

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
Кафедра менеджменту**

Рівень освіти перший «Бакалавр»
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Виконала: здобувачка вищої освіти
4 курсу, групи МНД-41
галузь знань 07 «Управління та
адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
Кубрак Аліна Олександрівна
Керівник: к.е.н., доцент кафедри Парій Л.В.
Рецензент: д.е.н., професор Могилевська О. Ю.

Київ 2023

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
Кафедра менеджменту**

рівень освіти перший «Бакалавр»
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту

_____ **Н.В. Насад**
“ ____ ” _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ
ЗДОБУВАЧКИ ВИЩОЇ ОСВІТИ
КУБРАК АЛІНИ ОЛЕКСАНДРІВНИ

1. Тема роботи: «Прийняття управлінських рішень на підприємстві».
Керівник роботи: к.е.н., доцент кафедри Парій Л.В.
Затверджені наказом ЗВО від “24” лютого 2023 року № 26.
2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові акти України; українські та зарубіжні інформаційні джерела; статистична звітність Державної служби статистики України; річні звіти та первинна документація ТОВ «Епіцентр»; результати опитування та власних спостережень
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки Вступ, розділ 1. Теоритичні аспекти менеджменту як процесу прийняття організаційно-управлінських рішень; розділ 2. Діагностика процесів ефективності управлінських рішень; розділ 3. Напрями удосконалення політики ефективності управлінських рішень; висновки; список використаних джерел.
5. Перелік графічного матеріалу: 8 рисунків, 7 таблиць, 56 використаних джерел.

6. Дата видачі завдання _____ 24.02.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи підбір наукових та навчальних матеріалів.	24.02.2023-28.02.2023	
2	Підготовка вступу і 1 розділу	01.03.2023-17.03.2023	
3	Підготовка 2 розділу	20.03.2023-07.04.2023	
4	Підготовка 3 розділу	10.04.2023-27.04.2023	
5	Висновки та пропозиції	28.04.2023-02.05.2023	
6	Систематизація використаних під час дослідження джерел	03.05.2023-05.05.2023	
7	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	08.05.2023-09.05.2023	
8	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	10.05.2023-11.05.2023	
9	Написання відзиву науковим керівником	12.05.2023	
10	Зовнішня рецензія	15.05.2023	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	16.05.2023-12.06.2023	
12	Попередній захист	15.05.2023	
13	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи	14.06.2023	

Здобувач вищої освіти _____ **Кубрак А.О.**
(підпис)

Керівник роботи _____ **к.е.н., доцент Парій Л.В.**
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	8
1.1. Алгоритм прийняття управлінських рішень	8
1.2. Моделювання і моделі прийняття управлінських рішень	28
1.3. Класифікація методів прийняття рішень	32
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСІВ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	37
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Епіцентр»	37
2.2. Ефективність управлінських рішень та її складові	49
2.3. Оцінка ефективності системи управління на підприємстві	54
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	62
3.1. Оптимізація управлінської структури на ТОВ «Епіцентр»	62
3.2. Стратегічні напрями оптимізації організаційної структури ТОВ «Епіцентр»	69
3.3. Комплекс заходів щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень в ТОВ «Епіцентр»	75
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89

ВСТУП

Актуальність теми. Прийняття управлінських рішень є важливою складовою успішної діяльності підприємства. Важливість цього полягає в тому, що управління підприємством є складним і мінливим процесом, в якому необхідно постійно приймати рішення для досягнення мети організації та забезпечення її успішності.

Основними причинами значимості прийняття управлінських рішень на підприємстві, зокрема є: змінність умов діяльності: ринки, конкуренція, технології та бізнес-середовище постійно змінюються, тому підприємства повинні здійснювати адаптацію до цих змін і приймати відповідні рішення. Необхідність оптимізації витрат: прийняття правильних рішень щодо використання ресурсів допомагає зменшити витрати підприємства і збільшити його прибуток.

Підвищення ефективності діяльності, оскільки це допомагає підприємству підвищити ефективність своєї діяльності, забезпечити виконання поставлених завдань та досягнення стратегічних цілей.

Керування ризиками допомагає підприємству відновлювати свою діяльність після кризових ситуацій та знижувати ризики неуспішної діяльності.

