МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

МАГІСТРА

УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ ФІРМА «ГРОНА» М. СКВИРА БІЛОЦЕРКІВСЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Виконав: студент 2 курсу, 21м-з-м групи, спеціальності 073 «Менеджмент» (освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»)
РУДЕНКО Максим Віталійович
Керівник: к.е.н., доцент
Оксана ЗАГОРОДНЮК

Умань – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1 Сутність, зміст та сфера застосування управлінських рішень

1.2. Інструменти, моделі та етапи прийняття управлінських рішень

1.3. Аналіз переваг і недоліків сучасних методів прийняття управлінських рішень

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ ФІРМА «ГРОНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ фірма «Грона»

2.2. Оцінка якості та ефективності прийняття управлінських рішень у ТОВ фірма «Грона»

2.3. Оцінка процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ фірма «Грона»

РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА СИСТЕМИ РОЗРОБКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ ФІРМА «ГРОНА»

3.1. Застосування принципу раціональності для вирішення завдання обґрунтування структури зовнішніх джерел фінансування інвестиційного проекту розвитку ТОВ фірма «Грона» в умовах невизначеності

3.2. Оптимізація процесу інформаційного забезпечення управлінських рішень

3.3. Удосконалення прийняття управлінських рішень, що стосуються управління персоналом підприємства

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність теми «Удосконалення розробки та прийняття управлінських рішень у ТОВ фірма «Грона» м. Сквира Білоцерківського району Київської області» є високою, зважаючи на зростання конкуренції, нестабільність економічного середовища та виклики, пов'язані зі швидкими змінами в управлінських підходах. На сучасному етапі будь-яке підприємство стикається із задоволеністю не тільки ефективно реагувати на зовнішні зміни, але й оптимізувати внутрішні процеси, максимально вдосконалювати процес прийняття управлінських рішень, який є ключовим у забезпеченні ефективності діяльності організації.

ТОВ фірма «Грона», як і компанії малого та середнього бізнесу, стикається з численними викликами, зокрема потребою у швидкій адаптації до змін, покращенні використання наявних ресурсів ринку, підвищенні продуктивності праці та збільшенні конкурентоспроможності. Розробка та прийняття управлінських рішень, які відповідають сучасним викликам і тенденціям, може сприяти не лише стабілізації діяльності компанії, а й створенню передумов для її зростання.

Таким чином, дослідження методів і стратегій удосконалення управлінських рішень є актуальним і необхідним для досягнення високих результатів у діяльності ТОВ фірма «Грона», забезпечення його стійкої позиції на ринку та зростання потенціалу в умовах сучасної економіки.

Питанням теоретичних та практичних аспектів прийняття управлінських рішень присвятили свою увагу велика кількість вітчизняних та закордонних авторів. Генрі Файоль – один із основоположників класичної школи менеджменту. Він визначав управлінські функції (планування, організацію, керівництво, контроль) і підкреслював діяльність важливість прийняття рішень на всіх рівнях управління. Файоль підкреслював значення наукового підходу в управлінні та систематизації управлінських функцій. Серед відомих економістів також можна виділити роботи Р. Акоффа, І. Ансоффа, О. С.

Весніна, Д. Дерлоу Б. А та ін., які внесли вклад в розробку теоретичних і методологічних питань, що стосуються шляхів підвищення ефективності управління в умовах сучасної ринкової економіки.

Проблеми підвищення ефективності управлінських рішень висвітлені в працях і вітчизняних вчених-економістів, серед яких варто назвати таких, як: В. Авдєєнко, В. Андрійчук, Т. Ашимбаєва, Дж. Барней і Д. Кларк, Л. Балабанова і Р. Мажинський, Л. Берднікова, С. Близнюк, І. Гунін, Ж. Ізамбетов, О. Клімахіна, Н. Краснокутська, Є. Лапіна, І. Отенко, В. Павлова, О. Попова, В. Ременников, В. Россоха, О. Савченко, С. Сердак, , Ю. Соловйов та ін. Зокрема, Юрій Соловйов – український учений, який розробляв теорію прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. Він досліджував питання управлінського аналізу та синтезу в умовах різних типів невизначеності, а також запропонував методи оптимізації управлінських рішень. Олександр Савченко – досліджував управлінські рішення в умовах інноваційного розвитку та цифрових трансформацій. Його роботи зосереджуються на застосуванні новітніх технологій і методів для покращення процесів прийняття рішень в організаціях, а також на ефективне використання ресурсів і стратегічного управління.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є є вивчення сутності та змісту терміну «управлінські рішення» та розробка рекомендацій удосконалення прийняття управлінських рішень у ТОВ фірма «Грона».

Для досягнення поставленої мети в роботі сформульовано наступні завдання:

- дослідити теоретичні і практичні аспекти прийняття управлінських рішень;

- проаналізувати сучасні методи прийняття управлінських рішень, їх переваги, недоліки та вплив на ефективність підприємств;

- розкрити фактори, які формують та впливають на процес прийняття рішення;

- проаналізувати методи, моделі та етапи прийняття управлінських

рішень;

- проаналізувати поточний стан розробки та прийняття управлінських рішень у ТОВ фірма «Грона» та виявити основні проблеми;

- оцінити ефективність існуючих підходів до управління та можливості розширення для їх удосконалення на основі сучасних теоретичних і практичних рекомендацій;

- обгрунтувати напрямки підвищення ефективності прийняття управлінських рішень у ТОВ фірма «Грона»;

Об'єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень у ТОВ фірма «Грона».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних основ та методичні підходи до оцінки ефективності прийняття управлінських рішень.

Методи дослідження. Методологічну основу складають загальні та спеціальні теоретичні методи економічних досліджень, що дозволяють вирішувати наукові проблеми дослідження. Для досягнення мети у роботі було використано методи синтезу, індукції, узагальнення, системний, порівняння, групування, вивчення документів, експертних оцінок, табличний, коефіцієнтний та інші.

Практична значимість полягає у тому, що результати дослідження створюють необхідне підґрунтя для подальшого системного вивчення проблеми управління процесом прийняття управлінських рішень та в розробці конкретних рекомендацій для фірма «Грона». Запропоновані в роботі напрямки підвищення ефективності прийняття управлінських рішень можуть використовуватись в практичній діяльності ТОВ фірма «Грона».

Дипломна робота складається зі вступу, трьох структурованих розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність, зміст та сфера застосування управлінських рішень

Управлінське рішення є центральним елементом будь-якого управлінського процесу і від нього залежить ефективність діяльності організації. Воно визначає напрямок діяльності організації, її стратегічні та тактичні цілі, а також методи досягнення цих цілей. Управлінське рішення можна застосувати як результат процесу вибору найбільш оптимального варіанту дії з кількох альтернатив, які базуються на аналізі поточної ситуації, доступних

Тема управлінських рішень в економічній літературі є предметом численних досліджень і аналізів, оскільки це ключовий аспект управління підприємствами, який впливає на їхню ефективність і продуктивність. Управлінське рішення можна визначити як вибір дій серед альтернатив, що базується на інформації та аналізі, з метою досягнення певних організаційних цілей.

Науковий інтерес до управлінських рішень почав активно розвиватись у XX столітті. Одним із перших, хто систематизував підходи до прийняття управлінських рішень, був Генрі Файоль, який виділив це як одну з основних функцій менеджменту. Згодом, Герберт Саймон, нобелівський лауреат з економіки, розширив теоретичну базу, розділивши процес прийняття рішень на три фази: ідентифікацію проблем, вибір альтернатив та вибір оптимального варіанта. Саймон також ввів поняття обмеженої раціональності, яке допомогло зрозуміти, чому управлінці не завжди приймають оптимальні рішення.

Підходи до прийняття рішень продовжували розвиватись з роботами таких вчених, як Філіп Котлер, який аналізував рішення в контексті

маркетингу, та Майкл Портер, який зосередився на стратегічних аспектах управлінських рішень і їх впливі на конкурентоспроможність підприємств.

Таким чином, управлінське рішення у економічній літературі виступає як комплексне багатоаспектне поняття, яке включає теоретичні засади прийняття рішень, аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на організацію, та пошук найефективніших шляхів досягнення організаційних цілей.

Управлінське рішення – це фундаментальне поняття в теорії та практиці управління, яке вивчається на перетині багатьох дисциплін, зокрема економіки, менеджменту та психології. У період 2010-2024 років підхід до аналізу управлінських рішень значно трансформувався завдяки розвитку нових технологій, даних і теоретичних розробок, що дозволили краще зрозуміти процеси та механізми їх прийняття.

Останні десятиліття характеризуються посиленням уваги до поведінкової економіки та теорії прийняття рішень. Економісти як Річард Талер та Каспер Р. Сунстін активно розвивали ці напрямки, звертаючи увагу на ірраціональність поведінки людини, що має великий вплив на управлінські рішення. Вони підкреслювали, як предвзятості та евристики можуть впливати на рішення менеджерів, що вимагає від теорії управління нових підходів до їх аналізу.

Важливий вклад внесли дослідження Деніела Канемана, який продовжив дослідження на межі психології та економіки, поглиблюючи розуміння процесу прийняття рішень під тиском та в умовах невизначеності. Його праці вказують на необхідність врахування когнітивних обмежень при моделюванні управлінських рішень.

Період з 2010 по 2024 роки також характеризується стрімким розвитком технологій, зокрема, великих даних та штучного інтелекту. Економісти та дослідники як Ерік Бринйольфссон і Ендрю Макафі активно досліджували вплив цифровізації на процеси управління та прийняття рішень. Вони показали, як автоматизація та аналітика даних можуть підвищити точність та

ефективність управлінських рішень, дозволяючи керівникам краще розуміти патерни поведінки споживачів та оптимізувати операційні процеси.

Вплив машинного навчання на економіку та управління вивчали також учені як Алекс "Сенді" Пентленд з MIT, який розробив моделі аналізу соціальних мереж та їх вплив на управлінські рішення. Його роботи відкрили нові можливості для аналізу взаємодій між працівниками та їх вплив на продуктивність організації.

Актуальними є дослідження впливу глобалізації та міжнародних стандартів на управлінські рішення. Економісти як Джозеф Стігліц та Пол Кругман зосереджували увагу на тому, як глобальні економічні зміни впливають на стратегії компаній та вимагають від управлінців гнучкості в адаптації до швидко змінних умов.

Сучасна економічна література підкреслює необхідність балансу між інноваціями та ризиками, що супроводжують управлінське рішення. Це вимагає від управлінців не тільки аналітичних навичок, але й здатності керувати змінами, прогнозувати майбутнє та реагувати на виклики в умовах невизначеності.

Таким чином, управлінське рішення залишається ключовою концепцією в економічній теорії та практиці, а дослідження в цій області продовжують надавати цінні інсайти для розуміння і покращення управлінської діяльності.

Управлінські рішення мають важливі характеристики: цілеспрямованість, альтернативність, ризикованість, соціально-економічний ефект.

Процес прийняття управлінських рішень є складним і багатогранним, він включає в себе кілька етапів: визначення проблеми, збір і аналіз інформації, розробка альтернативи, оцінка альтернатива, прийняття рішення, впровадження рішення, оцінка результатів.

Аналіз теорії та практики економічного управління різноманітними об’єктами дозволив встановити, що на сьогодні не існує одностайної думки щодо поняття «процес прийняття управлінського рішення» [1]. Приймак В.М.

під управлінським рішенням розуміє чітку послідовність дій, скерованих на раціональний вибір оптимального варіанта для досягнення бажаної цілі [2]. На думку Р.А. Фатхутдінова, управлінське рішення – є результатом аналізу, прогнозування, зваженої оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативних варіантів з безлічі можливостей досягнення конкретної мети системи менеджменту. Ухвалення рішення є процесом аналізу, прогнозування й оцінки ситуації, вибору й узгодження найкращого альтернативного варіанту досягнення поставленої мети [3].

Лернер Ю.І. зазначає, що управлінське рішення – це соціальний акт, в якому зафіксовано вплив управлінських ланок на керовані об’єкти, необхідний для виконання вимог управління; оформлений відповідним чином вольовий акт особи, що приймає рішення; процес, що складається з окремих актів та процедур [4]. Н.В. Злобіна зауважує, що управлінське рішення являє собою циклічну послідовність дій суб’єкта управління направлену на вирішення проблем організації та полягають в аналізі ситуації, генерації альтернатив, прийнятті рішення та організації його виконання [5]. І. Б. Гевко характеризує управлінське рішення як визначену сукупність дій, що послідовно повторюються, складаються з окремих етапів, процедур, операцій [6]. Управлінське рішення, на думку С.В. Цюпюри, – це результат вибору суб’єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації [7]. Е. А. Смирнов розуміє під управлінським рішенням «результат колективного труда» [8]. Ф. Ф. Бутинець вважає, що під управлінським рішенням, також, слід розуміти акт, спрямований на вирішення проблемної ситуації [9, с. 11].

Аналіз наукових джерел і існуючих підходів до тлумачення поняття управлінського рішення дозволило нам виокремити перелік певних дискусійних моментів. Так, досить часто вчені ігнорують етапність процесу прийняття управлінського рішення [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8], цільову його направленість або, намагаючись у повній мірі відобразити складність даного процесу, занадто деталізують його і, таким чином, роблять визначення

громіздким і складним для розуміння [5]. Всі наведені визначення містять оригінальні положення, що мають право на існування, але через відсутність єдиної думки з метою формування уніфікованого підходу до сутності управлінського рішення в системі управління, вважаємо необхідним здійснити їх критичний аналіз. З огляду на це, вважаємо за доцільне дещо розвинути трактування управлінського рішення, як економічної категорії.

Так, на нашу думку, процес прийняття управлінського рішення – це формалізований на альтернативних засадах метод менеджменту, сукупність циклічних послідовних дій, що складаються з окремих етапів і процедур, за допомогою якого керуюча система організації отримує можливість безпосередньо впливати на керовану з метою досягнення бажаної цілі чи вирішення проблем організації.

Важливість класифікації УР є беззаперечною і, на думку, О. А. Кондрашова [10, с. 20] аргументується наступним: вимога оперативності та швидкості реакції на внутрішні і зовнішні зміни; значна кількість та характер прийняття УР на різних рівнях управління; істотна різниця у кількості та якості інформації для прийняття рішень різних категорій; досягнення чіткості та однозначності у розподілі функцій і обов’язків управління.

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

Якщо характеризувати процес розробки і прийняття управлінських рішень, то варто сказати, що він є складним і різностороннім та в значній мірі

залежить від рівня кваліфікації керівника, стилю управління, ситуації, що склалась, корпоративної культури організації тощо. Серед факторів, які найбільше впливають на процес прийняття управлінських рішень в організаціях, слід визначити і наступні: ступінь ризику, час, що надається в розпорядження для прийняття рішення; ступінь підтримки менеджера колективом, психологічні обмеження, особисті здібності менеджера; політика організації, взаємозалежність рішень.

Вивчаючи процес пошуку рішення як сукупність двох зв'язаних між собою і, одночасно, окремих стадій – розробки варіантів рішення і його прийняття – виокремлюють два різновиди управлінських рішень: теоретично знайденого і обґрунтованого та практично реалізованого. Відносно до першого вживають поняття «якість», а для другого застосовують поняття «ефективність».

Отже, оцінку якості управлінського рішення слід здійснювати на етапі його прийняття, незалежно від отримання фактичного результату, а використовуючи для цього сукупність показників, що формують основні вимоги до управлінського рішення.

Тому якість розроблених управлінських рішень залежить від рівня відповідності вимогам, які до них ставляться, зокрема таким як: адаптивність; оптимальність; своєчасність; цілеспрямованість; правомірність; комплексність; наукова обґрунтованість; об'єктивність.

Підготовку управлінських рішень умовно можна назвати технологією розроблення і прийняття рішень, яка являє собою сукупність послідовно повторюваних дій, що складаються з окремих етапів, процедур, операцій. Вітчизняними та зарубіжними вченими пропонуються різні схеми процесу розроблення рішень, які відрізняються між собою переважно мірою деталізації окремих процедур та операцій.

Узагальнюючи думки науковців щодо технології прийняття і реалізації управлінських рішень, уважаємо за доцільне виділити такі етапи розроблення та прийняття управлінських рішень [6; 10; 2; 11], рис 1.1.

Вважаємо за доцільне виділити такі етапи розроблення та прийняття управлінських рішень: 1 етап – виявлення проблеми, постановка цілі, визначення системи критеріїв і показників успішного вирішення проблеми; 2 етап – збір інформації, формування та інтерпретація проблеми; 3 етап – розроблення альтернативних варіантів рішень і вибір оптимального варіанту за визначеними критеріями; 4 етап – організація виконання прийнятого рішення з переліку альтернативних; 5 етап – контроль виконання рішення; 6 етап – оцінка отриманого результату від прийнятого рішення [6; 10; 2; 11].

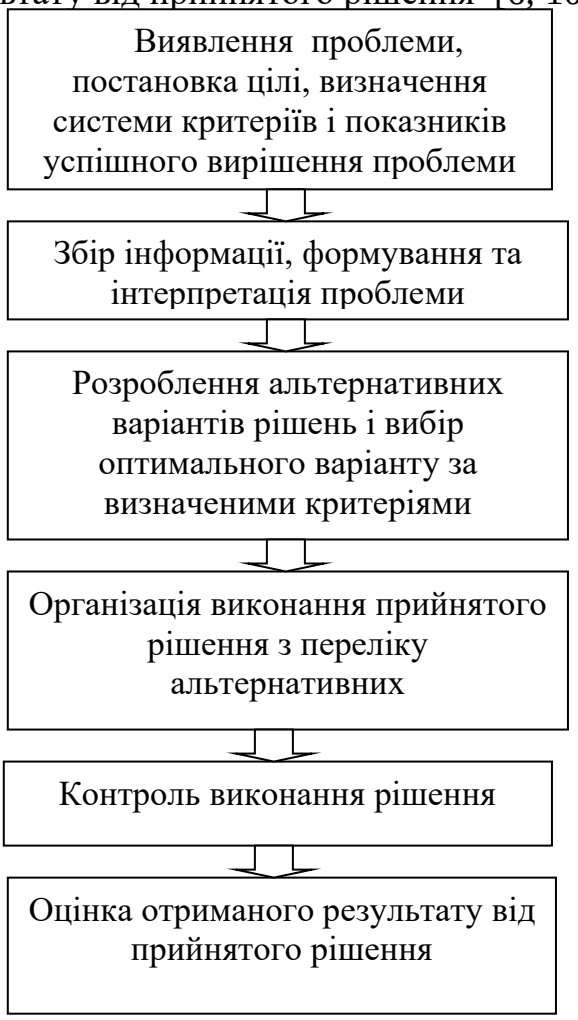


Рис. 1.1 **Етапи підготовки, розробки і реалізації управлінських рішень** *Джерело: складено на основі даних [6; 10; 2; 11]*

Отже, процес підготовки, прийняття і реалізації УР передбачає послідовність виконання певних етапів і процедур. У результаті чого отримуємо управлінське рішення, спрямоване на внутрішнє або зовнішнє середовище (керовані об’єкти впливу) для досягнення певного наслідку [10, 12].

Отже, прийняття рішень є найважливішою функцією управління, успішне здійснення якої забезпечує досягнення підприємством його цілей. Дослідження теоретичних і практичних аспектів прийняття управлінських рішень дозволяє зробити висновок, що процес прийняття рішення має складний багатоаспектний характер. Аналіз наукових джерел і існуючих підходів до тлумачення поняття управлінського рішення свідчить про відсутність єдиної думки щодо поняття «процес прийняття управлінського рішення». З огляду на це, вважаємо за доцільне дещо розвинути трактування управлінського рішення, як економічної категорії.

Так, на нашу думку, процес прийняття управлінського рішення – це формалізований на альтернативних засадах метод менеджменту, сукупність циклічних послідовних дій, що складаються з окремих етапів і процедур, за допомогою якого керуюча система організації отримує можливість безпосередньо впливати на керовану з метою досягнення бажаної цілі чи вирішення проблем організації. Вважаємо, що в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища, питання якості, технології підготовки і прийняття управлінських рішень залишаються надзвичайно актуальними.

1.2. Інструменти, методи, моделі та етапи прийняття управлінських рішень

Прийняття управлінських рішень – це систематичний процес вибору найкращого варіанту дій із доступними альтернативами для досягнення організаційних цілей. Щоб прийняті рішення були ефективними, керівники вибирають різноманітні інструменти, методи та моделі. Крім того, процес прийняття рішень включає чітко визначені етапи.

Інструменти – це засоби, які допомагають менеджерам оцінювати довго, аналізувати альтернативи та впроваджувати обрані рішення. Найпоширенішими інструментами є: Системи підтримки рішень (DSS). Це

комп'ютерні програми, які об'єднують аналітичні моделі, бази даних і програмні інструменти для допомоги в процесі обробки рішень.

Інструменти прийняття рішень поділяють на:

1. Фінансові інструменти (бюджетування, аналіз рентабельності, кошторисно-фінансовий аналіз);

2. Цифрові інструменти (ERP-системи (Enterprise Resource Planning): інтегрують усі аспекти діяльності підприємства; CRM-системи (Customer Relationship Management): забезпечення управління відносинами з клієнтами; Інструменти бізнес-аналітики (BI): аналізують великі дані для прогнозування.

3. Креативні інструменти (Інтелектуальна карта, Метод SCAMPER)

Для ефективного управління необхідно враховувати безліч інструментів і факторів, дотримуватися певних методологічні основи. Аналіз спеціальної літератури дозволив визначити метод прийняття управлінського рішення як сукупність способів і прийомів виконання процедур прийняття управлінського рішення, спрямованих на вирішення проблемної ситуації. З метою подальшого аналізу методів розробки та прийняття управлінських рішень, бачиться доцільним для початку розглянути класифікації методів, що існують в науковій практиці. У сучасній економічній науці наводиться безліч класифікацій методів, що застосовуються в процесі прийняття рішення. Так деякі дослідники пропонують всю сукупність методів розбити на наступні групи: [5]

1. Метод, заснований на інтуїції керуючого, яка зумовлена наявністю у нього раніше накопиченого досвіду і суми знань в конкретній галузі діяльності, що допомагає вибрати і прийняти правильне рішення;

2. Метод, заснований на прийнятті «здорового глузду», коли керуючий, приймаючи рішення, обґрунтовує їх послідовними доказами, зміст яких спирається на накопичений їм практичний досвід;

3. Метод, заснований на науково–практичному підході, що передбачає вибір оптимальних рішень на основі переробки великих кількостей інформації, допомагає обгрунтувати рішення. Цей метод вимагає застосування

сучасних технічних засобів і насамперед електронно–обчислювальної техніки.

