оцінка ефективності системи інформації*

Критерій оцінки	Вага	ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу»		ТОВ «Агенство управлінського консалтингу D&D»		ТОВ «Міжнародний стандарт»	
		Рейтинг	Заг. оцінка	Рейтинг	Заг. оцінка	Рейтинг	Заг. оцінка
1	2	3	4=2*3	5	6=2*5	7	8=2*7
Наявність системи інформаційного забезпечення	0,2	3	0,6	4	0,8	4	0,8
Рівень документообігу	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Рівень достовірності інформації	0,15	5	0,75	5	0,75	4	0,6
Наявність і рівень системи інформаційної безпеки	0,15	4	0,6	5	0,75	5	0,75
Рівень інформаційної обізнаності	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Рівень технічної оснащеності інформаційних процесів	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Разом: інтегральна оцінка	$\Sigma = 1$	–	3,6	–	4,3	–	3,8

*Складено автором на основі [57-59]

У ході аналізу було виявлено, що система інформаційного забезпечення у ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» на даний момент недостатньо розвинена. Це часто ускладнює отримання повного і конкретного результату від дій тих чи інших підрозділів. Варто зауважити, що особливої системи передачі інформації на підприємстві не існує, її розробка не планується.

Інформаційна безпека на ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» охоплює всі компоненти інфраструктури, її ефективність знаходиться на високому рівні. Вона повністю забезпечує конфіденційність і цілісність інформації.

Від керівника підлеглим передається повна інформація, за винятком рідкісних окремих випадків. Інформація передається як усно, так і письмово у вигляді розпоряджень, наказів та ін. Використовуються горизонтальні та вертикальні зв'язки. Також присутній зворотній зв'язок, це означає, що інформація доходить до підлеглих і керівництво бачить результат від її отримання. Прийняття рішень відбувається оперативно, ефективно, обдумано з використанням всіх технічних засобів.

Таблиця 2.15

Інтегральна оцінка ефективності (рівня) організаційної культури*

Критерій оцінки	Вага	ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу»		ТОВ «Агенство управлінського консалтингу D&D»		ТОВ «Міжнародний стандарт»	
		Рейтинг	Заг. оцінка	Рейтинг	Заг. оцінка	Рейтинг	Заг. оцінка
1	2	3	4=2*3	5	6=2*5	7	8=2*7
Наявність системи загально організаційних цінностей	0,2	5	1	5	1	5	1
Рівень соціально-психологічного клімату	0,2	5	1	5	1	4	0,8
Наявність елементів корпоративного стилю	0,15	5	0,75	5	0,75	5	0,75
Рівень трудової етики	0,15	5	0,75	5	0,75	5	0,75
Кількість припущень, що поділяються працівниками	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Усвідомлення співробітниками себе і свого місця в організації	0,1	4	0,4	4	0,4	5	0,5

Продовження табл. 2.15

1	2	3	$4=2*3$	5	$6=2*5$	7	$8=2*7$
Наявність системи комунікацій	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Разом: інтегральна оцінка	$\Sigma = 1$	–	4,6	–	4,7	–	4,6

*Складено автором на основі [57-59]

Організаційна культура ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» знаходиться на високому рівні. Це можна пояснити тим, що в організації належна увага приділяється вирішенню проблем і конфліктів, що виникають у колективі, сприятливими взаєминами між співробітниками, а також лояльним відношенням керівництва до підлеглих. Усі співробітники ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» поділяють загальні цінності організаційної культури.

Таблиця 2.16

Інтегральна оцінка якості виконання функцій управління*

Критерій оцінки	Вага	ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу»		ТОВ «Агенство управлінського консалтингу D&D»		ТОВ «Міжнародний стандарт»	
		Рейтинг	Заг. оцінка	Рейтинг	Заг. оцінка	Рейтинг	Заг. оцінка
1	2	3	$4=2*3$	5	$6=2*5$	7	$8=2*7$
Планування	0,15	5	0,75	5	0,75	4	0,6
Організація	0,15	5	0,75	4	0,6	5	0,75
Координація	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Активізація (мотивація)	0,15	4	0,6	5	0,75	5	0,75
Контроль	0,15	3	0,45	4	0,6	5	0,75
Аналіз результатів	0,15	3	0,45	4	0,6	5	0,75
Використання сучасних інструментів, методів	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Разом: інтегральна оцінка.	$\Sigma = 1$	–	4,0	–	4,3	–	4,5

*Складено автором на основі [57-59]

Виважене значення оцінки аналітичної функції ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» становить 0,48. Рівень якості аналізу отриманих від реалізації управлінських рішень результатів знаходиться на середньому рівні. Керівництво ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» аналізує всю отриману інформацію про

виконання поточних завдань і на цій основі вживає заходів щодо підвищення ефективності роботи. Інструменти та методи прийняття управлінських рішень на підприємстві досить різноманітні. Найчастіше використовується методи збору, зберігання, обробки і аналізу інформації, «експертні системи».

Коефіцієнт використання засобів механізації та оргтехніки максимально наближений до рекомендованого значення 1, це є позитивною тенденцією у розвитку підприємства [56].

Таблиця 2.17

Показники, які характеризують ефективність процесу управління*

Показник	ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу»	ТОВ «Агенство управлінського консалтингу D&D»	ТОВ «Міжнародний стандарт»
Коефіцієнт використання засобів механізації та оргтехніки в управлінні у часі	0,86	0,89	0,92
Коефіцієнт якості виконання управлінських функцій	0,92	0,87	0,82
Коефіцієнт раціональності управлінської документації	0,84	0,86	0,87

*Складено автором на основі [57-59]

Причинами високого значення коефіцієнта «якості виконання управлінських функцій» у ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» можна виділити наступні, а саме: неправильний розподіл робочого часу, рішення управлінських завдань не спеціалістами, неефективні способи виконання управлінських функцій.

Коефіцієнт раціональності управлінської документації максимально наближений до норми, що свідчить про високу раціональність управлінської документації [30, с. 52].

Згідно результатів проведеного аналізу, можна зробити висновок, що у порівнянні з основними конкурентами складові системи прийняття управлінських рішень ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» демонструють рівень ефективності вище середнього за більшістю складовими.

РОЗДІЛ 3

ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «FIRM.UA – РІШЕННЯ ДЛЯ БІЗНЕСУ»

3.1. Визначення напрямів розвитку системи прийняття управлінських рішень на підприємстві

На підприємстві ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» склалася централізована система управління, в рамках якої керівництво вищої ланки залишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для прийняття найважливіших рішень. Рівень централізації на підприємстві досить високий, так як всі найважливіші рішення приймаються менеджерами управління. Ними ж здійснюється строгий контроль за виконанням [32, с. 67].

Між усіма підрозділами підприємства і керівництвом усіх рівнів налагоджені тісні лінійно-функціональні зв'язки. Кожен керівник приймає самостійно тільки ті рішення, які пов'язані з поточною виробничо-економічною діяльністю підрозділу.

Всі рішення, які безпосередньо стосуються всього підприємства і носять стратегічний характер приймаються одноосібно керівником підприємства, після консультацій з відповідними фахівцями підприємства або залученими консультантами.

Сам процес підготовки і прийняття рішень проходить не на високому рівні. Кількість методів, які використовуються вкрай обмежена, але за рахунок великого досвіду роботи і високої компетентності фахівців рішення є досить якісними. Аналіз рівню вмінь керівників підприємства приймати ефективні управлінські рішення наведено у Додатку Е.

В цілому процес прийняття рішення досить стандартний. В ході вирішення проблеми розробляються кілька варіантів її вирішення, цінність яких може бути неоднаковою. Моментом остаточного вибору рішення вважається прийняття найбільш придатною альтернативи. Але через суб'єктивність поглядів керівництва

на проблему, в залежності від ступеня сумніву, прийняті рішення, які здаються їм прийнятні, в результаті можуть виявитися неефективними. Тому частина реалізованих рішень не дає очікуваного результату, тобто є недостатньо ефективною.

На підприємстві було проведено опитування керівників вищого та середнього рівня щодо причин неефективності прийнятих управлінських рішень, його результати наведені у Додатку Ж.

Експертні оцінки самих керівників свідчать про те, що таких рішень в їх практиці не менше 25%. Невисоку ефективність управлінських рішень керівники пояснюють такими проблемами: зміною загальної економічної ситуації в країні (50% відповідей); дефіцитом фінансових ресурсів (17% відповідей); зниженням попиту на послуги (17% відповідей); непристосованістю підприємства до роботи в умовах мінливого зовнішнього середовища (8% відповідей).