Підвищення конкурентоспроможності допомагає підприємству підвищити свій рівень конкурентоспроможності на ринку, привернути нових клієнтів та зберегти існуючих.

Розвиток бізнесу: прийняття управлінських рішень допомагає підприємству розвиватися та збільшувати свої обсяги діяльності, розширювати асортимент продукції та послуг та займати нові ринки.

Підтримка репутації допомагає підприємству зберегти свою репутацію серед клієнтів, партнерів та співробітників, що є дуже важливим для успішної діяльності на довгостроковій основі.

Усіма цими та іншими аспектами процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві досліджували такі українські науковці і включають таких авторів: Бутко І.М., Василенко В.А., Загороднюк О.В., Кондратенко Н.О., Корецька Н.І., Кредісов А. І., Малюкіна А.О., Маляревський Ю. Д., Матвієнко Р. О., Овдіюк О. М., Павлюк Л. В., Рудніченко Є.М., Сіменко І. В., Сокурєнко І.А., Хміль Ф. І.. Щодо іноземних науковців, то проблематику прийняття управлінських рішень дослідження проводять такі автори, як Ф. Тейлор, М. Вебер, А. Файоль, Г. Саймон, Д. Томпсон, М. Крозьє, Д. Вудворд та ін.

Отже, актуальність прийняття управлінських рішень на підприємстві полягає в тому, що це є необхідним елементом управління діяльністю підприємства, що допомагає забезпечити його стабільність, розвиток та конкурентоспроможність на ринку.

Прийняття управлінських рішень на підприємстві є важливим елементом розвитку бізнесу. Для того, щоб підприємство могло розвиватися, необхідно приймати рішення щодо стратегії розвитку, фінансового управління, маркетингу, інновацій. Саме це зумовлює актуальність теми дослідження.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження ефективності прийняття управлінських рішень та розробка заходів з оптимізації управлінської структури та пропозицій комплексу заходів до вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- проаналізувати алгоритм прийняття управлінських рішень;
- визначити особливості моделювання і моделі прийняття управлінських рішень;
- дослідити класифікацію методів прийняття рішень;
- обґрунтувати ефективність управлінських рішень та її складові;
- провести загальний аналіз характеристики підприємства ТОВ «Епіцентр»;

- визначити методи оптимізації управлінської структури на прикладі ТОВ «Епіцентр»;
- обґрунтувати необхідність використання стратегічних напрямів оптимізації організаційної структури на прикладі ТОВ «Епіцентр»;
- сформулювати пропозиції щодо комплексу заходів до вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень в ТОВ «Епіцентр».

Об’єктом кваліфікаційної бакалаврської роботи є процес розробки та реалізації управлінських рішень на прикладі ТОВ «Епіцентр».

Предметом роботи є процес удосконалення організаційної структури управління підприємством.

Методи дослідження. історико-логічний, аналіз і синтез, системно-структурний, індукція та дедукція, логічні методи, а також економіко-статистичні методи, лінійний і нелінійний аналізи.

Інформаційною базою дослідження є монографії, навчальні посібники, матеріали періодичних видань, підручники, фінансова та бухгалтерська інформація ТОВ «Епіцентр», матеріали науково-практичних конференцій, науково-методичні публікації, інформація інтернет-ресурсів.

Структура та обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 94 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРИТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Алгоритм прийняття управлінських рішень

Прийняття управлінських рішень на підприємстві - це процес вибору найбільш ефективних дій для досягнення мети підприємства. Це одна з ключових функцій менеджменту, яка включає в себе аналіз ситуації, визначення цілей, розробку стратегій, вибір альтернативних варіантів дій та встановлення пріоритетів.

Прийняття управлінських рішень на підприємстві є складним та множинним процесом, який включає в себе різноманітні аспекти, такі як фінанси, людські ресурси, маркетинг, операції та ін. Для досягнення успіху управлінці повинні враховувати такі чинники, як економічну та правову ситуацію, конкурентну боротьбу, зміну вимог споживачів та інші.

