

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Кваліфікаційна робота

на тему:

«Сучасні моделі та методи прийняття управлінських рішень»

Виконала: студентка гр. БМНЗ 1-20

Спеціальності: 073 Менеджмент

Освітньої програми: Менеджмент

Вікторія ГІЛЕНЧЕНКО

Керівник: к.е.н., доцент, Наталія БУГАС

Київ-2024

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри УСІ

проф. Алла КАСИЧ

07 червня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Гіленченко Вікторії Олегівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Сучасні моделі та методи прийняття управлінських рішень
2. Науковий керівник роботи к.е.н., доцент Бугас Наталія Валеріївна, кандидат
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від 01.03.2024 року №49 уч.
Строк подання студентом роботи 07 червня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн», комплекс економічних показників, організаційна структура управління.
4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні аспекти планування та реалізації управлінських рішень на підприємстві. 1.1. Сутність та завдання планування управлінських рішень на підприємстві. 1.2. Методичні засади реалізації управлінських рішень на підприємстві. Розділ 2. Аналіз планування та реалізації управлінських рішень на ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн». 2.1. Характеристика діяльності «Індастрі Інкорпорейшн». 2.2. Аналіз ефективності планування та реалізації управлінських рішень на ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн». Розділ 3. Удосконалення планування та реалізації управлінських рішень на ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн». 3.1. Шляхи удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. 3.2. Економічна ефективність запропонованих заходів.

5. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Бугас Н.В., доцент		
Розділ 1	Бугас Н.В., доцент		
Розділ 2	Бугас Н.В., доцент		
Розділ 3	Бугас Н.В., доцент		
Висновки	Бугас Н.В., доцент		

3. Дата видачі завдання 08.02.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2024	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні основи управління прибутком підприємства	21.03- 15.04.2024	виконано
3	Розділ 2. Аналіз прибутку підприємства ТОВ “Індастрі Інкорпорейшн”	16.04-31.04.2024	виконано
4	Розділ 3. Управління діяльністю ТОВ “Індастрі Інкорпорейшн” в контексті підвищення прибутковості	02.05 – 26.05.2024	виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2024	виконано
6	Оформлення кваліфікаційної роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2024	виконано
7	Здача кваліфікаційної роботи на кафедрі для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2024	виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2024	виконано
9	Подання кваліфікаційної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 07.06.2024	виконано

Студент

(підпис)

Вікторія ГІЛЕНЧЕНКО

(ініціали та прізвище)

Науковий керівник
роботи

(підпис)

Наталія БУГАС

(ініціали та прізвище)

Гарант освітньої
програми

(підпис)

Алла КАСИЧ

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Гуленченко В. О. Сучасні моделі та методи прийняття управлінських рішень. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2024 рік.

Кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню сучасних моделей та методів прийняття управлінських рішень. Вивчено та досліджено теоретичні аспекти планування та реалізації управлінських рішень на підприємстві. Проведено аналіз планування та реалізації управлінських рішень на ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн». Обґрунтовано заходи, щодо удосконалення планування та реалізації управлінських рішень на ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн».

Ключові слова: управління, планування, управлінські рішення, реалізація, підприємство, удосконалення.

ABSTRACT

Hulenchenko V. Modern models and methods of management decision-making.. - Manuscript.

Qualification work on specialty 073 - «Management». Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2024.

The qualification work is devoted to the study of modern models and methods of management decision-making. The theoretical aspects of planning and implementation of management decisions at the enterprise were studied and researched. An analysis of the planning and implementation of management decisions at Industry Incorporation LLC was carried out. Measures to improve planning and implementation of management decisions at Industry Incorporation LLC are substantiated.

Key words: management, planning, management decisions, implementation, enterprise, improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Сутність та завдання планування управлінських рішень на підприємстві	8
1.2. Методичні засади реалізації управлінських рішень на підприємстві	18
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЛАНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ТОВ «ІНДАСТРІ ІНКОРПОРЕЙШН»	23
2.1. Характеристика діяльності «Індастрі Інкорпорейшн»	23
2.2. Аналіз ефективності планування та реалізації управлінських рішень на ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн»	36
Висновки до розділу 2	41
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ТОВ «ІНДАСТРІ ІНКОРПОРЕЙШН»	42
3.1. Шляхи удосконалення процесу прийняття управлінських рішень	42
3.2 Економічна ефективність запропонованих заходів	50
Висновки до розділу 3	51
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Реалізація управлінських рішень складається з дії виконання рішень, визначення результатів та наслідків, оцінки та аналізу результатів та зворотного зв'язку. Значення зворотного зв'язку визначається тим, що в кінці саме ступінь повноти реалізації прийнятих управлінських рішень забезпечує реальні результати та надає сенс функціонування керуючої системи. Реалізація управлінських рішень є найбільш трудомістким, складним та тривалим етапом процесу прийняття рішення.

Ефективність рішення залежить не тільки від його якості, а й від якості його реалізації. У сучасній управлінській літературі виражається думка, що реалізувати управлінське рішення часто значно складніше, ніж його прийняти. Потенційно менш ефективне рішення, зрештою, може виявитися більш ефективним при істотній перевазі в рівні реалізації. Тому дуже важливо оцінити заздалегідь реалізованість цілей та цільових показників управлінського рішення. При оцінці реалізованості повинні бути взяті до уваги всі суттєві фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з позицій системного підходу. Варто зазначити, що в практиці управління не всі прийняті рішення реалізуються в задані терміни (за деякими даними їхня питома вага у загальному числі прийнятих рішень, становить близько 30%). Крім того, частина реалізованих рішень не дає очікуваного результату, тобто виявляється недостатньо ефективною. Експертні оцінки самих керівників свідчать, що таких рішень у їхній практиці не менше 25%.

Необхідність компаній у системах підтримки прийняття рішень обумовлена тим, що дані системи дозволяють мінімізувати помилки пов'язані з людським фактором і скоротити тимчасові витрати за рахунок автоматизація процесів. З розширенням компанії, збільшенням та упорядкуванням структури організації, завдання розробки та впровадження системи підтримки прийняття рішень стає все більш актуальною. У зв'язку з цим розробку такої системи організації починають практично з моменту придбання та встановлення комп'ютерного обладнання та необхідного програмного забезпечення. Застосування сучасних інформаційних

технологій можна назвати ключовим моментом у розвитку організації. Оскільки використання даних технологій дозволяє збільшити ефективність та продуктивність організації, тим самим збільшуючи швидкість та ефективність рішення безлічі завдань.

Об'єктом дослідження є сутність та особливості інформаційного забезпечення управлінських рішень.

Предметом дослідження виступають інструменти аналізу планування та реалізації управлінських рішень.

Мета даної роботи – дослідити сутність, типологію та особливості інформаційного забезпечення управлінських рішень.

Мета дослідження зумовила постановку наступних завдань:

1. Визначити поняття, сутність та процес реалізації управлінських рішень
2. Проаналізувати методологію оцінки ефективності прийняття управлінських рішень
3. Проаналізувати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн»
4. Оцінити стан системи управління на підприємстві
- 5 Проаналізувати ефективність прийняття та реалізації управлінських рішень на ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн»
6. Запропонувати шляхи удосконалення прийняття та реалізації управлінських рішень на ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн».
7. Визначити економічний ефект від запропонованих заходів

Методи дослідження. У процесі дослідження використано такі загальнонаукові методи і прийоми, як: аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняння, експертних оцінок й аналізу ієрархій, системного аналізу.

Інформаційною базою дослідження фундаментальні положення сучасної теорії менеджменту, результати наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, дані офіційної статистики, статистична та бухгалтерська звітність досліджуваного підприємства, а також інші первинні матеріали, зібрані автором особисто.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та завдання планування управлінських рішень на підприємстві

Кожна організація має свої цілі, які досягаються через розробку та реалізацію управлінських дій. Планування діяльності організації включає визначення цілей, методів досягнення та необхідних ресурсів. Управлінське рішення є результатом вибору, спрямованого на вирішення конкретних управлінських завдань. Це може бути рішення керівника організації або колегіального органу, призначеного для прийняття таких рішень. Управлінське рішення спрямоване на досягнення цілей організації та забезпечення координованого впливу на управляючий об'єкт. Це передбачає наявність зв'язку між суб'єктом та об'єктом управління, де суб'єктом може бути керівник організації або колегіальний орган, а об'єктом - підрозділи або процеси управління. Управлінські рішення передаються об'єкту управління через прямий зв'язок, і перевіряються за каналами зворотного зв'язку для підтвердження їх виконання.

Прийняття управлінських рішень є неув'явною частиною управлінської практики, оскільки кожен керівник повинен регулярно приймати стратегічні, тактичні та оперативні рішення для досягнення цілей організації. Відрізняючи поняття «управлінське рішення» від загального «рішення», слід зазначити, що кожна людина приймає рішення у різних сферах життя, проте не всі вони мають відношення до управління. Таким чином, розуміння сутності управлінського прийняття рішень є ключовим аспектом у формуванні повного уявлення про управлінський процес.

Управлінське прийняття рішень можна характеризувати за рядом ключових ознак. Перш за все, важливо враховувати цілі, оскільки управлінські рішення

приймаються з метою вирішення проблем чи досягнення цілей конкретної організації, а не задоволення власних потреб. Друга характеристика полягає в урахуванні наслідків, оскільки рішення менеджерів впливають на стан об'єкта управління та можуть мати значний вплив на організацію в цілому [17]. Крім того, важливо враховувати поділ праці, оскільки у кожній організації існує розподіл обов'язків між працівниками, які займаються аналізом проблем і прийняттям рішень, та тими, хто відповідає за їх виконання. Нарешті, важливо враховувати професіоналізм, оскільки для прийняття рішень менеджер повинен мати відповідні навички, знання та досвід у відповідній галузі.

Будь-яке управлінське рішення зазвичай виникає від проблемної ситуації, коли існує необхідність втручання управлінця для вирішення певної задачі або питання. Термін «проблема» відповідно до його грецького коріння означає «завдання» або «питання». Андрейчиков А. В. визначає проблемну ситуацію як таку, яка потребує втручання управлінця та прийняття ним рішення, спрямованого на зміну стану об'єкта управління з проблемного на більш прийнятний з точки зору управління. Таким чином, вирішення проблемних ситуацій є ключовим етапом у процесі управлінського прийняття рішень [6].

Розв'язання проблемної ситуації передбачає необхідність систематичного збору та аналізу відповідної інформації. Цей процес може розпочатися із постановки питання щодо виникнення проблеми, яку можуть виявити менеджери вищого рівня, підлеглі або інші зацікавлені особи. Важливою складовою цього процесу є створення інформаційної моделі проблемної ситуації, яка включає в себе всю необхідну інформацію та дані, що характеризують дану проблему. Ця модель допомагає краще зрозуміти причини та наслідки проблеми, а також визначити можливі шляхи її вирішення.

На основі аналізу інформаційної моделі в мозку керівника формується концептуальна модель, що представляє його особисте розуміння проблеми. Важливо, щоб інформаційна модель надавала управлінцю можливість охопити всю глибину та ширину проблемної ситуації. В зв'язку з цим можна виділити два типи

проблем: проблеми стабілізації та проблеми розвитку. Проблеми стабілізації вимагають прийняття рішень, спрямованих на усунення недоліків, які перешкоджають нормальному функціонуванню системи. Рішення для цих проблем передбачають використання набору заходів, які не змінюють основних характеристик системи [23]. Другий тип проблем - проблеми розвитку, вимагають прийняття рішень, спрямованих на покращення ефективності функціонування системи за рахунок зміни основних характеристик об'єкта управління або системи управління ним. Для вирішення таких проблем використовуються набір заходів, спрямованих на перехід системи з існуючого стану в новий, кращий або удосконалений [14].

При вирішенні проблеми важливо враховувати різноманітні аспекти управлінського рішення, такі як економічний, організаційний, соціальний, технологічний та правовий. Економічний зміст управлінського рішення визначається витратами на його розробку та реалізацію, включаючи фінансові та матеріальні ресурси. Соціальний зміст виявляється в управлінні персоналом та впливі на людей. Організаційний аспект передбачає створення системи правил та відповідальності працівників. Технологічний аспект забезпечує персонал необхідними ресурсами для реалізації рішень [29]. Правовий аспект включає в себе дотримання нормативних актів та правил.

Управлінське рішення повинно відповідати конкретним критеріям, серед яких наукове обґрунтування має важливе значення. Це означає, що прийняття рішення базується на об'єктивних закономірностях, особливо в економічній сфері. Також важливою є чітка визначеність рішення, яка включає якісні та кількісні результати, які можна прогнозувати. Правомірність рішення означає відповідність його внутрішнім положенням організації та чинним нормам. Оптимальність передбачає досягнення максимального результату за мінімальні витрати ресурсів, у тому числі часу [18]. Своєчасність прийняття рішення визначається правильним вибором моменту для його здійснення, що дозволяє ефективно реагувати на зміни умов. Комплексність полягає у врахуванні всіх аспектів, таких як інформаційний,

психологічний та економічний. Гнучкість передбачає можливість коригування рішення в разі суттєвих змін умов [1].

Прийняття рішень вважають не лише складовою управлінського процесу, але й ключовим етапом. Цей процес охоплює не лише сам акт прийняття рішення, а й його виконання та контроль результатів [21]. Проте важливо розуміти, що результатом рішення не є саме рішення, а його вплив на подальшу діяльність та результати.

У вузькому розумінні прийняття рішень вбачається як вибір кращого варіанту серед запропонованих альтернатив. Проте важливо усвідомити, що альтернативи не виникають самі собою. Процес включає не лише вибір найкращого варіанту, але і пошук альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибір методів оцінки альтернатив і так далі.