Слід зазначити, що не усі прийняті рішення реалізуються в задані терміни – за деякими даними їх питома вага в загальній кількості прийнятих становить близько 30%.

Відомо, наприклад, що кількість оперативних рішень, які приймаються у ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу», значно перевищує кількість тактичних і стратегічних рішень, однак за витраченим часом найбільш ресурсоємними є стратегічні рішення, адже вони передбачають розробку відповідних проєктів розвитку підприємства.

Так, у ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» при розподілі витрат часу на прийняття оперативних, тактичних і стратегічних рішень у товаристві основну частку витрат часу витрачається на прийняття оперативних рішень, але в міру зростання підприємства істотно збільшується час, що витрачається на розробку стратегії розвитку підприємства, тобто на стратегічні рішення.

В цілому всі рішення, які приймаються у ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу», можна охарактеризувати як слідування за ситуацією, тобто керівництву підприємства при прийнятті рішень не вистачає, на наш погляд, ініціативи і

зацікавленості. Як наслідок, підприємству важко реагувати на зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі.

Для запобігання цьому, на наш погляд, у діяльності ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» доцільно вдосконалити систему прийняття управлінських рішень до нестабільного зовнішнього середовища та мінімізації негативного впливу чинників зовнішнього середовища.

У попередніх розділах випускної кваліфікаційної роботи було виявлено, що підприємство не встигає реагувати вчасно на кризові ситуації. Але ж при суттєвому рівні ризику виникнення кризової ситуації прийняття заходів необхідно вже при надходженні із зовнішнього середовища слабких сигналів про таку можливість. Тому доцільно розробити алгоритм реагування та прийняття управлінських рішень при виникненні у зовнішньому середовищі проблемної ситуації. Для цього доцільно використовувати схему, яка представлена на рис. 3.1.

Напрямок аналізу	Дії керівництва					
	Нагляд за зовнішнім середовищем	Визначення сили або слабкості сигналу	Зниження зовнішньої стратегічної вразливості	Збільшення гнучкості всередині підпр-ва	Розробка планів дій	Здійснення дій щодо мінімізації негативного впливу
Визначення потенційної загрози	X					
Визначення джерел потенційної загрози		X				
Визначення масштабів загрози		X	X			
Визначення шляхів мінімізації негативного впливу фактора				X	X	
Прогноз результатів дій щодо мінімізації впливу						X

Рис. 3.1. Порядок ухвалення управлінських рішень в умовах нестабільного зовнішнього середовища*

*Складено автором на основі [7; 18]

Даний підхід дає змогу завчасно розробити та прийняти управлінські рішення щодо мінімізації негативного впливу факторів зовнішнього середовища

на діяльність підприємства. У Додатку 3 наведено перелік дій для мінімізації негативного впливу факторів зовнішнього середовища, які може застосувати підприємство. Це дозволить збільшити швидкість відповіді та формалізувати частину управлінських рішень, заздалегідь визначивши їх напрямки.

Слід зауважити, що для формування ефективних управлінських рішень необхідно мати таку основу, яка буде враховувати об'єктивні закони управління, залежно від структури організації, особливості її діяльності та матеріально-технічної бази, єдність організаційно-методичних основ на всіх рівнях управління, збереження пропорційності елементів системи управління, єдність критеріїв ефективності, актуальних в процесах управління. Це знизить невизначеність результатів прийняття управлінських рішень на підприємстві, види якої наведено у Додатку II.

За методичну основу можна взяти систему комплексної оцінки стану організації, як на перспективу, так і в ретроспективному аспекті. Вважається за доцільне розглядати оптимізацію розвитку за принципом моделі економічної взаємодії. Створивши систему комплексної оцінки стану підприємства можна ставити завдання розробки проектів при досягненні запланованого рівня, визначеного економічними цілями при мінімальних матеріально-фінансових витратах.

Для цього треба регулярно проводити облік та аналіз базисних макроекономічних факторів, що впливають на розвиток фінансово-економічних процесів. Для цього слід застосовувати інструменти дослідження нестабільності макроекономічного середовища, найбільш ефективним із яких є пізнавальна структуризація, сутність якої полягає в пізнавальному моделюванні, найскладніші проблеми і тенденції розвитку макроекономічної ситуації відображаються в спрощеному вигляді в моделі дослідження можливих сценаріїв виникнення кризових ситуацій, знаходженні шляхів та умов їх дозволу в модельній ситуації. Використання когнітивних моделей якісно підвищує обґрунтованість прийняття

управлінських рішень у нестійкій та нестабільній ситуації, заощаджує час на осмислення та інтерпретацію подій, що відбуваються в середовищі.

Чітке формулювання цілей і критеріїв забезпечує ефективне управління, створення системи мотивації, досягнення кінцевої мети програми дій, можливість зіставлення і оцінки варіантів рішень, концентрацію зусиль на пріоритетних напрямках.

Для досягнення поставлених цілей розробляються заходи (проекти), оцінюються необхідні ресурси і терміни реалізації, оцінюється ефект кожного заходу, внесений в досягнення поставлених цілей. Для того щоб оцінити потенціал досягнення поставлених цілей, вони повинні оцінюватися в залежності «витрати-ефект» по кожному з критеріїв.

Модель вибору раціонального управлінського рішення у ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» в умовах невизначеності наведена у Додатку К.

Але успішна реалізація цього підходу може бути поставлена під загрозу внаслідок складання деяких ситуацій, а саме: небезпека виникає раптово й всупереч очікуванням; вона ставить нові завдання, що не відповідають минулому досвіду роботи підприємства; невміння керівництвом приймати оперативні дії; дії повинні бути прийняті терміново, але звичайний, існуючий на підприємстві порядок прийняття та реалізації рішень цього не дозволяє [49, с. 78].

У цій ситуації на підприємстві виникає необхідність переходу до нової структури управління. Доцільно впровадити нову, більш оптимальну організаційну структуру, що дозволить здійснювати оперативне вирішення проблем у надзвичайних ситуаціях та забезпечить виконання дій, які б мали мінімізувати негативний вплив факторів зовнішнього середовища.

При виникненні стратегічних несподіванок слід використовувати мережу прямих комунікаційних зв'язків між відповідними структурними підрозділами підприємства. Доцільно створити мережу оперативних груп для прийняття заходів по конкретних проблемних напрямках діяльності або вирішенню проблем

використання впливу факторів по різновидам середовищ. Для ефективної роботи цим групам має бути делегована частина повноважень керівництва, а саме: контроль, координація, підтримка звичайної роботи з мінімальним рівнем зривів, прийняття термінових заходів.

Також доцільним є автоматизація процесу управління, що дозволить більш швидкими темпами отримувати та передавати необхідну інформацію без будь-яких її втрат.

Отже, проаналізувавши проблеми системи управління підприємства, можна зробити висновок, що доцільним є підвищення темпів прийняття управлінських рішень, покращити контроль щодо ефективності їх виконання, вдосконалити процес обміну інформацією, необхідною для реалізації цих рішень. Тому доцільною є автоматизація процесу управління, яка дозволяє значно покращити функціонування системи управління ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу».

3.2. Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів

Для підвищення якості процесу управління, адекватності управлінських рішень стану зовнішнього та внутрішнього середовища доцільним є автоматизація процесу управління, яка дозволить прискорити процес обміну інформацією між менеджерами всіх рівнів управління на всіх стадіях прийняття, реалізації управлінського рішення та аналізу результатів від його впровадження [38, с. 74; 55].

Складовими елементами такої системи є устаткування і матеріали для збору, зберігання, обробки, пошуку і видачі необхідних даних по підприємству, належний організований облік, пристосований для інформаційного забезпечення рішення кадрових задач, сукупність прийомів і методів користування даною системою. Основу інформаційної системи повинен складати єдиний масив, що відображає інформацію про внутрішні та зовнішні по відношенню до підприємства умови роботи, що у свою чергу вимагає певної організації

інформації і методів операції з масивом даних. Для ефективної роботи системи управління персоналом важливо створити на підприємстві єдину автоматизовану мережу, що передбачає взаємний обмін інформацією між всіма рівнями управління на базі сучасних засобів передачі даних [54, с. 129].