Ефективне прийняття управлінських рішень допомагає підприємствам збільшувати прибутковість, знижувати витрати, збільшувати ринкову частку та підвищувати конкурентоспроможність. Водночас, неефективне прийняття рішень може призвести до негативних наслідків, таких як збитки, втрата ринкової частки. Тому прийняття управлінських рішень є важливою складовою успіху підприємства. [14]

Ефективність прийнятих управлінських рішень залежить від рівня кваліфікації управлінців, які відповідають за прийняття рішень. Вони повинні мати достатні знання та досвід для аналізу ринку, конкурентного середовища та підприємницької діяльності в цілому. Управлінці повинні мати достатню інформацію для прийняття рішень, використовуючи аналітичні та дослідницькі методи, а також довіряти своїй інтуїції.

Для ефективного прийняття управлінських рішень на підприємстві, менеджери повинні також забезпечувати підтримку з боку всіх рівнів управління, забезпечувати взаємодію між підрозділами та співробітниками підприємства. Крім того, важливо забезпечити надійну систему збору та обробки інформації, яка дає можливість управлінцям оперативно оцінювати ситуацію та приймати рішення вчасно. [25]

У сучасних умовах, коли ринок та умови діяльності швидко змінюються, важливо забезпечити гнучкість управлінського процесу та забезпечити вчасне реагування на зміни в зовнішньому середовищі. Для цього, управлінці повинні постійно вдосконалювати свої навички та знання, вивчати нові методи та інструменти для прийняття управлінських рішень, а також добре розуміти потреби своїх споживачів та партнерів.

Отже, прийняття управлінських рішень на підприємстві є важливим елементом успішної діяльності підприємства. Воно забезпечує можливість вчасного реагування на зміни в зовнішньому середовищі, а також на внутрішні фактори діяльності підприємства. Прийняття управлінських рішень дозволяє підприємствам забезпечити свій розвиток, збільшити конкурентоспроможність та прибутковість.

Прийняття управлінських рішень на підприємстві включає в себе такі етапи, як аналіз поточної ситуації на ринку та в компанії, визначення цілей та задач, пошук та вибір альтернативних варіантів розв'язання проблем, оцінка ризиків та можливостей, прийняття рішення та його впровадження, а також контроль за його реалізацією.

Для прийняття управлінських рішень на підприємстві застосовують різноманітні методи та інструменти, які допомагають зібрати, аналізувати та інтерпретувати інформацію. До таких методів належать SWOT-аналіз, аналіз

PEST, аналіз конкурентоспроможності, аналіз портфеля продуктів, аналіз прибутковості, дослідження ринку, а також інші.

Отже, прийняття управлінських рішень на підприємстві є складним та важливим процесом, який вимагає від управлінців високого рівня кваліфікації та досвіду, а також наявності відповідних знань та інструментів для аналізу та інтерпретації інформації.

Управлінські рішення приймаються на всіх рівнях управління відповідно до обов'язків і прав керівників. Менеджер приймає рішення щодо засобів реалізації, відповідальних суб'єктів і терміну реалізації. Фактично і практично всі завдання кожного керівника полягають у прийнятті рішень та організації їх виконання. Необхідність коригування виробничих графіків також пов'язана зі зміною кон'юнктури ринку, збільшенням потреби в обладнанні, виконання запланованих заходів.

Рішення - це процес вибору одного або кількох курсів дій серед декількох альтернатив з метою досягнення певної мети або вирішення проблеми (рис. 1. 1.). [35]

Слово «рішення» тлумачиться трьома способами:

- як процес;
- як акт вибору;
- як результат вибору.

Маркери рішення:

- Здатність вибрати між безліччю альтернатив: якщо немає альтернативи, немає вибору, якщо немає вибору, немає рішення;
- Об'єктивна наявність: вибір без мети не вважається рішенням;
- Необхідність для менеджера діяти добровільно через прийняття рішень, оскільки менеджер приймає рішення в боротьбі за цілі та ідеї.

