

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

«Організація процесу управління на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ «Фідес ІНК», м. Чорноморськ, Одеська обл.)

Студента 2 курсу, 4м групи
спеціальності 073
«Менеджмент організацій та
адміністрування»
спеціалізації «Менеджмент
організацій»

Зарічук
Маргарети Геннадіївни

Науковий керівник:
Кандидат економічних наук,
доцент

Сичова
Ніна Вікторівна

Керівник освітньо-
професійної програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Концептуальні засади процесу управління на підприємстві	6
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності та результативності процесу управління на підприємстві	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ФІДЕС ІНК»	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	21
2.2. Діагностика стану та оцінка ефективності та результативності процесу управління підприємством	25
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ФІДЕС ІНК»	32
3.1. Впровадження системи автоматизації 1С: Підприємства для організації прийняття та реалізації управлінських рішень	32
3.2. Прогнозування ефективності впровадження системи оптимізації організації прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	53

ВСТУП

Основою діяльності будь-якого сучасного підприємства є отримання ним прибутку. Ефективність діяльності такого підприємства знаходиться в прямій залежності від того, наскільки ефективним та своєчасним буде організований керівництвом процес управління. Сучасна економічна ситуація висуває до керівництва підприємства достатньо жорсткі вимоги щодо процесу управління підприємством через прийняття управлінського рішення. Ситуація ускладнюється тим, що процес управління відбувається сьогодні в умовах достатньо динамічної економічної ситуації на ринку. При цьому динамічна ситуація не лише зовнішня, але й внутрішня, на підприємстві. Зовнішня ситуація має, окрім високої динамічності, ще й високий ступінь невизначеності та непередбачуваності. Керівник повинен в дуже обмежений час перебрати велику кількість різних можливих комбінацій з внутрішніх та зовнішніх чинників, передбачити можливі наслідки їх впливу на актуальну виробничу ситуацію. Кожна ситуація, що вимагає управлінського рішення, насправді є достатньо унікальною, тому важко заздалегідь розробити точний та правильний алгоритм розробки, прийняття та реалізації управлінського рішення.

Вивченням питань щодо організації процесу управління на підприємстві займалися такі теоретики та практики вітчизняного та закордонного менеджменту, як Ансофф І.Г., Бирман Л.А., Глушик С.В., Головач А.С., Гончаров І. В., Дерлоу Д., Іванов А.І., Малявина А.В., Лепа Р. М., Тимохин В. М., Лесечко М. Д., Чемерис А. О., Матвіїшин Є.Г., Лесечко М.Д., Чемерис А.О., Рудніцька Р.М., Матійко І. Ю., Олексів І.Б., Мурашко М. І., Хміль Ф. І. та ін. Недостатньо розробленими залишаються питання оптимізації процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві з використанням автоматизованих систем.

Важливість процесу управління підприємством через прийняття та реалізацію управлінського рішення робить актуальним проблему пошуку шляхів щодо удосконалення цього процесу та можливості розробки

оптимальних алгоритмів. Актуальним залишається пошук можливостей полегшення процесу прийняття рішення з урахуванням максимально більшої кількості чинників та впровадження автоматизованих систем в цей процес.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо організації процесу управління на вітчизняному підприємстві.

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі *завдання*:

1. Визначити концептуальні засади процесу управління на підприємстві та сутність управлінського рішення, розглянути місце його в системі управління підприємством.
2. Обґрунтувати методичні підходи до оцінювання ефективності результативності процесу управління на підприємстві.
3. Надати організаційно-економічну характеристику підприємству.
4. Провести діагностику стану та оцінку ефективності та результативності процесу управління підприємством, діагностику стану інформаційного забезпечення процесу управління та оцінити ефективність процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві.
5. Розробити систему автоматизації ІС: Підприємства для прийняття та реалізації управлінських рішень.
6. Надати прогнозну оцінку ефективності впровадження системи оптимізації процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління в ТОВ «Фідес ІНК».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу управління підприємством.

Методи дослідження. Методологічною і теоретичною основою випускної кваліфікаційної роботи є діалектичний метод пізнання і системний підхід до вивчення фундаментальних положень економічної науки щодо забезпечення персоналом підприємства. За допомогою абстрактно-логічного методу уточнено поняття «забезпечення персоналом», а також

сформульовано загальні висновки та пропозиції. В роботі використовувалися методи порівняння і дослідження динаміки і структурних змін показників, метод аналізу і синтезу (на підставі бухгалтерських даних – фінансових звітів, аналізувався загальний стан господарської діяльності підприємства), розрахунковий метод.

Інформаційна база дослідження. Для написання роботи використовувалися наступні інформаційні джерела: спеціальна література з теми дослідження (підручники, навчальні посібники, монографії), періодичні видання, нормативні акти і ухвали, фактичні звіти підприємства, довідкова і статистична інформація.

Наукова новизна роботи полягає в висвітленні сучасного погляду на можливість оптимізації управління підприємством через автоматизацію процесу розробки та прийняття управлінських рішень.

Практична цінність випускної кваліфікаційної роботи полягає в аналізі процесу управління підприємством ТОВ «Фідес ІНК» через прийняття управлінського рішення, розроблені конкретних заходів з удосконалення цього процесу.

Частково результати дослідження висвітлено у статті «Оптимізація процесу прийняття та реалізації управлінських рішень», що опублікована у збірнику студентських наукових робіт КНТЕУ спеціальність «Менеджмент» (додаток А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, що включають шість підрозділів, висновків, списку використаної літератури, викладена на 52 сторінках, проілюстрована 7 таблицями та 8 рисунками, доповнена 4 додатками. Список літератури містить 50 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Концептуальні засади процесу управління на підприємстві

Сучасна економічна ситуація в світі відзначається такими впливовими чинниками, як високий ризик менеджера при прийнятті управлінських рішень та високий ступінь невизначеності результатів управлінської діяльності. Таким чином, перед керівниками всіх рівнів, особливо вищого рівня, постає проблеми організації процесу управління з передбаченням розвитку ситуації - не лише економічної, але й політичної, соціальної. Слід передбачити такі ситуації, що можуть негативно впливати на діяльність підприємства, спрямовувати діяльність підприємства на подолання або уникнення таких ситуацій, зменшення впливу їх на виробничу ситуацію. Це сприятиме як мінімізації збитків, так і оптимізації використання ресурсів та покращенню показників діяльності підприємства. Відповідно, керівник повинен планувати діяльність підприємства на певний тривалий період – тобто приймати важливі рішення, щодо стратегічного розвитку підприємства.

Підприємство є достатньо складною системою, що містить в собі технічну, технологічну, соціальну, психологічну, економічну складові. Основна спрямованість підприємства – це є досягнення мети підприємництва – отримання прибутку через задоволення потреб суспільства. Така складна система може ефективно функціонувати лише за умови, що ця система знаходиться під управлінням, яке відповідає сучасній ринковій ситуації та оптимальній за своєю структурою.

Сучасне підприємство має декілька напрямів діяльності, основним та найбільш важливим з яких є процес управління його виробничими процесами. Хоча управління і є складовою загальної діяльності підприємства, але управління пронизує практично всі інші напрями

діяльності, через те, що вони не можуть в принципі функціонувати без управління.

Слід зазначити, що процес управління при всьому тому, що він достатньо вже чітко описаний та визначений по складових, є процесом дуже творчим. Не секрет, що при однакових складових, однаковій кількості та якості інформації та певній ситуації різні менеджери приймають різні, іноді з суттєвою різницею, рішення, що, в свою чергу, так само суттєво по-різному впливають на життєдіяльність підприємства або підрозділу. Основою взаємодії системи що управляє на систему, що управляється є вплив на керовану систему керівної за допомогою прийнятого рішення.

Розв'язанням проблем щодо управління діяльністю підприємства та місцем прийняття управлінських рішень в загальній структурі управління займались в своїх роботах такі теоретики та практики вітчизняного та закордонного менеджменту, як Бирман Л.А., Глушик С.В., Головач А.С., Гончаров І. В., Дерлоу Д., Иванов А.И., Малявина А.В., Лепа Р. М., Тимохин В. М., Лесечко М. Д., Чемерис А. О., Матвійшин Є. Г., Лесечко М.Д., Чемерис А.О., Рудніцька Р.М., Матійко І. Ю., Олексів І.Б., Мурашко М. І., Хміль Ф. І. та ін.

Процес прийняття управлінського рішення є складовою частиною загального процесу управління. Переважна більшість науковців зазначали, що це є ключовим елементом цього процесу. Важливість цього елементу виходить з того, що правильність та точність прийнятого рішення впливає на успішність діяльності всього підприємства, його працівників та можливість отримання позитивного економічного ефекту від неї.

Якщо визначення сутності поняття процесу управління більш-менш вже склалось, то для розгляду сутності управлінського рішення слід точно розуміти, що саме мається на увазі під цим поняттям. Вченими було розроблено декілька різних підходів до надання визначення поняттю «управлінське рішення». Дослідження цих підходів дало можливість сформулювати та узагальнити результати в табл. 1.1:

Таблиця 1.1

Визначення поняття «управлінське рішення» різними авторами*

Автор	Визначення поняття «управлінське рішення»
Г. Осовська [12]	Управлінське рішення - це сукупний результат творчого процесу (суб'єкта управління) та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи.
Р. Гріффін [9]	Процес визначення природи ситуації, яка потребує ухвалення рішення, розгляду варіантів, вибору найліпшого з них та втілення в життя
Р. А. Фатхурдінов [46]	Результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної цілі системи менеджменту
О.Є. Кузьмін [27]	Формалізований на альтернативних засадах метод менеджменту, за допомогою якого керуюча система організації безпосередньо отримує можливість впливати на керовану.
В. В. Стадник, М. А. Йохна [42]	Результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації
Л.Г. Евланов [17]	Пошук і знаходження найбільш ефективного, найбільш раціонального або оптимального варіанта дій керівника
І.Ю. Матійко [27]	Послідовна зміна пов'язаних стадій, етапів різних дій керівника, що розкриває технологію розумових дій, пошуків істини й аналізу помилок, шляхів руху до мети й засобів її досягнення.
В. С. Юкаєва [12]	Творчий акт суб'єкта управління (індивідуального чи групового), 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
А.В. Шегда [9]	Результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації

* - узагальнено автором за даними [9, 12, 17, 27, 42, 46]

Звертає на себе увагу той факт, що всі визначення достатньо суттєво відрізняються між собою. Але, при всій різноманітності зазначених визначень поняття «управлінське рішення» спостерігається їх певна смислова та інформаційна спорідненість. Якщо певним чином узагальнювати інформацію табл. 1.1, то можемо визначити загальні риси, що управлінське рішення, це:

- Творчий процес
- Це вплив керуючої системи на керовану систему

- Спрямоване на вирішення виробничої проблеми
- Вибір одного кращого варіанту з декількох

Переважає більшість практиків та теоретиків менеджменту сходяться в думці на тому, що управлінське рішення – це лише частина, ланка цілісної системи управління складної системою підприємства. Саме управлінське рішення – це найголовніший елемент, квінтесенція процесу управління підприємством. Адже саме через прийняте рішення керівник реалізує свої управлінські функції. Фактично, саме управлінське рішення є тим, що пов'язує інформаційно керівника з його підлеглими.