Проблема вибору керівником рішення–одна з найважливіших у сучасній науці управління. Вона передбачає необхідність всебічної оцінки самим керівником конкретної обстановки і самостійності прийняття ним одного з кількох варіантів можливих рішень.

В процесі розробки і прийняття управлінських рішень можуть застосовуватися різні методи, які прямо або побічно сприяють прийняттю оптимальних за різними критеріями рішень, представлених на рисунку 1.2.

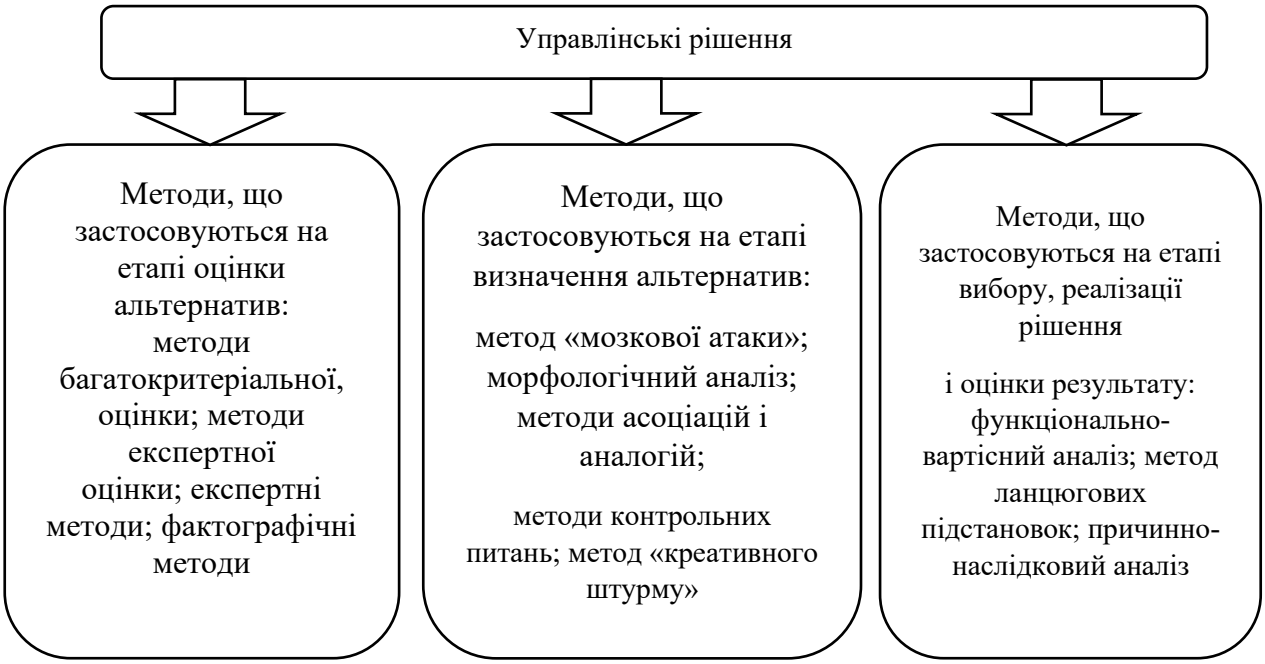


Рис. 1.2. **Методи прийняття управлінських рішень**

Безумовно, деякі методи універсальні і можуть використовуватися на декількох або навіть всіх етапах процесу розробки і прийняття рішень.

Ефективне і дієве прийняття рішень менеджерами може гарантувати конкурентну перевагу підприємству. Це може бути досягнуто тільки за рахунок належного використання відповідних інструментів для прийняття рішень, беручи до уваги, що управління є одночасно мистецтвом і наукою. Слід зазначити, що ефективна розробка і прийняття управлінських рішень залежить від багатьох факторів. Для ефективного і дієвого процесу прийняття рішень, менеджери в різних організаціях повинні не тільки мати навички управління людськими відносинами, а й володіти технічною компетентністю.

Крім таланту, особам, які приймають рішення, необхідний досвід і використання відповідних інструментів для прийняття рішень.

Специфічні особливості європейських, азіатських і американських практик розробки та прийняття управлінських рішень обумовлюють їх різну ефективність в різних ситуаціях. Основні типи управлінських ситуацій наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Типи управлінських ситуацій

Основні типи управлінських ситуацій	*Характеристика ситуації*
За рівнем невизначеності і ризику:	
ситуація стабільності	зрозуміла і знайома менеджеру ситуація, яка не вимагає прийняття термінових рішень і передбачає низький рівень невизначеності і ризику;
ситуація кризи	– критична ситуація, незрозуміла і незнайома для менеджера, вимагає прийняття термінових рішень і передбачає високий рівень невизначеності і ризику.
За рівнем управління організацією (ступінь відповідальності):	
ситуація прийняття стратегічних рішень	–ситуація, пов'язана з високою відповідальністю, необхідністю орієнтації на довгостроковий ефект і інтереси зацікавлених сторін, економія ресурсів не потрібно;
ситуація прийняття тактичних рішень	–ситуація, пов'язана з низькою відповідальністю і необхідністю орієнтації на максимально можливу економію ресурсів.
За ступенем рутинності (оригінальність):	
рутинна ситуація	–стандартна ситуація, яка потребує від менеджера творчої активності, але сполучена з необхідністю орієнтації на максимально можливу економію ресурсів;
нестандартна ситуація	–незвичайна ситуація, що вимагає прийняття інноваційних рішень, економія ресурсів не потрібно.

У різних ситуаціях переважають різні характеристики результативності та витратності процесу розробки і прийняття управлінських рішень.

Процес розробки управлінських рішень–один з найбільш важливих управлінських процесів. Від забезпечення його ефективності в значній мірі залежить успіх всієї справи. Вивчення цього допоможе керівнику, який володіє технологіями вироблення, прийняття і реалізації управлінського рішення, здійснити ефективне управління організацією в складній, постійно мінливої економічної обстановці. Необхідність прийняття рішень виникає на всіх етапах процесу управління, пов'язана з усіма ділянками та аспектами управлінської діяльності і є її квінтесенцією. Прийняті управлінські рішення завжди спроектовані в майбутнє, тому менеджер в момент прийняття рішення не може з абсолютною впевненістю знати як буде змінюватися ситуація. Іншими словами, в момент прийняття управлінського рішення є значний елемент невизначеності і ризику. Умови невизначеності існують, коли керівник точно не знає результат, який буде мати кожен вибір. В умовах ризику ймовірність результату кожного рішення можна визначити з відомою вірогідністю. При прийнятті управлінських рішень в умовах невизначеності і ризику необхідно проводити аналіз ризиків. Після проведення аналізу ризиків в процесі розробки управлінські рішення використовуються спеціальні прийоми управління ризиком.Всі управлінські рішення можна розділити на дві групи: запрограмовані і незапрограмовані. Кожна з цих груп пред'являє свої особливі вимоги до контролю як системі підтримки прийняття управлінських рішень [7]. Запрограмовані рішення приймають в стандартних ситуаціях відповідно до готовими процедурами, традиціями, звичками. Прикладами запрограмованих рішень можуть служити рішення про покупку матеріалів, рішення про рівень зарплати для нового співробітника і ін. Відповідно і система контролю орієнтується на стандартизацію, уніфікацію вихідної інформації і критеріїв прийняття запрограмованих рішень, розробку єдиних процедур, чітко описують дії в подібних ситуаціях. Незапрограмовані рішення приймають у нестандартних, слабо структурованих ситуаціях для вирішення нових, незвичайних проблем. Прикладами незапрограмованих рішень можуть бути рішення про вироблення маркетингової стратегії підприємства, рішення

про інвестування тимчасово вільних фінансових ресурсів та ін. Для незапрограмованих рішень не існує і не може існувати готового алгоритму. Тому контроль тут має дослідницький, творчий характер; вихідна інформація, що надається системою контролю для прийняття незапрограмованих управлінських рішень, а також самі критерії прийняття таких рішень завжди, перш за все, орієнтуються на специфіку конкретного завдання [8].

Специфіка вибору управлінського рішення багато в чому пояснюється впливом маси факторів. Умовно такі фактори можна розділити на дві групи: ситуаційного характеру, пов'язані з усвідомленням проблеми, альтернатив її вирішення і їх наслідків, і поведінкового характеру (мотиви, ціннісні орієнтації, рівень вимог, готовність йти на ризик осіб, які розробляють і приймають рішення). Фактори першої групи діють на етапі, що передує прийняттю рішень, і сприяють формулювання проблеми. До цієї групи відноситься вивчення ситуації, аналіз і прогнози, які використовуються методи, організація управління на підприємстві та ін. Фактори другої групи проявляються в поведінці керівника, його співробітників в ході розробки управлінських рішень. У практиці прийняття рішень на окремих стадіях вплив цих групи факторів переплітається [9].

При прийнятті рішень щодо зміни на підприємствах увагу керівництва, як правило, акцентується на вплив зовнішніх і внутрішніх факторах. При цьому домінує технократичний підхід до управління змінами, які спрямовані на збільшення прибутку, скорочення витрат. Це дає позитивні результати на перших етапах проведення змін, при вирішенні питань організаційно – правового статусу, фінансових, виробничих питань. Однак реалізація наступних етапів може викликати у керівника труднощі. На нашу думку існує два основних пояснення цієї ситуації. По–перше, перевага команди в прийнятті оптимального рішення і, подруге, донесення причин обґрунтування правильності рішення до працівників підприємства. Ці ситуації пов'язані зі швидкістю прийняття управлінських рішень в швидко мінливих умовах зовнішнього середовища. Реальні ситуації, які утворюються в сучасній

політичному і громадському житті нашої країни і, зокрема, в економічній сфері, найчастіше можна охарактеризувати одним словом – складні. При розробці рішень в таких складних ситуаціях керівники всіх структур стикаються з рядом технологічних, методологічних і психологічних проблем [10].

Моделі прийняття управлінських рішень:

1. Нормативна модель – базується на ідеї раціонального вибору. Керівник розглядає проблему через призму доступних альтернатив і обирає найкращу.

2. Описова модель – описує, як рішення приймаються насправді, враховуючи емоції, обмежену інформацію та суб'єктивність керівника.

3. Євристична модель – спирається на інтуїтивний підхід і використовує тоді, коли складність завдання не дозволяє використовувати математичні методи.

Етапи прийняття рішень:

1. Визначення проблеми;

2. Аналіз альтернатив;

3. Оцінка і ранжування критеріїв;

4. Обрання оптимального рішення;

5. Реалізація рішення;

6. Оцінка ефективності;

7. Вимірювання результатів за допомогою ключових показників ефективності (KPI);

8. Проведення зворотного аналізу для вивчення впливу рішення на цілі компанії.

Отже, теоретичні основи прийняття управлінських рішень формуються на перетині кількох наук: економіки, соціології, психології, кібернетики, математики та менеджменту. Суть прийняття рішення створюється в обраному найкращому варіанті дії з доступних альтернатив для досягнення стратегічних або тактичних цілей.

У подальшому теоретичні засади сучасних методів прийняття управлінських рішень формують міцний фундамент для розробки ефективних стратегій. Вони об’єднують математичну міцність, гнучкість когнітивних підходів та інноваційні технології, забезпечуючи підприємству необхідну адаптивність і конкурентоспроможність.

1.3. Аналіз переваг і недоліків сучасних методів прийняття управлінських рішень

Сучасні управлінські методи найбільш застосовуються в швидкозростаючих індустріях, де дуже важливе швидшке та ефективне управління. Ось деякі з них:

1. IT-індустрія: Управління проектами, агільні методології розробки програмного забезпечення, DevOps практики, аналітика даних і штучний інтелект – це лише кілька прикладів сучасних методів, що ефективно використовуються в індустрії інформаційних технологій.

2. Фінансовий сектор: Аналітика даних, прогнозування ризиків, розробка алгоритмів торгівлі та інвестиційний аналіз – це ключові аспекти, де сучасні методи управління можуть забезпечити ефективність та прибутковість фінансових установ.

3. Виробничі підприємства: Методи оптимізації виробничих процесів, використання Lean та Six Sigma, моделювання та прогнозування попиту, Supply Chain Management (управління ланцюгом постачання) – це лише деякі засоби, які допомагають забезпечити ефективне виробництво та управління в цій сфері.

4. Маркетинг та реклама: Аналіз даних про споживачів, персоналізоване маркетингове впливання, використання соціальних медіа та цифрових каналів комунікації – сучасні методи дозволяють ефективно спілкуватися зі споживачами та підвищувати результативність маркетингових кампаній.

5. Готельно-ресторанна галузь: Використання технологій бронювання,

електронного менеджменту, аналітики зворотного зв'язку клієнтів та управління клієнтським досвідом допомагає забезпечувати якість обслуговування та ефективне управління в цій галузі.

6. Освіта: Застосування електронного навчання, аналіз даних студентів, персоналізований підхід до навчання та оцінювання можливостей для покращення системи освіти. Звичайно, це лише деякі приклади, і сучасні методи прийняття управліньських рішень можуть бути успішно використані в будь-якій галузі, де існує потреба в ефективному прийнятті управлінських рішень. Важливо враховувати особливості конкретної галузі та підприємства при впровадженні цих методів [8].

Сучасні методи дозволяють застосувувати практичні технології управління, деякі з яких стають індустральним стандартом. Agile-підхід у розробці програмного забезпечення – багато технологічних компаній успішно впроваджують методологію Agile, яка базується на ітеративному та інкрементальному підході до розробки продукту. Цей метод дозволяє командам швидко реагувати на зміни, ефективно спілкуватися та пристосовувати продукт до потреб користувачів.

Lean-методологія у виробництві – багато виробничих підприємств успішно використовують принципи Lean-виробництва для поліпшення ефективності та якості своїх процесів. Цей підхід спрямований на усунення втрат, оптимізацію робочих процесів та максимізацію цінності для клієнта.

Дизайн-мислення (Design Thinking): Компанії, що застосовують дизайн-мислення, активно включають користувачів у процес розробки та вдосконалення продуктів та послуг. Цей підхід спрямований на розуміння потреб та проблем клієнтів і розробку інноваційних рішень, які забезпечують їх задоволення.

Використання систем управління відносинами з клієнтами (CRM): Великі компанії з успіхом впроваджують CRM-системи для ефективного управління взаємодією з клієнтами. Ці системи забезпечують централізоване зберігання та аналіз даних про клієнтів, автоматизацію процесів продажів та

обслуговування, а також поліпшують комунікацію з клієнтами.

Використання бізнес-аналітики та прогнозування – багато компаній успішно використовують сучасні інструменти бізнес-аналітики та прогнозування для отримання цінної інформації про свою діяльність. Це дозволяє їм зробити обґрунтовані рішення на основі даних, виявити нові можливості та оптимізувати процеси. Ці приклади показують, як сучасні методи управління можуть бути успішно впроваджені на підприємствах різних галузей та приносити позитивні результати в термінах ефективності, якості та задоволеності клієнтів.

Тема людського фактору при прийнятті управлінських рішень є актуальною протягом усього існування людства та стає більш актуальною у складні для держави часи [9]. Процес прийняття управлінських рішень характеризується неймовірною складністю, залученням величезної кількості факторів та інших осіб, що не лише впливають на його прийняття, але й залежать від нього. Саме це відрізняє його від інших психічних процесів людини. Кожна особистість має свій власний спосіб мислення та поведінки, і навіть при зіткненні з однією проблемою не можна знайти двох людей, які б діяли абсолютно однаково. Це пояснюється широким спектром особистісних факторів, що мають вплив на процес прийняття управлінських рішень.

Люди мають унікальну комбінацію досвіду, знань, цінностей, переконань та особистих якостей, які формують її погляди і впливають на вироблення рішень. Відмінності в індивідуальних характеристиках створюють багатоваріантний підхід до розв'язання проблем, викликаючи багатошаровий процес аналізу, вагомості та оцінки варіантів.

Таким чином, управлінське прийняття рішень відбувається на основі індивідуального підходу кожної особи, де різні фактори та психологічні особливості по різному сприймаються для кожної особи [10].

Психологічні фактори також відіграють важливу роль у прийнятті управлінських рішень. Емоційна виснаженність, втома, відсутність мотивації, зменшує вірогідність прийняття правильних рішень.

Під час військових дій, особлива зрозуміла важливість аналітики данних при прийнятті управлінських рішень. Технології та аналітика даних грають важливу роль у прийнятті управлінських рішень. Використання сучасних технологій та аналітики даних надає підприємствам доступ до більшої кількості інформації, допомагає зрозуміти ринкові тенденції, виявити потенційні проблеми і можливості, а також забезпечує підтримку прийняття обґрунтованих та об'єктивних рішень.

Ось деякі засади, які варто враховувати:

1. Збір та обробка даних: Технології дозволяють підприємствам збирати та обробляти великі обсяги даних, включаючи дані про продажі, клієнтів, ринкові тенденції тощо. Це дозволяє зробити аналіз та зрозуміти ситуацію в компанії та її оточенні більш об'єктивно [10].

2. Аналітика даних: Використання аналітики даних дозволяє виявити залежності, тренди та патерни в даних. Моделі прогнозування, статистичні аналізи та машинне навчання допомагають прогнозувати майбутні події та впливати на них. Це дозволяє приймати управлінські рішення на основі обґрунтованих даних.

3. Візуалізація даних: Використання візуалізації даних, такої як діаграми, графіки, інтерактивні панелі, дозволяє представити складні дані у зрозумілій та зручній формі. Це допомагає керівникам більш швидко розуміти ключову інформацію та приймати рішення на основі цих даних.

4. Ризик-аналітика: Аналітика даних може допомогти виявити потенційні ризики та можливості, пов'язані з прийняттям рішень. Аналізуючи дані, можна виявити чинники, які можуть призвести до негативних наслідків або, навпаки, виявити можливості для покращення та розвитку.

5. Рішення в реальному часі: Завдяки технологіям та аналітиці даних, керівники можуть отримувати актуальну інформацію в реальному часі, що дозволяє швидко реагувати на зміни та вживати необхідні заходи.

Використання технологій та аналітики даних в прийнятті управлінських рішень допомагає підприємствам зробити більш обґрунтовані, швидкі та

ефективні рішення. Вони допомагають керівникам мати більшу впевненість в своїх діях та прогнозувати наслідки прийнятих рішень.

Доцільно також прорахувати ризики використання аналітики данних, при прийнятті управлінських рішень. При використанні сучасних технологій аналітики даних для прийняття управлінських рішень існують певні ризики, які варто усвідомлювати. Ось кілька з них: недостовірність даних, якщо вхідні дані не є точними, повними або акуратними, це може призвести до неправильних аналітичних висновків і, відповідно, неправильних управлінських рішень. Важливо мати надійні механізми збору, перевірки та очищення даних перед їх використанням. Вибір неправильного методу аналізу даних або неправильне використання аналітичних моделей можуть призвести до некоректних результатів. Недостатня експертиза з аналітики даних та недостатня підготовка можуть призвести до неправильних висновків і, відповідно, неправильних рішень. Використання великих обсягів даних і технологій аналітики може викликати питання щодо конфіденційності та безпеки даних. Недостатня захищеність даних може призвести до витоку конфіденційної інформації або використання її некоректним чином.

Хоча сучасні технології аналітики даних можуть бути потужними інструментами, важливо не переоцінювати їхню роль. Аналітика даних повинна використовуватися як допоміжний інструмент для прийняття рішень, а не як єдиний основний фактор. Важливо поєднувати аналітику з експертним знанням та досвідом.

Ці ризики необхідно усвідомлювати і вживати відповідні заходи для їх мінімізації. Налагодження ефективного процесу управління ризиками, правильний підбір методів аналізу та експертне розуміння даних допоможуть забезпечити ефективне використання технологій аналітики даних у прийнятті управлінських рішень. Прийняття управлінських рішень є ключовим аспектом діяльності будь-якої організації. У сучасному світі цей процес значно ускладнюється через зростання обсягів інформації, вплив швидких змін у зовнішньому середовищі та потребує адаптації до інновацій. Відтак

розроблено низку сучасних методів, які базуються на математичних, аналітичних, експертних оцінках.

Сучасні методи управлінських рішень, мають як свої переваги так і недоліки. Використання сучасних управлінських методів на українських підприємствах в умовах війни може мати кілька важливих переваг:

1. Гнучкість та адаптивність: Сучасні управлінські методи сприяють гнучкості та адаптивності в умовах зміни та невизначеності. Вони дозволяють швидко реагувати на змінні умови і приймати відповідні рішення, що є критичним у період війни, коли ситуація постійно змінюється [5].

2. Ефективне ресурсоуправління: Сучасні методи управління дозволяють оптимізувати використання ресурсів, таких як фінансові кошти, людські ресурси та матеріальні активи. Це допомагає підприємствам зберігати ефективність та економічну стійкість навіть у складних умовах [5].

3.Інновації та технологічний прогрес: Сучасні методи управління сприяють стимулюванню інновацій та впровадженню нових технологій. Це дає підприємствам можливість покращити свою конкурентоспроможність, знаходячись у складних умовах війни, шляхом впровадження нових і ефективних підходів [5].

4. Ризик-орієнтований підхід: Сучасні управлінські методи допомагають підприємствам визначати, оцінювати та керувати ризиками. У військових умовах ризики можуть бути особливо високими, тому важливо мати систему управління ризиками, яка допоможе знизити їх вплив на підприємство

5. Керування змінами: Сучасні методи управління сприяють ефективному керуванню змінами в організації. Вони допомагають впроваджувати нові стратегії, процеси та технології, що можуть бути необхідні підприємствам для адаптації до нових умов війни.

6. Використання сучасних управлінських методів на українських підприємствах в умовах війни допомагає підтримувати ефективність, забезпечувати стійкість та реагувати на зміни в швидкому темпі. Вони створюють основу для успішного функціонування підприємств у важких

умовах та допомагають зберегти конкурентну перевагу.

Сучасні управлінські методи можуть допомогти підприємству бути гнучким та адаптивним навіть у таких складних умовах.

Ось деякі способи, якими це можливо здійснити:

1. Стратегічне планування: Використання сучасних методів стратегічного планування дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у політичному, економічному та соціальному середовищі. Це означає постійний аналіз ситуації, прогнозування ризиків та можливостей, а також розробку альтернативних стратегій.