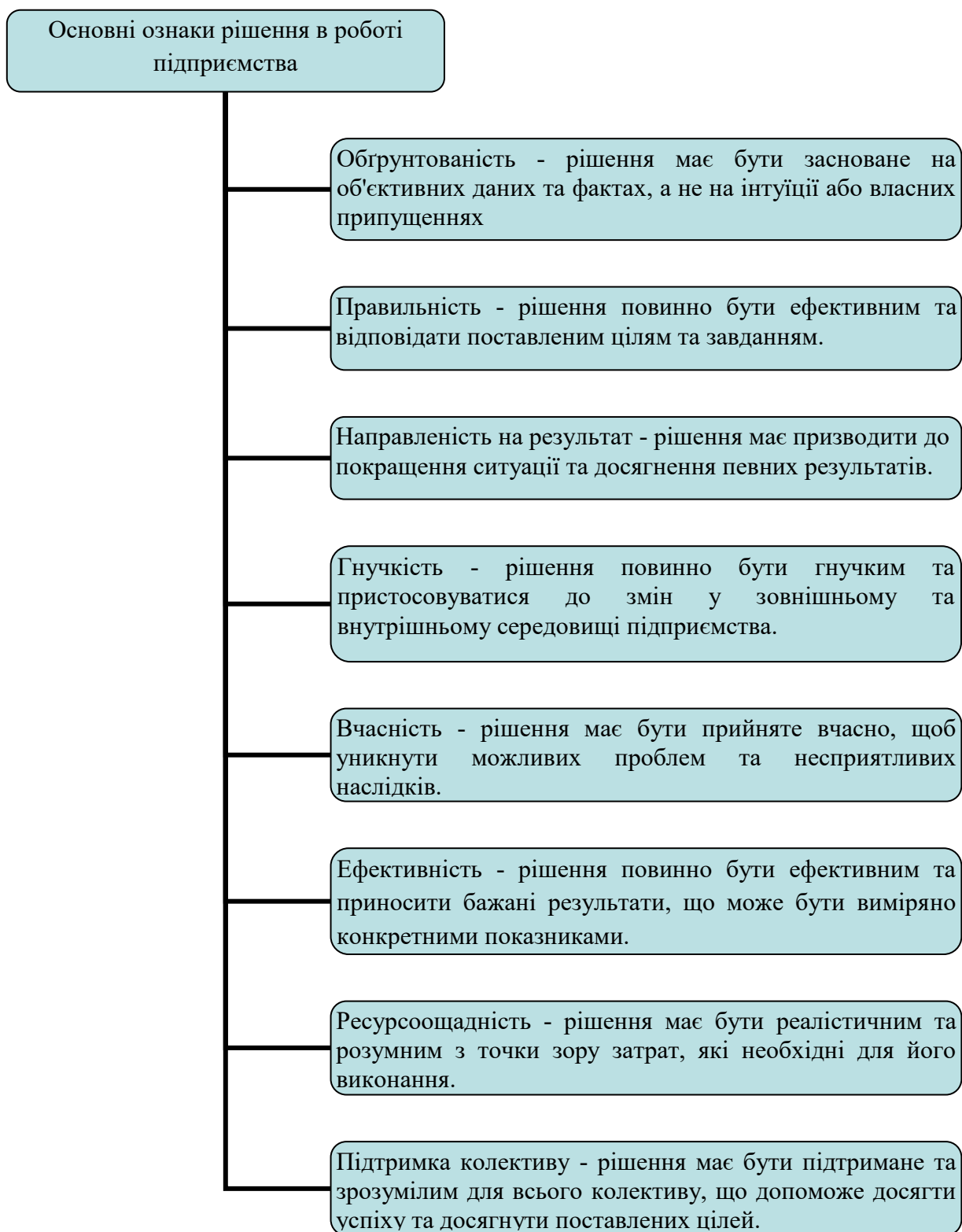


Рис. 1.1. Ознаки прийняття управлінських рішень

Примітка*. Складено автором на основі узагальнення дослідження

Люди, які розробляють рішення, є експертами (дизайнери, програмісти, будівельники, менеджери, модельєри). Співробітники, які переглядають ці рішення, є експертами.

Суб'єкти рішень - це люди, які мають право ініціювати або виконувати рішення. Це можуть бути фізичні особи (громадяни) або представники юридичних осіб (посадові особи: директор, фінансовий менеджер тощо). Люди, які приймають рішення, є особами, які приймають рішення. [11]

Сучасні умови формування рішення включають такі особливості: [31]