Оглянувши сутність найбільш популярних програмних продуктів, можна рекомендувати Галактику «ERP», яка характеризується розмаїттям функцій, зручністю експлуатації та ціною, доступною для підприємства.

Розрахуємо переваги від впровадження автоматизаційної системи управління Галактика «ERP».

Таблиця 3.1

Витрати на автоматизацію процесів управління на ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу»

Напрями вкладення	Витрати на I рік	Витрати на II-V рік
Програмний продукт, тис. грн.	32,80	–
Підключення модулю до сайту підприємства, тис. грн.	10,00	0,80
Вартість ліцензії на рік, тис. грн.	15,00	12,50
Витрати на навчання персоналу, тис. грн.	10,00	–
Інші витрати, тис. грн.	5,00	5,00
Усього, тис. грн.	72,60	18,30

**Складено автором на основі даних підприємства [57]*

Також варто додати, що в даний час на підприємстві немає автоматичної мережі системи управління, яка б повною мірою охоплювала також усі напрямки діяльності підприємства.

Підприємство розвивається, незважаючи на тимчасові складнощі, не планує змінювати напрям діяльності або скорочувати її, тому можна зробити прогноз щодо доходів та витрат від реалізації запропонованого проекту.

Автоматизація процесів управління згідно з досвідом підприємств України дає змогу збільшити ефективність управління до 50%, що зазвичай означає збільшення виручки ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» від покращення

ефективності управління до 20% протягом п'яти років та зростання прибутку у тому числі за рахунок незначного зниження собівартості.

Таблиця 3.2

Витрати і вигоди від реалізації проекту автоматизації процесу управління ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу»

Період	Розрахунки	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Збільшення виручки, (тис. грн.)	1	184,37	212,02	243,82	280,40	322,46
Собівартість, (тис. грн.)	2	147,5	169,62	195,06	224,32	257,97
Валовий дохід від нововведень, (тис. грн.)	3=1-2	36,87	42,40	48,76	56,08	64,49
Чистий прибуток, (тис. грн.)	4=3-18%	30,24	34,77	39,99	45,98	52,88
Додатковий прибуток від реалізації проекту за 5 років, (тис. грн.)	5= \sum стр 4	-	-	-	-	203,86

**Складено автором на основі даних підприємства [57]*

Розрахуємо грошовий потік за проектом щодо впровадження впровадження автоматизованих систем управління персоналом, використовуючи методологію інвестиційного та фінансового менеджменту [16; 33; 52].

Таблиця 3.3

Грошові потоки від реалізації проекту щодо впровадження автоматизованих систем управління ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу»

Період	Прибуток, (тис. грн.)	Витрати, (тис. грн.)	Грошовий потік, (тис. грн.)
1	2	3	4=2-3
1 рік	30,24	72,6	-42,36
2 рік	34,77	18,3	16,47
3 рік	39,99	18,3	21,69
4 рік	45,98	18,3	27,68
5 рік	52,88	18,3	34,58
Всього	203,86	145,80	58,06

**Складено автором на основі даних підприємства [57]*

Як видно з таблиці 3.3 розмір отриманого додаткового прибутку щодо даного проекту перевищує витрати на його реалізацію. Розрахуємо розмір дисконтованих грошових потоків. Приймаємо коефіцієнт дисконтування на рівні ставки, що відповідає середній депозитній ставці у банках України [60].

Коефіцієнт дисконтування розраховується по наступній формулі:

$$K_d = \frac{1}{\left(1 + \frac{DC}{100}\right)^{i-1}}, \quad (3.1)$$

де ДС — дисконтна ставка, %;

i — рік, на який розраховується коефіцієнт дисконтування.

ЧТВ розраховується як різниця між дисконтованим доходом від реалізації проекту та дисконтованими витратами на його реалізацію.

Таблиця 3.4

Дисконтовані грошові потоки від реалізації проекту впровадження автоматизованих систем управління ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу»

Період	Показники				
	Доходи від реалізації проекту, (тис. грн.)	Коефіцієнт дисконтування	Диск. дохід від реалізації проекту, (тис. грн.)	Інвестиції, (тис. грн.)	Диск. Витрати, (тис. грн.)
1	2	3	4=2*3	5	6=3*5
1 рік	30,24	0,8475	25,62	72,6	61,53
2 рік	34,77	0,7182	24,97	18,3	13,14
3 рік	39,99	0,6086	24,34	18,3	11,14
4 рік	45,98	0,5158	23,72	18,3	9,44
5 рік	52,88	0,4371	23,12	18,3	8,00
Всього	203,86	–	121,77	145,80	103,25
ЧТВ = \sum столб 4 + \sum столб 6					18,52

*Складено автором на основі даних підприємства [57]

ЧТВ > 0, тобто за методом ЧТВ проект прибутковий, що означає його привабливість для інвесторів та власників підприємства. Обсяги грошових коштів, які планується отримати, перевищують обсяги вкладань.

Розрахуємо період окупності проекту з метою визначення терміну, після якого доходи від реалізації проекту будуть перевищувати витрати на запровадження нововведень та їх щорічне обслуговування.

Таблиця 3.5

**Накопичений дохід від реалізації проекту впровадження
автоматизованих систем управління ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу»**

Період	Дисконтований грошовий потік			Накопичений дохід від реалізації проекту, (тис. грн.)
	Доходи від реалізації проекту, (тис. грн.)	Витрати, (тис. грн.)	Усього, (тис. грн.)	
1	2	3	4=2-3	5=4 _i +4 _{i+1}
1 рік	25,62	61,53	-35,90	-35,90
2 рік	24,97	13,14	11,83	-24,07
3 рік	24,34	11,14	13,20	-10,88
4 рік	23,72	9,44	14,28	3,40
5 рік	23,12	8,00	15,12	18,52

**Складено автором на основі даних підприємства [57]*

Як видно з наведеної таблиці реалізація проекту не призводить до збитковості діяльності підприємства. Проект є доцільним та інвестиційно привабливим. Він окупиться вже протягом четвертого року.

Таким чином, проект автоматизації систем управління підприємством є доцільним та інвестиційно привабливим. Наведені рекомендації при їх реалізації не призведуть до зростання збитковості підприємства.

Отже, при виникненні ризикованих несподіваних ситуацій слід використовувати мережу прямих комунікаційних зв'язків між відповідними структурними підрозділами підприємства.

Доцільним також при сприянні розвитку системи прийняття та реалізації управлінських рішень є використання в системі управління підприємством сучасних інформаційного програмного забезпечення, яке підвищить ефективність менеджменту підприємства. Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів показала, що даний проект є інвестиційно привабливим і може бути реалізований у діяльності ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. У результаті проведеного дослідження було визначено, що управлінське рішення є результатом вибору суб'єктом управління способу дій, які спрямовані на вирішення поставленого завдання в проектованій чи існуючій ситуації.

Етапами прийняття управлінського рішення є такі: ідентифікація та визначення проблеми; підготовка необхідної інформації; генерування альтернативних варіантів розв'язання проблемної ситуації; визначення критеріїв; аналіз можливих наслідків; прийняття рішення; доведення управлінських рішень до виконавців; організація виконання управлінського рішення; контроль; оцінка рішення та отриманих результатів.

2. Незважаючи на значну кількість підходів до прийняття управлінських рішень, виділяють два основні підходи до оцінювання рівня якості управлінських рішень, що приймаються управлінцями. Згідно першого, рівень якості управлінських рішень визначається як частка успішних управлінських рішень у їх загальній сукупності. При цьому прийняте управлінське рішення визнається успішним, коли з усіх альтернативних рішень воно виявилось найкращим, а у випадку коли множина альтернативних рішень є великою, було близьким до найкращого. Більш простим способом оцінювання рівня якості управлінських рішень є підхід, за яким, визначається частка успішних рішень у їх загальній сукупності, але успішним вважається рішення за якого було реалізовано поставлену мету або якщо очікувані результати було досягнуто чи перевиконано.

3. Дослідження системи прийняття управлінських рішень відбувалося на прикладі ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу». Дане підприємство групи компаній «ФінІнКом», що діє в сфері консалтингових послуг та спеціалізується на комплексному обслуговуванні бізнесу в Україні.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, цей тип структури управління є найпоширенішим видом структури бюрократичного типу, характеризується великим числом горизонтальних і вертикальних зв'язків і незначною участю низових ланок управління в процесі прийняття управлінських

рішень. ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» не є прибутковим підприємством, воно має значні проблеми з ліквідністю, рентабельністю, фінансовою стійкістю та у відносинах з дебіторами. Проте воно не припиняє розширювати свою діяльність шляхом введення нових послуг та утримання старих, залучення нових клієнтів.