2. Гнучкість у стратегічному плануванні дозволяє швидко реагувати на зміни та зберігати свою конкурентоспроможність.

3. Гнучкий підхід до управління проектами: В умовах війни та тимчасової окупації великих територій важливо мати гнучкість у виконанні проектів.

4. Агільний підхід до управління проектами, такий як Scrum або Kanban, дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни пріоритетів, перерозподіляти ресурси та забезпечувати ефективну комунікацію у команді. Це допомагає зберегти продуктивність та прогрес проектів навіть у складних умовах.

5. Кризовий менеджмент: В умовах війни та тимчасової окупації території кризовий менеджмент стає надзвичайно важливим. Сучасні методи кризового менеджменту дозволяють підприємствам швидко реагувати на непередбачувані ситуації, ефективно керувати ризиками та забезпечувати безпеку працівників та активів підприємства. Використання сучасних технологій спостереження, комунікації та аналізу даних допомагає в управлінні кризовими ситуаціями.

6. Інновації та цифрові технології: Використання сучасних цифрових технологій та інноваційних підходів дозволяє оптимізувати свої процеси, автоматизувати рутинні завдання, покращувати комунікацію та співпрацю внутрішньої команди та зовнішніх стейкхолдерів. Це дозволяє бути більш

гнучким та адаптивним до змін у середовищі.

Загалом, сучасні управлінські методи допомагають господарюючим субєктам бути гнучким та адаптивним навіть у важких умовах війни та тимчасової окупації території. Вони надають можливість швидко реагувати на зміни, ефективно керувати ресурсами та зберігати конкурентоспроможність підприємства.

Основними викликами на підприємстві під час російсько-української війни, які допоможе вирішити інтеграція сучасних методів прийняття управлінських рішень є: безпека працівників та активів, зниження виробничої потужності, зміни в ринкових умовах, зміна попиту, зміни валютних курсів, тарифні обмеження та інші фактори можуть впливати на діяльність підприємств.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ ФІРМА «ГРОНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ фірма «Грона»

ТОВ фірма «Грона» – один з основних виробників печива в Україні. У розпорядженні ТОВ фірма «Грона» новітнє високотехнологічне обладнання та штат досвідчених професіоналів у своїй галузі. ТОВ фірма «Грона» зареєстровано 31.10.1995. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 4506000,50. На час останнього оновлення даних 10.11.2024 стан юридичної особи – Зареєстровано. Уповноваженою особою юридичної особи є Левенчук Ніна Михайлівна. ТОВ фірма «Грона» заснувалася в 1993 році. Спочатку це було підприємство, яке спеціалізувалося дистрибуцією кондитерських виробів. У 1998 році ТОВ фірма «Грона» запустила власне виробництво. Першим став кондитерський цех по виготовленню карамелі зі смаком фруктів. З 1999 року керівництвом динамічно зростаючої компанії була запущена ще лінія по виробництву затяжного печива, а згодом лінія по виробництву листкового печива. Корисний, смачний і безпечний продукт миттєво підкорив гурманів. З 2005 року компанія повністю перейшла на новітнє європейське обладнання. Першою в Україні товариство почало виробляти печиво за допомогою автоматизованих ліній листкового печива, затяжного печива і повітряного крекеру.

Виробничі потужності та відмінно організована доставка регулярно забезпечують своїх офіційних представників печивом у необхідній кількості. Процес виробництва на всіх ступенях максимально автоматизований.

Система управління якістю продукції жорстко контролює на всіх етапах виробництва:

• якість сировини обов’язково сертифікована,

• правильність усіх процесів,

•відповідність кінцевого продукту встановленим законодавчо стандартам і нормам,

• процедури доставки, зберігання та реалізації продукту.

Усі ці аспекти дозволяють гарантувати високу якість і безпечність нашого печива для споживача. Відповідність продукції і систем менеджменту на наших підприємствах підтверджено міжнародними та вітчизняними сертифікатами.

Компанія має безліч переваг:

• стабільний приріст виробництва;

• великий досвід роботи на ринку борошняних виробів;

• ми будуємо наш бізнес у дусі чесної конкуренції;

• корпоративний дух, командна робота на загальний результат;

• гарантія високої якості продукту, ідеальне співвідношення «ціна-якість»;

• наш асортимент уміщує безліч видів печива на будь-який смак;

• ми виготовляємо те, що вміємо найкраще, використовуючи лише надійні ресурси та якісну сировину.

Основними видами діяльності ТОВ є:

- виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання;

- виробництво продуктів борошномельно-круп’яної промисловості.

Основними видами продукції, за рахунок продажу яких емітент отримав 10 або більше відсотків доходу в 2023р. була широка лінійка цукрового печива: від класичної рецептури до авторської.

Продукція у 2023 році в компанії була представлена більше як 250 позиціями.

У своїй діяльності ТОВ фірма «Грона» керується Кодексом корпоративного управління як системою відносин між акціонерами Компанії, членами органів управління та контролю, споживачами, контрагентами та

іншими зацікавленими у діяльності Компанії особами, а також органами державної влади. Ці відносини базуються на принципах управління, звітності, контролю та відповідальності. ТОВ фірма «Грона» у своїй послідовній та системній політиці розвитку прагне до сталості, ефективності та прибутковості. На підприємстві переконані, що запорука успішної компанії – це не тільки фінансова складова, а й високі стандарти ведення бізнесу на всіх його ланках. Досягнення позитивного довготермінового результату є можливим при урахуванні інтересів як безпосередньо споживачів, так і працівників, партнерів, інвесторів, акціонерів, місцевих громад та інших зацікавлених сторін.

Підприємство має лінійно-функціональну структуру управління, в якій комбінуються лінійне та функціональне управління, що дозволяє об’єднати централізацію і децентралізацію в управлінні. На підприємстві існує, так званий, штаб, що об’єднує директорів різних рівнів, які управляють діяльністю Компанії по всіх її напрямках. Штаб задає стратегію розвитку підприємства, приймає участь в розрішенні проблемних питань, а також приймає звіти від елементів структури лінійного управління.

Переваги даної структури в тому, що лінійні керівники звільняються від багатьох питань, які вирішуються різноманітними функціональними службами, та в тому, що зберігається найважливіший зв’язок «керівник — підлеглий», за якого кожний працівник підпорядковується тільки одному керівникові підприємства.

Недоліками є слабка взаємодія на горизонтальному рівні між виробничими підрозділами; акумулювання на верхньому рівні повноважень не тільки стратегічних, але й оперативних завдань. Керівник підприємства не завжди має час для контролю та коригування діяльності виробничих підрозділів, тому і була створено саме лінійно-функціональна система, завдяки якій інші підрозділи могли б також координувати діяльність виробничих підрозділів. Але важливі рішення з приводу впровадження нової технології, модернізації технології, виробництва вдосконаленого продукту, підписання договорів з клієнтами

приймаються, погоджуються і вирішуються саме керівником підприємства. Саме із-за того, що керівник підприємства не змінювався, незалежно від форми організації та структури засновників, підприємство і сьогодні успішно конкурує на ринку.

На виробничих підрозділах запроваджено практику повторного використання пакувальної тари, що забезпечує зменшення використання картону.

Організаційна структура ТОВ фірма «Грона» представлена на рис. 2.1.

Основним нормативно-правовим актом, що регулює діяльність ТОВ є закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю». Згідно з статтею 28 закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» органами товариства є загальні збори учасників, наглядова рада (у разі утворення) та виконавчий орган. В результаті маємо три самостійних органи управління, проте з ієрархічною підпорядкованістю, яка відбувається наступним чином: загальні збори учасників – наглядова рада (у випадку її утворення) – виконавчий орган.

Вищим органом управління товариства з обмеженою відповідальністю є загальні збори учасників, які складаються з учасників Товариства або призначених ними представників. Представники учасника діють на підставі довіреності, виданої відповідним учасником і засвідченої у встановленому законодавством порядку.

Товариства з обмеженою відповідальністю були і залишаються найбільш популярною організаційно-правовою формою. Досить чітко визначена форма управління товариством дозволяє у своїй більшості досягати максимально ефективної роботи механізму корпоративного менеджменту, що в свою чергу призводить до успішного досягнення статутних цілей компанії.

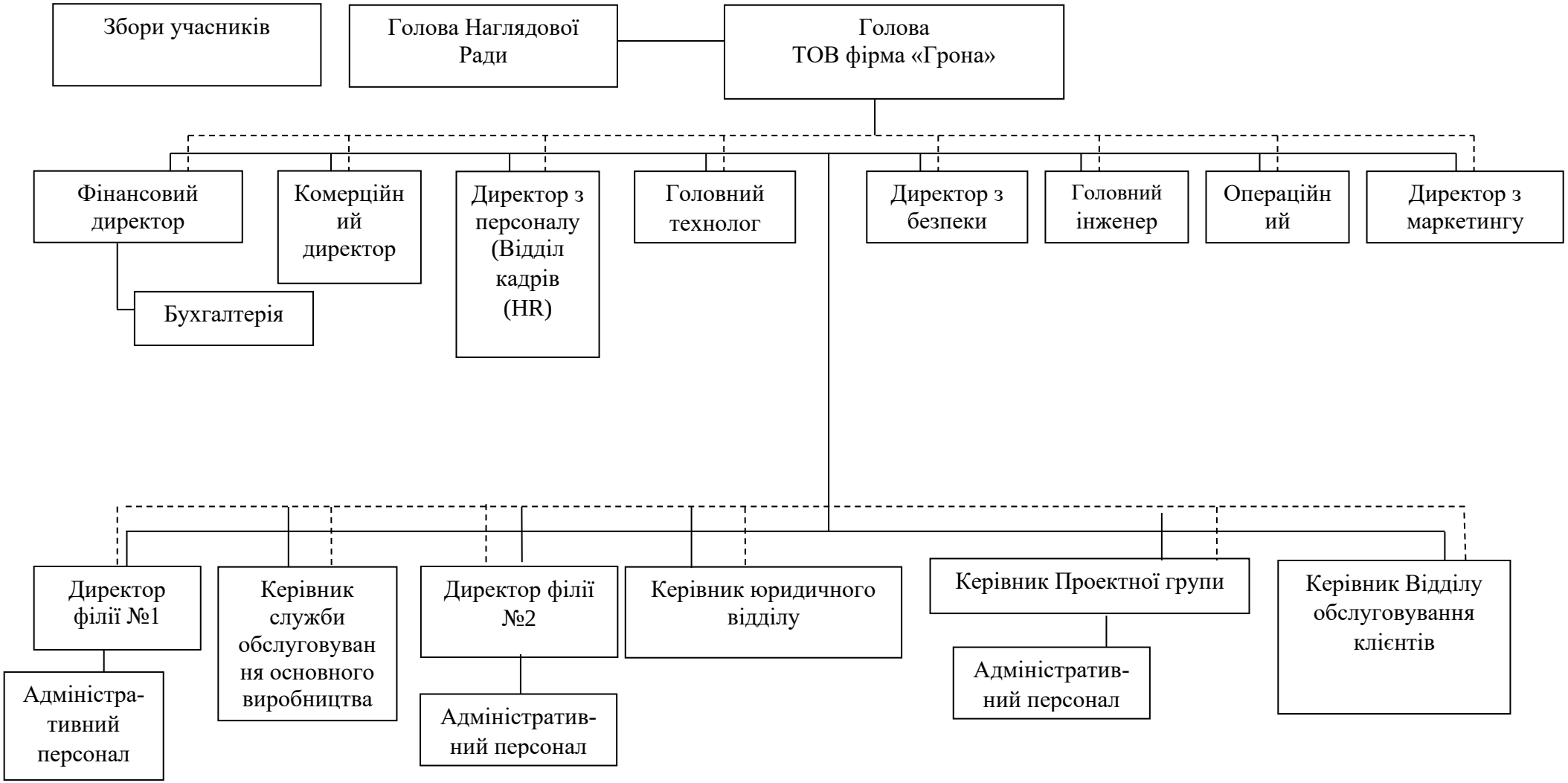


Рис. 2.1. **Схема структури управління ТОВ фірма «Грона»**

Розглянувши рис. 2.1, можна сказати, що взаємодія працівників компанії відбувається за вертикальним розподілом функціональних обов’язків. структура ТОВ виглядає так: Загальні збори учасників (власників) – головний орган управління, що складається з усіх засновників компанії. Вони приймають стратегічні рішення щодо діяльності фірми, зокрема щодо призначення та звільнення директора, затвердження фінансових звітів, зміни статутного капіталу тощо. Заступники директора за напрямками. Вони віддають перевагу певній діяльності та допомагають директору в управлінні компанією.

Відділ кадрів (HR) – займається всіма питаннями, пов’язаними з управлінням персоналом. Основні функції включають рекрутинг, адаптацію, навчання та розвиток працівників, оцінку ефективності, кадровий документообіг, а також організацію корпоративної культури. Регіональні представництва (компанія діє на кількох ринках в різних регіонах) – кожна філія має певну автономію в прийнятті рішень щодо адаптації до місцевих ринкових умов, але загальні стратегії та політики координуються з головним офісом.

Проектні команди (тимчасові або постійні) – створені для реалізації певних проектів, наприклад, розробки нового продукту, впровадження IT-системи, маркетингових завдань тощо. Проектна команда складається з фахівців різних відділів і має керівника проекту, який відповідає його успішному виконанню.

Відділ обслуговування клієнтів – відповідальний за підтримку та підтримку клієнтів. Завдання включає надання консультацій, розв'язання проблем, обробку звернень і зворотного зв'язку від клієнтів, що підвищує їхню задоволеність.

Ця структура може адаптуватися до потреб компанії залежно від сфери діяльності, масштабу операцій та організаційної культури. Деякі відділи можуть об'єднуватися або створюватися тимчасово для виконання конкретних завдань.

ТОВ фірма «Грона»» приділяє велику увагу питанням підбору персоналу і створенню сприятливого клімату для його роботи та професійного росту. Спеціалісти концерну підвищують свою кваліфікацію за участі в навчальних програмах відомих бізнес-шкіл та інститутів.

В компанії впроваджено програму адаптації для нових працівників, а центр оцінки та розвитку нашого Холдингу забезпечує неупереджену оцінку можливостей кожного працівника з подальшою розробкою плану його кар'єрного росту.

Діяльність Товариства прямо залежить від збільшення податків та нарахувань, погіршення економічного стану у країні, збільшення ціни на матеріальні ресурси та сировину та інші фактори, які безпосередньо впливають на ціну послуг, які надає Товариство. Товариство схильне до ризиків грошових потоків, як і всі підприємства, так як при здійснені господарської діяльності у Товариства виникає необхідність в управлінні та збалансуванні грошових потоків для забезпечення фінансової рівноваги.

У 2023 році ТОВ фірма «Грона» отримав понад 93 млн грн операційного прибутку, що у 2,1 раза більше ніж у 2022 році. Концерн збільшив свій валовий прибуток у 2023 році до 527 млн грн, що на 15 % більше порівняно з 2022 роком та на 42% від даних 2021 року. Дане збільшення відбулося за рахунок побудови оптимальної структури продажу продукції на основі маржинальності.

Визначимо рівень показника Gross margin (співвідношення валового прибутку до виручки) впродовж останніх трьох років (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка результатів ТОВ фірма «Грона»

Показники	Період, рік				Відхилення 2023р. до 2020р., +,-
	2020	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції (виручка), млн грн	993	1078	1267	1350	+357
Валовий прибуток, млн грн	353	373	466	527	+174
Gross margin, %	36	35	37	39	+3

Відповідно до даних табл. 2.1, бачимо, рівень показника Gross margin має тенденції до збільшення.

Проаналізуємо основні показники ліквідності ТОВ фірма «Грона», результати за 2021 – 2023 роки відобразимо в табл. 2.2.

Коефіцієнт покриття та поточної ліквідності знаходяться в межах норми, що свідчить про можливості залучати нові позики для фінансування діяльності підприємства. Показник чистого оборотного капіталу на кінець 2023 року свідчить про здатність компанії вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання.

В 2023 році ТОВ фірма «Грона» не здійснював придбання корпоративних прав, цінних паперів чи інших фінансових активів.

Таблиця 2.2

Основні показники результатів діяльності ТОВ фірма «Грона», тис. грн

Показники	Період, рік			Відхилення 2023р. до 2021р.	
	2021	2022	2023	абсолютне, (+,-)	відносне, %
Оборотні активи	197866	237621	224856	+26990	+13,6
Поточні зобов'язання	173155	237515	206795	+33640	+19,4
Запаси	63548	84606	73147	+9599	+15,1
Грошові кошти	24149	29509	39865	+15716	+65,1
Коефіцієнт покриття	1,14	1,00	1,09	-0,05	-
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,78	0,64	0,73	-0,05	-
Чистий робочий капітал (New working capital)	24711,00	106	18060	-	-

Фінансовий стан підприємства, як відомо, залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Для забезпечення високих показників фінансового стану підприємства потрібно налагодити безперебійний випуск високоякісної продукції та досягти рентабельності такого виробництва.

Інформаційною базою для оцінювання фінансового стану підприємства є дані ТОВ фірма «Грона» бухгалтерського балансу за 2020 – 2023 роки. Аналіз фінансового стану потрібно починати з встановлення зміни валюти балансу за період, який аналізується. Для цього порівнюється валюта балансу за звітний і попередній періоди. Таке порівняння дає можливість визначення загального спрямування зміни балансу.

Таблиця 2.3

Зміна валюти балансу ТОВ фірма «Грона» за 2020 – 2023 рр.

Роки	На початок звітного, тис. грн	На кінець звітного, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
2020	758364	729919	28445	-23,84
2021	729919	705871	24048	-3,29
2022	705871	738140	32269	+4,57
2023	738140	723007	- 15133	- 2,05

Як видно з аналізованої табл. 2.3 валюта балансу ТОВ фірма «Грона» з кожним роком збільшувалась, однак у 2023 році спостерігається незначне (на 2,05%) зменшення. Відносне відхилення у 2021 році порівняно з 2020 роком різко зменшилося, але у 2022 знову збільшилося, це говорить про те, що підприємство прискорює свій розвиток і намагається розширюватися і розвивати свою діяльність.

Проведемо аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності Компанії за 2021 – 2023 роки за даними табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ фірма «Грона», тис. грн

Показник	Період, рік			Відхилення 2023р. від 2021р., +, -
	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції	1078053	1267295	1350447	+272394
Валовий прибуток	372797	462645	527667	+154870
Операційний прибуток	47468	44867	93607	+46139
Чистий прибуток	12651	12895	98960	+86309
Валова рентабельність, %	34,6	36,5	39,1	+4,5
Операційна рентабельність, %	4,4	3,5	6,9	+2,5
Рентабельність діяльності, %	1,2	1,0	7,3	+6,1

З аналізу даних табл. 2.4 видно що протягом 2021 – 2023 рр. виручка від реалізації продукції ТОВ фірма «Грона» зросла на 272394тис. грн (на 25,3%) порівняно із 2021р., що пов’язано як з нарощенням потужностей Концерну, так і підвищенням цін на хлібобулочні вироби. Порівняно з 2022 роком, у 2023 році чистий дохід від реалізації продукції підприємства зріс на 6,6% за рахунок підвищення цін на вироблену продукцію та збільшення обсягу продажів інших товарів, наприклад кави.

У 2023 році чистий дохід Концерну становив 98960 тис. грн. (у 7,7 раза більше, ніж у 2022 року).

На позитивну оцінку також заслуговує постійне зростання власного капіталу підприємства, що позитивно впливає на його фінансову стійкість.

З метою мінімізації негативних впливів ТОВ фірма «Грона» обрав стратегію збільшення частки виробництва і реалізації продукції з високим маржинальним доходом і продукції тривалого терміну зберігання.

Таким чином, навіть за умови зменшення обсягів ринку стандартного хліба, високорентабельна продукція покращених сортів дозволяє збільшувати доходи, а не лише утримувати їх на незмінному рівні. Вплив сезонності на діяльність підприємства полягає у зміні структури продажу на користь тих чи інших видів продукції.

2.2. Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень, що стосуються ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ фірма «Грона»

Ефективність прийняття управлінських рішень з використання ресурсного потенціалу є передумовою досягнення високого рівня конкурентоздатності підприємства.

Враховуючи нестабільність та переважно несприятливий вплив зовнішнього середовища, наявність ресурсного потенціалу на підприємстві ще не свідчить про ефективність діяльності підприємства. Ефективна діяльність підприємства насамперед забезпечується через якість використання та управління ресурсним потенціалом. Тому необхідно проводити детальну систематичну оцінку рівня використання ресурсного потенціалу та ефективності управління ним, знаходити недоліки та формувати шляхи їх усунення.

Управління ресурсним потенціалом підприємства – це безперервний, динамічний, цілеспрямований процес, який полягає у впливі суб’єкта

управління ресурсним потенціалом на об’єкт на основі застосування функцій, принципів, методів і процедур управлінського характеру, з метою досягнення ефективнішого залучення, використання та розвитку ресурсного потенціалу підприємства [36].

На нашу думку, основними етапами проведення оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ фірма «Грона» мають бути: визначення цілей і мети, вибір методів, принципів, методики та часового діапазону оцінки; вибір виконавців та термінів проведення оцінки; збір та обробка інформації; оцінка наявності, складу та структури визначених складових ресурсного потенціалу підприємства та аналіз особливостей управління ними; визначення та розрахунок показників ефективності використання складових ресурсного потенціалу підприємства (кількісним та/чи якісним методами); аналіз отриманих результатів оцінки та формування шляхів удосконалення управління ресурсним потенціалом на підприємстві.

Єдиної методики розрахунку показників ефективності використання потенціалу основних фондів, трудових, матеріальних і фінансових ресурсів немає, тому на основі проведених досліджень визначимо найбільш прийнятні, на нашу думку, показники оцінки окремих складових ресурсного потенціалу, які далі будемо використовувати для розрахунку групових, комплексних та інтегрального показників рівня ефективності управління ресурсним потенціалом. Вважаємо, що не варто перенасичувати оцінку великою кількістю показників у межах кожної складової ресурсного потенціалу, тому визначаємо по чотири найбільш результативні показники ефективності використання [38].

Вивчення ресурсного потенціалу підприємства є необхідною складовою та передумовою формування стратегії (стратегічних альтернатив) його розвитку. Джерелами ресурсного потенціалу на ТОВ фірма «Грона» є ресурси в розпорядженні аналізованого підприємства – трудові, інформаційні, фінансові, матеріальні, природні.