Стадник В.В. та Йохна М.А. зазначають, що першою важливою функцією управлінського рішення повинна бути «встановлення мети діяльності». Окрім цього, на їхню думку, функціями управлінського рішення можуть вважатися [42]:

- 1) Закріплення функцій, прав та відповідальності
- 2) Закріплення алгоритму
- 3) Закріплення програми заохочення
- 4) Розподіл ресурсів
- 5) Оцінка результатів діяльності.

Менеджменту відома велика кількість дослідників, що приділяли увагу закономірностям прийняття управлінських рішень. Цей факт визначає також й велику кількість авторських класифікацій цих рішень. Наявність такої великої кількості класифікацій може свідчити лише про те, що в науковому світі поки немає узгодженості думок на проблему класифікації управлінських рішень.

В своїй роботі Цюцюра С.В. з співавторами визначають, що класифікація управлінських рішень може бути достатньо складна та залежить від того, який аспект управлінського рішення розглядається (в залежності від певної ознаки) [48] (рис. 1.1):



Рис. 1.1 Класифікація управлінських рішень за ознаками [48].

В своїх роботах такі науковці, як Мала Н.Т., Здобувач М.П., Приймак В.М., Гевко І.Б., Грищенко О.Ф., Хрущ Н.А. визначають, окрім визначених вище, дещо інші ознаки, за якими, на їхню думку, необхідно класифікувати управлінські рішення: за змістом, за ступенем повторюваності проблеми, за способом обґрунтування, за характером обґрунтування, за способом фіксації, за періодом реалізації, за рівнем ризикованості, за методом обробки інформації, за кількістю критеріїв, за напрямом впливу тощо [9, 16, 24, 47].

При всьому цьому, управлінське рішення призване виконувати певні функції, які є необхідними в управлінському процесі. В своїй роботі Орлів М.С. [33] зазначає, що, на його думку, основними функціями управлінського рішення є:

- забезпечувальна - визначає шляхи і способи, ресурси і засоби, необхідні для реалізації намічених завдань;
- скеровуюча – розробляється виходячи зі стратегії розвитку з урахуванням довгострокової перспективи. Важливим при цьому є дотримання принципу про те, що важливе й корисне підприємству – те повинно бути важливим та корисним й для працівників;
- координуюча – визначає роль кожного виконавця (працівника, підрозділу, ланки) та узгоджує та координує їх дії з метою досягнення намічених цілей. Це надає можливість забезпечити злагодженість дій, дотримання виробничого ритму визначеного цим рішенням;
- мобілізуюча – забезпечує певний рівень активізації виконавців для досягнення намічених цілей.

Оптимально послідовність реалізації функцій управлінського рішення відбувається при дотриманні певної послідовності етапів, певного алгоритму. Саме це науковці Мельник О.Г. та Ульянова А.М. в своїй роботі згадують, що Евланов П.Г. при описі визначав три етапи прийняття управлінського рішення [28]:

1. Визначення допустимих управлінських рішень у множині альтернатив.
2. Формування сукупності ефективних управлінських рішень.
3. Вибір оптимального управлінського рішення з множини ефективних.

Вивчення проблеми оптимізації процесу прийняття управлінського рішення привело Олексіва І.Б. та Харчук Б.Ю. до думки, що його алгоритм представляє собою наступний алгоритм [31, 32]:

- 1) Поява необхідності в прийнятті рішення.
- 2) Збір та обробка інформації

- 3) Виявлення можливих альтернатив
- 4) Оцінювання альтернатив
- 5) Вибір оптимальної альтернативи
- 6) Реалізація управлінського рішення

При великій кількості можливих варіантів алгоритму прийняття управлінського рішення, нами відзначається найоптимальніший, що використовує в своїх роботах Л. Попова [38] (рис. 1.2):

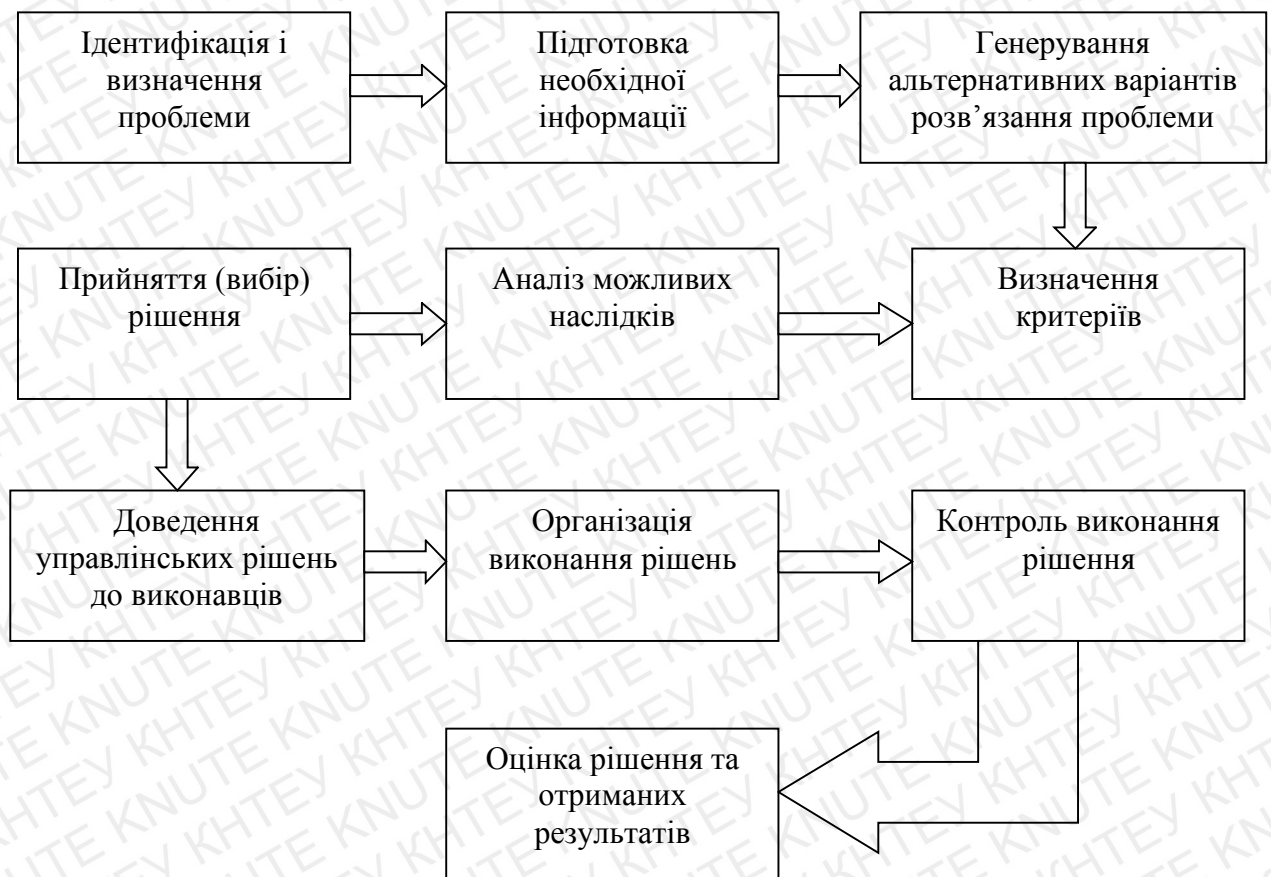


Рис. 1.2 Алгоритм прийняття управлінського рішення за Л. Поповою [38].

При великій кількості існуючих в науковій літературі альтернатив та варіантів, нам цей алгоритм вважається оптимальнішим, оскільки він містить такі важливі та базові для всього процесу, на нашу думку, елементи, як «Визначення критеріїв», «Аналіз можливих наслідків», «Доведення

управлінського рішення до виконавців», «Організація виконання рішення», «Оцінка рішення та отриманих результатів».

Визначення критеріїв допомагає менеджеру визначити саме ті ключові критерії, що надають для нього похідну інформацію про можливі наслідки реалізації прийнятого управлінського рішення. Саме такі критерії й допомагають у прийнятті правильного рішення.

Аналіз можливих наслідків надає можливість оцінити витрати на реалізацію рішення (наскільки вони виправдані та відповідають меті), наявність ресурсів для виконання рішення та відповідність виконавців цьому рішення.

Доведення управлінського рішення до виконавців ми розглядаємо як необхідний елемент, який забезпечить розуміння ними не лише сутності прийнятого рішення, але й мети його прийняття, наслідків для самого працівника, його співробітників, всього підприємства, галузі в цілому. Завдяки включення цього етапу в загальний алгоритм, ми отримуємо можливість перевірити правильність розуміння рішення, його послідовності реалізації тощо.

Організація виконання рішення є прямим обов'язком керівника, що прийняв це рішення. Саме він повинен забезпечити виконавців ресурсами, визначити часові проміжки виконання, критерії оцінювання результатів тощо.

Оцінка рішення та отриманих результатів надають можливість визначитися керівнику – наскільки прийняте рішення було оптимальним та допомогло досягти поставленої мети, чи слід використовувати аналогічне рішення при появі схожої ситуації.

Таким чином, процес розробки та прийняття управлінського рішення є цілісною системою, та становить собою певний алгоритм. Але сам по собі процес прийняття рішення є важливим та цінним за умови своєї ефективності. Тому слід розглянути методичні підходи до оцінювання

ефективності та результативності процесу управління підприємством через прийняття управлінських рішень.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності та результативності процесу управління на підприємстві

Сучасна ринкова ситуація характеризується тим, що не існує стандартизованого підходу щодо оцінювання ефективності управлінської діяльності. Причиною цього є складність багатовимірності управлінської праці в цілому та унікальність приймаємих рішень, як результат такої праці. Ефективність вважається в економічній науці однією із складніших категорій. Це відбувається через те, що саме ефективність виступає базою для визначення кількісної оцінки прийнятого рішення. На це також вказують в своїх роботах такі науковці, як Шеремет О.Д., Сайфулін Р.С., Чучук Є.В. [49].

Ефективність управлінської діяльності - це результат, який було отримано через реалізацію управлінського рішення на підприємстві. Науковці мають свої власні, індивідуальні підходи до пояснення того, що таке ефективність управлінської діяльності та в чому саме вона дійсно полягає, чим характеризується. При цьому, переважна більшість дослідників не має певної узгодженості в тому – чи слід розділяти саму ефективність на складові, на різні типи, види. Такі дослідники проблем управління підприємством, як М.Т. Войнаренко [8], М. П. Здобувач [16] та Т.Є. Проненко [40] висловлюють думку по те, що ефективність управлінської діяльності є характеристикою комплексною, яка включає в себе всі різновиди, що надаються іншими авторами. Інша група авторів, що переймається проблемами управління на підприємстві та оцінюванням її ефективності, вважають, що існує декілька видів ефективності. Кожен з них повинен/може розглядатися як разом з іншими, так і оцінюватися відокремлено, наодинці.

В своїй роботі Балабанюк Ж.М., В.В. Трофимов визначають такі види ефективності (рис. 1.3) [3, 43]:



Рис. 1.3. Види ефективності за В.В. Трофімовим та Л.А. Трофимова [43].

Під організаційною ефективністю управлінської діяльності більшість авторів [43] розуміють факт досягнення організаційних цілей за рахунок використання меншого числа працівників або меншого часу. Організаційні цілі пов'язані з реалізацією наступних потреб людини: потреба в організації життя і безпеки, управлінні, стабільності, порядку. Організаційна ефективність і якість управлінського рішення нерозривно пов'язані між собою.