1. Інформаційна складність - збільшення обсягу доступної інформації та розвиток технологій збору та обробки даних можуть зробити процес вибору оптимального рішення складнішим та більш часовим.
2. Нестабільність зовнішнього середовища - змінність умов на ринку, в зовнішньому політичному та економічному середовищі може вимагати більш гнучкого та швидкого прийняття рішень.
3. Розмаїття альтернатив - зростання конкуренції та розвиток технологій можуть привести до збільшення кількості можливих альтернативних рішень, що може збільшити складність вибору оптимального варіанту.
4. Збільшення вимог до якості рішення - в умовах посиленої конкуренції та збільшення вимог до якості продукції та послуг, від рішення очікується високий рівень ефективності та доцільності.
5. Підвищення ролі людського фактору - в процесі прийняття рішення від інтуїції та досвіду співробітників може залежати успішність та ефективність рішення, тому важливо забезпечити високий рівень мотивації та залученості працівників до процесу вирішення проблем та прийняття рішень.
6. Збільшення значення соціальної відповідальності - у сучасному світі все більше уваги приділяється соціальній відповідальності бізнесу, тому прийняття рішень повинно враховувати не тільки економічні, але й соціальні аспекти та

вплив на довкілля. Одним із прикладів може бути вибір більш екологічно чистої технології виробництва або впровадження програм зменшення викидів в атмосферу.

7. Збільшення значення ризиків - в умовах нестабільного зовнішнього середовища та зростання конкуренції можуть з'являтися різні ризики, пов'язані з прийняттям рішень. Тому необхідно враховувати можливі ризики та забезпечити їх мінімізацію.

8. Збільшення вимог до швидкості прийняття рішень - в умовах швидкісного розвитку технологій та збільшення конкуренції, від прийняття рішення може залежати успішність підприємства. Тому дедалі більш важливим стає швидкість прийняття рішень.

9. Розширення міжнародного співробітництва - зростання міжнародної торгівлі та інвестицій може збільшити кількість факторів, які потрібно враховувати при прийнятті рішень, а також може збільшити кількість зацікавлених сторін.

Суб'єкт рішення може бути одночасно й об'єктом рішення.

Структура рішення може варіюватися залежно від типу рішення, але загалом вона складається з таких елементів:

1. Формулювання проблеми або завдання - опис проблеми, яка потребує вирішення, або завдання, яке потрібно виконати.
2. Збір і аналіз інформації - збір інформації про проблему або завдання, аналіз інформації з різних джерел, включаючи дані, статистику, експертні думки і т. д.
3. Визначення альтернативних варіантів рішень - варіанти дій, які можуть бути використані для вирішення проблеми або досягнення поставленого завдання.

4. Оцінка альтернативних варіантів - оцінка кожного варіанту відносно певних критеріїв, таких як ефективність, вартість, ризики, ресурси і т. д.
5. Вибір оптимального варіанту - вибір того варіанту, який максимально відповідає поставленим критеріям і є найбільш ефективним для розв'язання проблеми або виконання завдання.
6. Розробка плану дій - розробка детального плану дій, який дозволить втілити обраний варіант в життя.
7. Реалізація рішення - втілення обраного варіанту в життя.
8. Моніторинг та оцінка результатів - перевірка результатів реалізації рішення, оцінка ефективності та визначення можливостей для подальшого вдосконалення.

Разом з тим, структура рішення передбачає ряд етапів, починаючи від формулювання проблеми або завдання і закінчуючи моніторингом та оцінкою результатів. Важливо ретельно виконувати кожен етап і дотримуватися послідовності, оскільки це дозволить забезпечити належну якість рішення. Крім того, під час реалізації рішення можуть виникати непередбачувані ситуації, які потребують внесення змін в розроблений план дій.

Крім того, в структуру рішення можуть бути включені такі елементи, як аналіз ризиків, розробка бізнес-плану, визначення показників ефективності, оцінка соціальних наслідків. Все залежить від того, яка проблема потребує вирішення і які цілі має підприємство.

Окрім того, в сучасних умовах структура рішення може бути змінена під впливом технологічних інновацій. Наприклад, з використанням штучного інтелекту і машинного навчання можна забезпечити більш точний аналіз даних та ефективне прийняття рішень. Також можна використовувати аналітичні інструменти, які дозволяють автоматизувати процеси збору та обробки даних.

Отже, структура рішення може бути змінена залежно від типу проблеми і технологій, що використовуються. Важливо зберігати послідовність етапів та забезпечувати належну якість рішення, що буде сприяти успіху підприємства.

Рішення, що розробляються і реалізуються в системі, загалом називаються управлінськими.