Розглядаючи це, можемо підтримати визначення категорії «прийняття управлінського рішення», яке пропонує Андрейчиков А.О.: «Прийняття рішення - це процес, що розпочинається з визначення проблемної ситуації і завершується вибором дії, спрямованої на вирішення цієї проблеми» [17].

Управлінське рішення - це обрання одного з варіантів дії з метою вирішення проблемної ситуації. Це погляд, який підтримує Виханський О.С., який вбачає у моделі конкретну кількість альтернатив і можливість обрати найкращий серед них [3]. У кінцевому підсумку, управлінське рішення представляє собою результат конкретних дій управлінського персоналу.

Підсумовуючи, можемо визначити управлінське рішення як основний елемент управлінської практики, який включає в себе комплекс послідовних та цілеспрямованих дій з метою досягнення поставлених управлінських цілей.

Діяльність організації ґрунтується на прийнятті рішень, яке є ключовим елементом її функціонування. Від того, наскільки якісно розробляються, приймаються та впроваджуються управлінські рішення, залежить ефективність використання різноманітних ресурсів організації, таких як людські, матеріальні, фінансові, енергетичні та інформаційні.

Управлінські рішення розділяють на дві основні категорії: запрограмовані і незапрограмовані. Цей розподіл базується на тому, чи можна передбачити ситуацію, в якій буде прийняте рішення, або ж чи змінюються обставини так, що потрібно прийняти нове рішення. Запрограмовані рішення виникають у встановлених умовах, їхні варіанти чітко описані або встановлені попередньо. Такі рішення добре впроваджуються в бюрократичних організаціях, де існує чіткий порядок і процедури. Вони зазвичай ґрунтуються на стандартних або типових обставинах [35]. Наприклад, розглядаючи інвестиційні можливості, фінансовий менеджер може вибрати між декількома альтернативами, які ретельно розраховані, і прийняти рішення, що базується на кращому варіанті з точки зору прибутковості в даному контексті.

Розробка заздалегідь програмованих рішень дозволяє зменшити ризик помилок та зекономити час, оскільки працівникам не потрібно вигадувати нові процедури кожного разу, коли виникає подібна ситуація. Тому керівництво часто встановлює програмовані рішення для регулярних ситуацій. Якщо ж програмована процедура стає неефективною, зазвичай використовують нетрадиційні методи.

Незапрограмовані рішення виникають у ситуаціях, коли стикаються з новими або невідомими факторами. Вони характеризуються слабкою структурою через обмеженість інформації, відсутність затверджених процедур та визначених цілей або завдань [12].

Управлінське рішення можна розглядати як результат цілеспрямованого аналізу проблеми, де вибираються методи та засоби для її вирішення відповідно до поставленої мети системи управління [18].

Класифікація управлінських рішень має важливе значення для уточнення загальних та специфічних підходів до їх розробки, впровадження та оцінки [27]. Цей процес включає різноманітні аспекти, серед яких функціональний зміст та спрямованість, рівень ієрархії в управлінні, суб'єктність організації, а також часовий аспект, причини виникнення, методологію розробки, оригінальність, психологічні особливості суб'єкта управління та рівень директивності.

За функціонально-управлінським змістом рішення бувають: планові; організаційні; контролюючі; прогнозуючі [19].

За функціональною спрямованістю виокремлюють рішення: економічні; організаційні; технологічні; технічні; екологічні тощо [20].

За рівнями ієрархії систем управління виділяють рішення: на макрорівні; на мікрорівні.

За суб'єктивністю організації виокремлюють такі управлінські рішення: одноособові; колективні [16].

За часовим діапазоном можна виділити такі управлінські рішення: оперативні, які реалізуються за короткий проміжок часу; тактичні, які реалізуються приблизно впродовж року; стратегічні рішення, які реалізуються протягом декількох років.

За причинами виникнення управлінські рішення поділяються на такі: ситуаційні, тобто пов'язані з характером обставин, що виникли; ієрархічні, які пов'язані з розпорядженнями вищих органів; програмні, дані рішення пов'язані з реалізацією певної програми; ініціативні, які пов'язані з проявом ініціативи.

За методами розробки управлінські рішення поділяють на: формалізовані, які мають на меті формалізацію ресурсів, процесів, подій, термінів та неформалізовані, що включають в себе розробку сценаріїв, ситуаційні моделі і експертні оцінки) [3].

За ступенем оригінальності виділяють управлінські рішення: рутинні або, як їх ще називають «типові»; відносно творчі, тобто модифіковані “типові”; унікальні або інноваційні.

За психологічними особливостями суб'єкта управління можна виокремити рішення: врівноважені, дані рішення приймаються на основі уважного аналізу проблеми, розгляду запропонованих варіантів; імпульсивні, це “швидкі” рішення, де значне місце має емоційна складова; інертні або “прості” рішення, в яких важко знайти оригінальність, інноваційність; ризиковані, дані рішення приймаються без достатніх уявлень про систему факторів, які впливають на проблему, без наявності достатньо обґрунтованого прогнозу; обережні, які орієнтовані на мінімальний ризик, проте досить часто малоефективні [27].

За рівнем директивності управлінські рішення поділяють на: тверді, які чітко задають подальший шлях їх втілення; спрямувальні, які задають визначальний напрямок розвитку системи; гнучкі, які залежать від умов функціонування й розвитку системи; нормативні, такі рішення задають параметри здійснення процесів у системі.

Класифікація управлінських рішень за різними ознаками надає можливість системно подати всю проблематику таких рішень, краще побачити специфіку управлінської діяльності в певній організації, на певних її рівнях [15].

Методи прийняття рішень базуються на певних правилах. Правило прийняття рішення – це критерій, з якого виноситься судження про оптимальність даного конкретного результату. Існує два типи правил. Один не використовує чисельні значення ймовірних результатів, другий - використовує ці налаштування. До першого типу відносяться максимаксні та мінімаксні рішення.

Максимаксне рішення – це рішення, при якому приймається рішення по максимізації максимально можливих доходів. Даний метод дуже оптимістичний, тобто не враховує можливі втрати і, отже, найризикований. Максимаксні рішення – це рішення, при якому максимізується мінімально можливий дохід. Даний метод більшою мірою враховує негативні моменти різних результатів і є більш обережним підходом до прийняття рішень [24].

Мінімаксне рішення – це рішення, за якого мінімізуються максимальні втрати. Це найбільш обережний підхід до прийняття рішень і найбільш враховує всі можливі ризики. Під втратами тут враховуються не тільки реальні втрати, але і втрачені можливості. Компромісом між максимінімальним і максимаксним рішеннями є критерій Гурвіца, який є одним з найоптимальніших.

До другого типу прийняття рішень належать рішення, за яких окрім самих можливих доходів і втрат враховуються ймовірності виникнення кожного результату. До даного типу прийняття рішень відносяться, наприклад, правило максимальної ймовірності та правило оптимізації математичного очікування. За даних методів зазвичай складається таблиця доходів, в якій вказуються всі можливі

варіанти доходів та ймовірності їх настання. При використанні правила максимальної ймовірності відповідно вибирається за одним із правил першого типу один з результатів, що має максимальну ймовірність.

При використанні правила оптимізації математичних сподівань, вираховуються математичні очікування для доходів або втрат і потім вибирається оптимальний варіант.

Оскільки значення ймовірностей з часом змінюються, при застосуванні правил другого типу звичайно використовується перевірка правил на чутливість до змін ймовірностей результатів. Крім того, для визначення ставлення до ризику використовується поняття корисності. Тобто для кожного можливого результату крім ймовірності розраховується корисність даного результату, яка також враховується при прийнятті рішень.

Для прийняття оптимальних рішень в умовах ризику застосовуються такі методи : платіжна матриця; дерево рішень; методи прогнозування [31].

Платіжна матриця – один з методів статистичної теорії рішень, що надає допомогу керівнику у виборі одного з декількох варіантів. Особливо корисний в ситуації, коли керівник повинен встановити, яка із стратегій в найбільшій мірі буде сприяти досягненню цілей. У найзагальнішому вигляді матриця означає, що платіж залежить від певних подій, які фактично здійснюються. Якщо подія або стан природи не трапляється на ділі, платіж незмінно буде іншим. Загалом платіжна матриця корисна, коли є розумно обмежене число альтернатив або варіантів стратегії для вибору між ними. Те, що може трапитися, з повною визначеністю не відомо.

Результати прийнятого рішення залежать від того, яка саме обрана альтернатива і які події в дійсності мають місце. Крім того, керівник повинен мати можливість об'єктивно оцінити ймовірність релевантних подій і розрахувати очікуване значення такої ймовірності. Ймовірність прямо впливає на визначення очікуваного значення – основного поняття платіжної матриці. Очікуване значення альтернативи чи варіанта – це сума можливих значень, помножених на відповідні

імовірності. Визначивши очікуване значення кожної альтернативи і розташувавши результати у вигляді матриці, керівник може вибрати найбільш оптимальний варіант.

Дерево рішень – це схематичне уявлення проблеми прийняття рішень, яке використовується для вибору найкращого напрямку дій з наявних варіантів. Метод дерева рішень може застосовуватися як в ситуаціях, в яких застосовується платіжна матриця, так і в більш складних ситуаціях, в яких результати одного рішення впливають на подальші рішення. Тобто дерево рішень – зручний метод для прийняття послідовних рішень.

У наступній групі методів прийняття рішень – методах прогнозування – використовується як накопичений в минулому досвід, так і поточні припущення щодо майбутнього з метою його визначення. Результат якісного прогнозування може служити основою планування. Існують різні види прогнозів: економічні прогнози, прогнози розвитку технології, прогнози розвитку конкуренції, прогнози на основі опитувань і досліджень, соціальне прогнозування. Під час створення різних видів прогнозів використовують різні методи прогнозування, серед яких: неформальні, кількісні та якісні методи.

Неформальні методи включають в себе різні види інформації. Вербальна інформація – це найбільш часто використовувана інформація для аналізу зовнішнього середовища. Сюди відносять інформацію з радіо-і телепередач, від постачальників, від споживачів, від конкурентів, на різних нарадах і конференціях, від юристів, бухгалтерів і консультантів. Ця інформація легко доступна, зачіпає всі основні фактори зовнішнього оточення, що представляють інтерес для організації. Проте вона дуже мінлива і нерідко неточна. Письмова інформація – це інформація з газет, журналів, інформаційних бюлетенів, річних звітів. Ця інформація має ті ж переваги й недоліки, що і вербальна інформація.

Кількісні методи прогнозування використовуються, коли є підстави вважати, що діяльність в минулому мала певну тенденцію, яка може продовжитися і в майбутньому, і коли достатньо інформації для виявлення таких тенденцій. До

кількісних методів належить аналіз часових рядів, який заснований на припущенні, згідно з яким те, що сталося у минулому дає достатньо добре наближення до оцінки майбутнього. Кількісні методи прогнозування включають також причинно-наслідкове (каузальне) моделювання – прогнозування шляхом дослідження статистичної залежності між аналізованим чинником і іншими змінними, яке використовується в ситуаціях з більш ніж однією змінною [35].

Якісні методи прогнозування передбачають прогнозування майбутнього експертами. Серед них найбільш поширеними методами є «думка журі» – з'єднання і усереднення думок експертів в релевантних сферах; «сукупна думка збутовиків», які мають справу безпосередньо з кінцевими споживачами і знають їх потреби; модель «очікувань споживача» – прогноз, заснований на результатах опитування клієнтів організації та метод експертних оцінок, який дозволяє групі експертів прийти до згоди через процедуру анонімного опитування, яке відбувається кілька разів до того, поки в результаті не буде вироблено спільне рішення.

Управління підприємством вимагає ретельного планування та прийняття зважених рішень, що забезпечують досягнення стратегічних і операційних цілей. Сучасний менеджмент пропонує широкий спектр методологій та інструментів, які допомагають керівникам ефективно управляти процесами та ресурсами. Кожна методологія має свої унікальні особливості, переваги та обмеження, і вибір відповідного підходу залежить від специфіки підприємства, галузі, в якій воно працює, та конкретних завдань, що стоять перед ним.

Планування управлінських рішень на підприємстві є ключовим елементом ефективного менеджменту, що сприяє досягненню стратегічних і тактичних цілей [28]. Це процес, який включає визначення цілей, розробку стратегій, аналіз поточного стану, оцінку можливих варіантів дій та вибір найбільш оптимальних рішень для подальшого впровадження. Ефективне планування управлінських рішень дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечувати стабільне зростання.

Основні етапи планування управлінських рішень наведені у табл.1.1.

Таблиця 1.1.