Економічна ефективність управлінської діяльності - це співвідношення вартості додаткового продукту, отриманого за рахунок реалізації конкретного управлінського рішення, і витрат на його підготовку та реалізацію.

Соціальна ефективність управлінської діяльності - це факт досягнення соціальних цілей для більшої кількості осіб і суспільства за більш короткий час, меншим числом працівників, меншими фінансовими витратами.

Соціальні цілі реалізують потреби людини в інформації, знаннях, творчій праці, самовираженні, спілкуванні, відпочинку.

Технологічна ефективність управлінської діяльності - це факт досягнення певних результатів (галузевого, національного чи світового технологічного рівня виробництва), запланованих у бізнес-плані, за рахунок більш короткого часу або менших фінансових витрат.

Психологічна ефективність управлінської діяльності - це факт досягнення психологічних цілей для більшого числа працівників або населення за більш короткий час, меншим числом працівників або меншими фінансовими витратами. Психологічні цілі реалізують потреби людини в любові, сім'ї, вільному часу.

Правова ефективність управлінської діяльності - це ступінь досягнення правових цілей організації і персоналу за більш короткий час, меншим числом працівників або меншими фінансовими витратами. Правові мети реалізують потреби людини в безпеці і порядку.

Екологічна ефективність управлінської діяльності - це факт досягнення екологічних цілей організації і персоналу за більш короткий час, меншим числом працівників або меншими фінансовими витратами. Екологічні цілі реалізують потреби людини в безпеці, здоров'я, в організації сталого розвитку життя, фізіологічні.

Етична ефективність управлінської діяльності - це факт досягнення моральних цілей організації і персоналу за більш короткий час, меншим числом працівників або меншими фінансовими витратами. Етичні мети реалізують потреби й інтереси людини в дотриманні моральних норм поведінки оточуючими людьми.

Політична ефективність управлінської діяльності - це факт досягнення політичних цілей організації та персоналу за більш короткий час, меншим числом працівників або меншими фінансовими витратами. Політичні цілі реалізують потреби людини у вірі, патріотизмі, самовияву і самовираженні, управлінні.

Крім того, ефективність управлінської діяльності може визначатися на ієрархічних рівнях організації за кількістю персоналу що зазначається і організацій. Відповідно до цього виділяють ефективність управлінських рішень на рівні виробництва і управління організації, групи компаній, галузі, регіону, країни.

Проведене нами теоретичне дослідження надало нам змогу визначити певні окремі думки щодо існування різних точок зору щодо підходів до оцінювання ефективності управлінської діяльності на підприємствах. Наприклад, за результатами власних практичних досліджень, В. В. Трофимов та Л. А. Трофимова визначили, що ефективність управління підприємством можна визначати за сімома різними підходами. Вони визначають серед них такі [43]:

- ефективність виробництва
- кінцеві результати діяльності підприємства
- результативність діяльності конкретної системи управління
- ступень досягнення цілей управління
- ефективність управлінських рішень
- ефективність управлінської праці
- ефективність вдосконалення управління виробництвом

Нами прийняте рішення про те, що в своїй роботі ми будемо порводити оцінювання ефективності та результативності управлінської діяльності на підприємстві через оцінювання ефективності прийнятих та реалізованих управлінських рішень (пятий підхід за В. В. Трофимовим та Л. А. Трофимовою).

Дані наукових літературних джерел свідчать про те, що існує безумовний зв'язок між тими рішеннями, які приймає керівник на своєму місці та видами ефекту, який ми розглядаємо та який підпадає під оцінювання. В своїй роботі Підлісна О.А. визначає, що існує певний зв'язок між видом управлінського рішення та видами ефекту від такого рішення (Табл. 1.2) [34]:

Таблиця 1.2

Орієнтовний зв'язок видів управлінських рішень з видами ефекту

Вид рішення	Вид ефекту					
	Економічний	Фінансовий	Науковий	Технічний	Соціальний	Екологічний
Технічні	+			+	+	+
Організаційні	+	+				
Структурні	+	+			+	+
Інформаційні		+	+			
Методичні		+	+			
Науково-дослідні			+	+		

Таким чином, керівник під час прийняття певного конкретного управлінського рішення може заздалегідь передбачати той чи інший вид ефекту від нього.

В практиці прийняття управлінського рішення та оцінювання ефекту від нього важливим є вибір критеріїв, за якими буде відбуватися таке оцінювання. Серед таких критеріїв науковці Балабанюк Ж.М., Гевко І.Б., Чучук Ю.В., Приймак В.М. виділяють [3, 9, 39, 49]: обґрунтованість, комплексність, конкретність, реалізуємість, економічність, своєчасність, ефективність, повноважність. При виборі таких критеріїв слід враховувати певну низку чинників. серед яких суттєвими є такі, як темперамент, світогляд, активність актуального керівництва підприємства (оптимістичність чи ні, консерватизм або інноваційність, екстраверсія або інтроверсія, сила нервових процесів, демократизм управління тощо).

Окрім вибору виду ефективності, що оцінюється, підходів до самого процесу оцінювання управлінської діяльності, вибору критеріїв такого оцінювання, існуючого зв'язку між видом управлінської діяльності та видом ефекту від такої діяльності, важливим є й вибір аспекту, в якому відбувається таке оцінювання. Аналізуючі відомі та визначені іншими науковцями аспекти, важливим вважає В.М. Приймак розгляд ефективності в двох важливіших та найбільш вагомих аспектах: цільовому (досягнення поставленої мети) та витратному (економічний ефект у порівнянні з

витратами) [39]. Дані літературних джерел свідчать про те, що на цю проблему науковці мають й інший погляд та вирішення. Так, Дорошенко Г.О., погоджуючись здебільшого з попереднім автором, визначає декілька додаткових аспектів розгляду ефективності управлінських рішень (рис. 1.4) [29]:



Рис. 1.4. Аспекти оцінювання ефективності управлінських рішень [29].

Беззаперечним ми вважаємо той факт, що проблема оцінювання ефективності управління підприємством через оцінювання ефективності та результативності управлінських рішень є достатньо складною та на сьогодні поки не вирішеною остаточно. На нашу думку, найбільш актуальними та оптимальними для вирішення мети та завдань нашої роботи є розгляд ефективності прийнятих управлінських рішень за аспектами, що виділені

В.М. Приймаком [39]. Для практики підприємства дійсно важливим є досягнення поставленої мети та отримання запланованого результату. При цьому не слід відкидати врахування того, якою економічною ціною був досягнутий цей результат та як він співвідноситься з витраченими на його досягнення ресурсами підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ФІДЕС ІНК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

На ринку України підприємство ТОВ «Фідес ІНК» почало працювати з березня 2000 року.

Для вітчизняних підприємств ТОВ «Фідес ІНК» надає послуги з комплексного обслуговування програмними продуктами на базі 1:С Підприємство (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Послуги, що надає клієнтам ТОВ «Фідес ІНК».

Політика компанії така, що ТОВ «Фідес ІНК» не продає програмні продукти, як в роздрібному супермаркеті, так як без додаткового сервісу, необхідного для запуску цього програмного продукту, він клієнтові не потрібен.

Робота на підприємстві «Фідес ІНК» виключає будь-який непрофесійний підхід на шляху до вирішення справжніх потреб клієнта. З'ясовується, що клієнт хоче отримати в результаті проекту і допомагають йому правильно поставити завдання і цілі впровадження.

Згідно з принципами компанії, поки фахівці не переконуються в тому, що підібране рішення призведе впровадження до очікуваного клієнтом результату - вони не мають право продати програмне забезпечення і почати роботи по проекту.

Місія компанії: «Розуміючи справжні потреби бізнесу та кінцевого користувача, ми приводимо впровадження інформаційних систем до очікуваного результату». ТОВ «Фідес ІНК» керує незмінний директор Шкулипа Олексій Анатолійович. Організаційна структура ТОВ «Фідес ІНК» представлена в Додатку Б.

Підприємство працює мережею з головним офісом в Києві та філіями в Одесі та Кишиневі. Партнерами та клієнтами є низка вітчизняних та закордонних підприємств (список в Додатку Г).

Перелік програмних продуктів та послуг ТОВ «Фідес ІНК»: 1С:Підприємство. Бухгалтерія для України; 1С:Підприємство. Роздріб 8; 1С:Підприємство. Управління торгівлею 8; 1С:Підприємство.Управління невеликою фірмою 8; 1С:Підприємство. Управління торговельним підприємством; 1С:Підприємство. Зарплата і управління персоналом 8. Крім того, підприємство має власні розробки: 1С:Підприємство – Клієнт-банк; Битрикс24+1С:Підприємство; Автоматичне архівування баз даних; вивантаження відомостей; Інтеграція 1С:Підприємство з сайтом; Фідес: страховий брокер; Фідес: Салон краси; Фідес Облік талонів ПЗМ; Фідес: обмін; Згортання інформаційної бази 1С:Підприємство та багато інших.

ТОВ «Фідес ІНК» продає для своїх клієнтів обладнання – сканери штрих-кодів, принтери чеків, термінали збору даних, зчитувачі магнітних карт, фіскальні реєстратори, принтери етикеток, POS-системи.

Крім вищезазначеного, ТОВ «Фідес ІНК» замається продажем та розповсюдженням програмних продуктів провідних вітчизняних розробників та закордонних партнерів.

Основними конкурентами на ринку України для ТОВ «Фідес ІНК» є такі оператори ринку, як ТОВ СОФТКОМ, ТОВ Перший БІТ, ТОВ РАРУС

Харків, REARDEN GROUP. ІНФОРС, Ін-Агро, Компанія МКМ-Софт, ТОВ Інтегра, Компанія "ЯНВАРЬ•UA", ТОВ Медіа Сервіс, Група компаній ФАВОРИТ-С. В цілому франчайзі, що продають та впроваджують продукт 1С:Підприємство на території У країни – це більше 320 підприємств та приватних підприємців.

Основні послуги, що надає підприємство для своїх клієнтів, це:

- Розробка програмного забезпечення, web додатків, веб сервісів і облікових систем на платформах Node.JS, .NET, 1С:Підприємство. У нас великий досвід впровадження і роботи з реальним бізнесом. Ми використовуємо цей досвід розробляючи хмарні веб рішення, які вирішують складні процесні і алгоритмічні завдання. Це може бути простий зручний CRM модуль, аналітична десктопна панель, що збирає показники з різних систем в один звіт, або складні алгоритми розрахунку виходу персоналу в залежності від кількості замовлень.

- ІТ інтеграція. Практика поетапного впровадження систем на різних платформах, які вирішують свої вузькоспеціалізовані завдання стає все більш популярною так як часто має менше ризиків, і надає менше навантаження на бізнес. У свою чергу один бізнес з декількома ІТ-системами часто призводить до плутанини і зниження продуктивності. Наш досвід і знання допоможуть перетворити ІТ систему вашого підприємства в єдиний об'єднаний і функціонально оптимальний об'єкт.