Рівень розвитку виробничо-ресурсного потенціалу переробних сільськогосподарських підприємств визначається, головним чином, ступенем

насичення основними виробничими засобами.

Показники складу та структури основних засобів ТОВ фірма «Грона» відображено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз складу та структури основних засобів ТОВ фірма «Грона»

Показник	Наявність на кінець року, тис. грн			Структура основних засобів, %		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Основні фонди, всього	440023	428211	429400	100,0	100,0	100,0
Будинки, споруди та передавальні пристрої	97245	107909	117226	22,1	25,2	27,3
Машини та обладнання	181289	176423	17693	41,2	41,3	41,2
Транспортні засоби	88885	77506	75145	20,2	18,1	17,5
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	68204	62091	5754	15,5	14,5	13,4
Малоцінні необоротні матеріальні активи	72604	3854	2576,4	1	0,9	0,6

За даними табл. 2.5 у складі основних засобів ТОВ фірма «Грона» найбільшу питому вагу займають машини та обладнання, вони складають у 2021р. 41,2 %, у 2022 р.41,3 %, у 2023 р. знову 41,2 %. Будинки, споруди та передавальні пристрої у 2023р. складають 117226 тис. грн, або 27,3%. Транспортні засоби у 2023р. складають 75145тис. грн, або 17,5%. Інструменти, прилади, інвентар (меблі) у 2023 р. складають 1415,7тис. грн., або 13,4%. Малоцінні необоротні матеріальні активи у 2021р. складають 2576,4тис. грн., або 0,6%.

Загальна структура основних засобів підприємства за розглянутий період значно не змінилася, тобто в основному це виробничі засоби, в яких переважають машини та обладнання будинки, споруди і передавальні пристрої. Щодо динаміки основних засобів, то у 2023 р. загальна вартість основних засобів підприємства знизилась порівняно з 2021 р. на 106,2 тис. грн, що обумовлено зростанням вартості виробничих основних засобів, а отже перевитратами коштів. Активи підприємства складаються з необоротних та оборотних активів. Тому, найточніше загальну структуру активів характеризує коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів. Активи

підприємства складаються з необоротних та оборотних активів. Тому, найточніше загальну структуру активів характеризує коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів.

Проведемо аналіз структури та динаміки активів підприємства та розрахуємо згаданий показник в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз структури активів ТОВ фірма «Грона», тис. грн

Активи	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення, + -	
				2023 р. до 2022 р.	2022 р. до 2021 р.
І. Необоротні активи; у % до валюти балансу	508005 72,0	495818 67,0	498152 68,9	+23 +1,9	- 12187 - 5
ІІ. Оборотні активи; у % до разом активів	197866 28,0	239076 32,3	224855 31,1	- 142 - 1,2	41210 4,3
Разом активів	705871	739595	723007	-166	33724
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	0,39	0,48	0,46	-	-

Аналіз табл. 2.6 свідчать про збільшення величини активів підприємства у 2022 р.: на 9676 тис. грн, порівняно з 2021 р. та зменшення у 2023 р. на 166 тис. грн, в порівнянні з 2022 р. Це відбулось за рахунок зменшення вартості оборотних активів, сума яких у 2023р. складає 239076 тис. грн. Спадає також у 2023 р. сума необоротних активів, а саме: на 9853 тис. грн. в порівнянні з 2021 р.

Одним зі шляхів покращення використання виробничих ресурсів є дотримання оптимального співвідношення між основними і оборотними засобами. При нестачі оборотних засобів знижується ефективність використання основних виробничих засобів. Ефективність застосування основних виробничих засобів, в основному, залежить від раціонального використання окремих їх видів і, в першу чергу, активної частини основних засобів.

Важливе значення підвищення економічної ефективності виробничих засобів має для підвищення урожайності сільськогосподарських культур і

продуктивності тварин. Це, в значній мірі, визначає рівень фондовіддачі і матеріалоємності, інші показники ефективності використання засобів.

Ефективність використання оборотних засобів залежить від багатьох факторів. Серед них можна виділити зовнішні фактори, що діють незалежно від діяльності сільськогосподарського підприємства, і внутрішні, на які аграрні підприємства можуть і повинні активно реагувати шляхом здійснення заходів стратегічного управління.

Деякі автори акцентують увагу на урахуванні змін чинників зовнішнього середовища під час оцінювання використання ресурсного потенціалу [39 – 41].

До зовнішніх факторів впливу на ефективність господарювання ТОВ фірма «Грона» відносяться: загальна економічна ситуація, особливості податкового законодавства, умови отримання кредитів і відсоткові ставки за ними, можливість цільового фінансування, участь у програмах, що фінансуються з бюджету. Враховуючи ці та інші зовнішні фактори, підприємство може використовувати внутрішні резерви підвищення економічної ефективності використання оборотних засобів.

Важливим напрямом підвищення ефективності використання оборотних засобів, на нашу думку, є своєчасне забезпечення товаровиробників необхідною кількістю матеріальних ресурсів (зерном, мукою, паливо-мастильними матеріалами, запасними частинами тощо). Нестача цих засобів призводить до скорочення обсягів виробництва продукції. Але і зайві запаси матеріалів негативно впливають на ефективність їх використання. Мінімізації виробничих запасів сприяють вдосконалення нормування предметів праці, покращення організації постачання шляхом чітких договірних умов поставок, оптимальний вибір постачальників, налагоджена робота транспорту.

Надлишкове відволікання засобів у сферу обігу негативно впливає на результати всієї господарської діяльності. Важливою передумовою ефективного використання оборотних засобів, на нашу думку, є раціональна організація збуту готової продукції на основі організації постійного моніторингу вивчення кон’юнктури продовольчого ринку, створення

маркетингових служб, дотримання договірної і платіжної дисципліни, своєчасне прийняття стратегічних рішень.

Невід'ємним елементом ТОВ фірма «Грона» є його трудові ресурси. Люди, їх майстерність, освіта є найбільш важливим елементом продуктивних сил, що визначально впливає на стан економічного розвитку підприємства і конкурентоспроможність його продукції та ресурсний потенціал.

Проаналізуємо склад і динаміку руху персоналу товариства, за даними наведеними в табл. 2.7.

Ця таблиця показує, що кількість працівників зменшилася, середньооблікова чисельність працюючих в 2023р. на 186ос., та склала 2989 ос., На кінець 2022р. та 2023р. кількість працюючих на ТОВ фірма «Грона» залишалась незмінною, хоча протягом року вібувалися певні зміни, що стосуються руху трудових ресурсів.

Таблиця 2.7

Склад і структура працюючих ТОВ фірма «Грона»

Показник	2021 рік		2023 рік		Відхилення, +,-
	Кількість, осіб	%	Кількість, осіб	%	
Середньооблікова чисельність працюючих, всього	3175	100	2989	100	-186
з них: - жінки	1397	44,00	1237	41,38	-160
- чоловіки	1778	56,00	1752	58,62	-26

Середньооблікова чисельність керівників в 2023 р. збільшилась на 10 ос. (або на 0,3%), порівняно із 2020 роком. Середньооблікова чисельність спеціалістів в 2023 р. збільшилась на 102 ос., а у структурі зросла на 0,14 %.

Зниження частки робітників протягом 2015-2021 рр. є ознакою зниження трудового потенціалу ТОВ фірма «Грона», а збільшення частки керівників та фахівців свідчить про недосконаліть управління в цьому питанні. Таким чином за результатами аналізу можна зробити висновок про погіршення структури персоналу.

Показники руху персоналу проаналізуємо за даними ТОВ фірма «Грона» наведеними у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз кадрових ресурсів на підприємстві ТОВ фірма «Грона» в 2021 – 2023рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2022р. до 2021р.		Відхилення 2023р. до 2022р.	
				Абсолютні, (+/-)	Відносні, %	Абсолютні, (+/-)	Відносні, %
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	439	439	436	0	100	-3	99,3
Прийнято працівників, осіб	26	37	52	+11	142,3	+15	140,5
Вибуло працівників, осіб	40	46	46	+6	115	0	100
у тому числі: - за власним бажанням, звільнено за прогули та інші порушення дисципліни; - з причин скорочення штатів	28 -	34 -	21 -	+6 -	121,4 -	-13 -	61,7 -

З даних табл. 2.8 бачимо, що в чисельності працюючих по окремому підприємству, а саме ТОВ фірма «Грона», у звітному й базовому році великих змін не відбулося, чисельність працюючих зменшилась на 3 чол. або на 0,7 %.

Аналіз руху трудових ресурсів на фірмі за допомогою показників руху наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз руху кадрів на ТОВ фірма «Грона»

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2022р. до 2021р.		Відхилення 2023р. до 2022р.	
				Абсолютні, (+/-)	Відносні, %	Абсолютні, (+/-)	Відносні, %
Оборот по прийому	0,08	0,08	0,2	0	100	0,12	250
Оборот по звільненню	0,1	0,1	0,1	0	100	0	100
Коефіцієнт плинності	0,08	0,08	0,05	0	100	-0,03	62,5

Основними причинами звільнення працівників були: за власним бажанням, за прогули тощо. Загалом тенденцію щодо руху персоналу характеризує коефіцієнт стабільності, який по окремо взятому підрозділу зменшився. Однак, якщо аналізувати середньооблікову кількість працюючих по концерну, то він стабільний і порівняно з минулими роками виріс у 2022 р., зберігаючи тенденції і в 2023 році. Коефіцієнт прийому у 2023 році порівняно з 2022 роком збільшився, адже було взято на роботу на 15 осіб більше.

Загальним показником економічної ефективності щодо зростання ресурсного потенціалу підприємства можна вважати зростання рентабельності продукції. Як зауважує О. С. Іванілов, щоб зробити висновок про рівень ефективності господарювання, отриманий прибуток необхідно порівняти з понесеними витратами або активами, які забезпечують підприємницьку діяльність, тобто визначити рентабельність [26, с. 167].

Рентабельність має кілька модифікованих форм залежно від того, які саме прибуток і ресурси (витрати) використовують у розрахунках. Передусім розрізняють рентабельність інвестованих ресурсів (активів, капіталу), рентабельність продукції і рентабельність господарської діяльності. Розрахуємо ці показники на основі досліджуваного нами підприємства ТОВ фірма «Грона». Отримані дані наведено в табл. 2.10.

Отже, на досліджуваному підприємстві протягом останніх років відмічається покращення основних показників ефективності формування та використання ресурсного потенціалу. Зокрема, рентабельність продукції (товарів, послуг) найбільшою була в 2021 році і складала 63,7%. У 2023 році вона дещо скоротилася – до рівня 53,6%, що є негативною тенденцією. І хоч у 2022 році досліджуваний показник і підвищився, але все ж таки не досягнув рівня 2021 року. Аналогічні позитивні зміни спостерігаються і щодо показника рентабельності операційної діяльності. Проведений аналіз засвідчив, що операційна діяльність ТОВ фірма «Грона» є досить рентабельною, і в часі ця рентабельність збільшилася порівняно з 2021 роком.

Таблиця 2.10

Оцінка економічної ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства ТОВ фірма «Грона» за 2021 - 2023 рр.

Показники ефективності	Механізм розрахунку	Оцінка показника за роками		
		2021	2022	2023
Рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг)	Валовий прибуток / Собівартість * 100%	63,7	58,4	53,6
Рентабельність операційної діяльності	Фінансовий результат від операційної діяльності / (Собівартість + Адміністративні витрати + Витрати на збут + Інші операційні витрати) * 100%	97,5	98,9	99,3
Рентабельність підприємства (активів)	Чистий прибуток / Вартість активів * 100%	7,0	14,2	25,7
Рентабельність власного капіталу	Прибуток до оподаткування / Власний капітал * 100%	18,7	31,5	42,8

Збільшення показників також прослідковується у використанні активів та власного капіталу ТОВ фірма «Грона».

Отже, перед ТОВ фірма «Грона» на сьогодні стоять завдання пов’язані з подальшою оптимізацією господарської діяльності в цілому, і зокрема щодо вдосконалення формування і використання ресурсного потенціалу підприємства.

Виробнича структура є складовою загальної організаційної структури управління і являє собою сукупність основних, допоміжних та обслуговуючих підрозділів підприємства, які забезпечують переробку входу системи на її вихід – готовий продукт із параметрами, що закладено у бізнес-плані підприємства. Характер побудови підрозділів, їх число визначається такими формами організації виробництва, як спеціалізація, концентрація, кооперування та комбінування.

Виробнича структура ТОВ фірма «Грона» визначається наступними факторами:

- особливостями технології виготовлення виробів;
- масштабами виробництва продукції та трудомісткістю її виготовлення;
- характером та ступенем спеціалізації цехів, філій та підприємства в

цілому;

- кооперуванням з філіями, виробничими підприємствами інших галузей та внутрішньою кооперацією;

- рівнем автоматизації та механізації виробництва;

- рівнем впровадження інноваційних технологічних процесів тощо.

Важливе значення для посилення конкурентних позицій хлібопекарського підприємства на ринку хліба та хлібобулочних виробів посідає товарна політика виробника, а саме існуючий асортимент продукції, його постійне вдосконалення та оновлення під впливом змін уподобань споживачів.

Проведений аналіз діяльності ТОВ фірма «Грона» на ринку хлібопродуктів, показав, що керівництво приділяє значну увагу даному питанню, тому гідно конкурує на ринку. Адже, сучасний споживач хоче отримувати не лише якісний продукт, але й продукт наділений додатковими властивостями, що сприяють покращенню його здоров'я (лікувально-профілактична дія) для щоденного здорового харчування.

Удосконалення асортименту хлібопекарської продукції відповідно до потреб споживача, покладено в основу комерційного успіху ТОВ фірма «Грона». Це дає можливість йому перетворити продукт своєї товарної марки у бренд, реалізувавши комплекс заходів розроблений для формування прихильності споживачів хлібопекарської продукції саме цього виробника, що представлений на рис. 2.5.

Отже, добре продумана товарна політика, як ми можемо бачити, сприяє стимулюванню попиту споживачів на хліб та хлібобулочні вироби преміум сегменту. Продукція цього сегменту не підлягає державному регулюванню та дозволяє виробнику встановлювати ринкову ціну на продукт, тим самим підвищуючи рівень конкурентоспроможності та фінансовий успіх своєї діяльності.

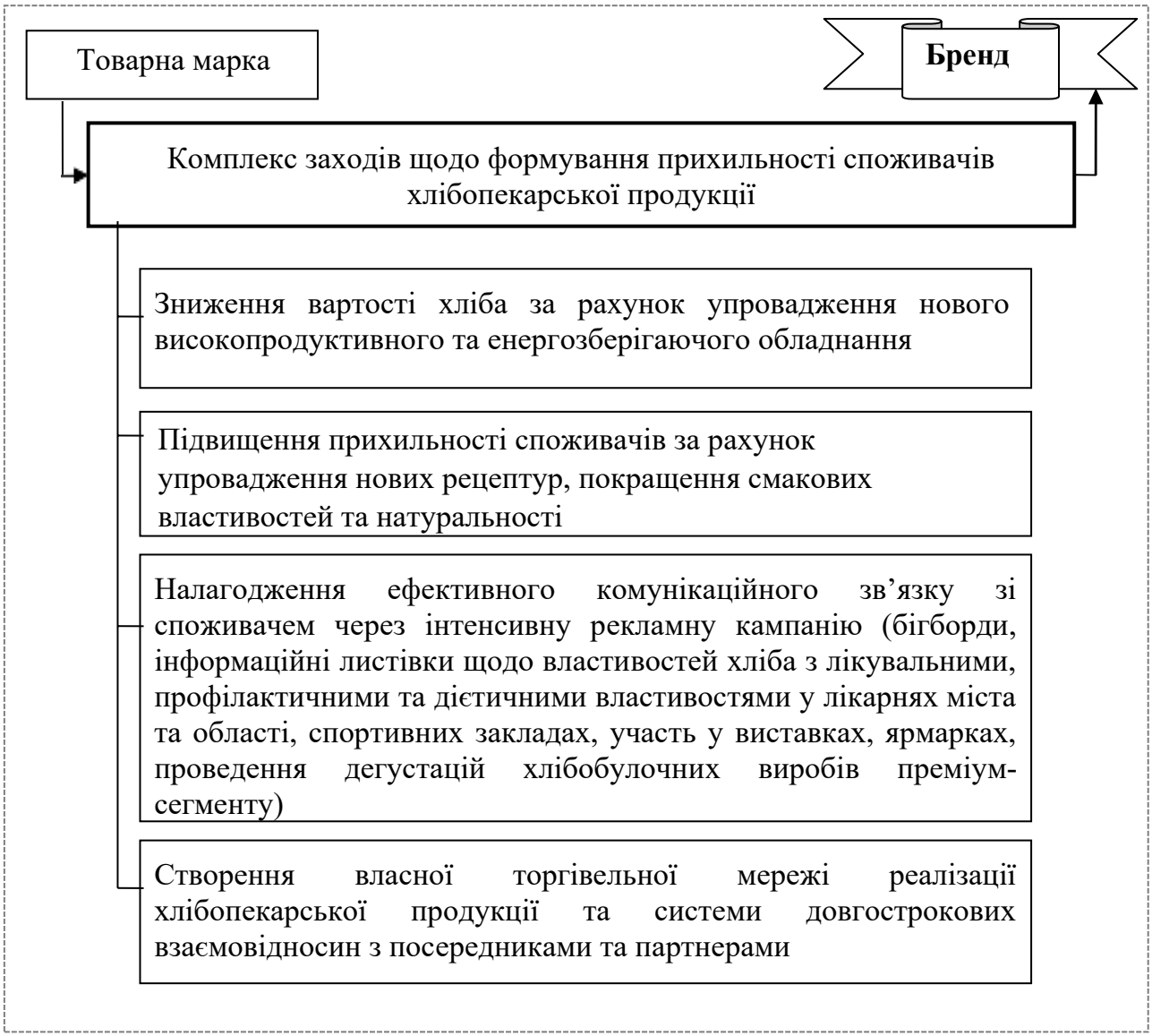


Рис. 2.3. **Комплекс заходів, спрямованих на формування прихильності споживачів хлібопекарської продукції ТОВ фірма «Грона»**

Джерело: розробка автора за інформацією по підприємству

Основними витратними статтями бюджету просування є реклама та стимулювання збуту, тому слід більш ретельно підходити до вибору інструментів цих комунікаційних складових. Тому потрібно особливу увагу приділяти цим складовим організації виробництва на ТОВ фірма «Грона».

На сьогоднішній день найбільшими конкурентами ТОВ фірма «Грона» на ринку хлібобулочних виробів України є: ПрАТ «Укрзернопром», ПрАТ «Холдингова компанія «Хлібні інвестиції», ПрАТ «Холдинг «Т і С», ПАТ «Київхліб» та ін. (рис. 2.6).

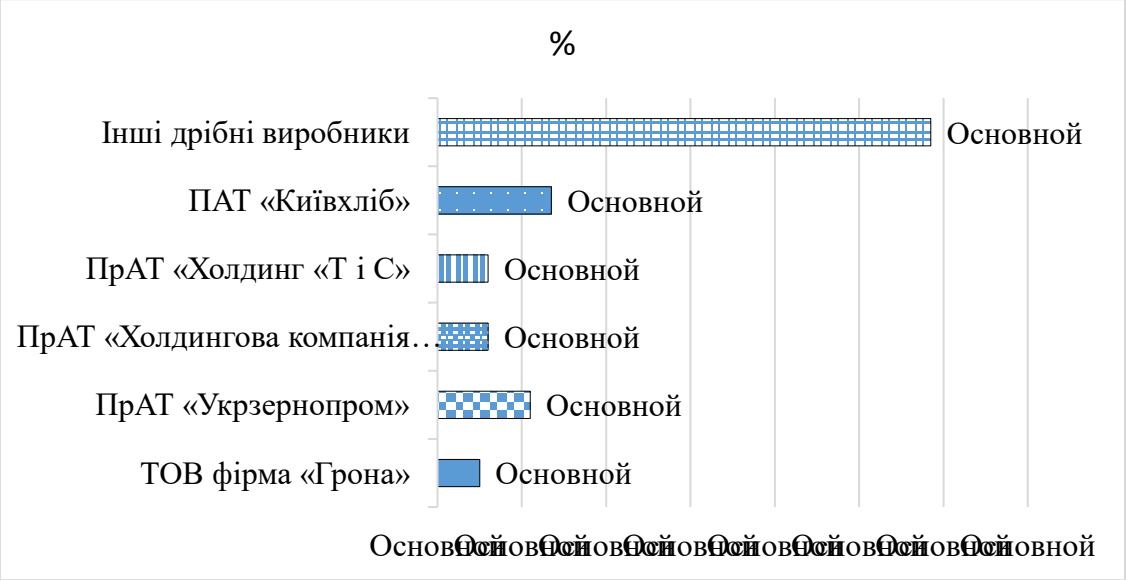


Рис. 2.6. **Структура ринку хліба та хлібобулочних виробів України**

Джерело: дослідження автора.

Отже, після проведеного аналізу ефективності прийняття управлінських рішень з управління ресурсним потенціалом ТОВ фірма «Грона» та організації виробничого процесу взагалі, можна зробити висновки, що дане підприємство стійко розвивається, є гідним конкурентом на ринку хлібобулочних виробів України, тобто прийняті управлінські рішення у досліджуваному підприємстві переважно є результативними і ефективними.

Проведене дослідження показало, що окрім прямих можуть використовуватися також непрямі (опосередковані) методи оцінки рівня якості системи менеджменту на підприємстві. Ці методи передбачають таку оцінку на підставі узагальнюючих показників діяльності підприємства, яка певним чином характеризує сумарну результативність прийнятих управлінських рішень за певний період часу та витрати, пов`язані із здійсненням управлінської діяльності на підприємстві. Проведені дослідження дозволили виявити низку основних узагальнюючих показників оцінювання рівня якості системи менеджменту на підприємстві (частка витрат на здійснення управлінської діяльності у загальному обсязі витрат підприємства; частка управлінських працівників у загальній кількості працівників підприємства; частка нематеріальних активів у загальній вартості майна підприємства) та доповнити систему цих показників ввівши додатково такі (див. табл. 2.11, рис. 2.7).