Основні етапи планування управлінських рішень

Назва етапу	Складові етапу	
1	2	
Визначення цілей	Стратегічні цілі	Довгострокові цілі, які визначають напрям розвитку підприємства на кілька років вперед. Вони охоплюють основні аспекти діяльності підприємства, такі як розширення ринку, інновації, фінансова стабільність тощо.
	Тактичні цілі	Середньострокові цілі, які підтримують досягнення стратегічних цілей. Вони фокусуються на конкретних проектах і ініціативах.
	Операційні цілі	Короткострокові цілі, які спрямовані на виконання щоденних завдань і забезпечення безперебійної роботи підприємства.
Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	Зовнішнє середовище	Вивчення факторів, які впливають на підприємство ззовні, таких як економічні умови, політична ситуація, ринкові тенденції, конкурентне середовище, технологічні зміни та соціальні фактори.
	Внутрішнє середовище	Оцінка внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства, включаючи фінансові ресурси, виробничі потужності, людські ресурси, організаційну структуру та культуру.
Вибір методологій та інструментів планування	Використання різноманітних методологій, таких як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, П'ять сил Портера, бенчмаркінг, балансована система показників (BSC), метод критичного шляху (CPM), методологія Agile, теорія обмежень (TOC), LEAN-методологія та шість сигм (Six Sigma). Кожна з цих методологій має свої переваги та обмеження, і вибір залежить від конкретних потреб і умов підприємства.	
Розробка стратегій та планів	Стратегічні плани	Визначення довгострокових стратегій і планів для досягнення стратегічних цілей, включаючи розробку нових продуктів, вихід на нові ринки, партнерства і злиття, інвестиції в технології та інновації.
	Тактичні плани	Розробка детальних планів реалізації середньострокових ініціатив, таких як маркетингові кампанії, розширення виробництва, покращення якості продукції та впровадження нових систем управління.
	Операційні плани	Розробка щоденних, тижневих і місячних планів для забезпечення безперебійної роботи підприємства, включаючи планування ресурсів, графіків виробництва, логістики та постачання.
Оцінка та вибір альтернатив	Оцінка різних варіантів дій на основі визначених критеріїв, таких як вартість, ризики, терміни реалізації, потенційний вплив на підприємство та можливість досягнення поставлених цілей. Використання методів прийняття рішень, таких як аналіз витрат і вигод, аналіз чутливості та сценарне планування.	
Впровадження планів	Реалізація затверджених планів з чітким визначенням відповідальних осіб, ресурсів і термінів виконання. Забезпечення належного контролю та координації виконання планів.	
Моніторинг та контроль	Постійний моніторинг прогресу виконання планів, оцінка результатів та внесення необхідних коригувань. Використання систем управління показниками, звітності та зворотного зв'язку для забезпечення досягнення поставлених цілей.	

Ефективне планування управлінських рішень є невід'ємною частиною успішного управління підприємством. Використання різних методологій та інструментів дозволяє підприємству адаптуватися до змін, оптимізувати процеси та досягати стратегічних цілей. Комплексний підхід до планування, який включає визначення цілей, аналіз середовища, розробку стратегій, оцінку альтернатив, впровадження планів та їх моніторинг, забезпечує систематичний і послідовний розвиток підприємства [35].

Отже, управлінське рішення можна розглядати як основний вид управлінської праці, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, що забезпечують реалізацію управлінських завдань.

1.2. Методичні засади реалізації управлінських рішень на підприємстві

Загалом процес управління у всіх сферах діяльності можна подати у вигляді так званої «петлі управління», що включає циклічну послідовність наступних етапів: прогноз – планування – контрольована діяльність з реалізації планів – облік та аналіз результатів – корекція прогнозів та планів.

Процес управління організацією, представляє процес вироблення керуючих впливів у формі управлінських рішень та доведення їх до об'єкта управління для виконання. Відповідно до такого підходу, управлінське рішення, перш за все, забезпечує прямий зв'язок організаційної системи управління. У цьому сенсі управлінське рішення визначають як «такий акт людини або органів управління, якому поставлена мета, сформульовані завдання, передбачені виконавці, виділено ресурси (трудові, матеріальні, фінансові тощо). Причому, в управлінському рішенні концентрують всі види управлінської діяльності.

Ухвалення управлінських рішень у процесі управління розглядають як сполучну функцію. Керівник (особа, яка приймає рішення) затверджує для виконання конкретний план діяльності, обирає оптимальну організаційну структуру управління та виробничу структуру, що спонукає людей до активної та цілеспрямованої діяльності за допомогою застосування певних мотивів та стимулів. Реалізація заключного етапу загального процесу контролю полягає у прийнятті управлінських рішень щодо необхідності зміни (корегування) які у організаційній системі управління процесів. Залежно від конкретних обставин пропонують такі варіанти рішень:

– відсутність керуючого впливу на об'єкт управління (у цьому разі цикл управління буде перервано);

- вжиття коригувальних заходів для наближення фактичного стану об'єкта управління до бажаного (необхідного) у межах прийнятого раніше управлінського рішення;
- вжиття коригувальних заходів для наближення фактичного стану об'єкта управління до бажаного (необхідного) у рамках зміненого управлінського рішення;
- відмова від прийнятого раніше управлінського рішення, розробка, прийняття та реалізація нового управлінського рішення;
- перегляд прийнятих оціночних стандартів (критеріальних або планових значень показників), що характеризують бажаний (необхідний) стан керованого об'єкта.

Процес підготовки та реалізації управлінського рішення можна представити послідовністю етапів:

- постановка проблеми;
- аналіз інформації, що стосується проблеми;
- вибір найкращої альтернативи;
- оприлюднення рішення;
- доведення рішення до виконавців;
- реалізація рішення;
- контроль виконання рішення;
- аналіз результатів прийнятого та виконаного рішення.

При здійсненні етапів процесу підготовки, прийняття та реалізації управлінського рішення необхідно враховувати наступне: підготовка рішення передбачає розробку різних (альтернативних) варіантів, що зумовлено невизначеністю середовища, пов'язаної з неповнотою та неточністю наявної у ЛПР інформації; реалізація управлінського рішення передбачає наявність та подолання різних ризиків.

У зв'язку з цим те, яким чином буде вирішена складна проблема вибору найкращого (оптимального) у ситуації управлінського рішення, що склалася, за якими критеріями воно буде прийнято, багато в чому визначає наслідки від його

реалізації. Науковці представляють процес перетворення вихідної інформації на управлінське рішення із застосуванням конкретних технологій, моделей та методів підготовки управлінських рішень із використанням засобів управлінської праці (комп'ютерів, телефонів, калькуляторів та ін.).

Вихідним елементом є результат управлінської праці – управлінське рішення, яке полягає у виборі найкращої (в сенсі прийнятого критерію, виходячи з вимоги стійкості організації) альтернативи з множини розроблених варіантів досягнення цілей управління організацією.

Реалізація управлінських рішень на підприємстві є ключовим етапом в управлінні бізнесом. Вона визначає успішність стратегій та планів, розроблених управлінськими командами, та забезпечує перетворення стратегічних вирішень у конкретні дії та результати. Ефективна реалізація рішень вимагає системного та структурованого підходу, який охоплює кілька ключових етапів, від підготовки до впровадження та оцінки результатів.

Необхідною умовою для успішної реалізації є систематичний підхід до кожного етапу, а також врахування індивідуальних особливостей та потреб конкретного підприємства. Використання цієї інформації допоможе забезпечити ефективну і результативну реалізацію управлінських рішень, що відобразатимуться на успішності та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

У таблиці 1.2 відображені основні етапи реалізації управлінських рішень на підприємстві. Етапи, описані у табл. 1.2. допомагають забезпечити ефективну та успішну реалізацію управлінських рішень на підприємстві, забезпечуючи виконання поставлених цілей та досягнення стратегічних результатів.

Оцінка рішення керівництвом виконується насамперед за допомогою функції контролю. Для контролю реалізації ухваленого рішення пропонують побудувати графік виробничого процесу основним критерієм, якого є виконання виробничих завдань точно вчасно з мінімізацією запізнення та випередження («Just in Time»). Цей термін застосовують по відношенню до промислових систем, в яких час і місце прибуття та вибуття готових виробів у процесі виробництва строго сплановано у

часі - так, що на кожному етапі процесу виробництва наступна партія виробів надходить для обробки саме у той момент, коли попередня партія завершено.

Таблиця 1.2

Основні етапи реалізації управлінських рішень на підприємстві

Етап	Опис етапу		
	Оцінка ресурсів	Планування ресурсів	Створення команди
Підготовка до реалізації	Визначення потрібних ресурсів для впровадження управлінських рішень, таких як людські, фінансові, технічні та матеріальні ресурси.	Розподіл ресурсів з метою забезпечення ефективності та успішності реалізації управлінських рішень.	Формування команди професіоналів, які будуть відповідальні за виконання різних завдань під час реалізації.
Впровадження управлінських рішень	Запуск проекту	Комунікація	Виконання дій
	Початок роботи згідно з планом дій, визначеним на етапі підготовки.	Забезпечення ефективної комунікації всередині команди та з зацікавленими сторонами підприємства.	Реалізація запланованих кроків та виконання завдань з метою досягнення поставлених цілей.
Моніторинг та контроль	Відстеження прогресу	Аналіз результатів	Корекція шляху
	Систематичний моніторинг прогресу виконання проекту та досягнення поставлених цілей.	Оцінка результатів реалізації управлінських рішень з метою виявлення досягнень та виявлення можливих відхилень.	Внесення необхідних коректив у план дій для досягнення бажаних результатів.
Завершення та оцінка	Оцінка результатів	Документування	Огляд та навчання
	Аналіз впливу реалізації управлінських рішень на діяльність підприємства.	Фіксація отриманих результатів та важливих висновків для майбутнього використання.	Підсумковий огляд реалізації проекту, ідентифікація ключових вивчених уроків та навчальних можливостей.

В результаті виходить система, в якій відсутні пасивні одиниці, незадіяні та очікувані обробки, а також простоювальне обладнання, що очікує на вироби для обробки.

Таким чином, пройшовши всі етапи прийняття управлінських рішень від визначення проблемної ситуації до реалізації та контролю рішень за допомогою виробничого графіка, формується ціла система прийняття управлінських рішень, які потребують ретельного підходу на всіх етапах її реалізації. Важливо розуміти, наскільки серйозно необхідно ставитись до всієї системи управлінських рішень, оскільки правильний вибір вектора руху організації в макро та мікрооточенні тягне за собою наслідки пов'язані з економічними, іміджевими та конкурентними перевагами.

Висновки до розділу 1

Планування управлінських рішень на підприємстві є ключовим етапом у процесі управління, спрямованим на досягнення стратегічних цілей та оптимізацію операційної діяльності. Його сутність полягає в розробці цілеспрямованих стратегій та тактик, спрямованих на ефективне використання ресурсів компанії та адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Планування включає в себе аналіз поточного стану підприємства, визначення короткострокових і довгострокових цілей, а також розробку стратегій їх досягнення. Методичні засади реалізації управлінських рішень на підприємстві включають в себе використання сучасних інструментів та методик, які сприяють ефективному управлінню. Це включає в себе аналіз ринкової ситуації, конкурентоспроможності, внутрішніх процесів компанії та стратегічного планування. Крім того, ефективна реалізація управлінських рішень передбачає активне використання інформаційних технологій для забезпечення доступу до необхідної інформації та підтримки процесів прийняття рішень. Такий комплексний підхід дозволяє підприємствам успішно реалізовувати стратегічні цілі та забезпечувати їх конкурентоспроможність на ринку. Таким чином, пройшовши всі етапи прийняття управлінських рішень від визначення проблемної ситуації до реалізації та контролю рішень за допомогою виробничого графіка, формується ціла система прийняття управлінських рішень, які потребують ретельного підходу на всіх етапах її реалізації. Важливо розуміти, наскільки серйозно необхідно ставитись до всієї системи управлінських рішень, оскільки правильний вибір вектора руху організації в макро та мікрооточенні тягне за собою наслідки пов'язані з економічними, іміджевими та конкурентними перевагами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПЛАНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ТОВ «ІНДАСТРІ ІНКОРПОРЕЙШН»

2.1. Характеристика діяльності «Індастрі Інкорпорейшн»

ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» створено та експлуатується з метою отримання прибутку від комерційної діяльності. Клієнти можуть скористатися базовими та додатковими послугами:

Стандартні послуги:

- послуги таксі
- вантажні перевезення;
- перевезення небезпечних вантажів (ПММ).

Надання службового автотранспорту:

- легкового;
- легкового, підвищеної прохідності.

Надання транспорту для виконання технологічних операцій:

- вантажопідйомні механізми;
- техніка для будівництва доріг.
- надання автотранспорту муніципальним підприємствам.

Замовником послуг організації може стати будь-хто. Потенційний клієнт укладає договір із компанією, уточнюючи вид та обсяг послуг. Послуги, що надаються компанією, надаються індивідуально відповідно до укладеного договору на кожен вид послуг та вимагають одноразової оплати після завершення робіт.

ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» укладає з клієнтом договір на транспортне обслуговування, у якому обумовлюються такі умови:

- обсяг робіт, наданих Замовником;
- транспортні маршрути;
- тип та марка необхідних транспортних засобів;

- стан та режим роботи автомобіля;
- охорона та безпека;
- своєчасна оплата наданих послуг;
- відповідальність сторін за порушення договірних зобов'язань.

Контракти зазвичай укладаються на один рік із подальшим продовженням або переглядом. Угода передбачає взаємні зобов'язання сторін. Зобов'язання сторін (ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» та сторін) мають бути своєчасними та якісними транспортними послугами, що ґрунтуються на мінімальних ресурсах. Визначення зобов'язань сторін має забезпечувати чітку оцінку їхньої ефективності. Відповідальність має відображати: поділ між сторонами, необхідність створення сприятливих умов праці, а також вимоги національного та галузевого законодавства.

При наданні автотранспортних послуг компанія керується чинним законодавством у сфері автомобільного транспорту (статутом автомобільного транспорту). Компанія здатна здійснювати автомобільні перевезення як по регіону, так і по всій Україні, і навіть поза Україною.

Організаційна структура управління підприємством у ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» наступна – рис. 2.1.

Лінійно – функціональна структура управління – забезпечує такий поділ управлінської праці, при якому лінійні ланки управління покликані командувати, а функціональні – консультувати, допомагати у розробці конкретних питань та підготовці відповідних рішень, програм, планів. Кожен фахівець виконує конкретне, поставлене перед ним завдання. На кожного фахівця для підприємства є своя посадова інструкція.