4. На чолі ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» стоїть Директор. Він вирішує самостійно всі питання діяльності підприємства, без довіреності діє від імені підприємства, представляє його інтереси, також він укладає договори, видає накази і розпорядження, обов'язкові до виконання всіма працівниками. Між усіма підрозділами підприємства і керівництвом усіх рівнів налагоджені лінійно-функціональні зв'язки. Кожен керівник приймає самостійно тільки ті рішення, які пов'язані з поточною виробничо-економічною діяльністю підрозділу.

Таким чином, на підприємстві склалася централізована система управління, в рамках якої керівництво вищої ланки залишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для прийняття найважливіших рішень. Рівень централізації на підприємстві досить високий, так як всі найважливіші рішення приймаються вищим керівництвом, а також здійснюється строгий контроль за їх виконанням.

5. У цілому процес прийняття управлінських рішень у ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» досить стандартний. У загальному вигляді модель управлінського рішення має вигляд взаємопов'язаних блоків, що характеризують етапи прийняття управлінських рішень на підприємстві: діагностика проблеми; збір і фільтрація інформації; вибір методів і оцінка альтернатив; прийняття рішення, його реалізація і контроль за виконанням. У порівнянні з основними конкурентами складові системи прийняття управлінських рішень на ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» демонструють рівень ефективності вище середнього.

6. Однак, на наш погляд, на підприємстві в недостатній мірі використовуються різні методи при прийнятті управлінських рішень, багато з них носять інтуїтивний характер. Частина реалізованих рішень не дає очікуваного результату, тобто є недостатньо ефективною. Всі рішення, які приймаються на ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу», можна охарактеризувати як слідування за

ситуацією, керівництву підприємства при прийнятті рішень не вистачає ініціативи і зацікавленості. До того ж деякі рішення є несвоєчасними.

Таким чином, доцільно вдосконалити систему прийняття управлінських рішень щодо адаптації діяльності ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» зовнішнього середовища та мінімізації негативного впливу чинників зовнішнього середовища.

При виникненні ризикованих несподіваних ситуацій слід використовувати мережу прямих комунікаційних зв'язків між відповідними структурними підрозділами підприємства. Доцільним також при сприянні розвитку системи прийняття та реалізації управлінських рішень є використання в системі управління підприємством сучасних інформаційного програмного забезпечення, яке підвищить ефективність менеджменту. Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів показала, що даний проект є інвестиційно привабливим.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асаул А.М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах/ А.М. Асаул, О.С. Коваль // Економіка України. – 2013. – №11. – С. 29.
2. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Тестові завдання. Ділові ігри: навч. посіб. / В.Г. Балан – К.: Нічлава, 2008. – 465 с.
3. Баттрик Р. Техника принятия эффективных управленческих решений / Р. Баттрик. – СПб.: Питер, 2012. – 209 с.
4. Берзинь І.Е. Економіка фірми / І.Е. Берзинь // [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <http://bugabooks.com/book/682-yekonomika-predpriyatiya/1-soderzhanie.html>
5. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник / І.М.Бойчик. – К.: Кондор, 2016. – 378 с.
6. Волобуєв М.І. Обґрунтування технології прийняття управлінських рішень/ М.І. Волобуєв // Управління розвитком. – 2013. – №1(141). – С. 72–73.
7. Вороніна А.В. Прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності та ризику / А. В. Вороніна, О. В. Копил // Молодий вчений. - 2016.- № 1(1). - С. 65-67.
8. Гаркуша Н.М., Цуканова О.В. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: навч. посіб. / Н.М. Гаркуша, О.В. Цуканова. — К.: КНЕУ, 2012. — 591 с.
9. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навч. посіб. / О.Б. Гевко, Н.М. Шведа. – Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. – 152 с.
10. Гончар М.Ф. Организация мониторинга управленческих решений, которые принимаются на машиностроительных предприятиях / М.Ф. Гончар // Бизнес Информ. - 2011. - №10 – С.166-172.
11. Гончар М.Ф. Формування механізмів розроблення та прийняття управлінських рішень у сфері виробництва продукції машинобудівних

підприємств / М.Ф. Гончар // Вісник Національного Університету «Львівська політехніка». - 2011. - № 682. - С.309-317.

12. Грибов В.Д. Управленческая деятельность: учебник / В.Д. Грибов. — М.: Издательство Юрайт, 2015. — 335 с.

13. Гуторова О.О. Менеджмент організації: навч. посіб. / О.О. Гуторова. — Х.: ХНАУ, 2017. — 267 с.

14. Игнатьева А.В. Исследование систем управления: учеб. пособ./ А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 178 с.

15. Квасницька Р. С. Аналіз підходів до прийняття управлінських рішень / Р. С. Квасницька, О. М. Дерикот // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. - 2012. - № 4. - С. 80-83.

16. Кириченко О.А. Інвестування: підручник. / О.А. Кириченко. – К.: Знання, 2012. – 576 с.

17. Ковальчук І.В. Економіка підприємства : навч. посіб. / І. В. Ковальчук. - К.: Знання, 2012. - 679 с.

18. Ковбатьок М.В. Вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на процес функціонування та адаптації підприємств / М.В. Ковбатьок, // Водний транспорт. - 2016. - Вип. 2. - С. 101-108.

19. Колпаков В.М. Теорія та практика прийняття управлінського рішення: навч. посіб. / В.М. Колпаков. – К.: МАУП, 2004. – 256 с.

20. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика: навч. посіб. / І.В. Кривов'язюк. - К.: ЦУЛ, 2013. - 456 с.

21. Круш П.В., Подвігіна В.І., Сердюк Б.М. Економіка підприємства: навч. посіб. / П.В. Круш, В.І. Подвігіна, Б.М. Сердюк. – К.: Ельга-Н, 2014. – 780 с.

22. Ланько М.В. Прийняття управлінських рішень на підприємстві / М. В. Ланько // Управління розвитком. – 2013. – № 2. – С. 16–17.

23. Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решений: / О. И. Ларичев. - М.: Эксмо, 2011. – 224 с.

24. Лаукс Г. Основы организации: управление принятием решений / Г. Лаукс. – М.: Дело «Сервис», 2006 – 680 с.

25. Лепейко Т.І. Менеджмент: навч. посіб. / Т.І. Лепейко. – Х.: ХНЕУ, 2015. – 204 с.
26. Менеджмент: навч. посіб. / заг. ред. Г. Є. Мошека. – К. : Кондор, 2016. – 392 с.
27. Менеджмент організацій: підручник / за заг. ред. Л.І. Федулової. - К.: Либідь, 2011. - 448 с.
28. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. / Л.І. Михайлова. - К.: ЦУЛ, 2013 – 248 с.
29. Орлик О. В. Аналіз факторів впливу на економічну безпеку підприємств та методи захисту від загроз і нейтралізації їх наслідків / О. В. Орлик // Тренди та інновації в сучасній економіці: колективна монографія / за заг. ред. О. С. Іванілова. – Харків: ХНУБА, 2015. – С. 154-165.
30. Орлів М.С. Підготовка і прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / М.С. Орлів. – К.: НАДУ, 2013. – 40 с.
31. Основи менеджменту: підручник / за ред. А.А. Мазаракі. – Х.: Фоліо, 2014. – 846 с.
32. Петруня Ю.Є. Прийняття управлінських рішень. навч. посіб./ за ред. Ю. Є. Петруні. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
33. Польшаков В.І., Ткаленко Н.В. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. / В.І. Польшаков, Н.В. Ткаленко. – К.: Кондор, 2009. – 172с.
34. Попова Л. Наукові підходи до питання про сутність управлінських рішень / Л. Попова // Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентіві України. - 2012. - Вип. 2. - С. 42-50.
35. Потапов С.В. Как принимать решения / С.В. Потапов. - М.: Эксмо, 2010. – 358 с.
36. Потьомкін С.К. Менеджмент: навч. посіб. / С.К. Потьомкін. – Х.: ХНЕУ, 2016. – 276 с.
37. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / В.М. Приймак. – К.: Атіка, 2013. – 240с.
38. Пчелянська Г.Б., Васьковська К.О., Пчелянський Д.Б. Роль

інформаційних технологій в управлінні підприємством / Г.Б. Пчелянська, К.О. Васьковський, Д.Б. Пчелянський // Економіка харчової промисловості. – 2018. - №10. – С. 71-75.