- ІТ експертиза. Ми не просто консалтингова фірма; ми працюємо з реальним бізнесом, вирішуємо реальні завдання, знаємо що таке відповідальність за прийняті рішення. Ми забезпечуємо сильних і незалежних експертів, які орієнтовані на ефективність в інтересах бізнесу. Наші експерти можуть бути залучені в якості точкових консультацій, або повна модель аутсорсингу незалежного керівника проекту, робота яких буде повністю спрямована на те щоб гарантувати, що Ваш унікальний проект буде завершений в строк і в рамках бюджету.

Основні показники балансу підприємства ТОВ «Фідес ІНК» наведені в Додатку В.

Дані Додатку В свідчать про те, що за останні три роки підприємство ТОВ «Фідес ІНК» суттєво покращило свої балансові показники. Так, активи підприємства виросли з 2015 року до 2017 року в 3,9 разів та становлять 1 730,7 тис. грн. при цьому, слід відмітити, що протягом останніх трьох років майже в два рази зменшилась кредиторська заборгованість підприємства. підприємство ТОВ «Фідес ІНК» достатньо впевнено почуває себе серед лідерів ринку України із забезпечення програмним продуктом 1С:Підприємство, тому може собі дозволити збільшення дебіторської заборгованості за останні три роки майже в п'ять разів.

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Фідес ІНК» за останні три роки наведені в табл. 2.1:

Таблиця 2.1

**Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності
ТОВ «Фідес ІНК»**

Показник	Роки тис. грн			Абс. відхилення Тис. грн		Відн. відхилення, %	
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	2 147,0	6 281,2	12 304,2	4 134,2	6 023,0	192,6	95,9
Разом чистий дохід	2 167,8	10 487,0	25 018,8	8 319,2	14 531,8	383,8	138,6
Разом чисті витрати	2 278,9	10 167,1	24 817,8	7 888,2	14 650,7	346,1	144,1
Чистий прибуток (збиток)	111,1	319,9	201,0	208,8	-118,9	187,9	37,2

З табл. 2.2 видно, що чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 2 147 тис. грн. в 2015 році до 12 304,2 тис. грн. в 2017 році. При цьому спостерігається збільшення чистого прибутку у порівняння 2015 року з 2016 роком. Але в останній рік спостереження відмічається зменшення чистого

прибутку в 2017 році у порівнянні з 2016 роком. Хоча рівень чистого прибутку і більший в 2017 році у порівнянні з 2015 роком.

Табл. 2.2 демонструє нам позитивну динаміку зміни таких показників, як чисті доходи: більше ніж в 10 разів з 2 167,8 тис. грн. у 2015 році до 25 018,8 тис. грн. в 2017 році. Так само збільшилися за цей час і чисті витрати – з 2 278,9 тис. грн. до 25 018,8 тис. грн.

Таким чином, ТОВ «Фідес ІНК» демонструє позитивну динаміку основних балансових показників та показників фінансово-господарської діяльності. Після дослідження загальної характеристики діяльності підприємства ТОВ «Фідес ІНК», ми перейшли до діагностики стану та оцінки ефективності та результативності процесу управління підприємством.

2.2. Діагностика стану та оцінка ефективності та результативності процесу управління підприємством

В попередньому розділі нами вже було визначено, що оцінювання ефективності та результативності процесу управління на підприємстві ми будемо проводити з використанням підходу оцінювання за ефективністю прийнятих управлінських рішень.

У відповідності до цього нами було проведено дослідження ситуації на підприємстві ТОВ «Фідес ІНК» щодо прийняття та реалізації управлінських рішень. Для збирання інформації використовувалися методи - опитування, анкетування, дослідження документації підприємства. Опитування та анкетування проводилося не лише серед кривного складу підприємства ТОВ «Фідес ІНК», але й серед рядових працівників.

Опитування виявило, що переважну більшість управлінських рішень директор підприємства ТОВ «Фідес ІНК» приймає одноосібно. Такі рішення складають в загальній структурі рішень по підприємству до 75%. Інші 25% управлінських рішень директор підприємства також приймає одноосібно, але це відбувається після детального обговорення проблеми чи питання та

наради з керівниками підрозділів та/або кваліфікованими фахівцями як експертами.

Опитування та дослідження документів ТОВ «Фідес ІНК» дозволяє зазначити, що директор підприємства видає своїм підлеглим накази у письмовій та усній формі. При цьому, частка письмових складає в загальній структурі всього 25%.

Проведене дослідження дозволяє визначити алгоритм прийняття та реалізації управлінського рішення на підприємстві. Крім того, нами було з'ясовано й місце контролю за управлінським рішенням в загальному алгоритмі. Це нам дозволило створити схему комунікаційної мережі підприємства ТОВ «Фідес ІНК» (рис. 2.2):

За рис. 2.2 можна визначитися з тим, що на підприємстві ТОВ «Фідес ІНК» створена достатньо складна система обміну інформацією щодо прийнятого управлінського рішення та системою контролю за його виконанням.

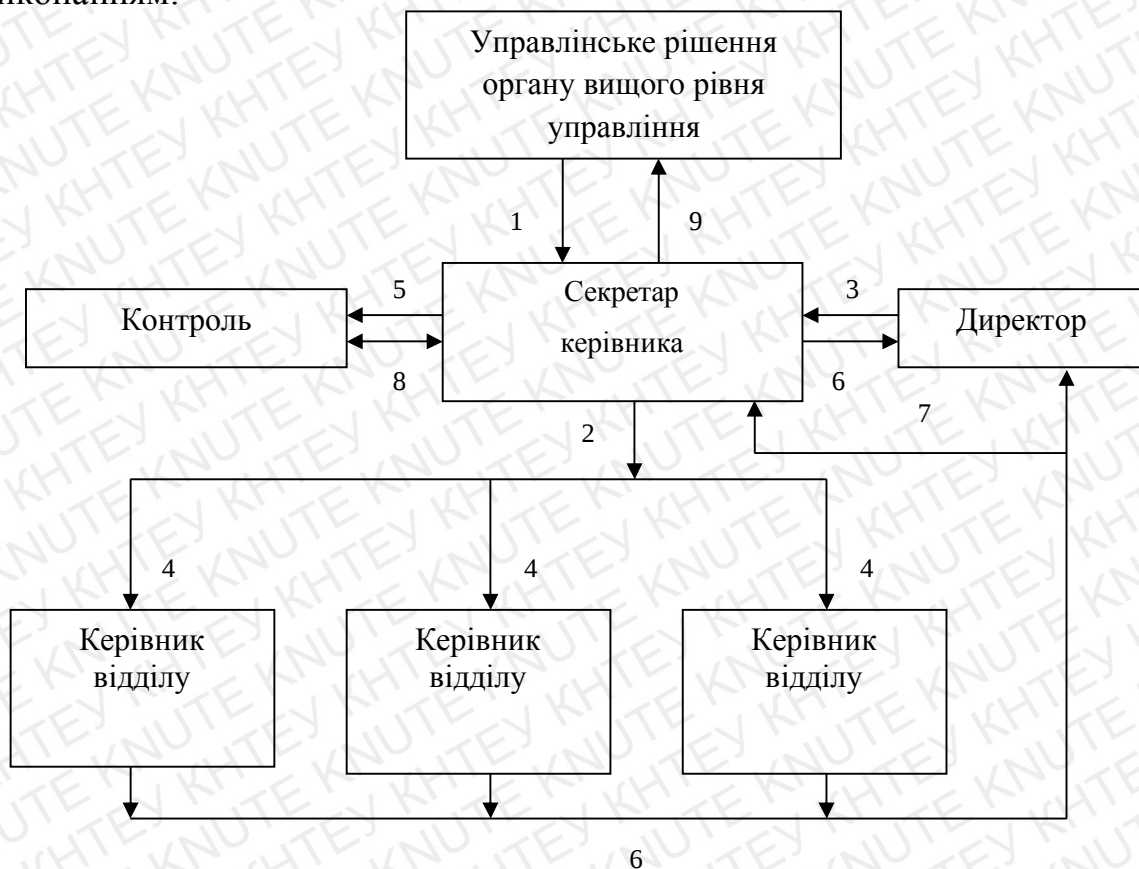


Рис. 2.2 Схема комунікаційної мережі для обміну інформацією про контроль за виконанням управлінських рішень в ТОВ «Фідес ІНК».

Умовні позначення: 1. Надходження (створення) документа; 2. Реєстрація документа; 3. Підпис керівника; 4. Видача документів виконавцям; 5. Поставлення документів на контроль; 6. Виконання і підпис керівником; 7. Реєстрація вихідного документу; 8. Зняття з контролю; 9. Відправка відповіді адресату.

Ми вважаємо, що слід звернути особливу увагу на систему контролю за виконанням управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Фідес ІНК». Наше дослідження показало, що такий контроль в 100% випадків директор залишає за собою. На нашу думку, такий стан справ не зовсім виправданий, оскільки покладає на директора додаткове навантаження. Директор міг би періодично передавати контроль за виконанням прийнятих рішень у делегування своїм підлеглим. Тим більш, що таке делегування не лише вирішувало б проблему розвантаження самого директора, але й допомагало вирішити питання можливості виконання керівниками середнього рівня окремих функцій директора та надавало б їм можливість кваліфікаційно-професійного та особистісного зростання.

Хочемо зазначити, що такий стан справ спостерігався нами лише на управлінських рішеннях, які приймав директор та передавав своїм підлеглим у виконання у письмовій формі. Дещо інша ситуація спостерігалась нами у випадку, коли директор віддавав розпорядження в усній формі.

Проведене нами дослідження виявило, що для підприємства ТОВ «Фідес ІНК» достатньо типовим є випадки, коли директор передавав свої управлінські рішення через свого секретаря своїм підлеглим. Таке відбувалось тоді, коли сам директор був фізично відсутнім в офісі та дистанційно віддалений. При цьому, ситуація вимагала його керівного втручання. Такі випадки складали в загальній структурі всіх управлінських рішень до 50%, в тому числі серед усних управлінських рішень – до 65% від їх загальної кількості. При цьому ускладнювався процес не лише контролю за такими рішеннями, але й сам процес виконання управлінського рішення,

переданого в усній формі через третю особу. Слід брати до уваги, що кожна проміжна ланка на шляху інформації може втрачати до 35% цінної інформації. Тому можна припустити, що розпорядження директора в адресу його кола управління доходило в кількості 65-85%. Якщо таке розпорядження стосувалось підлеглих його кола управління, то відсоток цінної інформації міг складати 30-70%. Відповідно, не слід очікувати від кінцевого виконавця якісного результату при такій втраті цінності інформації переданого управлінського рішення.

В Розділі 1 ми відзначали, що основними аспектами оцінювання ефективності управлінських рішень є аспекти цільовий та витратний. Але при оцінюванні ефективності управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Фідес ІНК» ми спробували провести таке оцінювання за В.В. Трофімовим із співавторами (рис. 1.3).

Проведене опитування виявило, що керівництво підприємства ТОВ «Фідес ІНК» вважає, що їх управлінські рішення повністю реалізують організаційну ефективність – підприємство має на сьогодні оптимальну структуру та оптимальну кількість персоналу, що повністю може впоратися із поставленими завданнями.

Соціальна ефективність, на думку керівників підприємства, реалізується не завжди повністю. Це відбувається через те, що не завжди директор підприємства та керівники підрозділів доводять до своїх підлеглих сутність прийнятого рішення, його кінцеву мету та очікуваний відтермінований результат. При цьому, частіше відбувається не замовчування інформації, а лише відсутність розуміння у доведенні її до кінцевих виконавців. Частина інформації керівники замовчують через бажання надати результат діяльності як несподіванку, сюрприз для своїх підлеглих.