Наприклад, бухгалтерія проводить розрахунки з постачальниками та бюджетом; фінансове планування подальшої роботи підприємства; моделювання різних варіантів зниження витрат та збільшення прибутку підприємства. Комерційний директор займається укладанням договорів купівлі-продажу; сприяє залученню нових постачальників-виробників обладнання, організації роботи з постачальниками: подання заявок на продукцію, обробці претензій, організації

інспекцій неякісних товарів, керівникам та контролерам, а також знайомить співробітників із новими законодавчими та нормативними актами.

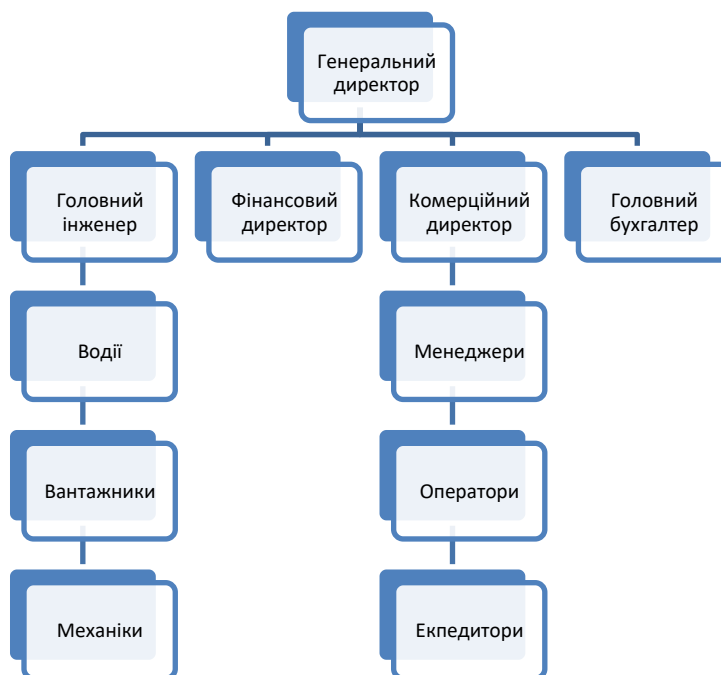


Рис 2.1. Організаційна структура управління підприємством у ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн»

Усі підрозділи компанії безпосередньо пов'язані з генеральним директором. Для кожного відділу ставляться конкретні завдання, які співробітники відділу вирішують самі, а також якісно та своєчасно виконують поставлені менеджером завдання. Правильне планування та організація роботи всіх підрозділів та всіх співробітників бізнесу сприяє успішному функціонуванню всього підприємства, досягненню цілей та завдань.

Аналіз техніко-економічних показників та фінансового стану підприємства є важливою складовою стратегічного управління, спрямованого на ефективне функціонування та розвиток підприємства. Цей аналіз дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, визначити потенційні можливості для покращення продуктивності та конкурентоспроможності, а також виявити можливі ризики та проблемні аспекти у діяльності підприємства.

Для здійснення фінансового аналізу діяльності ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» застосовуються техніко-економічні показники (табл.2.1).

Таблиця 2.1

**Техніко-економічні показники ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн»
за 2020-2022 рр.**

Показники	Од. виміру	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення за роками					
					2021/2020		2022/2021		2022/2020	
					+/-	%	+/-	%	+/-	%
Виробництво основної продукції	тис.т	10,232	12,56	13,429	+2,3	+22,8	+0,9	+6,9	+3,2	+31,3
Товарна продукція (ТП) в діючих цінах	тис.грн	121954,23	175731,56	225469,56	+53777,3	+44,1	+49738	+28,3	+103515,3	+84,9
Реалізована продукція	тис.грн	120686	173706	259799,5	+53020	+43,9	+86093,5	+49,6	+139113,5	+115,3
Чисельність персоналу	чол.	339	294	294	-45	-13,3	0	0	-45	-13,3
Продуктивність праці 1го працівника	тис.грн/ чол	359,751	597,73	766,9	+238	+66,2	+169,2	+28,3	+407,2	+113,2
Фонд оплати праці	тис.грн	39375	41460	47504	+2085	+5,3	+6044	+14,6	+8129	+20,7
Середньомісячна заробітна плата	грн	9679,2	11751,7	13464,9	+2072,5	+21,4	+1713,2	+14,6	+3785,7	+39,1
Середньорічна вартість основних засобів (ОЗ)	тис.грн	8977	8142	6990	-835	-9,3	-1152	-14,2	-1987	-22,1
Коефіцієнт зносу ОЗ	%	1,54	1,44	1,35	-0,1	-6,5	-0,1	-6,3	-0,2	-12,3
Фондовіддача ОЗ	грн/грн	14,43	18,53	25,14	+4,1	+28,4	+6,6	+35,7	+10,7	+74,2
Фондоозброєність ОЗ	тис.грн/ чол	26,48	27,69	23,78	+1,2	+4,6	-3,9	-14,1	-2,7	-10,2
Середньорічна вартість оборотних активів	тис.грн	24717	25503	31964	+786	+3,2	+6461	+25,3	+7247	+29,3
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	к-т	5,24	5,92	5,5	+0,7	+12,9	-0,4	-7,1	+0,3	+5
Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	106865	127292	141002	+20427	+19,1	+13710	+10,8	+34137	+31,9
Чистий прибуток	тис.грн	-11509	-19308	-4489	+7799	+67,8	-14819	-76,8	+7020	+61

За даними, поданими у таблиці, виробництво товарної продукції на ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» зросло на +31,25% протягом періоду 2020-2022 років. Протягом трьох років спостерігається позитивна тенденція до збільшення виробництва товарної продукції. Кількість реалізованої продукції за цей період

зросла на 115,27% або на 139113,5 тис. грн, що свідчить про високий попит на продукцію ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн».

У 2022 році на підприємстві спостерігалось зниження чисельності персоналу на 13,27%, зменшившись з 339 працівників у 2020 році до 294 працівників у 2022 році. Це можна розглядати як негативне явище для підприємства.

Продуктивність праці на одного працівника у 2022 році склала 766,9 тис. грн/чол, що становить збільшення на 113,18% порівняно з 2020 роком.

Середньорічна вартість основних засобів протягом 2020-2022 років скоротилась на 22,13%. Значення коефіцієнта зносу основних засобів свідчить про поліпшення стану матеріально-технічної бази підприємства. Протягом аналізованих трьох років цей показник показував тенденцію до зниження, а в 2022 році становив 1,35%, що на 0,19% вище, ніж у 2020 році.

Протягом 2020-2022 років показник фондівіддачі підприємства мав стійку тенденцію до зростання на +74,22%. Це свідчить про те, що на ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» протягом аналізованого періоду підвищилась ефективність використання основних засобів.

Протягом аналізованого періоду фонд оплати праці на підприємстві зросла на 20,65% і показав позитивну динаміку зростання. Це позитивно впливає на мотивацію працівників, незважаючи на постійне скорочення їх чисельності. Внаслідок цього ми спостерігаємо позитивну динаміку в середньорічній заробітній платі працівників за 2020-2022 роки, яка також мала тенденцію до збільшення.

У 2021 році порівняно з 2020 роком середньомісячна заробітна плата зросла на 21,41%, а у 2022 році в порівнянні з 2021 роком зростання становило 14,58%. У 2022 році середньомісячна заробітна плата склала 13464,85 грн, що на 39,11% більше, ніж у 2020 році. Якщо врахувати динаміку продуктивності праці на ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн», можна зробити висновок, що на підприємстві ефективно функціонує мотиваційний механізм. Показник фондоозброєності основних засобів також має тенденцію як до збільшення (з 2020 по 2021 рік), так і до зменшення (з

2021 по 2022 рік). Зокрема, з 2020 по 2021 рік цей показник зріс на +4,57%, що було спричинено скороченням чисельності працівників на підприємстві.

Аналіз середньорічної вартості оборотних активів на ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» показує, що цей показник динамічно зростає протягом 2020-2022 років.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів за аналізований період відображає нерівномірну динаміку. Зокрема, у 2021-2022 роках відбулося зниження цього показника, при чому протягом цього дворічного періоду він скоротився на 7,09%. Ця тенденція є негативною і свідчить про потребу у поліпшенні стратегії управління запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими коштами та іншими оборотними активами на розглянутому підприємстві.

Протягом 2020-2022 років собівартість реалізованої продукції підприємства зросла. Загалом, за цей період показник збільшився на 31,94%. Зменшення собівартості продукції можливе за рахунок кількох заходів, таких як розширення обсягів виробництва для повнішого використання виробничих потужностей, оптимізація витрат на виробництво шляхом підвищення продуктивності праці, ефективне використання ресурсів (сировини, матеріалів, енергії, палива, обладнання), а також мінімізація невиробничих витрат та виробничого браку.

Протягом 2020-2022 років чистий прибуток на ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» був негативним, що означає, що у 2022 році підприємство зазнало збитку у розмірі 4489 тис. грн. Це є негативним сигналом і вимагає негайних заходів. Однак протягом трьох років (2020-2022 роки) збитковість підприємства зменшилася на 61%, що свідчить про певний прогрес у фінансовій діяльності підприємства.

Після аналізу техніко-економічних показників за 2020-2022 роки у ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» можна зробити висновок, що у 2021 році підприємство пережило кризовий період з невтішними показниками. У 2022 році ці показники ще більше погіршились. Отже, в майбутньому підприємству слід активно оптимізувати свій фінансовий стан з метою досягнення прибутковості.

Розглянемо аналіз показників ділової активності ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» за період з 2020 по 2022 рік (табл. 2.2).

На основі обчислень видно, що коефіцієнт оборотності активів зростав протягом 2020-2022 років, збільшившись на 16,71%. Це свідчить про позитивну тенденцію, що вказує на ефективне використання ресурсів підприємства.

Таблиця 2.2

**Показники ділової активності ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн»
у 2020-2022 роках**

Назва показника	Роки			Відхилення					
	2020	2021	2022	2021/2020		2022/2021		2022/2020	
				+/-	%	+/-	%	+/-	%
Коефіцієнт оборотності активів	3,83	4,46	4,47	+0,63	+16,45	0,01	0,22	+0,64	+16,71
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,24	5,92	5,5	+0,68	12,99	-0,42	-7,09	+0,26	+4,96
Коефіцієнт оборотності запасів	10,18	13,03	11,2	+2,85	+28	-1,83	-14,04	+1,02	+10,02
Оборотність запасів	35,35	27,62	32,15	-7,73	-21,87	+4,53	+16,4	-3,2	-9,05
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	11,12	10,17	9,45	-0,95	-8,54	-0,72	-7,08	-1,67	-15,02
Оборотність дебіторської заборгованості	32,39	35,4	38,08	+3,01	+9,29	+2,68	+7,57	+5,69	+17,57
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	14,94	13,06	12,73	-1,88	-12,58	-0,33	-2,53	-2,21	-14,79
Оборотність кредиторської заборгованості	24,1	27,57	28,28	+3,47	+14,4	+0,71	+2,58	+4,18	+17,34
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	17,95	5,69	5,65	-12,26	-68,3	-0,04	-0,7	-12,3	-68,52

Хоча коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс у 2020-2021 роках, у період 2021-2022 років цей показник зменшився на 7,09%, що можна вважати негативним для підприємства.

Протягом періоду аналізу коефіцієнт оборотності запасів підприємства збільшився на 10,02%. Рух цього показника виглядав так: у 2020-2021 роках відбулося зростання на 28%, а у 2021-2022 роках відбулося зниження на 14,04%.

Протягом 2020-2022 років період оборотності запасів зменшився на 09,05%. У 2020-2021 роках спостерігалось зниження цього показника, а у 2021-2022 роках – зростання. Такі зміни свідчать про неефективний контроль у формуванні та використанні запасів.

У 2022 році коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості становив 9,45, що на 15,02% нижче, ніж у 2020 році. Така тенденція не є сприятливою для діяльності ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн».

Протягом 2020-2022 років термін оборотності дебіторської заборгованості збільшився на 17,57%. Ця динаміка свідчить про неефективну стратегію управління дебіторською заборгованістю підприємства. Також це означає, що підприємство затримується у виході коштів від своїх дебіторів на більш тривалий період.

Протягом трьох років показник коефіцієнта кредиторської заборгованості на ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» зменшився на 14,79%. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості не перевищує значення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості. Це означає, що підприємство не використовує кошти, отримані від кредиторів, для фінансування своїх дебіторів, і частина грошей не використовується фірмою для фінансування інших операцій.

Термін оборотності кредиторської заборгованості показує тенденцію до збільшення, збільшившись у 2022 році на 38,08% у порівнянні з 2020 роком. Це означає, що компанія використовує фінансові ресурси постачальників і підрядників протягом більш тривалого періоду часу, що сприяє зниженню потреби у позиковому капіталі.

Зменшення коефіцієнта оборотності власного капіталу свідчить про неефективність діяльності підприємства. Протягом трьох років цей показник зменшився на 68,52%, що вказує на невдачі в оптимізації роботи компанії.

Для оцінки фінансової стійкості ТОВ «ІНДАСТРІ ІНКОРПОРЕЙШН» проведемо аналіз за відповідними показниками, які представлені в таблиці 2.3.

Протягом досліджуваного періоду коефіцієнт фінансової незалежності показав стійке зростання, досягнувши свого найвищого рівня у 2022 році (0,791). Цей показник демонструє позитивну тенденцію протягом трьох років, збільшившись на 271,36% або на 0,578 одиниць.

Коефіцієнт фінансової залежності показав позитивну динаміку, досягнувши значення 1,264 у 2022 році. Протягом трьох років спостерігається стійка тенденція до зниження цього показника, зменшившись на 73,05% за вказаний період.