39. Раппопорт Б. Оптимизация управленческих решений / Б. Раппопорт. – М.: Теис, 2011. – 364 с.

40. Рульев В.А. Менеджмент: навч. посіб. / В.А. Рульев. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.

41. Смирнов Э.А. Управленческие решения: учеб. пособ. / Э.А. Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 298 с.

42. Соколов Н.Н. Разработка управленческих решений / Н.Н. Сколов. - М.: Изд-во "Спутник+", 2012. – 234 с.

43. Стахів О.Г., Явнюк О.І. Основи менеджменту: навч. посіб. /О.Г. Стахів, О.І. Явнюк. – Івано-Франківськ: «Лілея-НВ», 2015. – 336 с.

44. Теорія прийняття рішень: підручник. / за заг. ред. М. П. Бутка - К.: Центр учбової літератури, 2015.-360 с.

45. Терещенко Т.В. Теорія організації: навч.посіб. / Т.В. Терещенко. - Хмельницький: Хмельницький університет управління та права, 2015. – 335 с.

46. Учитель Ю. Г. Разработка управленческих решений: учеб.пособ. / Ю.Г. Учитель / М.: Знание, 2011. – 190 с.

47. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2008. – 240 с.

48. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник / Федоренко В. Г. – К.: Алерта, 2015. – 492 с.

49. Фирсова И. А. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата / И. А. Фирсова. — М.: Издательство Юрайт, 2015. — 542 с.

50. Цибульський В.О. Аналіз підходів до прийняття управлінських рішень / В. О. Цибульський. // [Електроний ресурс]. – Режим доступу:http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_2_59

51. Цюцюра С.В. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень / С. В. Цюцюра, О. В. Криворучко, М. І. Цюцюра // Управління розвитком складних систем. - 2012. - Вип. 9. - С. 50-58.
52. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / В.М. Шелудько— К.: КНЕУ, 2013. — 375 с.
53. Юдин Д. Б. Вычислительные системы теории принятия решений / Д. Б. Юдин. – М.: Наука, 2013. – 320 с.
54. Янчук Т. В. Алгоритм впровадження інформаційних технологій в сучасний бізнес / Т. В. Янчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2014. – Вип. 5, Част. 3. – С. 128–130.
55. Информатизация предприятия: преимущества и недостатки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economyz.ru/informatsionnye-tehnologii-v-biznese/>
56. Оцінка ефективності функціонування організаційної структури [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://site-to-you.ru/my1/my-12056.php>
57. Офіційний веб-сайт ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу»[Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://firm.ua/>
58. Офіційний веб-сайт ТОВ «Агенство управлінського консалтингу D&D» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://consult-dnd.com.ua/>
59. Офіційний веб-сайт ТОВ «Міжнародний стандарт» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://acis.com.ua/>
60. Ставки по депозитам банків України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://finance.liga.net/finmarket/deposit/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток Б

Основні підходи до прийняття управлінських рішень

Системний	<ul style="list-style-type: none">• один зі спеціальних способів наукового дослідження, за яким досліджуваній об'єкт розчленовують на елементи, що розглядають в єдності, тобто як систему.
Комплексний	<ul style="list-style-type: none">• це врахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціально-психологічних та інших аспектів управління та їх взаємозв'язок.
Функціональний	<ul style="list-style-type: none">• управління підприємством виступає у виді набору функцій, а управління діяльністю здійснюється за структурними елементами (відділами, секторами).
Процесний	<ul style="list-style-type: none">• передбачає, що процес прийняття управлінських рішень має бути спрямований на здійснення управлінських функцій, до яких належать планування, організація, координація, мотивація і контроль.
Виробничий	<ul style="list-style-type: none">• орієнтований на постійне поновлення виробництва товару для задоволення потреб конкретного ринку з меншими, у порівнянні із найкращим аналогічним об'єктом на даному ринку, сукупними витратами на одиницю корисного ефекту.
Поведінковий	<ul style="list-style-type: none">• основною ціллю цього підходу є підвищення ефективності фірми за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів.
Ситуаційний	<ul style="list-style-type: none">• концентрується на тому, що прийняття управлінських рішень відбувається на основі різних методів управління та залежно від ситуації.
Інтуїтивний	<ul style="list-style-type: none">• вибір зроблено на основі відчуття того, що він правильний.

Рис. Б.1. Основні підходи до прийняття управлінських рішень

**Складено автором на основі [50]*

Додаток В

Основні моделі процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві



Рис. В.1. Основні моделі процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві

**Складено автором на основі [6]*

Додаток Г

Схема структури управління у ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу»

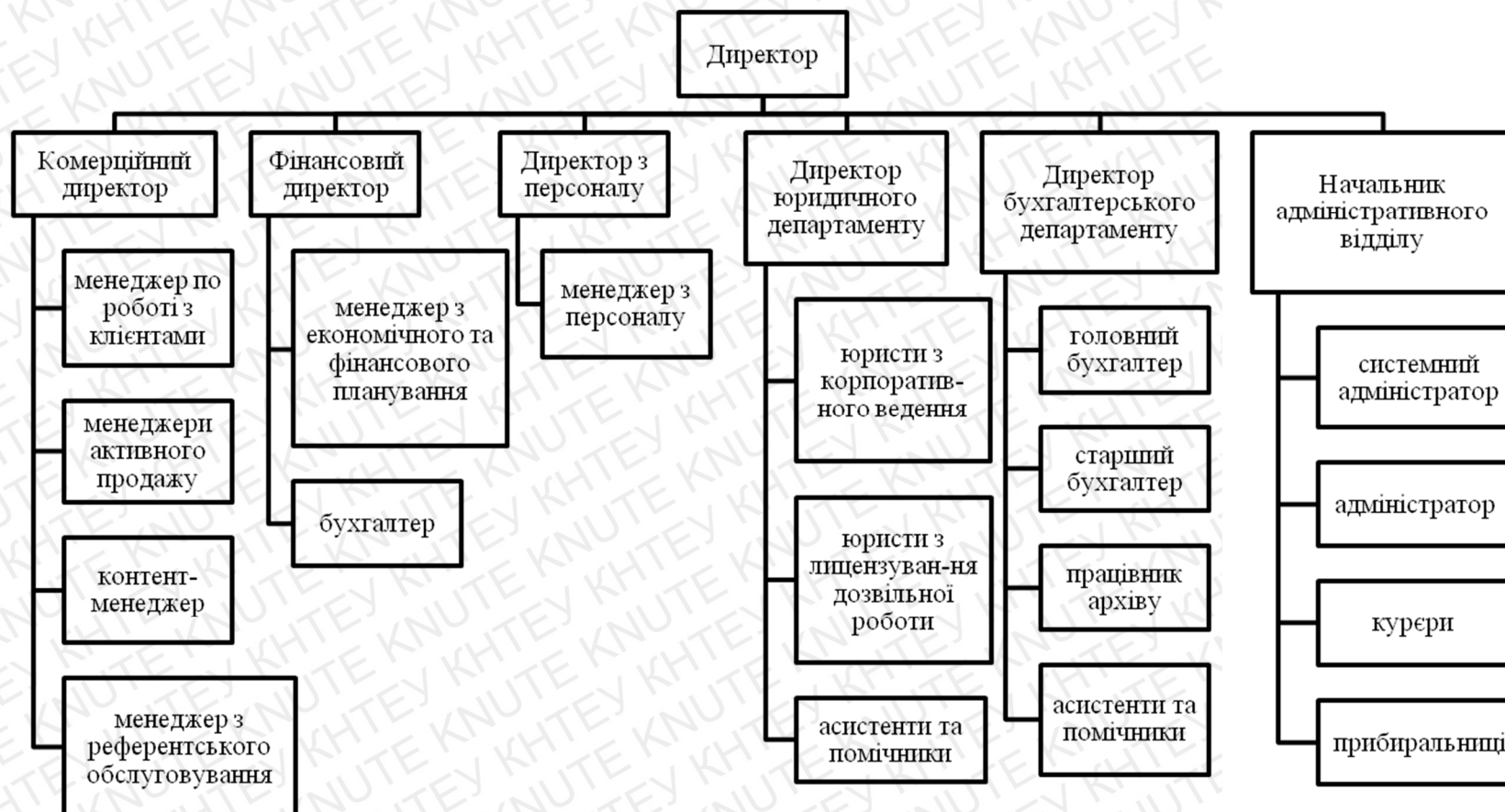


Рис. Г.1. Схема структури управління у ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу»