Ступінь реалізації технологічної ефективності на підприємстві вважається максимальною. Це обґрунтовується тим, що в процесі роботи працівники використовують лише сучасні, передові програмні продукти на

сучасній техніці. Це дозволяє не лише виконувати замовлення на високому якісному рівні для задоволення потреб замовників, але й заощадження робочого часу. Це оптимізує виробничу діяльність працівників підприємства ТОВ «Фідес ІНК» та дозволяє працювати з більшою продуктивністю та у відповідності до складеного плану та алгоритму.

Психологічна ефективність прийнятих управлінських рішень, на думку опитаних керівників підприємства, реалізується із суттєвим відсотком - в середньому на 80%. При прийнятті рішень директор підприємства та інші керівники намагаються приймати до уваги те, наскільки це рішення буде сприйняте працівниками як особистостями та не втрутиться в їх особисте життя. Управлінські рішення, що точно будуть сприйняті працівниками підприємства ТОВ «Фідес ІНК» як непопулярні готуються заздалегідь та з детальними поясненнями їх обґрунтування та змушеності. Наприклад, при доведенні в квітні 2018 року управлінського рішення директора про неможливість підвищення рівня заробітної плати було обґрунтовано необхідністю вкладання зароблених коштів на удосконалення офісної техніки та закупівлі більш сучасних технологічних продуктів. При цьому, директор взяв на себе обов'язок зробити це до закінчення календарного 2018 року.

Правова ефективність управлінського рішення на підприємстві ТОВ «Фідес ІНК» реалізується в повному обсязі. Персонал підприємства відчуває повну захищеність та безпеку, оскільки має офіційне працевлаштування та повністю офіційну заробітну плату. Управлінські рішення щодо організації побудови підприємства та його діяльності в повній мірі відображають потребу працівників в упорядкуванні своєї діяльності.

На підприємстві етична ефективність управлінського рішення – це можливість реалізувати працівникам свою потребу в дотриманні моральних норм та соціально бажаної поведінки. На підприємстві ТОВ «Фідес ІНК» цим питанням приділяється велика увага. Оскільки головним напрямом діяльності підприємства є продаж програмних продуктів та надання послуг,

керівництво намагається при прийнятті управлінських рішень в першу чергу переслідувати дотримання етичних принципів. Опитування керівництва та працівників не виявило випадків, коли приймалися управлінські рішення що йшли всупереч загально прийнятим нормам поведінки в суспільстві, сприяли введенню в оману або обурювали клієнтів підприємства, або партнерів та споживачів послуг.

На підприємстві існує неофіційна домовленість про те, щоб працівники підприємства не змішували в своїй діяльності питання професійності та політичні уподобання. Хоча всі працівники підприємства сприймають ситуацію в державі у відповідності до загально прийнятої позиції та загальним патріотизмом.

Таким чином, проведене практичне дослідження стану справ щодо розробки та прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Фідес ІНК» надало нам можливість отримати результати, які ми спробували узагальнити наступним чином:

- 1) Доля одноосібно прийнятих рішень становить 75%
- 2) В письмовому виді директор видає розпорядження своїм підлеглим лише у 25% випадків
- 3) Контроль за виконанням прийнятих рішень директор завжди залишає за собою
- 4) До 50% всіх своїх рішень директор передає через секретаря, а не безпосередньо виконавцю
- 5) Не завжди керівництво підприємства доводить до підлеглих сутність прийнятого управлінського рішення, його кінцеву мету та очікуваний відтермінований результат.
- 6) При прийнятті до 20% управлінських рішень не береться до уваги та не враховується психологічна ефективність.
- 7) На підприємстві розроблена складна система контролю за виконанням управлінських рішень

- 8) Під час розробки та прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Фідес ІНК» не використовуються автоматизовані системи.

На підприємстві ТОВ «Фідес ІНК» керівники приймають достатньо ефективні та обгрунтовані рішення. Довести їх ефективність можна двома шляхами – тим, що практично по всіх аспектах – технологічному, соціальному, психологічному, організаційному, правовому, політичному на підприємстві відзначається достатньо високий рівень. Крім того, ефективними можна вважати управлінські рішення ще й через те, що вони допомагають не лише утримувати підприємство ТОВ «Фідес ІНК» на необхідному рівні, але й отримувати відмінні економічні результати своєї діяльності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ФІДЕС ІНК»

3.1. Впровадження системи автоматизації 1С: Підприємства для прийняття та реалізації управлінських рішень

Оскільки нами було визначено певний підхід щодо оцінювання процесу управління підприємством через оцінювання процесу прийняття та реалізації управлінських рішень, то й оптимізацію Дослідження теорій прийняття рішень розглядають оптимізацію управлінських рішень з різних аспектів: підходів та методів до її здійснення [11; 22], з позиції теорії оптимального рішення в межах нормативної теорії [23; 34], принципів оптимальності [35], з позиції вимог до успішної та ефективної реалізації управлінських рішень [16], критеріїв вибору оптимального рішення [4; 27] тощо.

Сучасний ринок інформаційних систем пропонує споживачам достатньо широкий спектр рішень, що в тій чи іншій мірі допомагають менеджерам підприємств в оптимізації їх діяльності. В своїх наукових роботах Поливана Л.А. виділяє декілька груп програмних продуктів, що автоматизують управлінську діяльність на підприємстві [37]:

- 1) електронні таблиці (Excel, Lotus і т. д.);
- 2) програми бухгалтерського обліку, які надають також можливість ведення і управлінського обліку;
- 3) самостійно написані програми, наприклад, макроси в Excel, SQL Server;
- 4) профільні програми, спеціально призначені для управлінського обліку;
- 5) ERP-системи, які мають блок по веденню управлінського обліку.

До другої групи програмних продуктів відноситься 1:С Підприємство. Сьогодні неможливо собі уявити роботу підприємств без програми 1С. Її участь в бізнес-процесах настільки велике, що ця програма стає одним з

найважливіших інструментів ефективного управління підприємством і прийняття рішень для керівників різного рівня. Програма 1С структурує всі дані про ведення діяльності на підприємстві, обробляє первинні документи, всі фінансові і економічні звіти. Сьогодні наявність на не зовсім розвиненому підприємстві програми 1С - це не данина технологій або моді, це необхідне знаряддя для ведення бізнесу та своєчасного отримання потрібних даних для управлінців. Для знаючої людини одного погляду на сформовані звіти в 1С достатньо, щоб зрозуміти, наскільки ефективно і платоспроможне підприємство, як працює його бухгалтерія, і чи варто з ним мати справу.

Щодо вирішення проблеми оптимізації процесу прийняття управлінських рішень, програма 1С:Підприємство може вирішувати наступні завдання:

1. *Аналіз і управління ефективністю роботи підприємства.* Ці функції системи орієнтовані на вирішення завдань керівника підприємства і на управлінців, які відповідають за рентабельність бізнесу і його розвиток. Їх призначення - забезпечити керівників актуальною інформацією, необхідною для оцінки ситуації та прийняття рішень. До них відносяться такі механізми, як бюджетування (планування фінансової діяльності і зіставлення планів з фактичними даними), аналіз рентабельності виробничої діяльності, аналіз збуту товарів і продукції, прогнозування продажів тощо.

2. *Облік і управління оперативною діяльністю підприємства.* Ця функціональність вирішує завдання менеджерів та працівників, які безпосередньо займаються торговельною, виробничою діяльністю або діяльністю в галузі надання послуг. Вона забезпечує ефективну щоденну роботу підприємства: підготовку документів, управління рухом товарів, управління виробничими запасами і випуском продукції, прийом замовлень і контроль їх виконання і т.д.

В програму входить система підтримки прийняття рішень (СППР). СППР - складна структура з численними компонентами, тому крім джерела даних вона містить OLAP систему - систему аналітичної обробки даних для

підтримки прийняття важливих рішень. Вихідні дані для аналізу представлені у вигляді багатовимірного куба, по якому можна отримувати потрібні розрізи - звіти. OLAP є ефективною методикою аналізу великих обсягів даних, які дозволяють будувати звіти за лічені секунди і також швидко розкрити по довільній аналітиці.

Пропонуємо керівництву підприємства ТОВ «Фідес ІНК» розробити та впровадити в повсякденну діяльність СППР на базі програмного продукту «1С:Підприємство 8» (СППР-1С).

СППР-1С призначена для підвищення ефективності та обґрунтованості процесу прийняття рішення з використанням даних, що потрапляють з інформаційних систем на платформі «1С». це буде вирішувати завдання: реалізація багатометодного підходу до рішення проблем багатомірного групового прийняття рішень та відпрацювання правил отримання інформації з бази даних платформи «1С».

Для вирішення цієї проблеми пропонуємо передбачити в структурі СППР -1С такі складові (рис. 3.1):

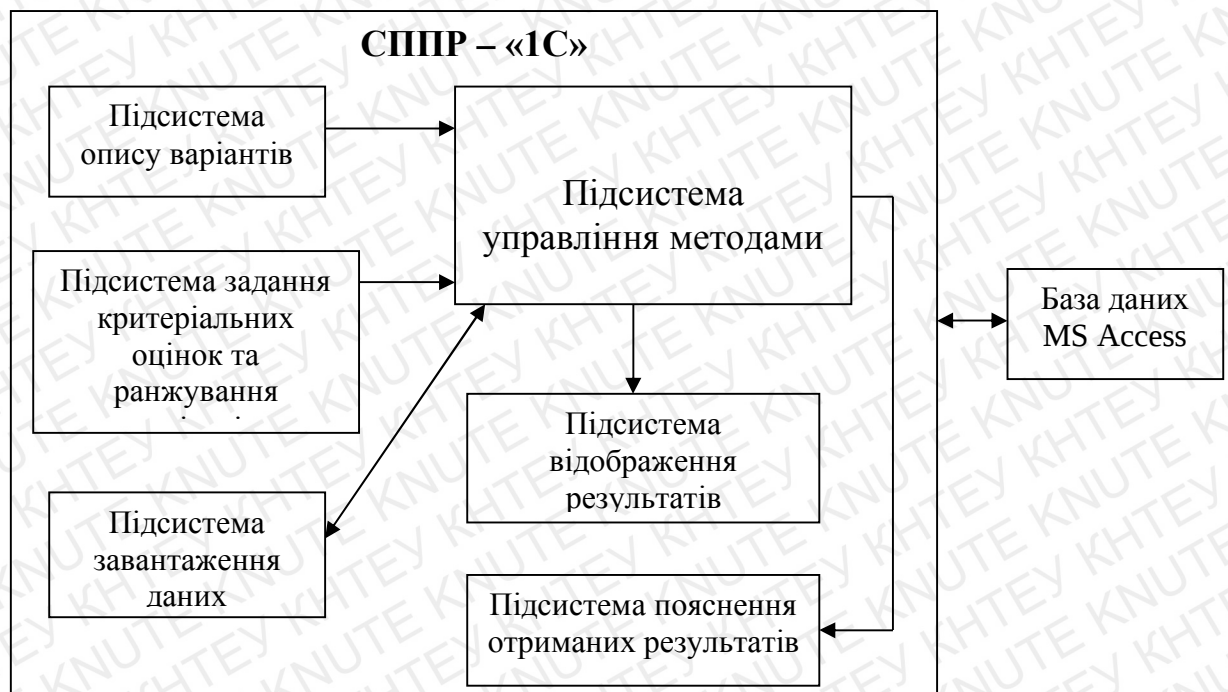


Рис. 3.1 Архітектура СППР – «1С» для ТОВ «Фідес ІНК».