Коефіцієнт концентрації поточної заборгованості демонструє позитивну тенденцію протягом трьох років, збільшившись на +108,28% за період з 2020 по 2022 рік.

Таблиця 2.3

Показники оцінки фінансової стійкості ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» у 2020-2022 роках

Назва показника	Роки			Відхилення					
	2020	2021	2022	2021/2020		2022/2021		2022/2020	
				+/-	%	+/-	%	+/-	%
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу)	0,213	0,784	0,791	+0,571	+268,08	+0,007	+0,89	+0,578	+271,36
Коефіцієнт фінансової залежності	4,69	1,275	1,264	-3,415	-72,81	-0,011	-0,86	-3,426	-73,05
Коефіцієнт концентрації поточної заборгованості	0,302	0,538	0,629	+0,236	+78,15	+0,091	+16,91	+0,327	+108,28
Коефіцієнт фінансової стійкості (забезпечення загальної заборгованості власним капіталом)	0,176	0,44	0,442	+0,264	+150	+0,002	+0,45	+0,266	+151,14
Коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику)	5,69	2,275	2,264	-3,415	-60,02	-0,011	-0,48	-3,426	-60,21
Коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом	1,38	0,75	0,575	-0,63	-45,65	-0,175	-23,33	-0,805	-58,33
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	2,007	0,276	0,233	-1,731	-86,25	-0,043	-15,58	-1,774	-88,39
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-0,078	0,714	0,743	+0,792	-1015,38	+0,029	+4,06	+0,821	-1052,56
Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	1,265	0,314	0,237	-0,951	-75,18	-0,077	-24,52	-1,028	-81,26
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,751	0,699	0,649	-0,052	-6,92	-0,05	-7,15	-0,1	-13,58

У 2022 році найвищий показник коефіцієнта фінансової стійкості, який становить 0,442, вказує на недостатню здатність підприємства ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» забезпечити свою загальну заборгованість власним капіталом у довгостроковій перспективі. Цей показник має тенденцію до збільшення, що підкреслює нестабільність фінансового положення підприємства у майбутньому.

За період з 2020 по 2022 рік, коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику) відображав як негативну тенденцію, так і від'ємні значення. Зменшення

цього показника на 60,21% вказує на зниження рентабельності власного капіталу підприємства протягом цього періоду.

Протягом трьох років аналізу коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» демонструє певну фінансову нестійкість. Хоча значення показника залишається в межах норми, проте швидка тенденція до його зниження є побіжною. За аналізований період з 2020 по 2022 рік, цей показник втратив 56,33% свого вихідного рівня. Це свідчить про те, що підприємство може зазнати складнощів у забезпеченні неперервного виробничо-збутового процесу без короткострокового та довгострокового позикового капіталу. В умовах обмежених можливостей для привернення таких коштів, операційний процес може бути призупинений.

Аналіз коефіцієнта маневреності власного капіталу вказує на те, що у підприємства достатньо власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів та частини оборотних коштів. Однак, незважаючи на позитивні значення показника, тенденція його зниження протягом 2020-2022 років є негативною, адже він скоротився на 88,39%.

Значення коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами у 2020 році становило від'ємне число (-0,078), але за аналізований період цей показник зрос на 0,821. Це свідчить про те, що підприємство набуло фінансової незалежності від зовнішніх кредиторів.

Порівняно із аналізованим періодом, коли коефіцієнт зріс на 81,26%, стрімке зменшення співвідношення необоротних і власних коштів свідчить про зниження залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів. Це може вказувати на певне збільшення фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт довгострокових зобов'язань не відповідає нормативним значенням у діапазоні 0,2-0,3, що є показником неефективного управління довгостроковими зобов'язаннями на ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн». Найвище значення цього коефіцієнта спостерігається у 2020 році (0,751), а найнижче - у 2022 році (0,069), що

виходить за межі прийнятого стандарту і вказує на недоцільне управління довгостроковими зобов'язаннями на підприємстві.

Розглянемо склад та організаційну структуру персоналу на ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка та структура персоналу ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» у 2020-2022

рр.

Показник	Роки			Відхилення					
	2020	2021	2022	2021/2020		2022/2021		2022/2020	
				+/-	%	+/-	%	+/-	%
Середньоспискова чисельність усього, чол.	339	294	294	-45	-13,27	0	0	-45	-13,27
Промислово-виробничий персонал, у т.ч.	316	274	273	-42	-13,29	-1	-0,36	-43	-13,61
у % до середньоспискової чисельності	93,22	93,2	92,86	-0,02	-0,02	-0,34	-0,36	-0,36	-0,39
Робітники, чол.	241	209	208	-32	-13,28	-1	-0,48	-33	-13,69
у % до середньоспискової чисельності	71,09	71,09	70,75	0	0	-0,34	-0,48	-0,34	-0,48
Службовці, чол.	6	5	5	-1	-16,67	0	0	-1	-16,67
у % до середньоспискової чисельності	1,77	1,7	1,7	-0,07	-3,95	0	0	-0,07	-3,95
Керівники, чол.	27	23	23	-4	-14,81	0	0	-4	-14,81
у % до середньоспискової чисельності	7,96	7,82	7,82	-0,14	-1,76	0	0	-0,14	-1,76
Спеціалісти, чол.	42	37	37	-5	-11,9	0	0	-5	-11,9
у % до середньоспискової чисельності	12,39	12,59	12,59	+0,2	+1,61	0	0	+0,2	+1,61
Непромисловий персонал, чол.	23	20	21	-3	-13,04	+1	+5	-2,00	-8,7
у % до середньоспискової чисельності	6,78	6,8	7,14	+0,02	+0,29	+0,34	+5	+0,36	+5,31
Робітники, чол.	17	15	16	-2	-11,76	+1	+6,67	-1	-5,88
у % до середньоспискової чисельності	5,01	5,1	5,44	+0,09	+1,80	+0,34	+6,67	+0,43	+8,58
Службовці, чол.	6	5	5	-1	-16,67	0	0	-1	-16,67
у % до середньоспискової чисельності	1,77	1,7	1,7	-0,07	-3,95	0	0	-0,07	-3,95

З даних у таблиці 2.4 можна зробити висновок, що середньорічна кількість персоналу на ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» зменшувалася щороку. У 2020-2021 роках спостерігалось значне зменшення персоналу на 13,27%, але в 2021-2022 роках скорочення персоналу не відбулося. В результаті проведеного аналізу виявлено, що фінансове становище ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» є нестійким. Для виправлення

цієї ситуації та покращення фінансового управління на підприємстві необхідно вжити ряд заходів з метою оптимізації політики управління. Для досягнення ефективної кадрової політики важливо використовувати стратегічне управління персоналом, враховуючи його етапи, і призначати конкретні кадрові заходи для кожної стратегії організації. Необхідність і значимість планування та організації процесу підбору та розстановки кадрів сприятимуть підвищенню продуктивності праці та загальної ефективності діяльності організації.

Протягом аналізованого періоду, особливо у 2021-2022 роках, зафіксовано найнижчий показник персоналу на рівні 294 чоловік. Загальне зменшення кількості працівників становить 13,57%. Це зменшення спостерігалось як серед промислових робітників (13,61%), так і серед непромислового персоналу (8,7%) протягом всього періоду дослідження. Ця тенденція може бути пояснена великою мобільністю персоналу на підприємстві. Скорочення персоналу було рівномірним і стосувалося різних категорій працівників.

Таблиця 2.5

Рух трудових ресурсів на ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» за 2020-2022 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення за роками					
				2021/2020		2022/2021		2022/2020	
				+/-	%	+/-	%	+/-	%
Прийнято на підприємство (осіб)	42	29	23	-13	-30,95	-6	-20,69	-19	-45,24
Вибуло з підприємства (осіб), у т.ч.:	89	74	23	-15	-16,85	-51	-68,92	-66	-74,16
- на навчання	2	3	1	+1	+50	-2	-66,66	-1	-50
у % до загальної кількості осіб, які вибули з підприємства	2,25	4,05	4,35	+1,8	X	+0,3	X	+2,1	X
- у Збройні сили України	2	4	1	+2	+100	-3	-75	-1	-50
у % до загальної кількості осіб, які вибули з підприємства	2,25	5,41	4,35	+3,16	X	-1,06	X	+2,1	X
- на пенсію і за іншими причинами	3	9	3	+6	+200	-6	-66,67	0	0
у % до загальної кількості осіб, які вибули з підприємства	3,37	12,16	13,04	+8,79	X	+0,88	X	+9,67	X
- за власним бажанням	81	56	17	-25	-30,86	-39	-69,64	-64	-79,01
у % до загальної кількості осіб, які вибули з підприємства	91,01	75,68	73,91	-15,33	X	-1,77	X	-17,1	X
- за порушення трудової дисципліни	1	2	1	+1	+100	-1	-50	0	0
у % до загальної кількості осіб, які вибули з підприємства	1,12	2,7	4,35	+1,58	X	+1,65	X	+3,23	X
Середньоспискова чисельність працюючих (чол.)	339	294	294	-45	-13,27	0	0	-45	-13,27

Аналізуючи дані з таблиці 2.5, видно, що втрати працівників на ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» внаслідок природних причин за роками майже не змінюються через невелику кількість працівників.

Частка працівників, які залишають підприємство за власним бажанням, зменшується з 2020 року і досягає 79,01% у 2022 році. Це вказує на позитивну тенденцію. Наприклад, у 2020 році цей показник становив 81 особу, що свідчить про ефективну роботу з управління персоналом на підприємстві.

Кількість нових працівників, які були прийняті на роботу, зменшилась до 23 осіб у 2022 році, у порівнянні з 42 особами у 2020 році. Це пов'язано з загальною тенденцією скорочення персоналу на підприємстві.

Кількість працівників, які були звільнені на ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн», демонструє подібну тенденцію, і за аналізований період цей показник зменшився на 74,16%.

Згідно з даними у таблиці 2.6, можна зазначити, що коефіцієнт прийому працівників скоротився на 0,05 (або 36,86%) через загальне скорочення працівників на харчовому підприємстві.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників руху персоналу ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» у
2020-2022 рр.**

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення за роками					
				2021/2020		2022/2021		2022/2020	
				+/-	%	+/-	%	+/-	%
Коефіцієнт обороту з прийому	0,12	0,1	0,08	-0,03	-20,38	-0,02	-0,21	-0,05	-36,86
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,26	0,25	0,08	-0,01	-4,13	-0,17	-0,69	-0,18	-70,2
Коефіцієнт плинності	0,26	0,24	0,07	-0,01	+5,66	-0,17	-0,69	-0,18	-71,17
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	0,47	0,39	1	-0,08	-16,96	+0,61	+1,55	+0,53	+111,9
Коефіцієнт постійності кадрів	0,61	0,65	0,84	+0,04	+5,88	+0,19	+0,3	+0,23	+37,48

Протягом досліджуваного періоду коефіцієнт звільнення працівників знизився на 70,2%.

Зниження коефіцієнту обороту прийому є негативним сигналом для підприємства, оскільки відображає менший інтерес працівників у працевлаштуванні

на ньому. У той же час, зменшення коефіцієнту обороту звільнення є позитивним явищем, що свідчить про стабільність підприємства і його здатність забезпечувати належним чином кваліфікованим персоналом.

Зменшення коефіцієнта плинності кадрів на 71,17% за аналізований період є позитивним сигналом у веденні успішної господарської діяльності. Це свідчить про те, що колектив ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» створює умови та заходи, які забезпечують збереження працівників у складі підприємства.

За аналізований період з 2020 по 2022 рік, коефіцієнт постійності зрос на 37,48%. Це свідчить про те, що були реалізовані конкретні заходи для збереження персоналу на підприємстві.

Загальний висновок з аналізу показників управління кадровим складом підприємства є позитивним. Однак, варто відзначити негативний аспект різкого скорочення персоналу у 2020-2021 роках. Це скорочення може бути результатом введення більш ефективних автоматизованих процесів або реструктуризації кадрового управління. Однак, внаслідок цього скорочення середня заробітна плата працівників значно зросла.

2.2. Аналіз ефективності планування та реалізації управлінських рішень на ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн»

Методи прийняття управлінських рішень та ухвалення управлінських рішень в першу чергу ґрунтуються на певній документації. Управлінська діяльність в частині формування та реалізації рішень у ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» складається з наступних етапів:

1. Планування управлінського рішення;
2. Підготовка управлінського рішення;
3. Забезпечення процедур прийняття і ухвалення управлінського рішення;
4. Виконання управлінського рішення;
5. Контроль за виконанням рішення.

Таблиця 2.7

**Розподіл повноважень на етапах технології прийняття рішень в ТОВ «Індастрі
Інкорпорейшн»**

Етапи управлінського рішення	Суб'єкти управлінського рішення
Планування управлінського рішення	Керівник
Підготовка управлінського рішення	Керівник
Забезпечення процедур прийняття і ухвалення управлінського рішення	Керівник
Виконання управлінського рішення	Всі відділи і підрозділи
Контроль за виконанням рішення	Керівник

Як видно з етапів процесу прийняття управлінських рішень, останні залежить від особистісного чинника, оскільки рішення у ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» приймає власне сам керівник.

За допомогою матриці управління можна проілюструвати рівень розподілу повноважень при прийнятті управлінських рішень ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» (табл. 2.8).

«1» - позначена фактична відповідальність.

«2» - загальне керівництво.

«3» - необхідність консультиватися.

«4» - можливість консультиватися.

«5» - необхідно доводити до відома.