*Складено автором на основі даних підприємства [57]

Додаток Д

Принципи розроблення та реалізації управлінського рішення на ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу»

Таблиця Д.1

Принципи розроблення та реалізації управлінського рішення на ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу»*

Назва принципу	Сутність принципу
Принцип горизонтальної узгодженості управлінського рішення	Передбачає спільну участь у виробленні рішення усіх структурних підрозділів (відділів) ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» на певному щаблі управлінської ієрархії Компанії та погодження усіма ними доцільності прийняття такого рішення з погляду компетенції та повноважень кожного з цих підрозділів
Принцип вертикальної узгодженості управлінського рішення	Передбачає обов'язкове погодження усіх рішень, що мають стратегічне спрямування, на усіх щаблях управлінської ієрархії, а також з інституційним у межах компетенції та повноважень відповідних посадових осіб торговельного підприємства
Принцип відповідності управлінських рішень наявній організаційній структурі управління	Постулює необхідність обґрунтування створення певного структурного підрозділу або наділення його певними функціями та підпорядкуванням з позиції раціонального поділу праці працівників, що ухвалюють відповідні управлінські рішення
Принцип диференційованого підходу до формування та прийняття управлінських рішень	Згідно нього ті види управлінських рішень, позитивний досвід щодо вдалого ухвалення та реалізації подібних до яких вже існує на торговельному підприємстві, потребують спрощеної процедури їх вироблення та ухвалення порівняно з рішеннями стосовно нових для Компанії сфер діяльності
Принцип верифікаційності управлінських рішень (незалежної перевірки доцільності їх прийняття)	Реалізація цього принципу у практиці роботи торговельного підприємства потребує формування такого механізму прийняття стратегічних управлінських рішень, за якого особа, котра ухвалює такі рішення та відповідальна за їх реалізацію, повинна мати можливість перевірки обґрунтованості таких рішень, які подають йому на затвердження нижчепоставлені структурні підрозділи.

*Складено автором на основі даних підприємства [57]

Додаток Е

Характеристика керівників ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» за рівнем вміння прийняття ефективних управлінських рішень

Таблиця Е.1.

Характеристика ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» за рівнями вміння прийняття ефективних управлінських рішень

Рівень вмінь керівництва	Попередня підготовка	Усвідомлення свого стилю керівництва	Застосування засобів і методів у розв'язанні проблем	Показники в роботі
Низький	немає	Не усвідомлене	Шляхом спроб і помилок	Низькі
Середній	деяка підготовка	Усвідомлює деякі методи і прийоми	Більш-менш вдало застосовує	Середні
Достатній	достатня	Самоаналіз власного стилю	Свідоме використання досвіду колег, досягнень науки	Високі, наближені до оптимальних
Високий	висока	Усвідомленість вибору методів і засобів впливу	Моделювання власної діяльності та гнучкість у застосуванні методів і засобів керівництва	Оптимальні, інноваційний пошук

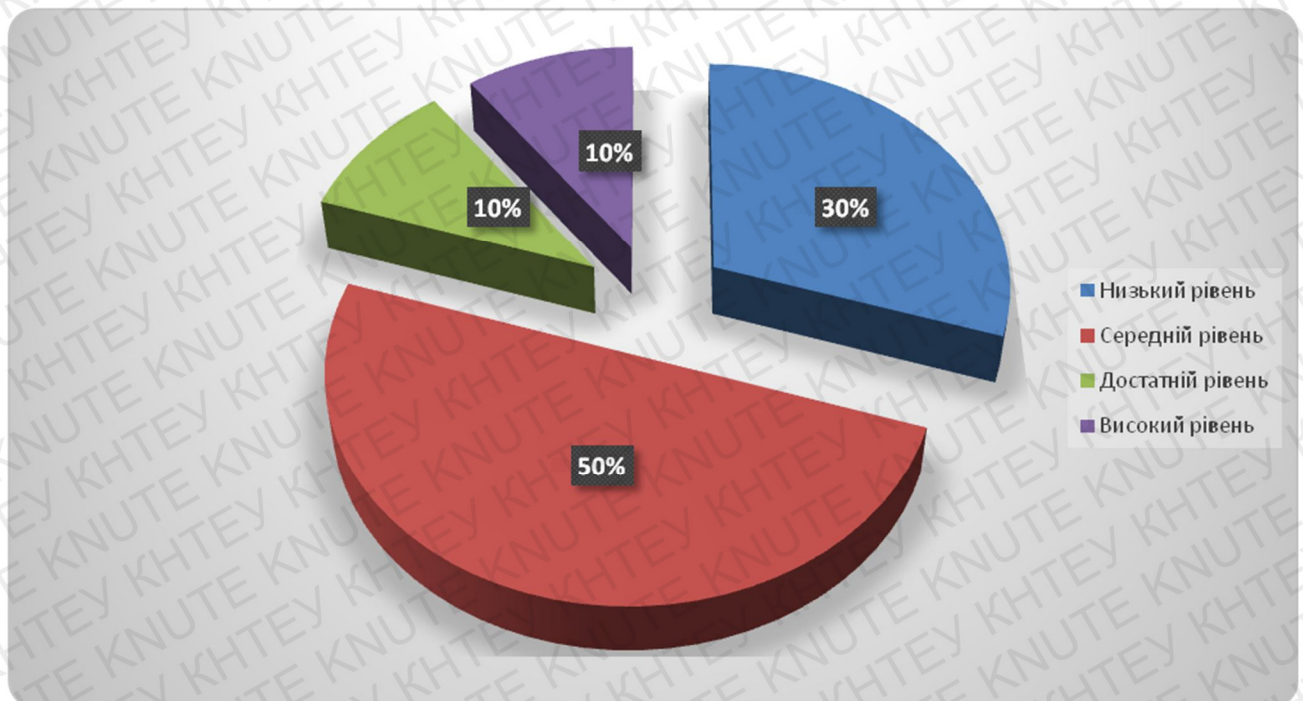


Рис. Е.1. Розподіл керівників ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» за рівнем вміння прийняття ефективних управлінських рішень*

*Складено автором на основі власних досліджень

Додаток Ж

Оцінка керівниками ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» причин неефективності управлінських рішень