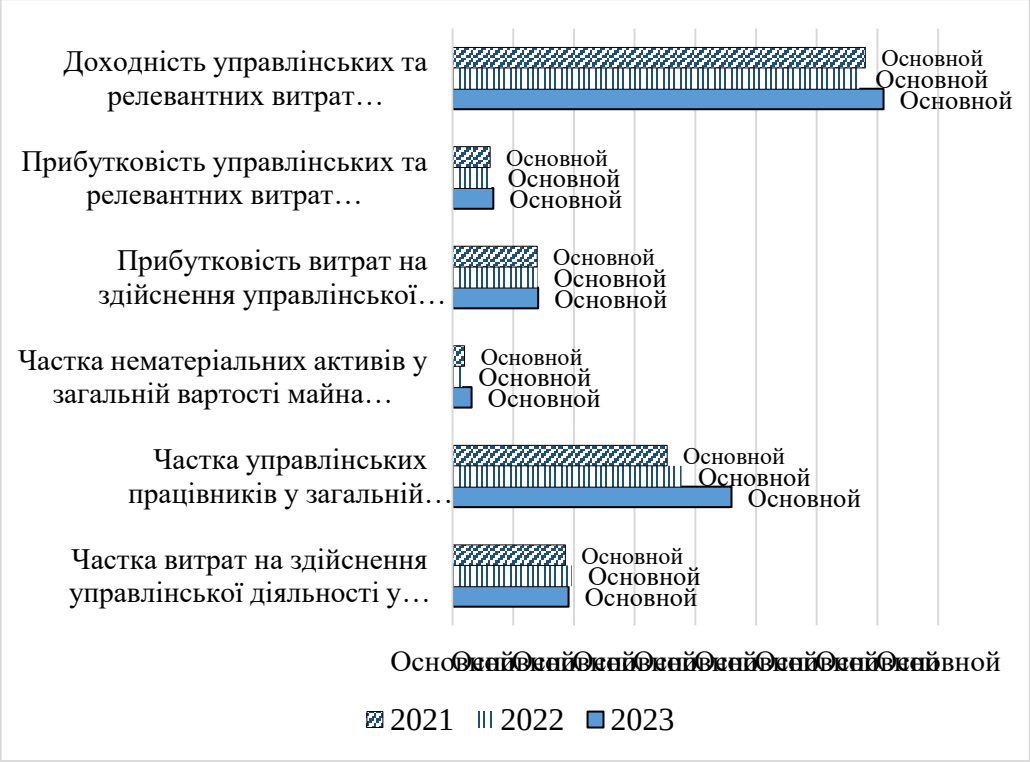


Рис. 2.7. **Значення показників оцінки рівня якості управлінської діяльності ТОВ фірма «Грона»**

Як свідчать проведені дослідження, більшість керівників підприємства, визнали найбільш успішними управлінські рішення стосовно управління матеріальними, технічними та трудовими ресурсами підприємств (частка успішних рішень за цими напрямами за більшістю підприємств перевищує середню частку таких рішень за їх загальною сукупністю).

Таблиця 2.11

Значення показників оцінки рівня якості управлінської діяльності ТОВ фірма «Грона»

	Частка витрат на здійснення управлінської діяльності у загальному обсязі витрат підприємства,%	Частка управлінських працівників у загальній чисельності працівників підприємства,%	Частка нематеріальних активів у загальній вартості майна підприємства,%	Прибутковість витрат на здійснення управлінської діяльності, тис.грн.	Прибутковість управлінських та релевантних витрат підприємств, тис.грн.	Доходність управлінських та релевантних витрат підприємств, тис.грн.
2021	3,82	9,19	0,63	2,82	1,34	14,2
2022	3,93	7,55	0,32	2,80	1,28	13,4
2023	3,72	7,07	0,40	2,79	1,24	13,6

Разом з тим найменш ефективними та вдалими виявилися управлінські рішення стосовно збуту продукції та фінансових ресурсів підприємств. Основними причинами цього респонденти визнали складність розроблення таких рішень та недостатню поінформованість їх розробників.

2.3. Оцінка процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ фірма «Грона»

Щодо процесу прийняття управлінських рішень варто сказати, що він є складним і багатогранним та залежить від кваліфікації керівника, його стилю керівництва, ситуації, культури організації тощо. Серед найбільш важливих факторів, які впливають на процес прийняття управлінських рішень в ТОВ фірма «Грона», слід визначити такі: ступінь ризику; час, що надається в розпорядження для прийняття рішення; ступінь підтримки менеджера колективом; особисті здібності менеджера; політика організації.

Потреба у прийнятті управлінського рішення на підприємстві виникає у зв'язку з різними обставинами. До основних критеріїв класифікації завдань при вирішенні проблем, що виникають в організації, слід віднести такі: важливість проблеми для організації; часовий аспект вирішення проблеми; попередня оцінка ефективності вирішення проблеми; умови прийняття рішень, обумовлені станом зовнішнього та внутрішнього середовища; характер ухвалення моделі проблемної ситуації; рівень формалізації процесу ухвалення рішення; кратність ухвалення рішення; вид прийнятих рішень.

Для того, щоб виявити сукупність видів і груп рішень, які приймають на підприємстві, оцінити їх якість, визначити з чиєї ініціативи вони приймаються, в якому порядку і якими методами опрацьовуються, які фактичні строки їх реалізації, використовують різноманітні документи підприємства, проводять спеціальні спостереження за розпорядчою діяльністю апарату управління й анкетні опитування керівників підприємств та їх підрозділів.

Досліджуване підприємство характеризуються достатньо великими та складними організаційною та виробничою структурами, тому 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 таких управлінських рішень визначає ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства у цілому. У зв`язку з цим вище керівництво підприємства намагається відслідковувати якість управлінських рішень, що були прийняті на нижчих щаблях управлінської ієрархії. Це ж саме роблять менеджери інших ланок управління відносно своїх підлеглих, яким делеговано право приймати певні управлінські рішення. Вирішенню цього завдання повинно сприяє створена у ТОВ фірма «Грона» постійно діюча системи моніторингу управлінських рішень, що ухвалюються (рис. 2,8).

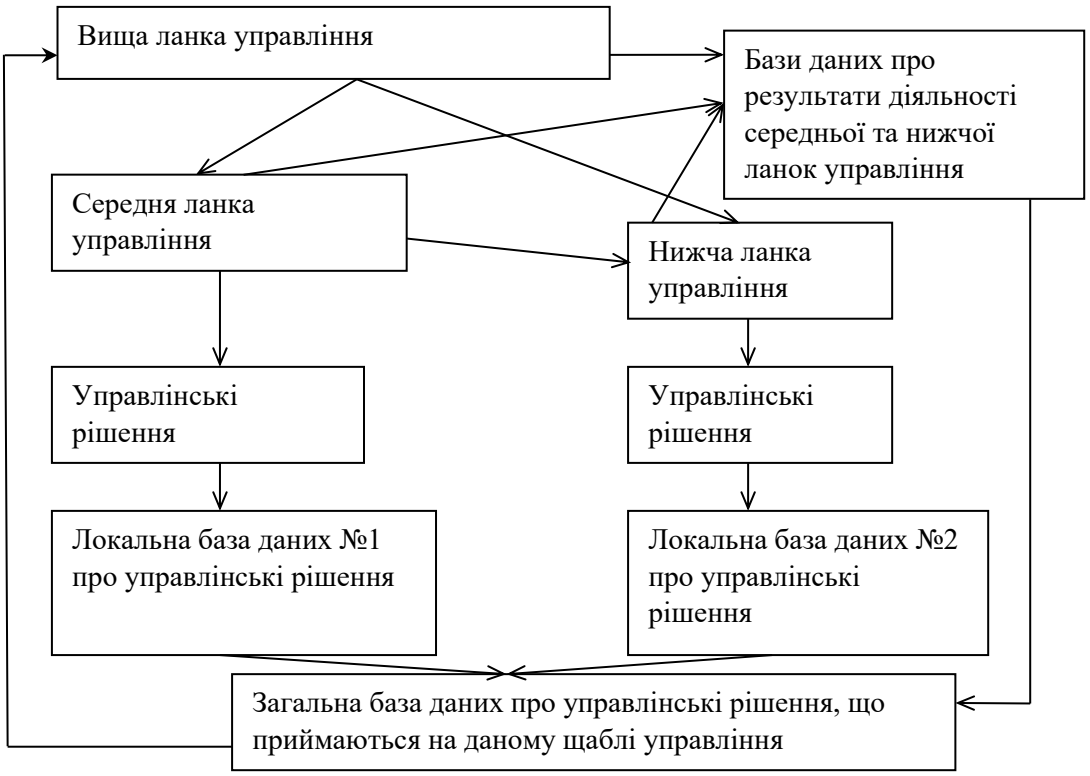


Рис. 2.8 **Система моніторингу управлінських рішень, що приймаються у ТОВ фірма «Грона»**

Слід відзначити, що, на думку керівників підприємства, особливо важливим є забезпечення неперервного функціонування системи моніторингу

рівня якості управлінських рішень на підприємстві та встановлення конкретних центрів відповідальності за кожен вид управлінських рішень.

Таблиця 2.12

Узагальнена класифікація управлінських рішень

Класифікаційна ознака	Типи рішень	Приклади
Функції	прогнозуючі	прогнозування щодо прибутку, валової виручки від реалізації, частки ринку, темпів розвитку ринку
	плануючі	бізнес-план
	адміністративні	наказ
	мотивуючі	нарахування премій та бонусів
	контролюючі	рішення про контроль виконання розпоряджень
Час дії	стратегічні	мінімізація витрат і зниження ціни на продукцію
	тактичні	придбання нових технологій
	оперативні	підвищення кваліфікації персоналу; введення інновацій
Спосіб прийняття	індивідуальні	рішення, яке приймається керівником малого бізнесу
	групові	залучення юридичної служби для вирішення спірного питання
	колективні	вибори керівника за конкурсом, впровадження нової системи оплати праці
Зміст рішення	економічні	встановлення ціни, визначення форм і систем оплати праці
	технічні	вибір технологій, вдосконалення техпроцесів
	соціальні	управління конфліктами, розвиток персоналу
	організаційні	розподіл виробничих завдань
	наукові	впровадження інновацій
Характер дій	директивні	наказ
	нормативні	акт прийому-передачі матеріальних цінностей
	методичні	вказівка
	рекомендаційні	підвищення кваліфікації у працівників
	дозвільні	розмежування рівнів доступу для різних категорій персоналу
Спосіб фіксації	документовані	наказ про звільнення
	недокументовані	подяка за якісно виконану роботу
Визначеність	запрограмовані	оплата за лікарняним листком
	незапрограмовані	реорганізація підрозділів підприємства
Кількість критеріїв	однокритеріальні	вибір постачальника
	багатокритеріальні	критерій стабільності поставок на підприємстві
Ступінь складності	складні	рішення про реструктуризацію
	прості	рішення про покращення трудової дисципліни на підприємстві

За таких умов інформація про помилкові або недостатньо обґрунтовані

управлінські рішення, отримана внаслідок аналізу рівня їх якості, буде спрямовуватися за двома напрямами: у відповідний центр відповідальності та у вищестоячий підрозділ апарату управління підприємством. Узагальнену класифікацію управлінських рішень, які приймаються у підприємстві представлено у табл. 2.12.

Розглянемо систему управління на підприємстві більш детально. Всі рішення, які безпосередньо стосуються підприємства в цілому та носять глобальний характер приймаються одноосібно генеральним директором, часто після консультацій з головним інженером, заступником директора або головним бухгалтером. В процесі господарської діяльності ТОВ фірма «Грона» видає організаційні та розпорядчі документи. Організаційні документи закріплюють конкретні функції, права та обов'язки органів управління, окремих посадових осіб, регламентують організаційні, трудові та інші відносини з конкретного питання.

До найбільш поширених організаційних документів належать положення, статути, інструкції, правила, штатні розписи тощо. В розпорядчих документах втілюється розпорядча діяльність органів управління і посадових осіб. Вона не спрямована на встановлення, зміну або скасування норм права, не вносить нових нормативів у правове регулювання. У таких документах не зазначається строк їхньої дії, за змістом вони є актами, що втрачають силу після виконання приписів, що в них містяться. Їхня ефективність та виконуваність мають значення в найближчий період після їхнього видання, тому що саме вони представляють оперативність реакції органів на зміни в управлінській ситуації.

Зміна ситуації може викликати видання нових розпорядчих документів з новими приписами щодо тих самих питань. Цим вони відрізняються від правових норм і являють собою директиви про те, як найбільш ефективно ці норми виконувати. Основна функція розпорядчих документів – регулювати діяльність органу управління задля виконання поставлених перед ним завдань, одержання максимального ефекту від своєї діяльності та діяльності організації загалом. Розпорядчі документи виконують регулятивну функцію, спрямовану

від суб’єкта управління (керівного органу) до об’єкта управління (підлеглих), тобто від керівника організації до керівників структурних підрозділів та їх працівників, забезпечуючи безперебійність і безперервність процесу управління, злагоджену роботу всіх органів і ланок управління.

Види та характеристика розпорядчих документів. Залежно від способу (процедури) ухвалення рішень з певного питання розпорядчі документи групують у: документи, ухвалені колегіально (колективним обговоренням та ухваленням рішень групою працівників – колегією, правлінням, комісією, радою, зборами тощо): постанови; рішення. Накази – це розпорядчі документи, які видає керівник установи одноосібно в межах своїх повноважень задля вирішення основних і оперативних завдань. Вимоги, викладені в документі, обов’язкові для виконання. Накази стосуються найбільш важливих питань діяльності підприємства. Накази, як правило, мають необмежений строк дії, на них можна посилатися при виконанні своїх повноважень.

Розпорядження – це розпорядчі документи, які видає керівник установи одноосібно в межах своїх повноважень задля вирішення оперативних завдань. Вимоги, викладені в документі, обов’язкові для виконання. Розпорядження вичерпуються однократним виконанням і чинні впродовж терміну, зазначеного в них, або ж до досягнення результату, посилатися на них можна лише в окремих випадках.

Накази (розпорядження) видаються як рішення організаційно-розпорядчого чи нормативно-правового характеру. За змістом управлінської дії накази видаються з: основних питань діяльності установи; адміністративно-господарських; 3) кадрових питань. Проекти наказів (розпоряджень) з основної діяльності, адміністративногосподарських питань готуються і подаються структурними підрозділами за дорученням керівника установи чи за власною ініціативою. Проекти наказів (розпоряджень) з кадрових питань (особового складу) (про прийняття на роботу, звільнення, надання відпустки, відрядження тощо) готує кадрова служба на підставі доповідних записок керівників структурних підрозділів, заяв працівників, трудових договорів та інших

документів. У разі виникнення потреби у проведенні оцінки доцільності створення документа, його обґрунтованості та відповідності законодавству здійснюється погодження проекту документа. Погодження може здійснюватись як в установі посадовими особами, які відповідно до їх компетенції вирішують питання, порушені в проекті документа (внутрішнє погодження), так і за її межами іншими заінтересованими установами (зовнішнє погодження). Внутрішнє погодження оформляють шляхом проставляння візи і включає: особистий підпис, ініціали (ініціал імені) і прізвище посадової особи, яка візує документ, дату візування. У разі потреби може бути зазначена посада особи, яка візує документ. Візи проставляються на примірниках документів, що залишаються в установі. Проекти розпорядчих документів візуються на першому примірнику.

Таким чином, у ТОВ фірма «Грона» склалася централізована система управління, в якій керівництво вищої ланки залишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для прийняття найважливіших рішень. Рівень централізації на підприємстві досить високий, тому що всі найважливіші рішення приймаються найвищими керівниками і оформляються у вигляді розпорядчих документів, оформлених у встановленому порядку.

Звичайно, не всі рішення приймаються виключно генеральним директором. Адже кожен день приймаються сотні рішень. Проте від кожного такого рішення залежить стан діяльності підприємства в цілому.

Процес прийняття управлінських рішень у ТОВ фірма «Грона» умовно можна розділити на п'ять послідовних етапів. Кожен наступний етап витікає із попереднього, що дозволяє розробити певну систему в прийнятті управлінських рішень.

Першим етапом в процесі прийняття управлінських рішень у ТОВ фірма «Грона» є визначення мети, що вважається початком всього управлінського процесу. Другий етап представляє собою постановку завдань. Керівництво, зважаючи на поставлену мету, визначається з виконавцями завдання та терміном його виконання. Проте недоліком даного етапу є те, що керівництво

через особисте завантаження рутинними справами не завжди може контролювати своєчасний термін виконання завдання. На третьому етапі, відбувається збір необхідної інформації від керівників підрозділів підприємства. А тому, виходячи із попереднього етапу, для прийняття зваженого та оптимального управлінського рішення слід отримувати своєчасну та повну інформацію від усіх підрозділів підприємства». Для цього залучаються співробітники суміжних підрозділів.

Четвертий етап включає в себе комплекс процедур, які в сукупності представляють собою процес розробки управлінського рішення на підприємстві. На цьому етапі розробки управлінського рішення розглядаються всі можливі альтернативні варіанти управлінського рішення, адже тільки в цьому випадку рішення може бути оптимальним. Недоліком даного етапу є те, що керівник не має в своєму розпорядженні і не може розташовувати такими запасами знань і часу, щоб сформулювати та оцінити кожну можливу альтернативу. Менеджери добре розуміють, що пошук оптимального управлінського рішення дуже важкий процес, який займає багато часу, тому вони шукають прийнятний варіант, що дозволяє вирішити проблему і допомагає ліквідувати заздалегідь непридатні альтернативи. Поряд з положенням, коли варіанти вирішення проблеми заздалегідь відомі або виявляються без особливих труднощів, часто бувають ситуації, при яких розв'язувана проблема не зустрічалася раніше, тобто можливі альтернативи невідомі і їх необхідно попередньо сформулювати. У таких випадках дуже корисним виявляється колективне обговорення проблеми і розгляд альтернатив.

Розробивши можливі варіанти вирішення проблеми на підприємстві ці рішення оцінюються, тобто визначаються переваги та недоліки кожної альтернативи та об'єктивно аналізуються ймовірні результати реалізації.

Для зіставлення варіантів управлінського рішення застосовуються стандарти або критерії, за якими їх можна порівнювати. За допомогою цих критеріїв і проводиться відбір найбільш ефективних управлінських рішень.

Прогнозування розвитку подій відіграє важливу роль при розробці управлінського рішення. Для цього на підприємстві розглядаються фактори, які характеризують ситуацію і тенденції її розвитку. Прогнозування розвитку подій проводиться переважно з використанням технологій ситуаційного аналізу та експертного оцінювання. Експертна оцінка застосовується після розробки достатньої кількості інформації про основні альтернативні варіанти управлінських впливів і про найбільш ймовірні сценарії розвитку ситуації при їхньому використанні.

На останньому, п'ятому, етапі відбувається безпосередньо реалізація розробленого управлінського рішення. Найважливішою процедурою на цьому етапі є контроль реалізації управлінського рішення для виявлення рівня його ефективності для конкретної ситуації та проблеми, яка виникла, тому що саме в цьому полягає сутність всього процесу прийняття управлінського рішення на підприємстві.

Отже, процес прийняття управлінських рішень на підприємстві є одним зі складових будь- якого управлінського процесу. На перший погляд, цей процес може здатися простим, проте він потребує як великих трудових витрат, тобто велику кількість часу, яка витрачається на прийняття необхідного управлінського рішення, так і грошових, так як аналітичні методи планування потребують значних витрат.

РОЗДІЛ 3.
ОЦІНКА СИСТЕМИ РОЗРОБКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ ФІРМА «ГРОНА»

3.1 Застосування принципу раціональності для вирішення завдання обґрунтування структури зовнішніх джерел фінансування інвестиційного проекту розвитку ТОВ фірма «Грона» в умовах невизначеності

Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності є однією з найскладніших задач, з якими стикаються керівники на всіх рівнях управління. Невизначеність може виникати через брак інформації, швидкі зміни в ринковому середовищі, технологічні інновації, політичну нестабільність та інші фактори. Ефективне управління в таких умовах вимагає застосування методів спеціальних та інструментів, спрямованих на мінімізацію ризиків та використання можливостей, які виглядають через невизначеність.

Прийняття рішень в умовах невизначеності засноване на тому, що ймовірності різних варіантів розвитку подій невідомі. У цьому випадку суб'єкт керується, з одного боку, своїми ризиковими перевагами, а з іншого – критерієм вибору з усіх альтернатив за складеною «матрицею рішень». Прийняття рішень в умовах ризику засноване на тому, що кожній ситуації розвитку подій може бути задана ймовірність її здійснення. Це дозволяє зважити отримані значення ефективності і вибрати для реалізації ситуацію з найменшим рівнем ризику.

Однією з основних особливостей прийняття управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності досліджуваного підприємства є значний рівень невизначеності їх результатів. Невизначеність, що була отримана через брак інформації для прийняття управлінських рішень, являє собою багатогранне та багатоаспектне поняття, яке важко формалізується та може бути диференційованим за різними видовими ознаками. У роботі запропоновано

класифікацію видів невизначеності результатів управлінських рішень, що ухвалюються у ТОВ фірма «Грона» (рис. 3.1).

Однак, за певних умов можна обрати альтернативу, яка може вважатися раціональною, тобто такою, що у будь-якій ситуації, в якій може опинитися об`єкт управління, є кращою ніж низка інших альтернатив, що розглядалися (рис. 3.2.).



Рис.3.1 **Види невизначеності результатів прийняття управлінських рішень на підприємстві**

У роботі показано застосування принципу раціональності для вирішення завдання обґрунтування структури зовнішніх джерел фінансування інвестиційного проекту розвитку ТОВ фірма «Грона».