Таблиця 2.8

**Розподіл повноважень при прийнятті управлінських рішень ТОВ «Індастрі
Інкорпорейшн»**

	Керівник	Заступник керівника	Інформаційна служба	Фінансова служба	Виконавча служба
Планування діяльності	1	2	5	3	3
Проведення аналізу діяльності	1	1	5	2	3
Фінансове планування	2	1	5	1	4
Бухгалтерський облік	2	3	5	1	5
Маркетингове планування	1	1	5	2	2
Документальне оформлення надання послуг	1	2	5	3	4
Управління персоналом	1	2	5	4	5

За допомогою розглянутого розподілу повноважень при прийнятті управлінських рішень здійснимо оцінку рівня прийняття рішень за 5-ти бальною системою (табл. 2.9).

У процесі управління та рішень у ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» спостерігається домінування авторитарного підходу. Відповідальність за ухвалення рішень покладається на одного керівника, що призводить до обмеження внеску інших членів команди та творчого підходу до прийняття рішень. Хоча іноді спостерігаються окремі прояви творчості, проте загалом процес рішень орієнтований на виконання вказівок власника.

Таблиця 2.9

Оцінка рівня прийняття рішень персоналом ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн»

Особа, що приймає рішення	Оцінка якості прийняття рішень	Пояснення
Керівник	3	Занадто авторитарні рішення, рідко використовує думки інших фахівців
Бухгалтер	3	Рішення шаблонні, не розглядає інші альтернативи і можливості
Керівник	4	Виявляються спроби творчого підходу, обмежений владою директора
Керівник	4	Виявляються спроби творчого підходу, обмежений владою керівника
Керівник	3	Рішення шаблонні, спираються на вказівки керівника
Керівник	3	Рішення шаблонні, не розглядає інші альтернативи і можливості
Персонал	3	Не проявляють самостійності, спираються на вказівки керівника ТОВ

Процес виконавчого управлінського рішення в ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» базується на системі обробки документів, яка має жорстке регламентування та характеризується чітко визначеними кроками, взаємозв'язком витрат часу та ресурсів, та сталістю структури дій. У цьому контексті функціональний аспект виконавчого управлінського рішення може бути представлений у вигляді графічних моделей, що описують послідовність проходження рішення та залежність між його складовими елементами, документами та ресурсами. Для створення такої моделі можна використати методологію, запропоновану Р. Гріфіном, що дозволяє відображати структуру та функції процесу управління розробкою та ухваленням виконавчого рішення, а також інформаційні потоки, що виникають внаслідок цих функцій.

У моделі виконавчого управлінського рішення ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» вхідною інформацією є документовані дані, а вплив на процес здійснюється за допомогою внутрішніх та зовнішніх регуляторів (нормативні акти, стандарти, правила тощо). У якості механізмів виступають співробітники та ресурси компанії (включаючи технічні та програмні засоби). Вибір співробітників для виконання різних функцій у процесі розробки та ухвалення управлінських рішень здійснюється шляхом різних методів призначення, таких як пряме призначення, рольове призначення або врахування організаційної структури компанії.

Основа моделі виконавчого управлінського рішення в ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» полягає у життєвому циклі документа, що його реєструє. Теорія життєвого циклу документу передбачає послідовні стадії (створення, активне використання, зберігання, остаточне знищення або переведення у статус неактивного документа довгострокової архівної цінності), пов'язані з його роллю у процесі ухвалення управлінських рішень.

Головна мета процесу «Розробка проекту рішення» полягає у створенні повного та адекватного опису ситуації, яка визначає зміст майбутнього управлінського рішення. Це є ключовою складовою офіційного документа, наряду з його структурою та контекстною інформацією.

Функція «Ініціалізація прийняття рішення» у ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» спрямована на встановлення основних параметрів процесу, зокрема процедур узгодження та розгляду рішення. Це включає характеристики маршруту передачі інформації, склад учасників, терміни виконання дій та критерії оцінки проекту рішення.

Функція «Узгодження» включає в себе проведення експертизи проекту рішення зацікавленими сторонами з метою оцінки доцільності його прийняття, ризиків, пов'язаних з його впровадженням, а також правильності і повноти змісту та відповідності законодавству і внутрішнім правилам. Ця експертиза спрямована на уточнення і конкретизацію змісту проекту, а також може сприяти генерації альтернатив шляхом отримання оцінок експертів і формалізації цієї інформації.

Функція «Розгляд» управлінського рішення може бути здійснена за допомогою колегіальних методів або принципу єдиноначальності, залежно від складності та характеру рішення. Цей процес включає уточнення критеріїв, аналіз альтернативних варіантів, вибір оптимального рішення, його затвердження та оформлення результатів. Функція «Посвідчення» передбачає підписання документу компетентною посадовою особою, що підтверджує авторизацію рішення та запобігає можливості відмови від нього.

Функція «Включення документа в систему» в ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» забезпечує належне оформлення зв'язків між документом, його автором та контекстом управління, а також визначає місце прийнятого рішення в системі документів компанії та його взаємозв'язки з іншими офіційними документами. Цей процес включає реєстрацію, класифікацію, додавання метаданих та збереження вмісту прийнятого документа. Результатом функції «Ухвалення рішення» є достовірний та готовий до використання офіційний документ, який містить найкращий варіант вирішення проблеми, прийнятий відповідно до регламентованої процедури.

Отже, проаналізувавши методи прийняття управлінських рішень, було виявлено, що в процесі прийняття таких рішень на ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» наявні певні проблеми. Так, аналіз процесу прийняття управлінських рішень продемонстрував, що у осіб, які приймають рішення, частково проявляються спроби творчого підходу, але в основному весь процес реалізований на виконанні конкретного рішення, прийнятого керівником ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн».

ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» є динамічною та інноваційною компанією, яка спеціалізується на виробництві та продажу товарів у сфері автотранспорту. Ефективність та конкурентоспроможність цієї компанії в значній мірі залежать від ретельно обдуманих управлінських рішень, які впливають на всі аспекти її функціонування, починаючи від стратегічного планування і закінчуючи оптимізацією виробничих процесів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Система прийняття управлінських рішень ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн»

Організаційні підсистеми	Переваги	Недоліки
Орієнтація діяльності	Розробка управлінських рішень відповідно до принципу раціональності; результативність управлінських рішень; не використання критеріїв ефективності для здійснення оцінки управлінських процесів у системі менеджменту	Сприяння задоволенню потреб споживачів, орієнтація на споживача; якісне надання послуг; оптимальність та ефективність прийнятих управлінських рішень
Організаційна структура управління	У переважній більшості лінійного та лінійно-функціонального типу здатних швидко та ефективно пристосовуватись до динамічного зовнішнього середовища	Перехід від організаційної структури лінійно-функціонального типу до програмно-цільового; урахування принципів розбудови адаптивних структур
Стиль керівництва	Як правило, автори-тарний; мінімальне делегування повноважень і відповідальності; жорсткий контроль за виконанням поставлених завдань	Делегування повноважень, що забезпечує високий ступінь залучення індивідів до розроблення і прийняття управлінських рішень
Інформаційне забезпечення діяльності персоналу	Оперативна інформація про виконання запланованих завдань структурними підрозділами суб'єкта	Надання працівникам інформації про негативні явища в управлінні та межі їх поширення; допомога виконавцям; автоматизація управлінської праці
Соціально-психологічний клімат колективу	Домінують неформальні відносини (стосунки)	Активна співпраця з неформальним лідером та групою в цілому

Отже, проаналізувавши методи прийняття управлінських рішень, було виявлено, що в процесі прийняття таких рішень на ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» наявні певні проблеми. Так, аналіз процесу прийняття управлінських рішень продемонстрував, що у осіб, які приймають рішення, частково проявляються спроби творчого підходу, але в основному весь процес реалізований на виконанні конкретного рішення, прийнятого керівником ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн». Процес керівництва прийняття рішення у ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» авторитарний. Ухвалення управлінських рішень залежне від особистісного чинника, оскільки по суті рішення у ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» приймає власне керівник.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» створено та експлуатується з метою отримання прибутку від комерційної діяльності. Клієнти можуть скористатися базовими та додатковими послугами:

Стандартні послуги:

- послуги таксі
- вантажні перевезення;
- перевезення небезпечних вантажів (ПММ).

Надання службового автотранспорту:

- легкового;
- легкового, підвищеної прохідності.

Надання транспорту для виконання технологічних операцій:

- вантажопідйомні механізми;
- техніка для будівництва доріг.
- надання автотранспорту муніципальним підприємствам.

Загальний висновок з аналізу показників управління кадровим складом підприємства є позитивним. Однак, варто відзначити негативний аспект різкого скорочення персоналу у 2020-2021 роках. Це скорочення може бути результатом введення більш ефективних автоматизованих процесів або реструктуризації кадрового управління. Однак, внаслідок цього скорочення середня заробітна плата працівників значно зросла.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ТОВ «ІНДАСТРІ ІНКОРПОРЕЙШН»

3.1. Шляхи удосконалення процесу прийняття управлінських рішень

Шляхи удосконалення та напрями розвитку в управлінні ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» можуть бути дуже різноманітними: оптимізація бізнес-процесів; використання технологій; розвиток персоналу; стратегічне планування; інновації та дослідження; покращення якості; ефективне управління ресурсами; розвиток корпоративної культури.

Застосування оптимізації бізнес-процесів у сфері прийняття управлінських рішень є ключовим аспектом ефективного управління ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн». Вдосконалення цього процесу дозволяє забезпечити швидке та обґрунтоване прийняття рішень, що відповідають стратегічним цілям ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» та сприяють її успішності на ринку. У даному контексті, оптимізація означає виявлення та усунення перешкод та надмірностей у процесі прийняття рішень, забезпечуючи його ефективність та ефективність. Оптимізований процес дозволяє зробити прийняття рішень більш прозорим, швидким та раціональним, що сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню стабільності його розвитку. Розглянуто ключові шляхи та напрями удосконалення процесу прийняття управлінських рішень з точки зору оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» (табл. 3.1).

Ці шляхи удосконалення можуть допомогти ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» покращити ефективність та результативність процесу прийняття управлінських рішень, що відобразиться на їхньому загальному успіху та конкурентоспроможності.

Використання технологій стає необхідною умовою для ефективного управління сучасним підприємством. Швидкість та точність, які надають сучасні

інформаційні технології, роблять їх ключовими інструментами для прийняття управлінських рішень.

Таблиця 3.1

Шляхи удосконалення процесу прийняття управлінських рішень (напрямок – оптимізація бізнес-процесів)

Напрямок	Опис
Аналіз та усунення зайвих кроків	Визначення та видалення непотрібних або надмірних кроків у процесі прийняття рішень, що дозволить збільшити ефективність та прискорити процес.
Стандартизація процесів	Розробка стандартів та процедур для прийняття рішень, що дозволить уніфікувати підходи та зменшити ризик помилок.
Автоматизація рутинних завдань	Використання програмного забезпечення та інформаційних систем для автоматизації рутинних процесів прийняття рішень, що звільнить час для аналізу та стратегічного мислення.
Удосконалення комунікації	Встановлення ефективної системи комунікації між учасниками процесу прийняття рішень, що забезпечить швидкий обмін інформацією та уникнення затримок.
Впровадження методів оптимізації	Використання методів оптимізації, таких як Lean або Six Sigma, для ідентифікації та усунення втрат у процесі прийняття рішень.
Використання інструментів для аналізу даних	Використання спеціалізованих програмних засобів для аналізу даних та виявлення взаємозв'язків між різними факторами, що впливають на прийняття рішень.
Постійне вдосконалення	Створення культури постійного вдосконалення, що сприяє постійній оптимізації процесів та удосконаленню підходів до прийняття рішень.

Інтеграція цих технологій в процес прийняття рішень може значно полегшити аналіз даних, автоматизувати процеси та підвищити ефективність прийняття стратегічних рішень. Розглянуті шляхи та стратегії удосконалення процесу прийняття управлінських рішень з урахуванням використання сучасних технологій, спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» (табл. 3.2).

Ці шляхи удосконалення спрямовані на покращення ефективності та результативності процесу прийняття управлінських рішень на ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» за допомогою використання сучасних технологій.

Вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень через розвиток персоналу є важливим аспектом стратегії будь-якого сучасного підприємства. Саме кваліфікований та мотивований персонал є ключовим фактором успіху в управлінні та впровадженні стратегічних ініціатив. Розглянуто шляхи та стратегії розвитку персоналу як засоби оптимізації процесу прийняття управлінських рішень.

Таблиця 3.2

Шляхи удосконалення процесу прийняття управлінських рішень (напрямок – використання технологій)

Напрямок	Опис
Збір та аналіз даних	Впровадження спеціалізованих програмних засобів для збору, обробки та аналізу великих обсягів даних, що дозволяє ефективно використовувати наявні дані для прийняття обґрунтованих рішень.
Візуалізація даних	Використання інструментів візуалізації даних для побудови графіків, діаграм та інших візуальних засобів, що допомагає краще розуміти та аналізувати інформацію.
Прогностичні аналітичні моделі	Використання прогностичних моделей та алгоритмів машинного навчання для передбачення майбутніх тенденцій та результатів прийнятих рішень.
Інтерактивні засоби прийняття рішень	Розробка інтерактивних інтерфейсів та додатків, що дозволяють управлінцям ефективно взаємодіяти з даними та проводити аналіз на льоту.
Штучний інтелект та автоматизація	Впровадження систем штучного інтелекту та автоматизованих алгоритмів для автоматичного прийняття рішень на основі внутрішніх та зовнішніх даних.
Захист даних	Забезпечення високого рівня захисту даних та конфіденційності інформації, що використовується у процесі прийняття рішень, включаючи застосування криптографічних технологій та заходів кібербезпеки.
Інтеграція систем	Побудова інтегрованих систем, що поєднують різні інформаційні та аналітичні ресурси для отримання комплексної картини та прийняття збалансованих рішень.