Рис. 1.2. Складові системи управління підприємством

Примітка. * Складено на основі узагальнення досліджень

Прийняття управлінських рішень – це процес, який включає взаємопов’язані підпроцеси. Процес прийняття управлінських рішень можна розділити на такі категорії. Однак необхідно розуміти, що управлінські рішення

- це спосіб життя і на певному етапі може виникнути необхідність змінити ту чи іншу частину процесу. Це, у свою чергу, може призвести до постійних роздумів і змін в інших сферах прийняття рішень. [41]

Процес управління являє собою систему комунікацій, технологію управління (розробку і реалізацію управлінських рішень), інформаційне забезпечення.

Структура управління включає функціональну і організаційну структури, схему організаційних відносин, конкретні схеми взаємодії дій вищих органів управління і структуру персоналу.

Отже, умовно, алгоритм прийняття рішення складається з наступних підпроцесів:

1. Визначення проблеми або ситуації, яка потребує вирішення. Цей етап включає аналіз поточного стану, виявлення факторів, що впливають на ситуацію, і визначення мети прийняття рішення.
2. Збір і аналіз інформації. На цьому етапі збираються всі наявні дані та інформація, що стосується проблеми або ситуації. Після цього проводиться аналіз та обробка інформації з використанням різних методів, таких як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз конкурентів.
3. Визначення альтернативних варіантів рішення. На цьому етапі формулюються можливі варіанти рішень, які можуть вирішити проблему або покращити ситуацію.
4. Оцінка альтернативних варіантів. На цьому етапі проводиться оцінка кожного варіанту рішення з урахуванням позитивних та негативних наслідків від їхнього прийняття.
5. Вибір оптимального варіанту. Після оцінки кожного варіанту рішення вибирається оптимальний варіант, який забезпечує найбільш позитивні результати та зменшує негативні наслідки.

6. Реалізація вибраного варіанту рішення. На цьому етапі розробляється план дій для реалізації обраного варіанту рішення, визначається необхідні бюджетні та інші ресурси, які потрібні для втілення рішення в життя.

7. Моніторинг та оцінка результатів. Після реалізації вибраного варіанту рішення проводиться моніторинг та оцінка результатів. Цей етап включає в себе відстеження того, наскільки ефективним є вибраний варіант рішення, та виявлення можливих проблем або негативних наслідків від його реалізації. За результатами моніторингу можуть бути внесені зміни до вже прийнятих рішень, або ж вирішена нова проблема.

8. Запровадження змін та коригування. У разі, якщо під час моніторингу виявлено недоліки в реалізації рішення, може бути прийнято рішення щодо запровадження змін або коригування вже внесених змін. Це дозволяє досягти кращих результатів та досягти поставленої мети.

Крім того, важливо зазначити, що процес прийняття рішень може бути дуже гнучким та залежати від типу проблеми, що виникла, а також від умов та контексту, в якому вона виникла. Тому процес прийняття рішень може бути більш або менш складним, в залежності від конкретної ситуації.