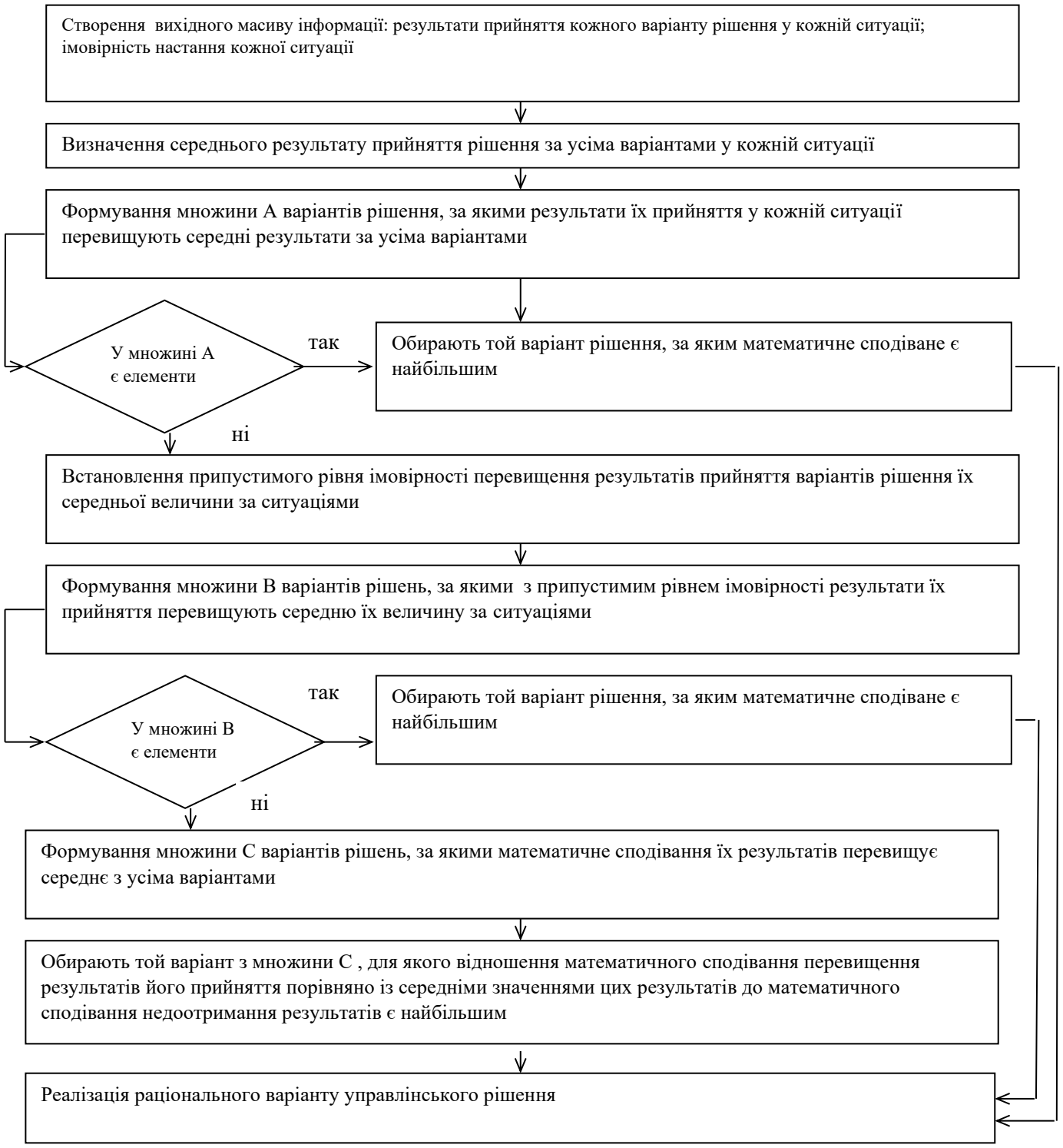


Рис. 3.2. **Вибір раціонального управлінського рішення в умовах невизначеності**

Примітка: розроблено автором

За таких умов, як показало проведене дослідження, доцільно застосовувати критерій максимуму відношення сподіваного прибутку теперішніх власників підприємства за усіма ситуаціями, в яких воно може опинитися, до середньої його величини за усіма значеннями показника структури джерел фінансування проекту. Внаслідок застосування даного критерію вдалося отримати аналітичний вираз для визначення раціонального розміру частки кредитних ресурсів у структурі джерел фінансування інвестиційного проекту розвитку підприємства. Використання запропонованого підходу до визначення раціональної структури зовнішніх джерел фінансування інвестиційного проекту у практиці інвестиційної діяльності підприємств дозволить підвищити рівень обґрунтованості інвестиційних рішень, які приймаються, та забезпечити раціональне співвідношення між ризиком та дохідністю діяльності цих підприємств.

Проілюструємо запропонований підхід до прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності на прикладі знаходження раціональної структури зовнішніх джерел фінансування інвестиційного проекту розвитку ТОВ фірма «Грона». Тоді послідовність вирішення цього завдання буде містити такі етапи:

1) визначити кількість ситуацій, у яких може опинитися підприємство, кожна з яких буде характеризуватися певною сукупною величиною прибутку підприємства після реалізації ним інвестиційного проекту;

2) встановити діапазон можливого коливання сукупного прибутку підприємства на декілька рівних проміжків відповідно до обраної кількості ситуацій;

3) визначити сподівану величину прибутку теперішніх акціонерів підприємства для кожної ситуації за різної величини показника структури капіталу (частки коштів від емісії акцій або частки банківського кредиту). При цьому такий розрахунок здійснюється аналогічно визначенню величини верхньої та нижньої межі коливання сподіваного прибутку теперішніх акціонерів підприємства;

4) обчислити середню для кожної ситуації усіх можливих значень показника структури джерел фінансування інвестиційного проекту величину сподіваного прибутку теперішніх акціонерів підприємства;

5) обчислити відношення сподіваного прибутку теперішніх акціонерів до середньої його величини для кожної ситуації та для кожного значення показника структури капіталу;

6) обирати таке значення показника структури джерел фінансування інвестиційного проекту, за якого при усіх ситуаціях досягається максимальне значення показників, обрахованих на п’ятому етапі розрахунків (якщо за таким критерієм визначити раціональне значення показника структури джерел фінансування не вдається, то обираємо те з них, за якого мінімальне значення показників, обрахованих на п’ятому етапі за кожною ситуацією, є найбільшим).

Формалізація запропонованого підходу до раціоналізації структури джерел фінансування інвестиційного проекту розвитку ТОВ фірма «Грона» буде базуватися на певних математичних моделях. В якості однієї зі змінних величин будемо розглядати частку банківського кредиту у структурі джерел фінансування проекту.

Для певного значення прибуток $П$ теперішніх акціонерів підприємства як функція від β буде визначатися за такою формулою:

$$П^{ак}(\beta) = (В - К) \times \left(\frac{П - E_n \times К \times \beta}{В - К \times \beta} \right) = (В - К) \times \left(\frac{П - В \times E_n}{В - К \times \beta} + E_n \right), \quad (4)$$

де $В$ - прогнозна величина ринкової вартості усіх акцій підприємства після реалізації ним запланованого інвестиційного проекту (припускаємо, що акції підприємства купуються за їх ринковою вартістю);

$П^{ак}$ – прибуток теперішніх акціонерів підприємства як функція від показника структури джерел фінансування β;

β – частка банківського кредиту у структурі джерел фінансування інвестиційного проекту розвитку підприємства ($\beta = 1 - \alpha$);

П – сукупний прибуток підприємства після реалізації ним інвестиційного проекту;

α – питома вага коштів від емісії акцій (у даному випадку звичайних) у структурі джерел фінансування інвестиційного проекту вартістю К;

К – вартість реалізації проекту (потрібні інвестиції у проект);

E_n – ставка дивідендів за акціями.

Для того, щоб визначити середню за різних значень показника структури капіталу β величину прибутку теперішніх акціонерів підприємства отримуємо:

$$П_{сер}^{ак}(П) = \int_0^1 (B-K) \times \left(\frac{П - E_n \times K \times \beta}{B - K \times \beta} \right) d\beta = (B-K) \times \left(\frac{П - B \times E_n}{K} \times \ln(\frac{B}{B-K}) + E_n \right), \quad (5)$$

де $П_{сер}^{ак}(П)$ – середня за різних значень показника структури капіталу β величина прибутку теперішніх акціонерів підприємства як функція від *П*;

ln – позначення натуральних логарифмів.

Прирівнявши вирази та провівши низку перетворень, остаточно отримуємо:

$$\beta_p = \frac{B}{K} - \frac{1}{\ln(B/(B-K))}, \quad (6)$$

де β_p – значення показника структури джерел фінансування інвестиційного проекту розвитку підприємства, за якого в усіх ситуаціях, що в них може опинитися підприємство, величина прибутку його теперішніх акціонерів дорівнює середній, за усіх можливих значень показника структури капіталу, величині прибутку теперішніх акціонерів підприємства.

Слід відзначити, що не існує такого показника структури капіталу β, за якого в усіх ситуаціях відношення прибутку теперішніх акціонерів підприємства до середньої величини цього прибутку перевищувало б одиницю. Дійсно, як показує аналізування результатів зіставлення виразів, якщо $П - B \times E_n > 0$, то, щоб виконувалася така умова: показник β повинен

перевищувати β_p. І, навпаки, якщо $П - B \times E_n < 0$, то показник β повинен бути меншим ніж β_p. Отже, розрахований за формулою (6) показник структури джерел фінансування інвестиційного проекту розвитку підприємства з точки зору запропонованого вище підходу відповідає критерію раціональності: за такого показника в усіх можливих ситуаціях, в яких може опинитися підприємство, прибуток його теперішніх акціонерів після реалізації проекту буде не меншим від середньої за усіх можливих значень показника структури капіталу величини прибутку цих акціонерів (а, точніше, дорівнювати їй). При цьому аналізування виразу (6) дозволяє стверджувати, що розрахований за формулою (6) показник апріорі знаходиться в межах від нуля до одиниці, тобто відповідає необхідній умові меж значень показника структури джерел фінансування інвестиційного проекту.

Очевидно, що показник структури капіталу, розрахований за формулою (6), не можна вважати оптимальним, через те, що при такій постановці завдання його вибору, коли не розглядаються імовірнісні параметри сподіваного прибутку підприємства, наявної інформації недостатньо для проведення оптимізації цього показника. Однак, вибір фінансовими менеджерами підприємства розрахованого за формулою (6) показника структури джерел фінансування слід вважати достатньо обґрунтованим та таким, який забезпечує достатньо високі сподівані фінансові результати діяльності підприємства у порівнянні з багатьма іншими можливими альтернативними рішеннями щодо вибору структури джерел фінансування інвестиційного проекту. При цьому слід також зазначити, що в реальних умовах, особливо якщо економіка є нестабільною, встановити імовірнісні параметри сподіваного прибутку підприємства з припустимим рівнем точності часто виявляється неможливим. Тому запропонований підхід до раціоналізації структури джерел фінансування розвитку підприємства може мати достатньо широке практичне застосування.

Використання запропонованого підходу до визначення раціональної структури зовнішніх джерел фінансування інвестиційного проекту у практиці інвестиційної діяльності підприємств дозволить підвищити рівень обґрунтованості інвестиційних рішень, які приймаються на підприємствах, та забезпечити раціональне співвідношення між ризиком та дохідністю їх діяльності.

Проілюструємо запропонований підхід до прийняття управлінського рішення про вибір раціональної структури зовнішніх джерел фінансування інвестиційного проекту на прикладі проекту розвитку ТОВ фірма «Грона». Вихідні дані для здійснення розрахунку раціональної структури джерел фінансування даного інвестиційного проекту наведені у табл. 3.1

Таблиця 3.1

Вихідні дані для здійснення розрахунку раціональної структури джерел фінансування інвестиційного проекту

Назва показників	Одиниці виміру	Значення показників
1. Загальна вартість інвестиційного проекту	тис. грн.	1000,0
2. Річний сподіваний прибуток від реалізації проекту за вирахуванням податку на прибуток - мінімально можливий - максимально можливий - середній	 тис. грн. тис. грн. тис. грн.	 236 443 339,5
3. Річна величина початкового прибутку підприємства, яка спрямовується на нагромадження його капіталу - мінімально можлива - максимально можлива - середня	 тис. грн. тис. грн. тис. грн.	 500 935 718
4. Ставка кредитного відсотка	%/рік	0,28
5. Ставка дивідендів за акціями (відношення річного розміру дивідендів до вартості акцій)	%/рік	0,329
6. Прибутковість інвестицій, вкладених у проект - мінімально можлива - максимально можлива - середня	 %/рік %/рік %/рік	 0,235 0,44 0,34

Примітка: розроблено автором

Слід зазначити, що прогнозну вартість акціонерного капіталу підприємства-інвестора *B* можна визначити шляхом ділення прогнозної величини середнього прибутку даного підприємства на середню ставку

дивідендів за акціями E_a. Отже, у нашому випадку В=(339,5 + 718)/0,329 = 3214,3 тис. грн. Тоді, використовуючи формулу (4), отримуємо такий результат:

$$П^{ак}(\beta) = (3214{,}3 - 1000) \times \left(\frac{П - 3214{,}3 \times 0{,}28}{3214{,}3 - 1000 \times \beta} + 0{,}28 \right), \quad (7)$$

сукупний прибуток підприємства після реалізації проекту ($П$) може коливатися від 736 до 1378 тис. грн. Подаємо значення функції $П^{ак}(П, \beta)$ у табл. 4. Підставляючи вихідні дані для розрахунку раціональної структури джерел фінансування інвестиційної діяльності підприємства у формулу (6), отримуємо:

$$\beta_p = \frac{3214{,}3}{1000} - \frac{1}{\ln(3214{,}3/(3214{,}3 - 1000))} = 0{,}5312 \ . \quad (8)$$

Таблиця 3.2

Значення функції $П^{ак}(П, \beta)$

β	П					
	740	850	920	1070	1208	1350
0,1	506,2395	584,4506	634,2214	740,8729	838,9924	939,9559
0,2	502,4653	583,2711	634,693	744,8828	846,2574	950,5703
0,3	498,4321	582,0107	635,1971	749,1678	854,0209	961,9133
0,4	494,1124	580,6607	635,7369	753,7574	862,3362	974,0623
0,5	489,4743	579,2112	636,3165	758,6851	871,2642	987,1064
0,6	484,4814	577,6508	636,9405	763,9898	880,8752	1001,149
0,7	479,0913	575,9664	637,6141	769,7165	891,2507	1016,308
0,8	473,2547	574,1423	638,3435	775,9176	902,4857	1032,722
0,9	466,9137	572,1607	639,136	782,6545	914,6916	1050,556
1,0	460	570	640	790	928	1070
Разом	4854,465	5779,525	6368,199	7629,644	8790,174	9984,343
Середнє значення	485,4465	577,9525	636,8199	762,9644	879,0174	998,4343

Примітка: складено та розраховано автором на підставі результатів досліджень

Отже, якщо в якості можливих джерел фінансування інвестиційного проекту, що розглядається, виступають кошти від емісії звичайних акцій та банківський кредит, то доцільно фінансувати 53,12 % вартості проекту за рахунок банківського кредиту, а іншу частину даної вартості – за рахунок коштів від додаткової емісії звичайних акцій.

Виходячи з проведеного дослідження, можна також виділити ряд рекомендацій щодо підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на основі аналізу існуючих проблем управління:

1. Для оптимізації процесу прийняття управлінських рішень та оцінки можливих наслідків цих рішень на підприємстві необхідно впроваджувати систему бюджетування, що дозволить підвищити якість управління компанією і її привабливість для іноземних інвесторів.

2. З метою підвищення ефективності управління витратами і прибутком в якості системи бюджетування на підприємстві можна використовувати інтеграцію різних управлінських систем (наприклад, систему, засновану на поєднанні систем «стандарткостинг» і «директ-костинг»), що дозволить мінімізувати існуючі в них недоліки і підвищити ефективність їх впровадження на підприємстві.

3. Прийняття управлінських рішень щодо вибору оптимального інвестиційного проекту розвитку підприємства повинно враховувати максимальну, мінімальну та середньозважену ефективність запропонованих проектів та ступінь ризикованості кожного з проектів відповідно з обраним критерієм.

Запропоновані в роботі рекомендації універсальні і можуть використовуватися суб'єктами господарювання різних галузей і форм власності для прийняття управлінських рішень.

Удосконалення процесів розробки та прийняття управлінських рішень у ТОВ фірма «Грона», що розташоване у м. Сквира Білоцерківського району Київської області, може мати вирішальне значення для підвищення ефективності діяльності товариства. Оптимізація цих процесів дозволить компанії більш ефективно реагувати на зміни в ринковому середовищі, підвищити продуктивність та конкурентоспроможність. Ось кілька кроків, які можна додати для цього процесу:

1. Впровадження стратегічного планування.

Стратегічне планування дозволить ТОВ фірма «Грона» розробити

довгострокову візію розвитку та розміщення ключових напрямків діяльності. Планування має включати аналіз зовнішнього ринкового середовища та внутрішніх ресурсів компанії, щоб знайти найбільш вигідні можливості для розвитку і зростання.

2. Застосування аналітики даних.

Використання аналітичних інструментів допоможе компанії отримати глибші знання про потреби клієнтів, тенденції ринку та ефективність внутрішніх процесів. Це дозволяє прийняти рішення на основі даних, що значно зменшує ризик та підвищує шанси на успіх.

3. Підвищення кваліфікації працівників.

Навчання та розвиток співробітників мають першочергове значення, недостатньо компетентні та мотивовані працівники є основою успішного прийняття та реалізації управлінських рішень.

4. Оптимізація внутрішніх процесів.

Аналіз та оптимізація внутрішніх процесів, таких як логістика, виробництво та маркетинг, дозволить ТОВ фірма «Грона» мінімізувати витрати та підвищити загальну продуктивність. Впровадження сучасних IT-рішень та автоматизація рутинних завдань звільняти ресурси для більшої кількості стратегічних завдань.

5. Розвиток корпоративної культури та лідерства.

Посилення ролі лідерства та розвиток корпоративної культури, що сприяє інноваціям і відкритості до змін, забезпечує гнучкість та адаптивність управління. Лідери повинні бути здатними надихати та мотивувати персонал, підтримувати відкрите спілкування та обмін ідеями.

6. Забезпечення зворотнього зв'язку та контроль.

Систематичний зворотний зв'язок із співробітниками та клієнтами допоможе ТОВ фірма «Грона» вчасно коригувати свої стратегії та підходи. Використання KPI (ключові показники ефективності) та регулярний аудит діяльності результативно виміряти успіх і виявити окремі проблеми на ранніх етапах.

Реалізація цих стратегій допоможе ТОВ фірма «Грона» досягти вищої ефективності в управлінні, оптимізувати прийняті рішення та забезпечити сталий розвиток компанії в умовах змінюваного ринкового середовища.

3.2. Оптимізація процесу інформаційного забезпечення управлінських рішень

Оптимізація процесу інформаційного забезпечення управлінських рішень є єдиною з ключових завдань сучасного управління, яка дозволяє підвищити ефективність рішень за рахунок підвищення якості, доступності та актуальності інформації. Для досягнення цієї мети застосовуються різноманітні технологічні та методологічні підходи.

1. Впровадження інтегрованих інформаційних систем.

Сучасні інформаційні системи, такі як ERP (Enterprise Resource Planning) або CRM (Customer Relationship Management), забезпечують централізацію та стандартизацію даних по всіх організаціях. Це дозволяє забезпечити оперативний доступ до актуальної інформації та полегшує процес аналізу даних для прийняття обґрунтованих рішень.

2. Застосування великих даних та аналітики.

3. Удосконалення процесів збору інформації.

Оптимізація збору інформації забезпечує вибір ефективних методів та інструментів для збору даних, які забезпечують високу точність і релевантність інформації. Це може включати автоматизовану обробку збору даних за допомогою сенсорів, онлайн-платформи або інтерфейсів для збору даних від користувачів.

4. Покращення якості даних.

Якість даних можна підвищити через застосування процедур контролю якості даних, включаючи очищення даних, виправлення помилок, забезпечення

консистенції та актуальності інформації. Це уникнути ризику прийняття рішень на основі помилкової або застарілої інформації.

5. Розвиток компетенцій аналітики.

Оптимізація інформаційного забезпечення також залежить від рівня кваліфікації персоналу, здатного аналізувати складні дані. Навчання та розвиток навичок аналітики серед співробітників є підвищення якості аналітичних висновків та рішень.

6. Використання штучного інтелекту та машинного навчання.

Застосування ШІ та машинного навчання дозволяє автоматизувати багато аспектів аналізу даних, включаючи ідентифікацію закономірностей, прогнозування результатів та навіть рекомендації щодо виконання рішення. Завдяки інтеграції цих підходів процес інформаційного забезпечення стає не тільки швидким і точнішим, але й адаптованим до складних та динамічних умов сучасного бізнес-середовища. Такий підхід сприяє більш обґрунтованому та ефективному прийняттю управлінських рішень.

Досягнення цілей управління здійснюється шляхом підготовки і реалізації управлінських впливів на персонал підприємства, що активізують його роботу. Основною формою такого впливу є управлінське рішення (УР). Оскільки управлінське рішення є основою управління, то процес підготовки, прийняття та контролю реалізації УР є основним процесом управління. Важливою особливістю управлінського рішення є його результуючий аспект – коли управлінське рішення визначається як результат управлінської діяльності, що виражений через її кінцеві результати. Тобто рішення – це те, що реалізується, інакше слід говорити лише про бажання або наміри. Тому під процесом прийняття управлінського рішення (ПУР) ми будемо розуміти процес підготовки, прийняття та контролю реалізації управлінського рішення.

Підготовка та реалізація управлінських впливів здійснюється уповноваженими на це керівниками на підставі аналізу інформації про ситуацію, що потребує прийняття УР. Інформаційні потоки, як шляхи передачі інформації та частина інформаційної підтримки процесу прийняття УР,

забезпечують існування соціально-економічної системи (підприємства), усередині якої вони рухаються. Тому вивчення та вдосконалення організаційно- управлінських аспектів інформаційного забезпечення процесу підготовки, прийняття та контролю реалізації управлінських рішень є актуальною задачею для підприємств в умовах нестійкої економіки України.

Результати. Системно-інформаційний аналіз орієнтований на інформаційний аналіз процесів управління. В ньому інформація розглядається як засіб досягнення мети при обов'язковому врахуванні її цінності. Підготовці, прийняттю та контролю реалізації УР, як процесу управлінської діяльності, властиві певні технології: сукупність прийомів та способів, які послідовно застосовуються для досягнення мети підприємства.

За результатами системно-інформаційного аналізу, процес підготовки, прийняття та контролю реалізації управлінських рішень на підприємстві в технологічному аспекті можна зобразити у вигляді послідовності етапів, між якими є прямі та зворотні інформаційні зв'язки. Кожний етап даного процесу являє собою інтегровану сукупність операцій та процедур, які виконуються працівниками апарату управління на основі розподілу праці. Диференціація та координація управлінської праці, формування рівнів управління здійснюються за допомогою вертикального поділу праці, тому в системі управління виникає суб'єкт та об'єкт управління. З точки зору теорії прийняття управлінських рішень можна сказати, що суб'єкт управління повинен виконувати прийняття та контроль реалізації управлінського рішення, а об'єкт управління – здійснювати його підготовку та реалізацію.