Розглянуті підходи спрямовані на підвищення ефективності, командної співпраці та інноваційного мислення у колективі ТОВ «Індустрі Інкорпорејшн», що сприятиме досягненню стратегічних цілей та конкурентоспроможності підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Шляхи удосконалення процесу прийняття управлінських рішень (напрямок – розвиток персоналу)

Напрямок	Опис
1	2
Навчання та підвищення кваліфікації	Організація регулярних навчальних заходів, семінарів, тренінгів та курсів для персоналу з метою підвищення їхніх професійних навичок та знань у сфері управління.
Розвиток лідерських якостей	Сприяння розвитку лідерських якостей серед керівників та керівництва підприємства для забезпечення ефективного керівництва та прийняття стратегічних рішень.
Комунікаційні навички	Тренування комунікаційних навичок та здібностей для покращення взаєморозуміння між різними структурними підрозділами та членами команди при прийнятті управлінських рішень.
Розвиток аналітичних та критичного мислення	Стимулювання розвитку аналітичних та критичних мислительських навичок серед персоналу для забезпечення обґрунтованості та ефективності прийнятих управлінських рішень.

Продовження табл.3.3

1	2
Творчий підхід до рішень	Підтримка та стимулювання творчого підходу до прийняття рішень серед персоналу, що сприяє знаходженню нових інноваційних рішень та підходів до вирішення проблем.
Розвиток командної роботи	Сприяння розвитку навичок командної роботи та співпраці між членами команди для досягнення спільних цілей та оптимізації процесу прийняття рішень.
Постійне саморозвиток	Створення стимулів для постійного саморозвитку та самоосвіти серед персоналу для підтримки їхнього особистісного та професійного зростання.

Ці шляхи удосконалення спрямовані на забезпечення високого рівня професійної підготовки та компетентності персоналу, що сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень та досягненню стратегічних цілей ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн». Стратегічне планування відіграє ключову роль у формуванні майбутнього успіху ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн». Ефективне прийняття управлінських рішень вимагає чіткого розуміння стратегічних цілей та напрямків розвитку компанії. Цей процес не тільки допомагає уникнути ризиків та визначити можливості, але й стимулює зміну та інновації. Розглянуто шляхи удосконалення процесу прийняття управлінських рішень з точки зору стратегічного планування ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн». Розглянуті підходи спрямовані на покращення вирішення стратегічних завдань, а також на забезпечення відповідності рішень стратегічним цілям та місії ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн».

Таблиця 3.4

Шляхи удосконалення процесу прийняття управлінських рішень (напрямок – стратегічне планування)

Напрямок	Опис
1	2
Визначення стратегічних цілей	Чітке визначення стратегічних цілей підприємства, які відображають його бажане майбутнє та напрямки розвитку.
Аналіз зовнішнього середовища	Систематичний аналіз зовнішнього середовища, включаючи економічні, політичні, соціальні та технологічні тренди, для визначення можливостей та загроз.
Оцінка внутрішніх ресурсів	Аналіз внутрішніх ресурсів, включаючи фінансові, людські та матеріальні ресурси, для визначення сильних та слабких сторін підприємства.
Встановлення стратегічних ініціатив	Розробка конкретних стратегічних ініціатив та планів дій для досягнення стратегічних цілей підприємства.
Моніторинг та коригування	Постійний моніторинг реалізації стратегій та коригування планів на основі змін в зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах.

Продовження табл.3.4

1	2
Залучення зацікавлених сторін	Враховання думки та інтересів різних зацікавлених сторін, таких як клієнти, партнери, акціонери та співробітники, у процесі прийняття стратегічних рішень.

Ці шляхи удосконалення допомагають ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» ефективно вирішувати стратегічні завдання та досягати успіху в конкурентному бізнес-середовищі. В сучасному світі, де конкуренція на ринку постійно зростає, інновації стають ключовим елементом успіху для будь-якого підприємства. Здатність швидко та ефективно приймати управлінські рішення, які стимулюють інновації та дослідження, є критичною для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн». Розглянуто шляхи удосконалення процесу прийняття управлінських рішень з точки зору інновацій та досліджень. Розглянуті підходи спрямовані на створення стимулів для творчого мислення, залучення нових ідей та впровадження новаторських підходів у рішеннях, що допоможе ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» досягти нових висот у своєму розвитку та конкурентних переваг на ринку.

Таблиця 3.5

Шляхи удосконалення процесу прийняття управлінських рішень (напрямок – інновації та дослідження)

Напрямок	Опис
Стимулювання творчого мислення	Створення стимулів для просування та підтримки творчого мислення серед керівників та співробітників для знаходження інноваційних рішень.
Застосування дизайн-мислення	Використання методології дизайн-мислення для розв'язання складних проблем та створення нових ідей для управлінських рішень.
Проведення досліджень та експериментів	Здійснення наукових досліджень та експериментів для вивчення різних аспектів бізнесу та впровадження нових підходів до управлінських рішень.
Створення інноваційних зон	Розробка спеціальних інноваційних зон або лабораторій, де співробітники можуть експериментувати та розробляти нові ідеї та рішення.
Залучення зовнішніх експертів	Співпраця з зовнішніми експертами, консультантами або науковцями для отримання нових інсайтів та інноваційних підходів до управлінських рішень.
Підтримка стартапів та інноваційних проєктів	Фінансова та організаційна підтримка інноваційних стартапів та проєктів, які можуть принести нові ідеї та рішення для підприємства.
Культура інновацій	Створення культури інновацій у підприємстві, що сприяє відкритості до нових ідей та підтримці інноваційних ініціатив серед співробітників.

Ці шляхи удосконалення допомагають стимулювати та підтримувати інноваційний процес у ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн», що сприяє виникненню нових ідей та покращенню управлінських рішень. Забезпечення високої якості прийнятих управлінських рішень є важливим завданням для ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн», що прагне досягти успіху та стійкості на ринку. Покращення якості процесу прийняття рішень не лише забезпечує оптимальне використання ресурсів, але й сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності компанії. Розглянуто шляхи удосконалення процесу прийняття управлінських рішень з точки зору покращення якості. Розглянуті підходи спрямовані на вдосконалення аналізу, прийняття та впровадження рішень з метою досягнення оптимальних результатів та задоволення потреб клієнтів та стейкхолдерів.

Таблиця 3.6

Шляхи удосконалення процесу прийняття управлінських рішень (напрямок – покращення якості)

Напрямок	Опис
Аналіз та збір даних	Систематичний аналіз різноманітних даних та інформації для отримання об'єктивного уявлення про поточну ситуацію та тенденції на ринку.
Використання аналітичних інструментів	Використання різноманітних аналітичних інструментів та методів для обробки та інтерпретації даних, що допомагає виявити закономірності та тренди.
Оцінка альтернатив	Ретельне вивчення різних альтернативних шляхів дій та їхніх можливих наслідків перед прийняттям рішення.
Стратегічне планування	Розробка чітких стратегій та планів дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей та завдань підприємства.
Моніторинг та контроль	Постійний моніторинг реалізації прийнятих рішень та їхніх наслідків для вчасного виявлення можливих відхилень та корекції курсу, якщо потрібно.
Залучення зацікавлених сторін	Врахування думки та інтересів різних зацікавлених сторін під час прийняття рішень для забезпечення їхньої підтримки та задоволення їхніх потреб.
Неперервне вдосконалення	Постійне покращення процесу прийняття рішень на основі вивчення власного досвіду та навчання на помилках, що допомагає уникнути повторення негативних ситуацій у майбутньому.

Ці елементи сприяють покращенню якості прийняття управлінських рішень та забезпеченню успішного функціонування ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» в динамічному бізнес-середовищі.

В сучасному динамічному бізнес-середовищі ефективне управління ресурсами є ключовим фактором успіху для ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн». Це стосується не

лише фінансових, людських та матеріальних ресурсів, але й інтелектуального та часового потенціалу. Прийняття управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію використання цих ресурсів, є важливою складовою стратегії розвитку ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн». У цьому контексті, ефективне управління ресурсами передбачає не лише правильний вибір та розподіл ресурсів, але й ретельне планування, постійний моніторинг та аналіз результатів. Розглянуто шляхи удосконалення процесу прийняття управлінських рішень з точки зору ефективного управління ресурсами, які спрямовані на оптимізацію використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн».

Таблиця 3.7

Шляхи удосконалення процесу прийняття управлінських рішень (напрямок – ефективне управління ресурсами)

Напрямок	Опис
Оптимізація використання ресурсів	Аналіз та оцінка доступних ресурсів (фінансових, людських, матеріальних) для максимізації їхнього використання та ефективного розподілу.
Прийняття рішень на основі даних	Використання об'єктивних даних та аналітики для підтримки процесу прийняття рішень з метою оптимального використання ресурсів.
Стратегічне планування ресурсів	Розробка стратегічних планів управління ресурсами, які відповідають стратегічним цілям підприємства та дозволяють оптимізувати їхнє використання.
Впровадження ефективних процесів	Визначення та впровадження ефективних процесів управління ресурсами, які спрощують прийняття рішень та забезпечують оптимальне використання ресурсів.
Вдосконалення комунікації	Забезпечення ефективної комунікації між різними підрозділами та рівнями управління для оптимізації використання ресурсів та уникнення подвійної роботи.
Моніторинг та оцінка результатів	Постійний моніторинг та оцінка результатів використання ресурсів для ідентифікації можливих удосконалень та коригування стратегій управління ресурсами.
Розвиток людського капіталу	Інвестування в розвиток та підвищення кваліфікації персоналу для забезпечення ефективного управління ресурсами та прийняття обґрунтованих рішень.

Ці шляхи удосконалення спрямовані на забезпечення ефективного управління ресурсами та оптимізацію їхнього використання, що дозволить ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» досягти більшого успіху та конкурентоспроможності. Розвиток корпоративної культури є важливим фактором, що впливає на процес прийняття управлінських рішень у будь-якому підприємстві. Культура підприємства визначає його цінності, норми поведінки та способи взаємодії між співробітниками. Якщо

корпоративна культура сприяє відкритості, довірі, толерантності та інноваціям, це сприяє покращенню процесу прийняття рішень, стимулює творчість та сприяє успіху підприємства. Розглянуто шляхи удосконалення процесу прийняття управлінських рішень з точки зору розвитку корпоративної культури ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн». Розглянуті підходи спрямовані на формування позитивного та відкритого середовища, в якому працівники будуть сприймати ризик, здійснювати інновації та брати на себе відповідальність за прийняті рішення, що сприятиме досягненню стратегічних цілей та успіху ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн». Ці елементи сприяють створенню корпоративної культури, що підтримує ефективний процес прийняття управлінських рішень та сприяє досягненню стратегічних цілей ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн».

Таблиця 3.8

Шляхи удосконалення процесу прийняття управлінських рішень (напрямок – розвиток корпоративної культури)

Напрямок	Опис
Збудження довіри та відкритості	Створення атмосфери довіри та відкритості, в якій працівники можуть вільно обговорювати ідеї та висловлювати свої думки щодо прийняття рішень.
Відповідальність та емпатія	Підтримка культури, що спонукає працівників брати на себе відповідальність за прийняті рішення та враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін.
Толерантність до ризику та навчання на помилках	Стимулювання толерантності до ризику та прийняття невдач як можливості для вдосконалення та навчання на помилках.
Інноваційне середовище	Створення інноваційного середовища, що сприяє розвитку творчих ідей та залученню працівників до процесу інноваційного прийняття рішень.
Комунікація та співпраця	Зміцнення комунікації та співпраці між різними підрозділами та рівнями управління для забезпечення взаєморозуміння та підтримки при прийнятті рішень.
Лідерство та приклад зверху	Роль лідерів у створенні та підтримці корпоративної культури, що сприяє прийняттю рішень на основі цінностей та місії підприємства.
Залучення та визнання	Залучення працівників до процесу прийняття рішень та визнання їхнього внеску у досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ці елементи сприяють створенню корпоративної культури, що підтримує ефективний процес прийняття управлінських рішень та сприяє досягненню стратегічних цілей ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн».

Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень є важливим завданням для ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн», оскільки воно дозволяє підвищити

ефективність, знизити ризики та забезпечити стійкість у конкурентному середовищі. Застосування відповідних стратегій та методів удосконалення процесу прийняття рішень може призвести до ряду позитивних результатів, включаючи підвищення ефективності використання ресурсів, зниження ризиків, стимулювання інновацій та покращення співпраці в команді. Крім того, удосконалення процесу прийняття рішень може сприяти збільшенню конкурентоспроможності ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» та підтримці сталого розвитку. Таким чином, інвестування у розвиток та вдосконалення цього процесу може мати значний позитивний вплив на успішність та стійкість ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» в довгостроковій перспективі.

3.2 Економічна ефективність пропонованих заходів

У сучасному бізнес-середовищі підприємства постійно стикаються з необхідністю удосконалення своєї діяльності для досягнення успіху та конкурентоспроможності. Одним із ключових аспектів цього удосконалення є процес прийняття управлінських рішень. Виробництво, маркетинг, фінанси, кадри - всі ці сфери діяльності підприємства потребують грамотного та ефективного управління, яке базується на правильних стратегіях та рішеннях. У розділі 3.1. розглянуто різні напрями удосконалення процесу прийняття управлінських рішень ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн». Таблиця 3.9 відображає економічну ефективність пропонованих заходів удосконалення процесу прийняття управлінських рішень.