У відповідності до рис. 3.1, інформація потрапляє до СППР –«1С» з продуктів 1С та бази даних MS Access. Ці бази містять в собі дані про опис

варіантів, критеріальних оцінок ранжуванні варіантів, результати вирішення по кожному з реалізованих завдань. В основному режимі функціонування СППР –«1С» забезпечує для ТОВ «Фідес ІНК» виконання основних своїх функцій – завантаження даних, формування агрегованих оцінок варіантів та обґрунтування отриманих варіантів. Перелік функцій та задач всіх підсистем СППР –«1С» наведений в табл. 3.1:

Таблиця 3.1

Функції та завдання підсистем СППР –«1С» для ТОВ «Фідес ІНК»

Підсистема	Функції	Завдання
Опис варіантів	Повний опис всіх можливих варіантів вирішення завдань	1. Опис альтернатив 2. Введення позначень альтернатив
Завдання критеріальних оцінок та ранжування варіантів	Формування індивідуальних переваг	1. Формування значень на шкалах оцінювання 2. Встановлення значень критеріальних оцінок альтернатив 3. Формування ранжування варіантів
Управління методами	Вибір методу вирішення завдань	Реалізація методів вирішення завдань прийняття рішень
Відображення варіантів	Надання результатів роботи методів	1. Відображення результатів роботи варіантів 2. Кольорова індикація парадоксів
Пояснення отриманих результатів	Обґрунтування отриманого результату	Дезагрегування узагальнених оцінок варіантів
Завантаження даних	Отримання даних з продуктів на платформі «1С: Підприємство 8»	Реалізація правила вивантаження інформації

Виходячи з рис. 3.3 та табл. 3.1, підсистема опису альтернатив надає можливість керівництву ТОВ «Фідес ІНК» визначитися з можливими варіантами вирішення проблеми.

Підсистема завдання критеріальних оцінок та ранжування варіантів базується на тому, що фахівці-експерти визначають місце можливих варіантів лише через один критерій – власна персональна перевага, який узагальнює та інтегрує всю множину можливих варіантів. Візуально в

програмі ця підсистема представлена у вигляді «Інспектора завдань» - форми, що відображає список завантажених завдань та дозволяє здійснити їх редагування, перегляд та активацію.

Підсистема управління методами може бути реалізована в ТОВ «Фідес ІНК» у вигляді «Інспектора методів», відображає список можливих методів, дозволяє здійснити пошук та завантаження в СППР – «1С» методів, визначити кількість кроків (етапів) пошуку рішення та можливого виконання цих кроків.

Підсистема відображення результатів дозволить менеджерам ТОВ «Фідес ІНК» представити результати пошуку рішення у кольоровій індикації. Вона буде сигналізувати про виникнення парадоксу або неможливості формування групових переваг при наявності індивідуальних переваг.

Можливість практичної реалізації запропонованого нами використання продукту «1С: Підприємство 8» представлена на рисунку 3.2:

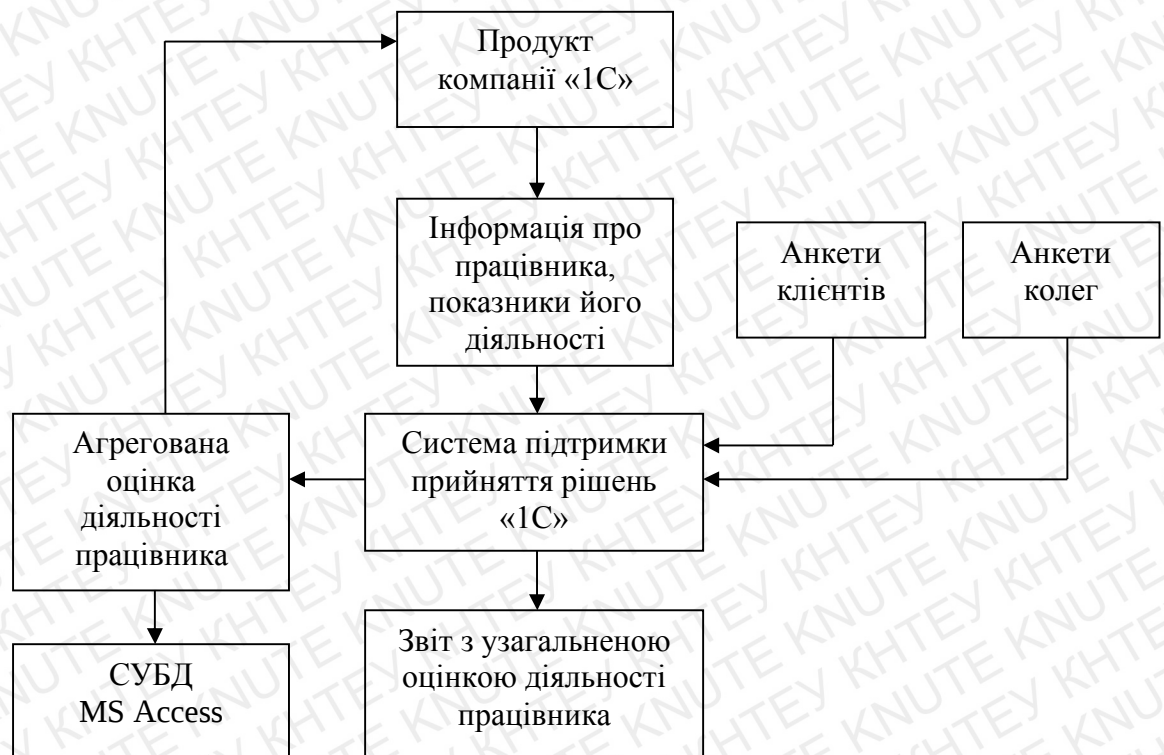


Рис. 3.2 Схема процесу прийняття управлінського рішення щодо якості роботи працівника, що пропонується для ТОВ «Фідес ІНК».

З рис. 3.2 виходить, що дані з бази продукту «1С» завантажуються в СППР – «1С». Разом з ними в цю СППР – «1С» завантажуються результати

оцінювання роботи працівника його колегами та його клієнтами. СППР – «1С» на базі отриманої інформації формує декілька рішень:

1. Агрегована оцінка діяльності працівника, яка може бути завантажена в СУБД MS Access або в формалізований продукт компанії «1С»
2. Звіт з узагальненою оцінкою діяльності працівника. У відповідності до цього звіту керівник може прийняти управлінське рішення щодо можливості подальшого використання цього працівника на його посаді.

Таким чином, запропонована нами система підтримки прийнятого управлінського рішення, що інтегрована з програмним продуктом «1с: Підприємство 8» надає можливість не просто приймати рішення. Запропонована нами система сама генерує альтернативи можливих управлінських рішень, визначає серед цих альтернатив краще рішення, відображає критеріальну оцінку можливих варіантів та обґрунтовує той варіант рішення, який висувається системою як кращий.

3.2. Прогнозування ефективності впровадження системи оптимізації процесу прийняття та реалізації управлінських рішень

Будь-яка оптимізація та удосконалення не має сенсу, якщо при цьому не присутній основний показник їх необхідності – ефективність.

Нами вже зазначалось, що критерій ефективності має два основних аспекти – цільовий та витратний.

Дані, наведені в попередньому підрозділі свідчать про те, що запропонована нами система прийняття управлінського рішення має певний сенс та призведе до зменшення кількості та структури невірних помилкових управлінських рішень. Правильні управлінські рішення будуть мати більше обґрунтування через формування переліку можливих альтернатив та їх оцінювання самою системою, що їх сформувала.

Таким чином, можемо впевнено та переконливо визначати, що цільовий аспект оцінки ефективності прийнятого керівництвом ТОВ «Фідес

ІНК» управлінського рішення буде реалізований при використанні запропонованого нами продукту.

Що стосується економічного ефекту, то він визначається лише одним способом, який ми використали в ТОВ «Фідес ІНК» – порівняння витрат та отриманого економічного прибутку від впровадження запропонованих нововведень.

Завдання оцінки заходів з оптимізації процесу прийняття та реалізації управлінських рішень керівництвом підприємства полягає у визначенні не лише економічної ефективності, яка характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання свого наявного потенціалу. Важливими для підприємства є й:

2) соціальна ефективність для ТОВ «Фідес ІНК» (виражає виконання очікувань і задоволення потреб і інтересів працівників підприємства). Соціальна ефективність значною мірою визначається організацією та мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, залежить від форм і методів роботи з кожним працівником.

3) організаційна ефективність для ТОВ «Фідес ІНК» (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства). Цей підхід заснований на тому, що підприємство є сукупним суспільним суб'єктом, що безпосередньо впливає на перебіг діяльності об'єкта господарювання. Тому кінцеві результати такої діяльності мають бути критеріями оцінювання організаційної ефективності управління підприємством. Досягнення економічної та соціальної ефективності у сфері управління підприємством стає можливим за умови досягнення чітко визначених цілей такого управління.

У найбільш загальному вигляді ефективністю системи управління є відношення ефекту, отриманого в результаті її вдосконалення, до виробничих витрат.

Розрізняють три групи критеріїв оцінки ефективності системи управління на підприємстві [7] (див. табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Критерії оцінювання системи управління підприємством

Група	Критерій	Хто оцінює
Об'єктивні критерії	Рівень виконання планів керівництва відносно персоналу	директор
	Середній час виконання завдань, замовлень, вимог	Керівники підрозділів
	Позитивні результати виконання поставлених цілей	директор
	Співвідношення витрат на персонал та результату їх діяльності	бухгалтер
	Співвідношення виробничого та обслуговуючого персоналу	директор
Суб'єктивні критерії	Рівень співробітництва підрозділів підприємства	Керівники всіх рівнів
	Оцінка роботи персоналу від лінійних менеджерів	Керівники підрозділів
	Рівень довіри між працівників	Керівники підрозділів
	Швидкість та ефективність вирішення питань у підрозділах	Керівники підрозділів
	Оцінка якості послуг персоналу іншими підрозділами	Керівники підрозділів
	Оцінка іміджу персоналу та місця серед інших підрозділів	Керівники підрозділів
Непрямі критерії	Плинність кадрів	Керівники підрозділів
	Прогули та запізнення на роботу	Керівники підрозділів
	Якість роботи працівників	Керівники підрозділів
	Кількість скарг працівників	Керівники підрозділів

Група критеріїв з розділу «Об'єктивні» має в своїй основі показники, що легко можуть бути виміряні за допомогою певних величин, вони не залежать від особливостей особистості ні спостерігача, ні виконавця. Дуже важливим є той факт, що на показники цієї групи не мають впливу уподобання або вигода певної особи – представника підприємства або того,

хто проводить оцінювання. Такі показники можуть бути повторно виміряні і при цьому їхня величина не зміниться через їхню постійність. Таким чином, до речі, ми можемо перевірити й достовірність самого оцінювання. Час виконання завдання вимірюється годинником, показники математичних формул тощо. Результат оцінюється як позитивний за умови його відповідності очікуванням виконавців. Співвідношення виробничого та обслуговуючого персоналу вимірюється простим обрахуванням величин їх показників.