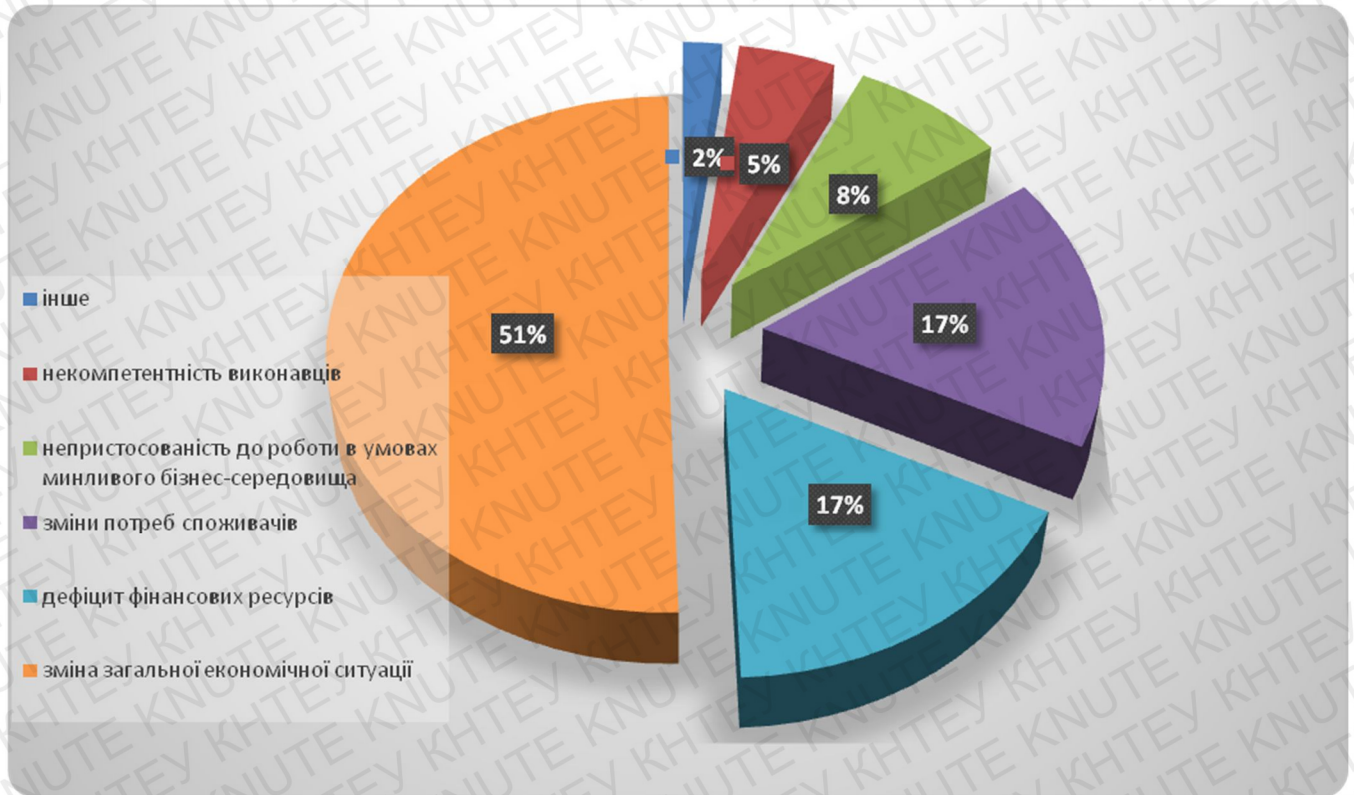


Рис. Ж.1. Оцінка керівниками ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» причин неефективності управлінських рішень*

*Складено автором на основі власних досліджень

Додаток 3

Рекомендації щодо мінімізації негативного впливу бізнес-середовища

Таблиця 3.1.

Відповідні дії на вплив факторів економічного середовища*

Фактор	Як проявляється	Можливі відповідні дії підприємства
Зростання курсу долара та євро	Високі темпи інфляції Знецінювання заощаджень	Скорочення процесу розширення діяльності підприємства
	Труднощі з отриманням довгострокових кредитів	
Дефіцит державного бюджету	Скорочення або припинення дотацій підприємствам-споживачам	Пошук нових клієнтів
Погіршення економічного стану підприємств-споживачів	Неплатоспроможність споживачів Труднощі зі збутом	Розвиток системи надання кредитів та пільг
Зростання безробіття	Здешевлення робочої сили.	Формування раціональної кадрової структури
	Вивільнення потенційних працівників	
Зміна системи оподаткування	Відтік коштів	Завищення собівартості послуг. Вишукування шляхів мінімізації податків.
	Скорочення платоспроможного попиту	
Криза на міжнародному фінансовому ринку	Різне збільшення вартості позикових коштів	Диверсифікація джерел фінансування
	Знецінення інвестицій підприємства	Реструктуризація боргів підприємства

*Складено автором на основі [29]

Таблиця 3.2.

Відповідні дії на вплив факторів політичного середовища*

Фактор	Як проявляється	Можливі відповідні дії підприємства
Орієнтація на ринкове регулювання економіки	Можливість вибору нової сфери діяльності	Пошук нових напрямків діяльності
Нестабільність економіки внаслідок нестабільної політики держави	Послаблення дисципліни платежів	Стимулювання партнерів
Зменшення стабільності в суспільстві	Збільшення вірогідності суспільних потрясінь	Страховання від політичних ризиків
Проявлення в органах державної влади лобі від різноманітних політичних груп	Вплив лобі на обрання політичного курсу та законодавства	Активна політична позиція керівництва підприємства.
Лібералізація зовнішньоекономічного співробітництва	Можливість виходу на зовнішній ринок	Вихід на нові ринки

*Складено автором на основі [29]

Таблиця 3.3.

Відповідні дії на вплив факторів технологічного середовища*

Фактор	Як проявляється	Можливі відповідні дії підприємства
Розвиток науково-технологічного прогресу в сфері виробництва	Поява нових обладнання, технологій	Додаткові вкладення в ноу-хау та оновлення переліку послуг
	Скорочення термінів амортизації	Збільшення обсягу амортизаційних відрахувань
Розвиток науково-технологічного прогресу в соціальній сфері	Зростання рівня потреб населення, в тому числі робітників підприємства	Маркетинг, покращення умов праці та життя робітників

*Складено автором на основі [29]

Таблиця 3.4.

Відповідні дії на вплив факторів культурно-соціального середовища*

Фактор	Як проявляється	Можливі відповідні дії підприємства
Зростання мобільності населення	Відтік працівників	Вдосконалення системи мотивації та стимулювання працівників, автоматизація труда
Зниження рівня освіти	Зниження трудової дисципліни, виникнення конфліктів, проблеми у освоєнні новітніх технологій	Підвищенню кваліфікації працівників, тренінги. Створення служби соціально-психологічної підтримки. Підтримання рівня інвестицій на професійну підготовку кадрів

*Складено автором на основі [29]

Додаток II

Види невизначеності результатів прийняття управлінських рішень на підприємстві

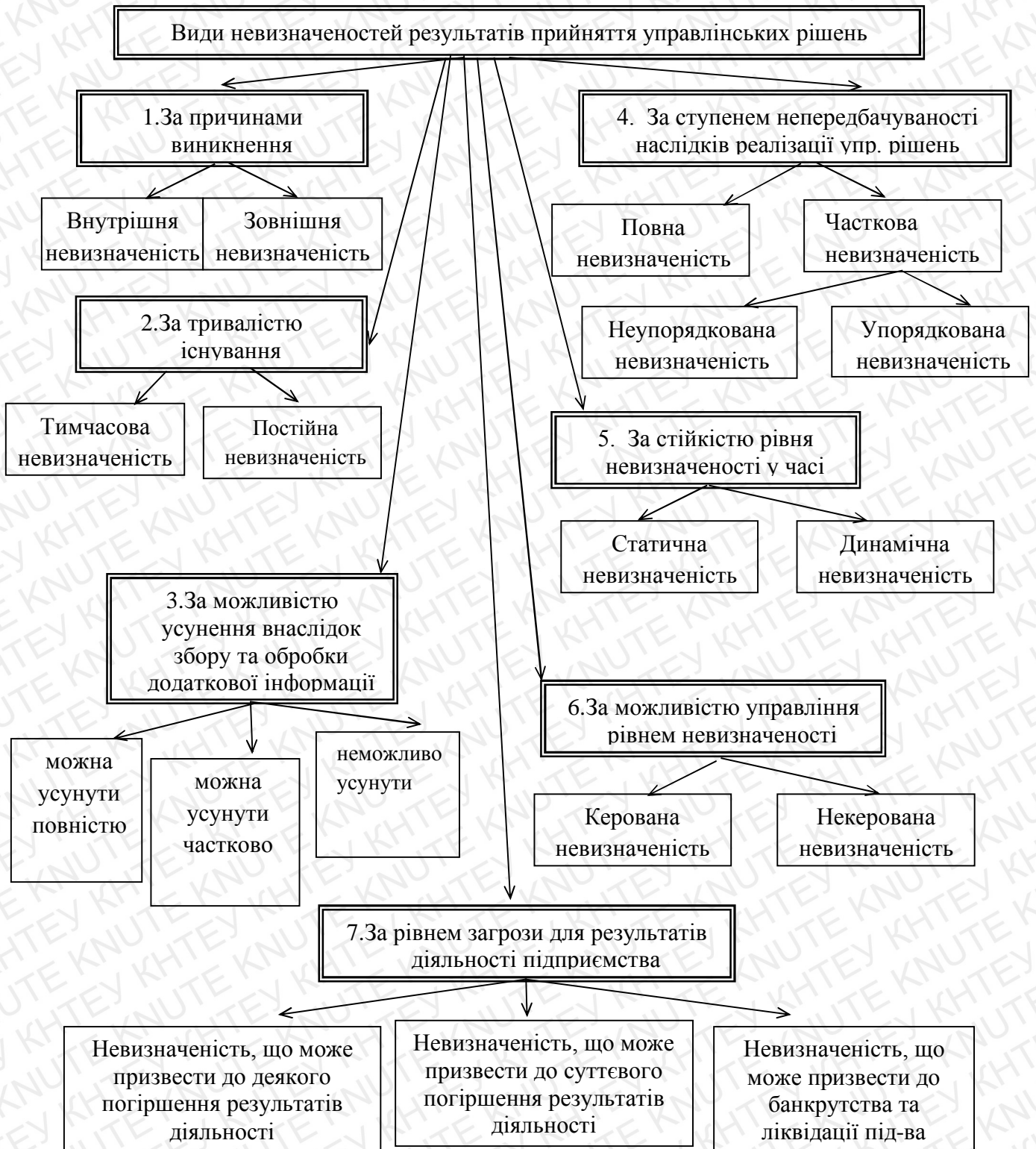


Рис. II.1. Види невизначеності результатів прийняття управлінських рішень на підприємстві* *Складено автором на основі [32; 37]