Таблиця 3.9

Економічна ефективність пропонованих заходів

Напрямок удосконалення	Економічна ефективність
1	2
Оптимізація бізнес-процесів	Зменшення витрат часу та ресурсів, підвищення продуктивності працівників, збільшення обсягу виробництва або надання послуг за ті ж самі витрати.
Використання технологій	Автоматизація процесів, зменшення помилок та збільшення швидкості обробки даних, зменшення витрат на рутинні операції, підвищення ефективності роботи персоналу.
Розвиток персоналу	Підвищення кваліфікації персоналу може призвести до збільшення продуктивності, зменшення кількості помилок та витрат, підвищення мотивації та відданості співробітників.

Продовження табл. 3.9

1	2
Стратегічне планування	Чітке визначення місії, цілей та стратегічних пріоритетів сприяє ефективному використанню ресурсів, підвищенню конкурентоспроможності та досягненню успіху на ринку.
Інновації та дослідження	Розробка нових продуктів або послуг може відкрити нові ринки та принести додатковий прибуток, що сприяє збільшенню виробництва та розширенню бізнесу.
Покращення якості	Підвищення якості продукції або послуг може збільшити задоволення клієнтів, знизити кількість повернень та скарг, покращити репутацію підприємства та збільшити його прибуток.
Ефективне управління ресурсами	Оптимізація використання ресурсів дозволяє знизити витрати та збільшити ефективність, що сприяє підвищенню прибутковості підприємства та забезпечує його стійкий розвиток.
Розвиток корпоративної культури	Створення позитивної корпоративної культури сприяє підвищенню задоволеності та мотивації персоналу, що в свою чергу впливає на продуктивність та якість роботи, а також на репутацію підприємства.

Ця таблиця демонструє, як кожен напрям удосконалення може призвести до конкретних економічних вигод для ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн», сприяючи його стійкому розвитку та успіху на ринку.

Впровадження заходів удосконалення процесу прийняття управлінських рішень може мати значний вплив на ефективність та конкурентоспроможність ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн». Чітко визначені стратегії, оптимізовані бізнес-процеси, інноваційні підходи та ефективне управління ресурсами сприяють підвищенню продуктивності, зниженню витрат та покращенню якості продукції та послуг. Відповідальне та систематичне удосконалення процесу прийняття рішень допоможе ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» досягти стабільності та успіху у динамічному світі бізнесу.

Висновки до розділу 3

Проаналізувавши методи прийняття управлінських рішень, було виявлено, що в процесі прийняття таких рішень на ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» наявні певні проблеми. Так, аналіз процесу прийняття управлінських рішень продемонстрував, що у осіб, які приймають рішення, частково проявляються спроби творчого підходу,

але в основному весь процес реалізований на виконанні конкретного рішення, прийнятого керівником ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн». Процес керівництва прийняття рішення у ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» авторитарний. Ухвалення управлінських рішень залежне від особистісного чинника, оскільки по суті рішення у ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» приймає власне керівник.

Шляхи удосконалення та напрями розвитку в управлінні ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» можуть бути дуже різноманітними: оптимізація бізнес-процесів; використання технологій; розвиток персоналу; стратегічне планування; інновації та дослідження; покращення якості; ефективне управління ресурсами; розвиток корпоративної культури.

Впровадження заходів удосконалення процесу прийняття управлінських рішень може мати значний вплив на ефективність та конкурентоспроможність ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн». Чітко визначені стратегії, оптимізовані бізнес-процеси, інноваційні підходи та ефективне управління ресурсами сприяють підвищенню продуктивності, зниженню витрат та покращенню якості продукції та послуг. Відповідальне та систематичне удосконалення процесу прийняття рішень допоможе ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» досягти стабільності та успіху у динамічному світі бізнесу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведено теоретичне узагальнення і розв'язання практичного завдання щодо прийняття управлінських рішень на підприємстві. Проведене дослідження дозволило дійти наступного:

1. Планування управлінських рішень на підприємстві є ключовим етапом у процесі управління, спрямованим на досягнення стратегічних цілей та оптимізацію операційної діяльності. Його сутність полягає в розробці цілеспрямованих стратегій та тактик, спрямованих на ефективне використання ресурсів компанії та адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Планування включає в себе аналіз поточного стану підприємства, визначення короткострокових і довгострокових цілей, а також розробку стратегій їх досягнення.

2. Методичні засади реалізації управлінських рішень на підприємстві включають в себе використання сучасних інструментів та методик, які сприяють ефективному управлінню. Це включає в себе аналіз ринкової ситуації, конкурентоспроможності, внутрішніх процесів компанії та стратегічного планування. Крім того, ефективне реалізація управлінських рішень передбачає активне використання інформаційних технологій для забезпечення доступу до необхідної інформації та підтримки процесів прийняття рішень. Такий комплексний підхід дозволяє підприємствам успішно реалізовувати стратегічні цілі та забезпечувати їх конкурентоспроможність на ринку. Таким чином, пройшовши всі етапи прийняття управлінських рішень від визначення проблемної ситуації до реалізації та контролю рішень за допомогою виробничого графіка, формується ціла система прийняття управлінських рішень, які потребують ретельного підходу на всіх етапах її реалізації. Важливо розуміти, наскільки серйозно необхідно ставитись до всієї системи управлінських рішень, оскільки правильний вибір вектора руху організації в макро та мікрооточенні тягне за собою наслідки пов'язані з економічними, іміджевими та конкурентними перевагами.

3. ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» створено та експлуатується з метою отримання прибутку від комерційної діяльності. Клієнти можуть скористатися базовими та додатковими послугами:

Стандартні послуги:

- послуги таксі
- вантажні перевезення;
- перевезення небезпечних вантажів (ПММ).

Надання службового автотранспорту:

- легкового;
- легкового, підвищеної прохідності.

Надання транспорту для виконання технологічних операцій:

- вантажопідйомні механізми;
- техніка для будівництва доріг.
- надання автотранспорту муніципальним підприємствам.

4. Загальний висновок з аналізу показників управління кадровим складом підприємства є позитивним. Однак, варто відзначити негативний аспект різкого скорочення персоналу у 2020-2021 роках. Це скорочення може бути результатом введення більш ефективних автоматизованих процесів або реструктуризації кадрового управління. Однак, внаслідок цього скорочення середня заробітна плата працівників значно зросла.

5. Проаналізувавши методи прийняття управлінських рішень, було виявлено, що в процесі прийняття таких рішень на ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» наявні певні проблеми. Так, аналіз процесу прийняття управлінських рішень продемонстрував, що у осіб, які приймають рішення, частково проявляються спроби творчого підходу, але в основному весь процес реалізований на виконанні конкретного рішення, прийнятого керівником ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн». Процес керівництва прийняття рішення у ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» авторитарний. Ухвалення управлінських рішень залежне від особистісного чинника, оскільки по суті рішення у ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» приймає власне керівник.

6. Шляхи удосконалення та напрями розвитку в управлінні ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» можуть бути дуже різноманітними: оптимізація бізнес-процесів; використання технологій; розвиток персоналу; стратегічне планування; інновації та дослідження; покращення якості; ефективне управління ресурсами; розвиток корпоративної культури. Впровадження заходів удосконалення процесу прийняття управлінських рішень може мати значний вплив на ефективність та конкурентоспроможність ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн». Чітко визначені стратегії, оптимізовані бізнес-процеси, інноваційні підходи та ефективне управління ресурсами сприяють підвищенню продуктивності, зниженню витрат та покращенню якості продукції та послуг. Відповідальне та систематичне удосконалення процесу прийняття рішень допоможе ТОВ «Індастрі Інкорпорейшн» досягти стабільності та успіху у динамічному світі бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безчасний О. У. Сутність комунікацій на підприємстві. Економіка і суспільство. 2020. №16. С. 247-255. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/38.pdf
2. Бондаренко С.М., Бугас Н.В. Соціальна політика держави як основа забезпечення соціального розвитку. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/42.pdf
3. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Нетребко М.В. Методичне забезпечення підготовки бізнес-плану як ключового складника стратегічного управління діяльністю підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Вип. 1 (75). С. 90–97.
4. Бугас Н. В., Дякович З. Р. Концептуальні засади стратегічного управління інноваційною активністю підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 20. С. 67–71. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5211&i=13>
5. Бугас Н.В. Експортний потенціал у системі зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства/ Н. В. Бугас, Ю. А. Пилипенко //Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. 2015. №6. С.14-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2015_6_4
6. Бугас Н.В., Антоненко О.Ю. Маркетингова стратегія в виробництві і просування хлібобулочної продукції (на прикладі київського регіонального ринку) Ефективна економіка. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3498>
7. Бугас Н.В., Гладка Г.М. Роль інноваційного фактору в забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку регіону Ефективна економіка. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5246>
8. Бугас Н.В., Гутман А.І. Вплив ризиків та невизначеностей на ефективність діяльності санаторно-курортних закладів України в умовах пандемії

COVID-19. Ефективна економіка. 2021. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/79.pdf

9. Бугас Н.В., Коваленко О.О. Інформаційна система як умова ефективних управлінських рішень Ефективна економіка. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5313>

10. Бугас Н.В., Мірошніченко А.В. Аналіз практики прийняття управлінських рішень в органах публічної влади України в умовах воєнного стану. Державне управління: удосконалення та розвиток. № 11, 2023 <http://www.dy.nayka.com.ua/>

11. Бугас Н.В., Палькевич К.В. Основні функції та завдання пенсійного забезпечення у фінансовій системі України. Ефективна економіка. 2013. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2035>

12. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації: навчальний посібник. Київ: Кондор. 2021. 598 с.

13. Гайова, Д., & Бугас, Н. (2023). Сучасні концепції оцінювання конкурентоспроможності високотехнологічного сектору України та країн світу. Економіка та суспільство, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-108>

14. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами. КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 512 с.

15. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 288 с.

16. Жуков В. В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 26–1. С. 149–153.

17. Ковальчук В.Г., Білоконь М.І. Формування системи менеджменту персоналу підприємства. Інфраструктура ринку. Випуск 26. 2018. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2018/26_2018_ukr/26.pdf

18. Козирєва О.В., Глебова Н.В., Ковальова В.І. Навчальний посібник з дисципліни «Офісний менеджмент»: для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент». Харків: Видавництво Іванченка, 2023. 274 с.

19. Козирева О.В., Ковальова В.І., Глебова Н.В. Управління персоналом. Навчальний посібник. Харків: Видавництво Іванченка, 2023. 126 с.
20. Макаренко С. М. Бізнес планування: навчально-методичний посібник. Херсон: СТАР ЛТД, 2019. 224 с.
21. Макаренко Т. І. Моделювання та прогнозування у маркетингу: навчальний посібник. Херсон: МУБіП, 2019. 155 с.
22. Малюшенко О.О., Бугас Н.В., Невмержицька С.М. Логістичне управління процесом розбудови складської інфраструктури підприємства. Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості: Матеріали IV Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених (17 листопада 2023 р., м. Київ). Київ : КНУТД, 2023.
23. Масловська М. В., Перевозчикова Н. О. Особливості процесу бізнес-планування в сучасних умовах розвитку України. Ефективна економіка. 2022. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2474>.
24. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: «Крок», 2021. 368 с.
25. Невмержицька С.М., Бугас Н.В., Шміголь Т.І. Коучинг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2020. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8408>
26. Олешко А.А., Бреус С.В., Бугас Н.В. Зарубіжний досвід захисту підприємництва на основі антимонопольної політики. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 12. URL http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/3.pdf
27. Петруня, Ю. Є. Петруня, В. Ю. Менеджмент. Практикум : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2021. 104 с.
28. Петькун С. М. Комунікація у процесі управління підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. №3 (17). С. 23-26.
29. Рудь І . Ю., Горбатюк Т. І. Методика аналізу фінансових результатів підприємств. Міжнародна науково-практична конференція «Динаміка розвитку

світової науки» (10-12 червня 2022 р.) Perfect Publishing, Ванкувер, Канада. 2022. С. 157.

30. Тарнавська, Д., & Бугас, Н. (2024). Розвиток вітчизняного бізнесу в умовах воєнного стану (на прикладі організації ТОВ «АТБ-маркет»). Економіка та суспільство, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-95>

31. Управління персоналом: підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямулич, О.В. Потьомкіна, О.В. Середа; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

32. Buhas N., Tsalko T., Nevmerzhytska S. Development trends of resort services in Ukraine in conditions of uncertainty. Modern Science – Moderni věda. Praha. Česká republika, Nemoros. 2021. № 6. p. 27-31. URL: <https://drive.google.com/file/d/1FF3TvmH0SXOpMmpVauaZiBC5LiaQdjWQ/view>

33. Kasych A., Glukhova V., Buhas N. Corporate brand: essence, evaluation methodology, experience of electrical and electronic engineering companies. IEEE 20th International Conference on Modern Electrical and Energy System, 2021. <https://ieeexplore.ieee.org/document/9598717> (Scopus) DOI: 10.1109/MEES52427.2021.9598717

34. Kasych A., Glukhova V., Buhas N., Nefedova T. Key factors of production robotization and its impact on labor productivity. IEEE 21th International Conference on Modern Electrical and Energy System, 2022. <https://ieeexplore.ieee.org/document/10005707> DOI: 10.1109/MEES58014.2022.10005707 (Scopus)

35. M. Tankosic, P. Ivetic, K. Mikelic. Managing Internal and External Communication in a Competitive Climate via EDI Concept International Journal of Communications. 2017. Vol. 2. URL: <http://www.iasas.org/iasas/journals/ijoc>