Група критеріїв з розділу «Суб'єктивні» відрізняється від попередньої тим, що показники цих критеріїв знаходяться в прямій залежності від особистості оцінювача та його ставлення до виконавця, предмету та процесу оцінювання, знання предмету тощо. до показників цієї групи слід ставитися більш обережно та неупереджено. Важливим при цьому є не лише вибір критеріїв та показників. Не менш важливим є вибір самих фахівців, що будуть надавати цю експертну оцінку та виносити своє експертне рішення по тим чи іншим показникам. Так само, важливим є створення певної атмосфери, в якій буде відбуватися таке оцінювання для попередження можливих непорозумінь, стресових та конфліктних ситуацій між самими фахівцями-експертами. Такі непорозуміння можуть виникати через те, що вони можуть по-різному, індивідуально та суб'єктивно сприймати той чи інший показник ефективності управлінської діяльності. Скоріше всього, слід провести цілеспрямовані заняття з такими фахівцями для того, щоб досягти порозуміння та однакового розуміння та ставлення до показників, що оцінюються.

Група показників «Непрямі» такими і є насправді. Вони не вказують безпосередньо на те, наскільки було ефективне управління, наскільки були прийняті ефективні, правильні управлінські рішення та був досягнутий необхідний ефект. Але ці показники можуть опосередковано свідчити про те – наскільки працівники, безпосередні виконавці управлінських рішень погоджуються з цими рішеннями та обирають той чи інший вид реакції на

такі рішення. Разом з тим, що такі показники не є прямими, але їх наявність та тенденція показників по ним може давати додаткову інформацію для експертів та можуть вплинути на остаточну, кінцеву оцінку управлінських рішень. Тобто, непрямі показники є додатковими і не можуть покладатися в основу оцінювання.

Найбільша проблемність процесу розробки прогнозової оцінки полягає в тому, що це оцінка майбутнього, колишнього результату. Достовірність такого відтермінованого прогнозу можна оцінити лише тоді, коли те, що було нами спрогнозоване, відбудеться в реальній діяльності підприємства ТОВ «Фідес ІНК». Тому основною проблемою постає те, як якісно та достовірно оцінити якість розробленого нами прогнозу до його практичної реалізації.

Зазвичай, будь-який прогноз має декілька, іноді достатньо багато, різних варіантів. Це так зване багатофакторне прогнозування. Але для того, щоб обмежити цей процес розглядаються три варіанти розвитку події, ситуації:

- А) оптимістичний
- Б) реалістичний
- В) песимістичний

Беручи до уваги запропоновані нами заходи щодо автоматизації процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Фідес» та варіанти можливих передбачуваних наслідків їх реалізації, нами була складена табл. 3.3. При розрахунках брали до уваги дані фінансової звітності про те, що чистих доходів від реалізації продукції підприємства ТОВ «Фідес ІНК» складає 12 304,2 тис. грн. на рік.

Для прикладу нами було припущено, що за трьома варіантами прогнозного очікування, можливий оптимістичний ефект може бути в межах до 2% приросту до чистих доходів від реалізації продукції, песимістичний ефект в межах до 0,5% приросту до чистих доходів від реалізації продукції в

та реалістичний ефект в межах до 1,0% приросту до чистих доходів від реалізації продукції.

Розрахунок ефекту відбувався за формулою 3.1:

$$EEф = 100\% / ЧДР \times OE,$$

де ЕЕф – економічна ефективність, тис. грн

ЧДР - чистий дохід від реалізації продукції

OE – очікуваний ефект при визначеному варіанті розвитку ситуації.

Таким чином, ми можемо провести розрахунок та отримати такі показники:

$$EEф \text{ (оптимістична)} = 100\% / 12\,304,2 \times 2\% = 246,1 \text{ тис. грн}$$

$$EEф \text{ (реалістичний)} = 100\% / 12\,304,2 \times 1\% = 123,04 \text{ тис. грн}$$

$$EEф \text{ (песимістичний)} = 100\% / 12\,304,2 \times 0,5\% = 61,52 \text{ тис. грн}$$

Результат обчислення очікуваного економічного ефекту від впровадження удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на ТОВ «Фідес ІНК» наданий в табл. 3.3:

Таблиця 3.3

Прогнозна оцінка результатів впровадження заходів з автоматизації процесу прийняття та реалізації управлінських рішень ТОВ «Фідес ІНК», тис. грн

Показник	Очікуваний економічний ефект		
	Оптимістичний	Песимістичний	Реалістичний
Економічний ефект	246,1	61,52	123,04

При цьому, витратна частина реалізації запропонованого нами процесу автоматизації прийняття управлінського рішення складає закупівля програмного продукту 1С:Підприємство 8» - 25 000 грн та навчання персоналу для роботи з цим продуктом – 3500 грн на працівника. Таким чином, витрати разові та складають 28 500 грн.

Проведемо обчислення можливого економічного ефекту від впровадження запропонованої нами програми з урахуванням витрат на таке впровадження.

Економічний ефект остаточно оптимістичний = $246,1 - 28,5 = 217,6$ тис. грн.

Економічний ефект остаточно реалістичний = $123,04 - 28,5 = 94,54$ тис. грн.

Економічний ефект остаточно песимістичний = $61,52 - 28,5 = 33,02$ тис. грн.

Вираховуючи витрати від очікуваного економічного ефекту, ми отримуємо позитивний результат. Він беззаперечно свідчить про те, що за оптимістичним варіантом чистий прогнозований ефект від автоматизації прийняття управлінського рішення становить 217,6 тис. грн. при песимістичному варіанті розвитку процесу впровадження позитивний ефект підприємства складе 33,0 тис. грн. При реалістичному варіанті прогнозу позитивний результат складе чуть більше 94,5 тис. грн. тобто, позитивний ефект підприємство отримує за будь-яким сценарієм розвитку ситуації при впровадженні запропонованої програми удосконалення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на ТОВ «Фідес ІНК».

Слід звернути увагу на той факт, що нами було проведено розрахунки економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів від явних позитивних зрушень на підприємстві. Але, крім цього, до позитивних ефектів для підприємства ми ще долучаємо й передбачуване покращення морально-психологічного клімату в колективі підприємства. це, на нашу думку, обов'язково відіб'ється не лише на емоційному стані та настрої працівників, а й на їх продуктивності та якості їхньої діяльності. А це так само покращить економічні результати діяльності підприємства. Але ми не можемо передбачити розмір такого покращення. Не зайвим буде долучити до позитивного ефекту покращення іміджу підприємства. При чому, імідж слід оцінювати окремо по відношенню до зовнішнього середовища – за оцінкою

клієнтів, партнерів, споживачів, та по відношенню до внутрішнього середовища – по оцінках власних працівників. Додатковим ефектом слід вважати також й підвищення лояльності персоналу через покращення економічних показників діяльності та покращення ставлення банківських закладів та полегшення отримання кредитних коштів для розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене нами дослідження дозволяє зробити наступні висновки та розробити наступні пропозиції:

1. Процес управління підприємством являє собою достатньо складну систему, ефективність якої багато в чому залежить від того, наскільки правильне та виважене рішення прийняв керівник. Узагальнення визначень щодо терміну «управлінське рішення» дозволяє нам визначити, що це творчий процес впливу керуючої системи на керовану систему підприємства з вибором кращого варіанту з декількох та спрямований на вирішення виробничої проблеми.

2. При оцінці ефективності процесу управління через прийняття та реалізацію управлінського рішення визначають декілька методичних підходів. Основними серед них є визначення за видами ефективності: організаційна, економічна, соціальна, технологічна, психологічна, правова, екологічна, етична, політична та двоаспектний – через ступінь досягнення поставленої мети та співвідношення витрат та прибутку від прийнятого рішення.

3. ТОВ «Фідес ІНК» працює на ринку України з березня 2000 року та надає послуги з комплексного обслуговування програмними продуктами на базі 1:С Підприємство. За останні три роки підприємство показує позитивну динаміку фінансово-економічних показників діяльності та збільшило чистий обсяг продажів та чисті доходи.

4. В процесі управління підприємством через прийняття управлінських рішень нами виявлені недоліки:

- 1) Частка одноосібно прийнятих рішень становить 75%
- 2) В письмовому виді директор видає розпорядження своїм підлеглим лише у 25% випадків
- 3) Контроль за виконанням прийнятих рішень директор завжди залишає за собою

- 4) До 50% всіх своїх рішень директор передає через секретаря, а не безпосередньо виконавцю
 - 5) Не завжди керівництво підприємства доводить до підлеглих сутність прийнятого управлінського рішення, його кінцеву мету та очікуваний відтермінований результат.
 - 6) При прийнятті до 20% управлінських рішень не береться до уваги та не враховується психологічна ефективність.
 - 7) На підприємстві розроблена складна система контролю за виконанням управлінських рішень
 - 8) Під час розробки та прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Фідес ІНК» не використовуються автоматизовані системи.
5. Для оптимізації процесу прийняття та реалізації управлінського рішення ми пропонуємо впровадити в діяльність підприємства систему підтримки прийняття рішень на базі програмного продукту «1С:Підприємство 8».
6. Запропоноване нами удосконалення з автоматизації процесу розробки та прийняття управлінського рішення дозволить підприємству ТОВ «Фідес ІНК» додатково отримувати щорічно від 0,2% до 2% додаткового прибутку, що складатиме від 33,0 тис. грн до 2176 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов О. Мотиваційні аспекти прийняття та реалізації державно-управлінських рішень / О. Амосов, А. Дегтяр // Управління сучасним містом. - 2002. - № 1 -3(5). - С. 28 - 33.
2. Бакуменко В. Д. Системне визначення напрямків удосконалення управлінських рішень / В. Д. Бакуменко // Актуальні проблеми державного управління : 36. наук, праць УАДУ. - Львів : Вид-во Львів. філіалу, 2009. - Вип. 3. - С. 32 - 47.
3. Балабанюк Ж.М. Методичні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень з руху персоналу організації / Ж. М. Балабанюк // Економіка та держава. - 2011. - № 9. - С. 42-45.
4. Борщ В.Ю. Оцінювання якості управлінського рішення як продукту управлінської діяльності // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Т. 1. – Випуск 2/2. – 2015. – С. 151 – 158.
5. Васильєв А. С. Підготовка і прийняття управлінських рішень: організаційно-правові проблеми / А. С. Васильєв. - Одеса : АО БАХВА, 2007. - 160с.
6. Віхляєва С. І. Оптимізація управлінських рішень підприємства в умовах ризику та невизначеності / С. І. Віхляєва, В. І. Федяй. - Вісник НТУ „ХПІ”. - 2013. - № 67 (1040). - С. 143 – 147.
7. Височина В.М. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства // / М.В.Височина // Проблемы материальной культуры - Экономические науки. - 2009. - №6. - с.84-89.
8. Войнаренко М.Т. Діловий алгоритм розв'язання задачі вибору оптимальних варіантів розвитку підприємства / М.Т. Войнаренко // Економіка України – 2012. – №6. – С. 37-42.
9. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень : підруч . / І. Б. Гевко. – К. : Кондор, 2009. – 187с.
10. Гринів Л.В., Вачіль О.П. Методи оцінки ефективності прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності // Вісник

Прикарпатського університету. Економіка. – 2015. – Вип. XI. – С. 292 – 296.