Додаток К

Вибір раціонального управлінського рішення у ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» в умовах невизначеності

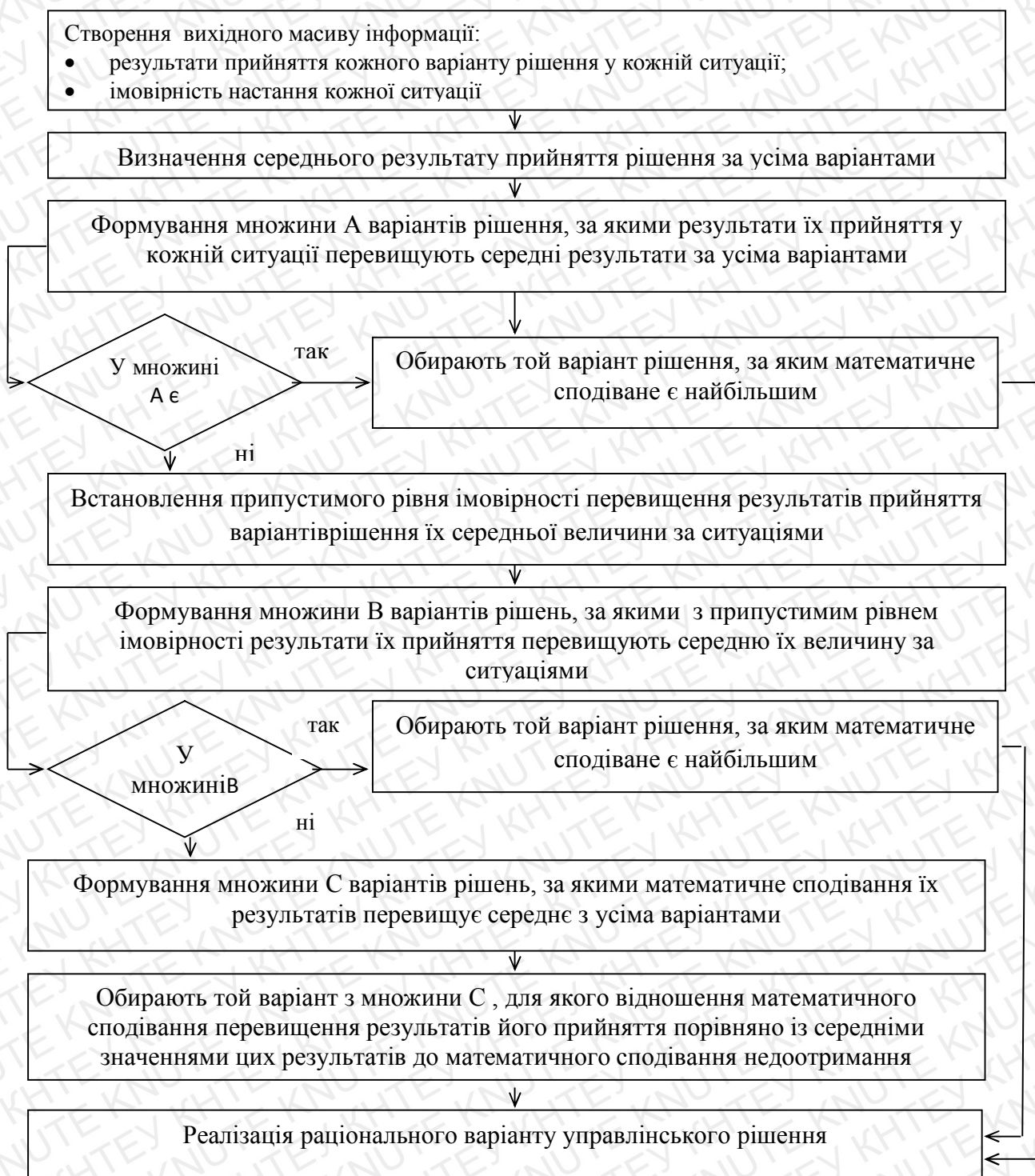


Рис. К.1. Вибір раціонального управлінського рішення у ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» в умовах невизначеності*

*Власна розробка автора

Додаток Л

Фінансова звітність ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу»

Таблиця Л.1.

Баланс ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» за 2015 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	120,0	244,0
у тому числі готова продукція	1103	120,0	244,0
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	208,7	244,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1,3	1,3
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3,6	3,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	18,9	18,9
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	11,4	11,4
Усього за розділом II	1195	313,9	523,9
<i>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</i>	1200	-	-
Баланс	1300	313,9	523,9

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	150,0	150,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-29,9	-18,8
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I	1495	119,1	131,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	69,2	270,0
розрахунками з бюджетом	1620	2,8	2,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	2,8	2,8
розрахунками зі страхування	1625	0,1	0,1
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	119,8	119,8
Усього за розділом III		1695	194,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	313,9	523,9

Таблиця Л.2.

Звіт ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» за 2015 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	887,1	7,1
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	887,1	7,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(681,7)	-6,5
Інші операційні витрати	2180	(191,2)	-0,5
Інші витрати	2270	(0,3)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(873,2)	7,0
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	13,9	
Податок на прибуток	2300	(2,8)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	11,1	0,1

Таблиця Л.3.

Баланс ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» за 2016 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	244,0	-
у тому числі готова продукція	1103	244,0	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	244,7	204,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1,3	1,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3,6	113,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	18,9	83,4
Витрати майбутніх періодів	1170	-	0,3
Інші оборотні активи	1190	11,4	11,9
Усього за розділом II	1195	523,9	414,9
<i>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</i>	1200	-	-
Баланс	1300	523,9	414,9

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	150,0	150,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(18,8)	(709,7)
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I	1495	131,2	(559,7)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
1595			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	49,0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	270,0	666,3
розрахунками з бюджетом	1620	2,8	0,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	2,8	0,1
розрахунками зі страхування	1625	0,1	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	119,8	259,2
Усього за розділом III	1695	392,7	974,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	-	-
Баланс	1900	523,9	414,9

Таблиця Л.4.

Звіт ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» за 2016 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	989,6	887,1
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	989,6	887,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 088,6)	(681,7)
Інші операційні витрати	2180	(590,0)	(191,2)
Інші витрати	2270	(1,8)	(0,3)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(1 680,4)	(873,2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	(690,8)	13,9
Податок на прибуток	2300	(0,1)	(2,8)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	(690,9)	11,1

Таблиця Л.5.

Баланс ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» за 2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	-	468,4
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	204,6	132,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1,6	64,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	113,1	439,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	83,4	10,4
Витрати майбутніх періодів	1170	0,3	0,6
Інші оборотні активи	1190	11,9	30,4
Усього за розділом II	1195	414,9	1 145,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	414,9	1 145,2

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<i>I. Власний капітал</i>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	150,0	1 600,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(709,7)	(1 365,1)
Неоплачений капітал	1425	(45,0)	(1 354,0)
Усього за розділом I	1495	(604,7)	(1 119,1)
<i>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</i>			
<i>III. Поточні зобов'язання</i>			
Короткострокові кредити банків	1600	49,0	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	666,3	2 043,2
розрахунками з бюджетом	1620	0,1	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	304,2	221,1
Усього за розділом III	1695	1 019,6	2 264,3
<i>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</i>			
Баланс	1900	414,9	1 145,2

Звіт ТОВ «Firm.ua – рішення для бізнесу» за 2017 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 229,1	989,6
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	0,7	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1 229,8	989,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 122,9)	(1 088,6)
Інші операційні витрати	2180	(760,2)	(590,0)
Інші витрати	2270	(2,1)	(1,8)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(1 885,2)	(1 680,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	(655,4)	(690,8)
Податок на прибуток	2300	-	(0,1)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	(655,4)	(690,9)