На рис. 3.3 представлено послідовність такого процесу у системі управління, що складається із 9 етапів [4]. Складність управлінської ситуації, яка потребує прийняття УР, кваліфікація суб'єкта і об'єкта управління, визначають витрати часу та інші ресурси, що використовуються при проходженні даних етапів.

Теоретичні та емпіричні дослідження [2, 4, 5, 6] показують, що в процесі управління підприємством особа або орган, що приймає рішення (ОПР), за

допомогою інформаційних потоків, які існують на підприємстві, щоденно отримує інформацію про процес виконання запланованих або про виникнення незапланованих завдань, які знаходяться в межах його компетенції та повноважень.

У разі виникнення ситуації, що потребує прийняття управлінського рішення (тобто управлінської ситуації), на основі існуючої інформації здійснюється 1-й етап процесу ПУР – визначення проблеми (пошук та відбір інформації про ситуацію, її попередня оцінка, упорядкування і перевірка достовірності даних, визначення існуючої проблеми, попереднє визначення цілей) та 2-й етап процесу ПУР – оцінка ситуації (розроблення оціночної системи, визначення обмежень, аналіз ситуації, діагностика ситуації, розроблення прогнозу розвитку ситуації). Це дозволяє виявити множину завдань, які потребують вирішення.

В рамках мети підприємства та в залежності від виявлених завдань визначається мета управлінського рішення та проводиться 3-й етап процесу ПУР – постановка цілей, тобто формулювання головних цілей реалізації управлінського рішення та визначення їх пріоритетності.

Мета прийняття УР обумовлює інформаційні потреби ОПР [6], які поступово розпізнаються або модифікуються в процесі конкретизації планування. Інформаційні потреби ОПР, в свою чергу, зумовлюють появу інформаційних бажань (тобто прагнення отримати потрібну інформацію) та визначають інформаційні ресурси, що необхідні для досягнення мети прийняття УР. Інформаційні бажання реалізуються в інформаційні запити, які формують вимоги до інформаційних потоків, що, певною мірою, сприяють задоволенню інформаційних потреб ОПР.

Поняття «інформаційні потоки», в загальному розумінні, є сукупністю циркулюючих на підприємстві відомостей, необхідних для підготовки, прийняття та контролю реалізації управлінського рішення. Такі відомості можуть існувати у вигляді усних повідомлень та паперових або електронних документів, які на практиці формуються у систему усного інформування (у

формі доповідей, засідань, нарад, бесід з підлеглими, консультантами тощо), систему паперового документообігу та комп'ютеризовану (автоматизовану) інформаційну систему відповідно. Звідси очевидно, що інформаційні потоки на підприємстві здійснюються за допомогою основних видів інформаційних технологій: усної, письмової та комп'ютеризованої (тобто комп'ютерної та телекомунікаційної технологій). Як правило, комп'ютерні інформаційні системи частково замінюють або дублюють усну та паперову систему інформування.

Для реалізації поставлених цілей та обґрунтованого прийняття УР суб'єкт управління надає об'єкту управління завдання на виконання 4-го етапу процесу ПУР - розробку та формулювання альтернативних варіантів управлінських рішень, шляхом їх генерування (якщо необхідне принципово нове рішення) та з використанням перевірених (вироблених на основі попереднього досвіду) або адаптованих до певної управлінської ситуації існуючих управлінських рішень. Об'єкт управління також здійснює 5-й етап процесу ПУР - відбір відповідних альтернатив, тобто розроблення моделей розвитку ситуації, оцінку та відбір основних варіантів управлінських впливів та надає свої пропозиції суб'єкту управління.

Суб'єкт управління здійснює вибір та ухвалення управлінського рішення, тобто виконує 6-й етап процесу ПУР. Для ефективної реалізації прийнятого рішення проводиться 7-й етап процесу ПУР – організовується виконання управлінських рішень, тобто здійснюється розроблення плану (програми) дій, розроблення системи повноважень (визначається круг обов'язків кожного посадовця), системи компетенцій (виконується підбір менеджерів та співробітників для якісного виконання посадових інструкцій) та належним чином оформлюється прийняте УР.

За виробленими планами дій на об'єкт управління здійснюється управлінський вплив (завдання доводяться до виконання). Хід реалізації управлінського рішення контролюється за допомогою інформації про реакцію об'єкта управління на 8-му етапі процесу ПУР – контролю реалізації УР: за

необхідністю виявляються та коректуються відхилення, формується необхідна управлінська звітність.

Варто зауважити, що для здійснення всіх етапів процесу підготовки, прийняття та контролю реалізації управлінського рішення природно необхідне використання потоків інформації у вигляді всіх існуючих у системі управління інформаційних технологій (усної, письмової, комп'ютеризованої), але це не зображено на схемі для спрощення її сприйняття.

Після реалізації управлінського рішення проводиться 9-й, заключний, етап процесу прийняття управлінського рішення: аналіз та оцінка результатів реалізованого рішення, тобто виконується аналіз результатів розвитку ситуації після надання управлінських впливів та оцінка ефективності й результативності управлінського рішення.

В процесі вирішення управлінської ситуації та по закінченню реалізації УР належним чином формується управлінська звітність [5], яка, за допомогою певних інформаційних потоків, надається ОПР та накопичується у внутрішніх інформаційних ресурсах системи управління.

Для здійснення всіх етапів, пов'язаних з підготовкою, вибором, прийняттям та контролем реалізації управлінського рішення необхідне використання інформаційних потоків, що доводить інформаційну сутність як процесу прийняття управлінського рішення, так і самого управлінського рішення.

Таким чином, інформаційне забезпечення процесу підготовки, прийняття та контролю реалізації управлінського рішення на підприємстві - це важлива складова даного процесу, необхідна для досягнення мети прийняття управлінського рішення. Воно створюється з метою сприяння задоволенню інформаційних потреб особи (органа), що приймає рішення, та складається з інформаційних потоків, що використовують усну, письмову та комп'ютерні інформаційні технології та інформаційних ресурсів підприємства.

Доведеним фактом є те, що для досягнення ефективного управління господарської системи необхідна достовірна та своєчасна інформація про її

діяльність. На основі інформації, яка потрапляє до апарату управління успішно здійснюється аналіз, виробляється, формується та приймається управлінське рішення кожного економічного або соціального процесу, виконання якого аналізується та відповідно на основі якого приймаються майбутні управлінські рішення.

Процес передачі та отримання інформації можна зобразити на перший погляд простою схемою (рис. 3.3).

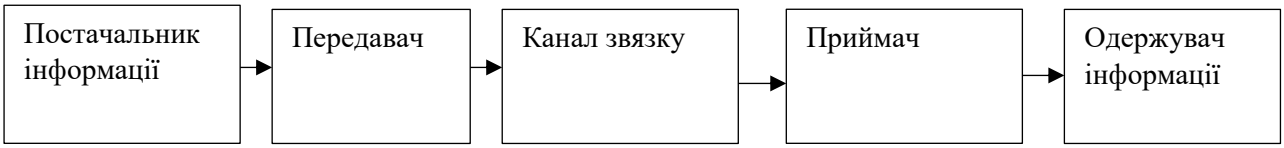
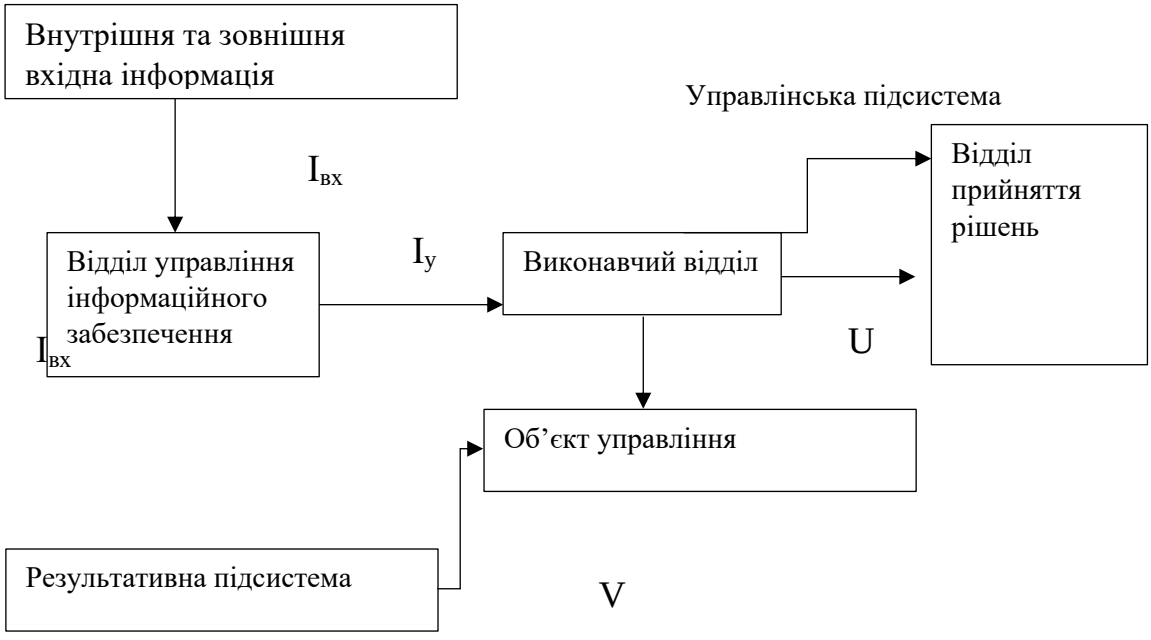


Рис. 3.3. **Процес передачі та отримання інформації**

Проте, на отримання ефективного результату від прийнятого рішення впливають такі фактори: якість, достовірність та оперативність отримання направленої інформації; процеси передачі інформації (комп'ютерне та програмне забезпечення, наявність мережі інтернет, правильна та ефективна схема документообігу, тощо); посередники інформації, які знаходяться між постачальником та одержувачем; знання, досвід та кваліфікація працівників апарату управління; зовнішні ринкові фактори, тощо.



де:

$I_{вх}$ – вхідна інформація;

$I_{пов}$ – повідомляюча інформація про поточний стан об'єкту управління;

Іу – управлінська інформація в результаті порівняння;

U – дія виконавчого органу в результаті управління;

V – відхилення стану об'єкту управління під впливом зовнішнього середовища.

Рис. 3.4. **Структура інформаційного забезпечення системи управління**

В процесі передачі, отримання інформації та управління нею постійно відбувається її обмін. Такий обмін може відбуватися як по-вертикалі так і по-горизонталі. Апарат управління потребує об'єктивної та оперативної інформації на певний момент часу, що залежить від побудови системи управління, яка буде її використовувати. Ми цілком підтримуємо точку зору С.М. Петренко, яка характеризує інформаційне забезпечення управління як сукупність реалізованих рішень відносно обсягів інформації, її якісного і кількісного складу, розміщення і форм організації . При цьому метою інформаційного забезпечення управління, на думку науковця, є своєчасне надання необхідної і достатньої інформації для прийняття управлінських рішень, що забезпечують ефективну діяльність як підприємства в цілому, так і його структурних підрозділів [12]. Тому, на нашу думку, слід визначити системи через які буде проходити інформація до визначеного об'єкту управління. Запропонований напрям можна зобразити схематично, виділивши управлінську та результативну підсистеми (рис. 3.4).

Такий спосіб проходження інформації від її отримання до прийняття рішень є безперервний процес. Для успішної реалізації прийнятих рішень потрібна не тільки вчасно отримана інформація, а й її достовірність та точність. Вирішення поставлених завдань на сучасному рівні можливе лише за умови одночасної реалізації технічних і організаційних заходів, спрямованих на підвищення ефективності інформаційного забезпечення. Окрім того, потрібно

не тільки мати в своєму розпорядженні своєчасну і точну інформацію, але уміти опрацьовувати її та робити необхідні висновки і ефективно втілювати в управлінські рішення. Тому, необхідність присутності інформаційної складової в управлінні безумовна, оскільки вона є основою всього управлінського процесу.

Вагомим критерієм удосконалення фінансової інформації є її інформативність для цілей управління. Основними джерелами інформації для фінансової підсистеми є дані бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Повнота, своєчасність, якість обліково-економічної інформації стали основними вимогами економіки як господарських систем, так і демократичного суспільства ринкового типу в цілому. У зв'язку з цим удосконалення фінансової інформації та головних її складових, наприклад таких як обліково-економічна інформація, слід розглядати у контексті інтеграції різних її видів і форм представлення, які нададуть змогу задовольнити питання апарату управління за допомогою створених алгоритмів інтеграції інформаційних потоків. Такий набір систематизованих правил будуть враховувати достовірність, точність, ясність, конфіденційність, аналітичність та результативність.

Процес інтеграції обліково-фінансової інформації в інформаційному забезпеченні фінансової підсистеми пропонуємо здійснювати шляхом реалізації та дотримання таких факторів:

- організаційних;
- методологічних;
- технічних.

Слід зауважити, що ще у 1954 році Пітер Друкер в книзі "Практика менеджмента" запропонував концепцію Управління по цілям (management by objectives, MBO). Відповідно до цієї концепції організація буде діяти більш ефективно, якщо в ній створено чітку ієрархічну систему цілей, де кожен наступний рівень цілей сприяє досягненню цілей вищого рівня, а всі окремі цілі разом узяті повинні бути скоординованими між собою, та такими що

забезпечують досягнення загальних цілей організації. При цьому складність системи контролю та самоконтролю повинна знаходитись в межах необхідних для досягнення цілей організації, контроль не повинен бути самоціллю [4].

Продовжуючи думку з впровадження і ефективного управління інформаційної діяльності та її взаємозв'язків між інформаційними потоками визначаємо необхідність у побудові інтегрованих моделей інформаційного забезпечення фінансової підсистеми до існуючих програм підприємства. За приклад такої інтегрованої системи ми можемо використати комп'ютерну систему “менеджмент ділових процесів” (Workflow Management systems). Обрано нами дану систему виходячи з особливостей її позицій та переваг: зменшення витрат зберігання документів; скорочення часу на пошук документів; зменшенням витрат на копіювання документів; скорочення часу та зменшення моральних і матеріальних витрат на пошук та доступ достовірної інформації і обробку документів, де вона зазначена.

Застосування інтегрованої передачі інформаційних потоків забезпечує кожне робоче місце повним комплексом інформаційних послуг при виправданих витратах на їхнє впровадження та підтримку.

Отже, кожен управлінський цикл починається зі збирання, обробки інформації і закінчується здобуванням інформації, яка є вихідною для нового управлінського циклу. Розробка стратегії управління (перспективних цілей і завдань), вироблення і вибір управлінських рішень, організація їхнього виконання, регулювання та контроль, підбиття підсумків виходять із споживання здобутої інформації і закінчуються видачею нової інформації. Але обсяг і зміст інформації залежать від структури управління, від співвідношення системи управління між виділеними структурними підрозділами або підсистемами управління. Саме така взаємодія визначає рівень прийнятих ефективних рішень на різних етапах управління.

Узагальнюючи результати нашого дослідження, можна зробити висновок, що налагоджена система руху інформаційних потоків забезпечить поставлені завдання апарату управління. Весь потік інформації проходить

через фінансову систему управління. Тому, застосування інтегрованих моделей інформаційного забезпечення фінансової підсистеми надасть змогу підвищити результати прийнятих рішень на якісно новий рівень, що сприятиме удосконаленню процесу управління підприємства.

3.3. Удосконалення прийняття управлінських рішень, що стосуються управління персоналом підприємства

Удосконалення управлінських рішень, що стосуються системи управління персоналом підприємства, має велике значення для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності організації. Завдяки цілеспрямованій оптимізації цих процесів можна підвищити задоволеність працівників, порушити текучість кадрів і збільшити продуктивність праці. Ось декілька ключових аспектів, на які слід звернути увагу при вдосконаленні управлінських рішень у сфері управління персоналом:

1. Аналітика даних та використання HR-технологій;
2. Розвиток корпоративної культури;
3. Розвиток та навчання;
4. Забезпечення зворотного зв'язку;
5. Планування кар'єри та наступництва;
6. Здоров'я та благополуччя співробітників.

Дослідження в сфері управління колективами можна визнати постійно актуальними. Така необхідність виникає кожен раз, коли змінюються економічні умови або ж з'являються нові, більш ефективні методи управління.

Результати дослідження свідчать, що ефективність роботи підприємства переважно залежить від дієвості управлінських рішень у сфері управління колективом. Тому необхідна більш оперативна, надійна і адаптована до сучасних умов система прийняття рішень, яка виступає фундаментом

управління і дає змогу керівництву приймати раціональні управлінські рішення.

Управлінське рішення в сфері управління трудовим колективом є продуктом діяльності керівника будь-якого рівня, особливо коли на шляху досягнення поставленої мети виникають проблеми. Процес прийняття управлінського рішення представляє собою процес обробки наявної інформації при виникненні проблеми. Зазначимо, що основними чинниками, які впливають на якість управлінського рішення, є: використання наукових підходів і принципів, методів моделювання системи управління, автоматизація управління, мотивація формування якісного рішення. Ймовірність прийняття оптимального рішення обумовлена повнотою, вірогідністю і різноманітністю вихідної інформації. Уміння розробляти ефективні управлінські рішення вимагає від керівника певного рівня мистецтва, який досягається безперервним навчанням, самонавчанням і самоосвітою управлінського персоналу.

Здебільшого у процесі управління трудовим колективом приймається величезна кількість найрізноманітніших рішень, які мають різні характеристики. Інформація, яка використовується органами управління підприємства, істотно розрізняється в своїх якісно-кількісних характеристиках, а сам процес прийняття рішень не повинен порушувати нормального функціонування підприємства.

Реалізація значної кількості управлінських рішень потребує їхньої диференціації. Наразі необхідна класифікація типів рішень для організації їх виконання та удосконалення методів роботи з колективом підприємства. Складність і різноманіття рішень обумовлює застосування різних критеріїв.

Проведене дослідження дозволило систематизувати зміст управлінських рішень у сфері управління трудовим колективом підприємства, які, на нашу думку, повинні реалізовуватися в межах таких напрямів: формування, підтримка дієвості та згуртованості колективу, стимулювання його розвитку (рис. 3.5).



Рис. 3.5. **Управлінські рішення у сфері управління трудовим колективом підприємства**

Можна виділити наступні вимоги, котрі визначають якість управлінського рішення: наукова обгрунтованість, своєчасність, несуперечність, адекватність, реальність, законність, повноважність, цільова спрямованість, адресність, ясність. Виявлення цих якостей дозволить визначити ефективність управлінських рішень. Таким чином, управлінське рішення може вважатися якісним, якщо воно відповідає всім перерахованим вище вимогам. Недотримання хоча б одного з них призводить до втрати ефективності, до труднощів або навіть неможливості його реалізації.

Сьогодні до кадрової політики підприємства висуваються підвищені вимоги практичності, гнучкості та адаптації до внутрішніх факторів (стиль керівництва організації, внутрішньоорганізаційна культура, цілі та місія підприємства) та зовнішнього середовища (розвиток економіки країни та ринку праці, зміни законодавства, особливості здійснення діяльності в умовах кризи).

Зміст кадрової політики не обмежується простим наймом на роботу, а

стосується принципових позицій підприємства відносно підготовки, розвитку персоналу, забезпечення взаємодії працівника і підприємства.

Удосконалення кадрової політики підприємств ТОВ фірма «Грона» потребує комплексного підходу у межах якого будуть враховані соціально-економічні, соціально-культурні та соціально-психологічні аспекти. На менш важливим є управлінська стратегія підприємства та особистісні якості керівника.

Зміст роботи керівника полягає у тому, щоб впливати на поведінку і дії працівників, направляючи і мотивуючи їх на досягнення спільних цілей. Це особливий вид творчої діяльності, і по мірі зростання посади вимоги до творчості зростають, тобто сутність роботи керівника полягає в організаційній роботі, а також у спрямуванні діяльності трудового колективу, сприянні розвитку працівників, впливу (у разі необхідності) на їх поведінку.

Проведений аналіз кадрової політики на підприємствах ТОВ фірма «Грона» засвідчив, що персонал з пересторогою налаштований до керівництва, вважає суб'єктивним проведення атестації, що не сприяє кар'єрному зростанню кадрів. Наведені проблеми як найшвидше мають стати центром уваги управлінського персоналу підприємств. Потребує уваги і сама організація роботи кадрових служб в частині планування навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Вважаємо, що кадрова політика підприємств має акцентувати увагу на інтелектуальній, соціальній, організаційній та інших складових використання людських ресурсів. Професіоналізм, активність, ініціативність та працьовитість – ось далеко не повний перелік параметрів людського фактора, який має стати ядром удосконаленої кадрової політики. Створення працездатної, ефективної команди професіоналів – виклик для будь-якого керівника, водночас – це вершина управлінської майстерності. Зусилля, витрачені на створення команди, окуповуються в будь-якому випадку: вона легше і швидше досягає успіху. Роль лідера дуже важлива: він формує основні принципи взаємодії, задає вектор розвитку, принципово впливає на мікроклімат у колективі [2].

Компетентний персонал є стратегічним ресурсом підприємства, тому задля створення ефективної кадрової політики кадровий менеджмент має забезпечити необхідні умови для його розвитку. Отже, необхідною умовою взаємодії енергогенеруючих підприємств і їх кадрового менеджменту має стати стабілізація складу найманих працівників, творча активність та креативне мислення. При цьому, враховуючи, що невпинний науково-технічний прогрес призводить до втрати актуальності знань найманих працівників, управлінці мають два шляхи для вирішення даної проблеми, а саме:

- звільнення існуючого персоналу, який вже не відповідає критеріям конкурентоспроможності сучасного ринку, і підбір нового, який відповідає професійно-кваліфікаційним вимогам ринку;
- безперервне підвищення кваліфікації і навчання найманих працівників [3].

Для якісного змісту удосконаленої стратегії розвитку персоналу ТОВ фірма «Грона» пропонуємо комплекс рекомендацій щодо:

- мети та завдань стратегії розвитку персоналу, яка полягає у формуванні та підтримці кількісного та якісного складу персоналу підприємства,
- стратегічних підходів до кадрового складу, відбору та залучення кадрів, що полягають у переході до формування двохярусної структури персоналу, яка складається із «кадрового ядра» (найбільш кваліфікованих та цінних працівників) та «периферійних» працівників, функції яких на підприємстві є менш значимими і відповідальними;
- організації праці та забезпечення ефективного використання персоналу, яка передбачає оцінювання відповідності персоналу посадам, які вони обіймають;
- розвитку систем стимулювання персоналу підприємства, які включають матеріальні та нематеріальні стимули до праці;
- розвитку людського капіталу підприємства, його здатності до інновацій;

- стратегічних підходів до організації руху кадрів на підприємстві як умови ефективного розміщення, використання та утримання працівників, забезпечення їх професійного зростання;
- розвитку соціально-трудових відносин між найманими робітниками і роботодавцями стосовно умов наймання, функціонування і розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- соціального розвитку, який охоплює всю соціальну сферу та сприяє забезпеченню необхідних умов для підвищення якості життя і посилення мотивації працівників.