11. Груб'як С.В. Сучасні аспекти розроблення та прийняття управлінських рішень // Економіка і суспільство. – 2017. - № 11. – С. 201 – 204.

12. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення: технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу. – К. : Всеуито ; Наук. думка, 2001. – 242 с.

13. Діденко Є.О., Вітюк Д.К. Особливості прийняття управлінських рішень залежно від рівня стабільності діяльності підприємства // Технології та дизайн. – 2014. - № 1 (10). – С. 1 – 7.

14. Діденко Т.Т. Принципи та методи оцінки ефективності управлінських рішень [Електроний ресурс]. — Режим доступу до статті: http://revolution.allbest.ru/management/00194489_0.html

15. Івченко Є. Інформаційно-комунікаційні технології для управлінського обліку на підприємствах / Є. Івченко // Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу Тернопільського національного економічного університету. Тернопіль, 2010 – С. 28-31.

16. Здобувач М. П. Управлінські рішення щодо забезпечення позитивного впливу кооперування на рівень інноваційного розвитку підприємств / М. П. Здобувач // Науковий вісник НЛТУ : зб. наук.-техн. пр. – Львів : РВВ НЛТУ України. – 2010. – Вип.20.13. – 364 с. – С.209–214.

17. Евланов Л.Г. / Основи теорії прийняття рішень / Л.Г. Евланов. – К. : Либідь, 2011. – 430с.

18. Карагодін О.В. Розвиток механізмів прийняття та реалізації управлінських рішень в системі державного управління. Автореф. дис. канд. наук з держ. управл. 2015. Маріуполь. – 219с.

19. Квасницька Р. С. Аналіз підходів до класифікаційного ранжування управлінських рішень / Р. С. Квасницька, О. М. Дерикот //

- Вісн. Дніпропетр. ун-ту. Сер. : Економіка : наук. журн. / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. – Д., 2012. – Т. 20, вип. 6 (3). – С. 177-185.
20. 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.
21. Лесечко М.Д. Чемерис А.О., Рудніцька Р.М. Психологія управлінських рішень і створення ефективних команд: Навчальний посібник. – ЛРІДУ УАДУ, 2003. – 100с.
22. Кігель В.Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень в ринковій економіці: монографія /В.Р. Кігель. – К.: ЦУЛ, 2003. – 202с.
23. Кривов'язюк І.В., Пахольчук А.І. Процес прийняття господарських рішень та його вплив на ефективність діяльності підприємства // Ефективна економіка. – 2015. - № 4. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_4_47
24. Мала Н. Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття / Н. Т. Мала // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2007. – №605. – С.20–24.
25. Малтугуева Г.С., Орлова И.В. Модель информационной системы поддержки принятия решений на платформе «1С» // Вестник ИрГТУ. 2014. № 11. С. 14-19.
26. Малтугуева Г.С., Орлова И.В. Система поддержки принятия решений, интегрируемая с продуктами платформы «1С:Предприятие 8» // Вестник ИГТУ. -2015. - №12 (107). – С. 145 – 152.
27. Матійко І. Ю. Оптимізація процесу прийняття управлінського рішення в умовах невизначеності і загострення економічної кризи / І. Ю. Матійко // Економіка і менеджмент культури . - 2013. - № 2. - С. 17-23.
28. Мельник О.Г., Ульянова А.М. Процес оптимізації управлінських рішень // Вісник НУ «Львівська політехніка»: Проблеми економіки і

управління. – Львів: НУ «Львівська політехніка». – 2006, № 554. – С. 197-204.

29. Менеджмент: навч. посібник / за заг. ред. Г.О. Дорошенко. – Харків, “ВСВ-Принт”, 2015. – 300с.

30. Мосов С., Рублюк О. Формирование и реализация управленческих решений: обоснование базовых принципов и структуры процесса / С. Мосов, О. Рублюк // Персонал. – 2004. – № 8. – С. 70-74.

31. Олексів І.Б. Метод прийняття управлінських рішень на засадах компромісного розв’язку / І.Б. Олексів // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №12. – С. 142-150.

32. Олексів І.Б., Харчук Б.Ю. Підходи до оптимізації управлінських рішень на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу підприємства // Економіка: реалії часу. 201. - №4(14). – С. 57 – 62.

33. Орлів М. С. Підготовка і прийняття управлінських рішень: навч.-метод. матеріали / М. С. Орлів ; упоряд. Г. І. Бондаренко. – К. : НАДУ, 2013. – 40с.

34. Підлісна О.А. Ризики господарської діяльності: проблеми класифікації і оцінки / О.А. Підлісна, Ю.В. Тюленєва // Економічний вісник НТУУ «КПІ» : зб. наук. пр. / Нац. техн. ун-т України «КПІ». – К. : НТУУ «КПІ», 2006. – С. 326–333.

35. Пискунова Н.В. Факторы, определяющие принятие управленческих решений на предприятии // Вісник Донецького університету. Серія В: Економіка і право. – Донецьк: ДонНУ. - 2001. - №1.

36. Поканевич Ю. В. Особливості поняття «управлінське рішення» в системі менеджменту торговельного підприємства / Ю. В. Поканевич // Наукові праці МАУП. – 2010. – №1(24). – С.14–19.

37. Поливана Л.А. Управлінський облік в умовах автоматизованої обробки інформації / Л. А. Поливана // Збірник наукових праць

Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2013. - № 1(1). - С. 349-355.

38. Попова Л. Наукові підходи до питання про сутність управлінських рішень / Л. Попова // Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. - 2012. - Вип. 2. - С. 42-50.

39. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / В.М.Приймак.– К. : Атіка, 2008. – 240с.

40. Проненко Т.Є. Ефективність прийняття та оцінки управлінських рішень в системі менеджменту // Агросвіт. – 2016. - № 10. – С. 53 – 55.

41. Саймон Г. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / Г. Саймон ; [пер. с англ. вид]. - К. : АтрЕК, 2006. - 392с.

42. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент. Київ: Академвидат; 2007. - 464с.

43. Трофимов, В. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для бакалавров / В. В. Трофимов, Л. А. Трофимова. — Харків. : Видавництво «АССА», 2013. — 335с.

44. Цюцюра С. В. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень / С. В. Цюцюра, О. В. Криворучко, М. І. Цюцюра / Управління проектами. - 2012. - № 2. - С. 50-51.

45. Узденёва Т. А. Система поддержки принятия решений, интегрированная с «1С:Предприятие» // Молодой ученый. — 2011. — №3. Т.1. — С. 105-107.

46. Ульянова А.М. Механізм оптимізації управлінських рішень для визначення чинників успіху конкурентоспроможності виробничо-господарської структури // Науковий вісник НЛТУ. – 2008. – Вип. 18.9. – 273 – 281.

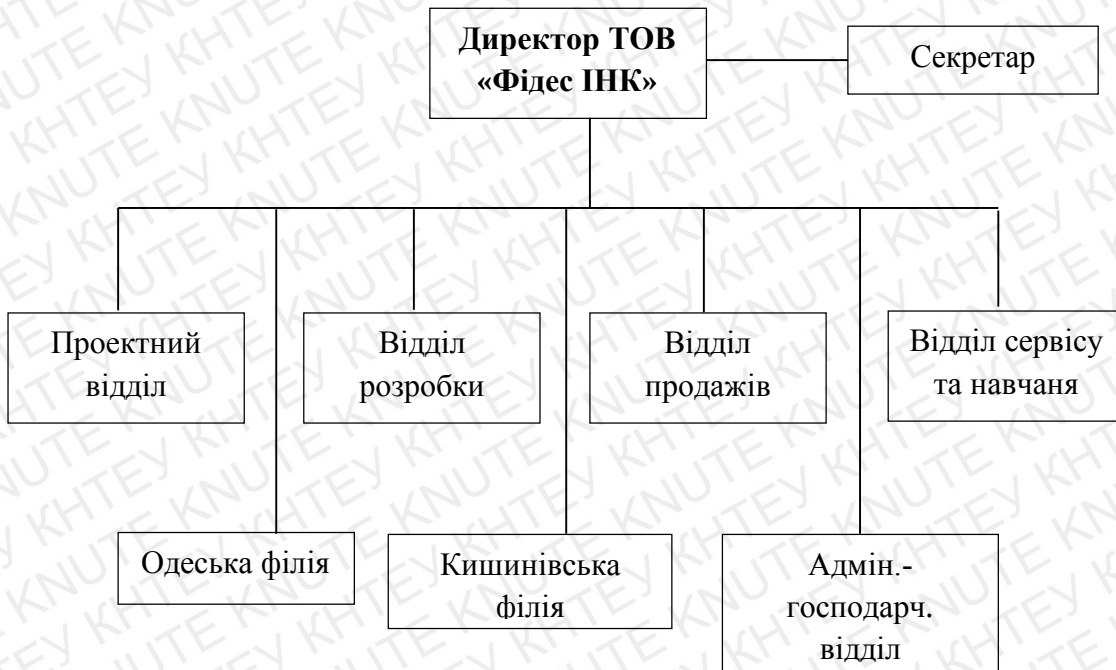
47. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения / Р. А. Фатхутдинов. - К. : «Знання», 2006. - 272с.
48. Хрущ Н.А. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами/ Н.А.Хрущ, О. С. Корпан, М. В. Желіховська // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – 2010. – №1. – С.41–45.
49. Чучук Ю.В. Теоретична сутність понять економічна ефективність та ефективність діяльності / Ю. В. Чучук. // Ефективна економіка. - 2014. - № 2. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_2_42
50. Юр'єва І. Ефективність управлінських рішень в контексті психології управління // Соціальна психологія. — 2007. — №6. — С. 102—110.

ДОДАТКИ

Додаток А

СТАТТЯ!

Організаційна структура ТОВ «Фідес ІНК»



ДОДАТОК В

Динаміка основних показників фінансової діяльності ТОВ «Фідес ІНК»

Показник	Роки тис. грн			Абс. відхилення тис. грн		Відн. відхилення %	
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
Актив	443,8	842,2	1730,2	398,4	888,0	89,8	105,4
Дебіторська заборгованість	254,9	415,0	1248,6	160,1	833,6	62,8	200,9
Основні фонди	331,6	374,3	394,6	42,7	20,3	12,9	5,4
Власний капітал	145,4	291,9	312,0	146,5	20,1	100,8	6,9
Довгострокові зобов'язання	249,7	484,1	1347,7	234,4	863,6	93,9	178,4
Кредиторська заборгованість	115,2	66,1	66,7	49,1	0,6	42,6	0,9

ДОДАТОК Г

Партнери та клієнти ТОВ «Фідес ІНК»



ТОВ 4Press



ТОВ BODO



Unmomento



ARBER Group

ТОВ «Емералд
моторс»Комунікаційна
група ESGroupГТ «Проект-
Україна»Готельний
комплекс
«Отрада»ТОВ «Ескарро
Індастрі»

ТОВ HouseFit



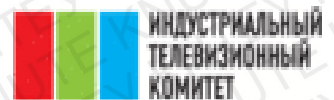
ТОВ LanTec



ТОВ «Клеверенс»



ТМ «Жако»

Видавництво
«Черноморье»Медіа-Група
ГЛАСІндустріальний
телевізійний
комітетВО
«Облпаливо»

Завод «Маяк»



Nutricia



Netpeak