Підприємство, як соціально-економічна система, може успішно функціонувати в умовах ринку завдяки вдало налаштованому менеджменту, вектор діяльності якого має бути направлений на стимулювання підвищення конкурентоспроможності персоналу. Досягнути цього можна при врахуванні таких груп мотивів:

1) соціально-психологічних (підвищення престижу роботи та нематеріальні заохочення, забезпечення соціальних гарантій, якість соціальної інфраструктури, поєднання інноваційного розвитку з гуманізацією виробництва);

2) організаційно-технічних (технічне переозброєння трудових процесів, запровадження автоматизованих робочих місць, застосування інформаційних технологій, комп'ютеризація трудових процесів, організація належних умов праці, підвищення компетенцій);

3) матеріальних (постійний перегляд і підвищення заробітної плати, розвиток творчої ініціативи, підвищення результативності).

Нові ринкові умови господарювання вимагають від підприємств постійної розробки заходів адаптації, швидкої і якісної реакції персоналу на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що в свою чергу виставляє певні вимоги до його високої кваліфікації. Останнє потребує певних витрат на стимулювання процесів забезпечення конкурентних переваг, а саме витрат на: основну та додаткову зарплату, мотивацію (премії, надбавки, доплати),

професійний розвиток, адаптацію персоналу до нововведень в організацію праці, професійний розвиток, оцінювання та атестацію персоналу, планування кар'єрного зростання, формування корпоративної культури, підвищення кваліфікації, перепідготовку та стажування персоналу.

Отже, удосконалення кадрової політики ТОВ фірма «Грона» передбачає насамперед забезпечення умов щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу. Зі сторони підприємства персонал має мотивуватись до навчання, підвищення кваліфікації, отримуючи премії, матеріальну допомогу; зі сторони персоналу – підвищення освітньо-професійного рівня та компетентностей як гарантія конкурентоспроможності на ринку енергетичних послуг.

Управління персоналом є найважливішим аспектом у діяльності підприємства, тому надзвичайно важливим кроком у вдосконаленні кадрової політики має стати проведення моніторингу конкурентоспроможності персоналу, який дозволить своєчасно виявляти зміни, що відбуваються в трудовій сфері підприємства, а також фактори, які впливають на ці зміни. Основними моментами, на які варто звернути увагу – це рух персоналу, підготовку і перепідготовку кадрів, зміну чисельності і структури персоналу, стан умов праці та виробничого середовища на підприємстві, зайнятість на шкідливих і важких роботах, рівень травматизму, оплату праці й форми соціальної підтримки персоналу та стан трудових конфліктів у колективах.

З метою підвищення ефективності управлінських рішень, які стосуються управління персоналом пропонуємо використовувати у ТОВ фірма «Грона» – Yaware.TimeTracker. Yaware.TimeTracker – автоматичну систему обліку робочого часу і оцінки ефективності роботи співробітників за комп'ютером. Вона дає повну картину робочого дня і дозволяє зміцнити дисципліну, оптимізувати роботу співробітників та ефективно керувати компанією з мінімальними зусиллями. Yaware.TimeTracker допомагає керівнику: оцінити продуктивність роботи за комп'ютером, вести облік часу нарад і перерв, контролювати запізнення та інші порушення, оцінити реальну завантаженість персоналу, виявити кращого і гіршого співробітника, вести віддалений

контроль роботи персоналу, контролювати співробітників з гнучким графіком роботи, розрахувати заробітну плату співробітників з погодинною оплатою праці. Нова функція TaskTracker дозволяє керівнику:

- створювати проекти і завдання;
- делегувати їх виконавцю;
- коментувати на всіх етапах;
- контролювати процес виконання;
- переглядати статистику виконання, що включає час онлайн / оффлайн, відвідувані сайти / програми / додатку;
- розставляти пріоритети;
- давати тимчасову оцінку;
- позначати дедлайн;
- призначати ставку на проект і / або конкретне завдання.

Співробітникові:

- своєчасно отримувати повідомлення про нові завдання, зміни в старій задачі, нові коментарі;
- змінити статус завдання (в процесі / завершена);
- додати коментар.

Табель обліку часу є обов'язковим документом на будь-якому підприємстві. Автоматичний табель обліку часу від Yaware заощадить Вам час. Програма збирає інформацію про час роботи кожного співробітника. Сюди відносяться дані про загальний відпрацьований час по днях, а також невиходи на роботу за певний період (місяць, квартал, рік).

Автоматичний табель обліку часу від Yaware дозволяє розрахувати:

- фактично відпрацьовані дні по кожному співробітнику;
- відсутності на робочому місці (із зазначенням причини: відпустка, лікарняний, вихідний).

Завдяки цьому, керівнику значно простіше:

- контролювати дотримання робочого графіка співробітниками;
- вчасно виявляти порушників графіка роботи та прогульників;

- складати графік відпусток для персоналу.



Рис. 3.6. **Автоматичний табель обліку часу від Yaware**

З новою функцією Ви можете бути впевнені, що співробітники вчасно проінформовані про поставлені завдання і здатні миттєво реагувати на зміни. А звіт по бюджету допоможе Вам наочно побачити, скільки коштувала кожна задача, скільки на неї витрачено часу, та автоматично підрахує бюджетні витрати.



Рис. 3.7. **Різні рівні доступу для менеджерів, керівника**

Yaware.TimeTracker дозволяє проводити моніторинг сайтів та програм і привласнює відповідну категорію продуктивності. При цьому одні й ті ж ресурси мають різну продуктивність для співробітників різних відділів.

Наприклад, для менеджера з продажу, Skype і чати – це продуктивний час роботи, а для бухгалтера і програміста – непродуктивний. Завдяки моніторингу програм керівник вже має змогу оптимізувати та розв'язувати проблеми, які виникають з недостачею часу та низькою результативністю працівників та цілих відділів.

Yaware.TimeTracker покаже, коли і скільки часу працівник був відсутній на робочому місці і чим конкретно був зайнятий:

- працював з документами;
- був на нараді або зустрічі;

чи

- був на перекурі;
- вирішував особисті питання і т.д.

Онлайн-програма обліку робочого часу дозволяє співробітнику вибрати тип активності “Нарада / зустріч” і додати коментар з більш повним описом причини відсутності: з ким була зустріч, з якої теми проходила нарада і т.д.

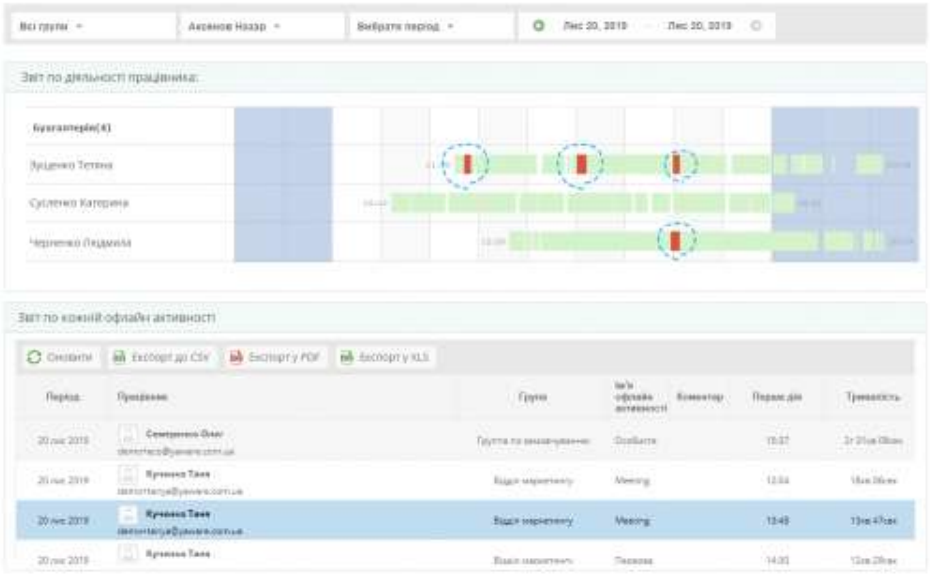


Рис. 3.8. **Офлайн активність працівників (Облік часу нарад, зустрічей, перерв)**

Завдяки такому підходу керівник має змогу контролювати відвідуваність персоналу, запізнення та дотримання робочого графіку. Це допоможе мінімізувати відвідування співробітниками соціальних мереж і новинних ресурсів в особистих інтересах. Також зменшить кількість перекурів і чаювань.

Більш того, у співробітників виникає спортивний інтерес дізнатися, хто більше працює.

Автоматична система обліку робочого часу і оцінки ефективності роботи співробітників дозволяє протягом 14 днів безкоштовно провести аналіз роботи працівників і визначити: облік часу співробітника за комп'ютером, продуктивність персоналу, отримати звіти по поточній діяльності, хронометраж робочого часу кожного співробітника / відділу. Також система дозволяє здійснювати контроль порушнь (запізнення, прогули, відходи раніше).

Вартість підписки на співробітника становить від 100 до 220 грн. з особи. Ці витрати швидко окупляються завдяки зростанню продуктивності праці і зниженню непродуктивних витрат часу. Yaware.TimeTracker – корисний інструмент. І 100 грн. / місяць за одного співробітника – це мізерна інвестиція в порівнянні з тим, скільки часу економиться і наскільки збільшується продуктивність його використання. Слід відмітити простоту і швидкість установка програми, інтерфейс також інтуїтивно зрозумілий і легкий у використанні.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Удосконалення процесів розробки та прийняття управлінських рішень у ТОВ фірма «Грона», що розташоване у м. Сквира Білоцерківського району Київської області, може мати вирішальне значення для підвищення ефективності діяльності товариства. Оптимізація цих процесів дозволить компанії більш ефективно реагувати на зміни в ринковому середовищі, підвищити продуктивність та конкурентоспроможність.

Після проведеного аналізу ефективності прийняття управлінських рішень з управління ресурсним потенціалом ТОВ фірма «Грона» та організації виробничого процесу взагалі, можна зробити висновки, що дане підприємство стійко розвивається, є гідним конкурентом на ринку хлібобулочних виробів України, тобто прийняті управлінські рішення у досліджуваному підприємстві переважно є результативними і ефективними.

У досліджуваному підприємстві протягом останніх років відмічається покращення основних показників ефективності формування та використання ресурсного потенціалу. Зокрема, рентабельність продукції (товарів, послуг) найбільшою була в 2021 році і складала 63,7%. У 2023 році вона дещо скоротилася – до рівня 53,6%, що є негативною тенденцією. І хоч у 2022 році досліджуваний показник і підвищився, але все ж таки не досягнув рівня 2021 року. Аналогічні позитивні зміни спостерігаються і щодо показника рентабельності операційної діяльності. Проведений аналіз засвідчив, що операційна діяльність ТОВ фірма «Грона» є досить рентабельною, і в часі ця рентабельність збільшилася порівняно з 2021 роком.

Як свідчать проведені дослідження, більшість керівників підприємства, визнали найбільш успішними управлінські рішення стосовно управління матеріальними, технічними та трудовими ресурсами підприємств (частка успішних рішень за цими напрямами за більшістю підприємств перевищує середню частку таких рішень за їх загальною сукупністю).

Разом з тим найменш ефективними та вдалими виявилися управлінські рішення стосовно збуту продукції та фінансових ресурсів підприємств. Основними причинами цього респонденти визнали складність розроблення таких рішень та недостатню поінформованість їх розробників.

Щодо процесу прийняття управлінських рішень варто сказати, що він є складним і багатогранним та залежить від кваліфікації керівника, його стилю керівництва, ситуації, культури організації тощо. Серед найбільш важливих факторів, які впливають на процес прийняття управлінських рішень в ТОВ фірма «Грона», слід визначити такі: ступінь ризику; час, що надається в розпорядження для прийняття рішення; ступінь підтримки менеджера колективом; особисті здібності менеджера; політика організації.

Досліджуване підприємство характеризуються достатньо великими та складними організаційною та виробничою структурами, тому 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 таких управлінських рішень визначає ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства у цілому. У зв`язку з цим вище керівництво підприємства намагається відслідковувати якість управлінських рішень, що були прийняті на нижчих щаблях управлінської ієрархії. Це ж саме роблять менеджери інших ланок управління відносно своїх підлеглих, яким делеговано право приймати певні управлінські рішення. Вирішенню цього завдання повинно сприяє створена у ТОВ фірма «Грона» постійно діюча системи моніторингу управлінських рішень, що ухвалюються

Однією з основних особливостей прийняття управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності досліджуваного підприємства є значний рівень невизначеності їх результатів. Невизначеність, що була отримана через брак інформації для прийняття управлінських рішень, являє собою багатогранне та багатоаспектне поняття, яке важко формалізується та може бути диференційованим за різними видовими ознаками. У роботі запропоновано

класифікацію видів невизначеності результатів управлінських рішень, що ухвалюються у ТОВ фірма «Грона».

З метою прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності у роботі запропоновано принцип раціональності. Даний принцип базується на твердженні про те, що в умовах невизначеності намагатися побудувати механізм вибору найкращого (оптимального) рішення серед існуючих альтернатив є неможливим внаслідок обмеженості наявної інформації.

Використання запропонованого підходу до визначення раціональної структури зовнішніх джерел фінансування інвестиційного проекту у практиці інвестиційної діяльності підприємств дозволить підвищити рівень обґрунтованості інвестиційних рішень, які приймаються на підприємствах, та забезпечити раціональне співвідношення між ризиком та дохідністю їх діяльності.

Запропонований підхід до прийняття управлінського рішення про вибір раціональної структури зовнішніх джерел фінансування інвестиційного проекту проілюстровано на прикладі проекту розвитку ТОВ фірма «Грона».

Інформаційне забезпечення процесу підготовки, прийняття та контролю реалізації управлінського рішення на підприємстві - це важлива складова даного процесу, необхідна для досягнення мети прийняття управлінського рішення. Узагальнюючи результати нашого дослідження, можна зробити висновок, що налагоджена система руху інформаційних потоків забезпечить поставлені завдання апарату управління. Весь потік інформації проходить через фінансову систему управління. Тому, застосування інтегрованих моделей інформаційного забезпечення фінансової підсистеми надасть змогу підвищити результати прийнятих рішень на якісно новий рівень, що сприятиме удосконаленню процесу управління підприємства.

Для удосконалення прийняття управлінських рішень щодо управління персоналом ТОВ фірма «Грона» пропонуємо проведення моніторингу конкурентоспроможності персоналу, який дозволить своєчасно виявляти зміни, що відбуваються в трудовій сфері підприємства, а також фактори, які

впливають на ці зміни. Основними моментами, на які варто звернути увагу – це рух персоналу, підготовку і перепідготовку кадрів, зміну чисельності і структури персоналу, стан умов праці та виробничого середовища на підприємстві, зайнятість на шкідливих і важких роботах, рівень травматизму, оплату праці й форми соціальної підтримки персоналу та стан трудових конфліктів у колективах.

З метою підвищення ефективності управлінських рішень, які стосуються управління персоналом пропонуємо використовувати у ТОВ фірма «Грона» – Yaware.TimeTracker. Yaware.TimeTracker – автоматична система обліку робочого часу і оцінки ефективності роботи співробітників за комп'ютером. Вона дає повну картину робочого дня і дозволяє зміцнити дисципліну, оптимізувати роботу співробітників та ефективно керувати компанією з мінімальними зусиллями.

Також з метою удосконалення розробки та прийняття управлінських рішень у ТОВ фірма «Грона» вважаємо за доцільне:

1. Розробити довгострокову візію розвитку з зазнвченням ключових напрямків діяльності. Планування має включати аналіз зовнішнього ринкового середовища та внутрішніх ресурсів компанії, щоб знайти найбільш вигідні можливості для розвитку і зростання.

2. Використання аналітичних інструментів допоможе компанії отримати глибші знання про потреби клієнтів, тенденції ринку та ефективність внутрішніх процесів. Це дозволяє прийняти рішення на основі даних, що значно зменшує ризик та підвищує шанси на успіх.

3. Навчання та розвиток співробітників мають першочергове значення, недостатньо компетентні та мотивовані працівники є основою успішного прийняття та реалізації управлінських рішень.

4. Аналіз та оптимізація внутрішніх процесів, таких як логістика, виробництво та маркетинг, дозволить ТОВ фірма «Грона» мінімізувати витрати та підвищити загальну продуктивність. Впровадження сучасних ІТ-рішень та автоматизація рутинних завдань дозволить звільняти ресурси для

більшої кількості стратегічних завдань.

5. Посилення ролі лідерства та розвиток корпоративної культури, що сприяє інноваціям і відкритості до змін, забезпечить гнучкість та адаптивність управління. Лідери повинні бути здатними надихати та мотивувати персонал, підтримувати відкрите спілкування та обмін ідеями.

6. Систематичний зворотний зв'язок із співробітниками та клієнтами допоможе ТОВ фірма «Грона» вчасно коригувати свої стратегії та підходи. Використання KPI (ключові показники ефективності) та регулярний аудит діяльності дозволить результативно виміряти успіх і виявити окремі проблеми на ранніх етапах.

Реалізація цих стратегій допоможе ТОВ фірма «Грона» досягти вищої ефективності в управлінні, оптимізувати прийняті рішення та забезпечити сталий розвиток компанії в умовах змінюваного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Квасницька Р. С. Процес прийняття управлінських рішень: зміст і етапи. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* № 6 (51), ч. 2. 2011. С. 198-201.

2. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Київ : Атіка, 2008. 240 с..

3. Фатхутдінов Р. А. Управлінські рішення : підручник. Москва : ИНФРА-М., 2001. 283 с.

4. Лернер Ю.І. Проблеми прийняття економічних рішень у сучасних умовах. Харків : Торсінг, 2003. 224 с.

5. Злобіна Н. В. Управлінські рішення : навчальний посібник. Тамбов : ВТДТУ, 2007. 80 с.

6. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень : підручник. К. : Кондор, 2009. 187 с.

7. Цюцюра С.В. Математична постановка задачі оптимізації складу множини робіт проекту при плануванні проектів модернізації. Управління проектами та розвиток виробництва. *Збірник наукових праць СНУ ім. В. Даля*. 2008. № 1(25). С. 36-44.

8. Смірнов Е. А. Розробка управлінських рішень: підручник для вузів. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 271с., С. 10 – 11.

9. Бутинец Ф. Ф. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : навчальний посібник посібник / за ред. д-ра екон. наук, проф. Ф.Ф. Бутинця, канд.екон. наук, доц. М.М. Шигун. Житомир : Вид-во ЖДТУ, 2004. 352 с., с. 11.

10. Кондрашов О.А. Організація контролю процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2020. 20 с.

11. Бутко М. П., Волот О. І. Моделювання інформаційного забезпечення в процесі прийняття управлінського рішення. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2011. № 10 (125). С.3 – 7.

12. Сіменко І.В. Якість системи управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія. М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк : [ДонНУЕТ]. 2009. 394 с.

13. Василенко В.А. Система менеджмента. Симферополь: СИЕУ, 2000. 420 с.

14. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения. М.: ЮНИ-ТИ, 1999. 408 с.

15. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений. К.: МАУП, 2004. 504 с.

16. Лаврук В.В. Управління організаційно-інформаційним забезпеченням розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств. Збірник наукових праць ПДАТУ. Вип. 17. 2009. С. 158 – 164.

17. Лаврук Л.В. Інформаційне забезпечення системи управління підприємством. *Збірник наукових праць ПДАТУ*. Вип. 19. 2011. С. 171–176.

18. Леськин А.А. Системы поддержки управленческих и проектных решений. Л.: Машиностроение, 1990. 167 с.

19. Тимошик Н. С. Формування ефективної системи управління фінансовими ризиками. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій

національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» та І Міжнародного студентського наукового форуму «Креативна економіка очима молоді». 2022. Том 1. С. 61–63.

20. України N9 584 від 08.07.2020 р. URL: http: //zakon5.rada. gov.ua/laws /show/le47-16/ paran16#n16

21. Федулова І. Ідентифікація господарських ризиків. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2021. N9 4. С. 89 –72.

22. Фитценц Я. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала. М.: Вершина, 2020. 320 с.

23. Цвігун Т. В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія : Економіка z' менеджмент. 2021. Вип. 23(2). С. 9-13.

24. Циба Я. В. Підходи до розуміння поняття «ризик». *Ефективна економіка*. 2014. N9 2. URL: http://nbuV.gov.ua/UJRN/efek_2014_2_38

25. Чуприна І. В. Поняття та класифікація ризиків В підприємницькій діяльності. *Збірник наукових праць ВНАУ*. Серія: Економічні науки, N9 4 (70), 2012, С. 187-194.

26. Швець Ю. О. Ризики В діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Вип. 17(2). С. 131-135.

27. Шкода М. С., Гичка С. Г. Економічні ризики: сутність, еволюція, підходи до класифікації. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: 36. ст. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (30 березня 2021 р., м. Київ). К. : КНУТД, 2021. С. 270-275.

28. Яресько Р. С. Дослідження сутності «ризик» як економічної категорії. Сучасні проблеми економіки і підприємництво: збірн. наук. пр. Випуск 14. К.: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2014. С. 80-86.

29. Becker G.S. Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education/ G.S. Becker. Chicago: The University of Chicago press, 1993. 390 p.

30. Enterprise Risk Management Integrated Framework / Committee of Sponsoring Organizations 0f the Treadway Commission (COSO). NewYork,NY. September 2004. URL: http://WWW.coso.org.

31. ISO 31000:2022 Riskmanagement -Guidelines. URL: http://www.theirm.0rg/media/ 3 5131 19/ IRM-Report–ISO-31000-2022-V3.pdf

32. Michail A. Use of Porter's Value Chain Framework. URL: http://strategymodels.blogspot.confl201 1/06/use-0f-p0rters-1985-Va1ue-chain.htm1.

33. Mirabile R.J. Everything you wanted to know about competency modeling/R.J.Mirabile.URL: ttp://www.accessmylibrary.com/coms2/summary0286-9311078ITM