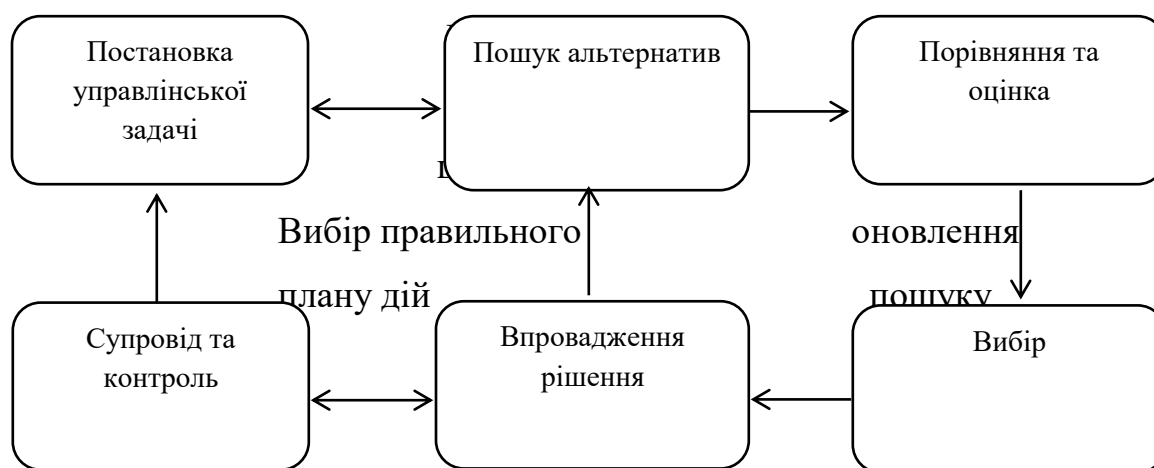


Рис. 1.3. Функції прийняття рішень

Примітка. * Складено на основі узагальнення досліджень

Управлінські рішення здійснюються посередництвом динамічного і внутрішньо взаємопов'язаного процесу, який складається з функцій прийняття рішень (рис. 1.3.).

Постановка управлінської задачі - це процес визначення мети або завдання, яке необхідно вирішити з метою покращення ефективності підприємства або досягнення інших цілей. Цей процес включає у себе такі етапи: [28]

1. Визначення проблеми або завдання. При цьому необхідно визначити, яка саме проблема або завдання виникло і які її причини. Наприклад, це може бути зменшення прибутку, низький рівень задоволення клієнтів, проблеми з виробництвом або постачанням матеріалів.
2. Формулювання мети. На цьому етапі необхідно сформулювати, яку саме мету необхідно досягти. Наприклад, це може бути збільшення прибутку на 10% за наступний квартал або підвищення рівня задоволення клієнтів до 90%.
3. Аналіз ситуації. На цьому етапі необхідно провести аналіз ситуації, щоб визначити можливі варіанти рішень та їх наслідки. Наприклад, можна проаналізувати ринок, конкурентів, внутрішні процеси підприємства.
4. Вибір варіанту рішення. Після аналізу можливих варіантів рішень необхідно вибрати той, який найбільш відповідає меті та дозволить вирішити проблему або досягти цілі.
5. Розробка плану дій. Після вибору варіанту рішення необхідно розробити план дій, який дозволить його реалізувати. План дій може включати такі елементи, як розподіл завдань між працівниками, встановлення термінів виконання завдань, розподіл бюджету.
6. Реалізація рішення. На цьому етапі розроблений план дій реалізується в життя. Підприємство виконує необхідні заходи з метою досягнення мети або вирішення проблеми.

7. Моніторинг та контроль. Після реалізації рішення необхідно провести моніторинг та контроль за його ефективністю. Це дозволить вчасно виявити недоліки та внести корективи у роботу підприємства, якщо це необхідно.

8. Оцінка результатів. На останньому етапі проводиться оцінка результатів вирішення задачі або досягнення мети. Це дозволить визначити, наскільки ефективним було вибране рішення та як можна поліпшити діяльність підприємства в майбутньому.

Постановка управлінської задачі є важливим етапом у процесі управління підприємством, оскільки від цього залежить ефективність прийнятих рішень та успіх підприємства в цілому.

Пошук альтернатив є однією з ключових функцій прийняття рішень, оскільки він дозволяє вибрати найкращий варіант з можливих. Пошук альтернатив включає в себе наступні етапи: [15]

1. Збір інформації. На цьому етапі здійснюється пошук та збір інформації про можливі варіанти рішень. Інформація може бути отримана з різних джерел, таких як статистичні дані, звіти, дослідження, досвід попередніх рішень.
2. Аналіз альтернатив. На цьому етапі проводиться оцінка кожного з можливих варіантів рішень. Враховуються такі параметри, як ефективність, вартість, ризики, пріоритетність, зручність реалізації тощо.
3. Вибір альтернативи. Після аналізу всіх можливих варіантів рішень, обирається найбільш ефективний та підходящий варіант.
4. Розробка плану дій. Після вибору найкращого варіанту рішення, розробляється план дій для його реалізації. В плані визначається послідовність дій та необхідні ресурси для реалізації рішення.
5. Реалізація рішення. На останньому етапі план дій реалізується в життя.
6. Підприємство виконує необхідні заходи для реалізації обраного варіанту рішення.

Пошук альтернатив дозволяє підприємству вибрати найкращий варіант рішення з можливих, що дозволяє досягнути більшої ефективності та успіху в діяльності.

Критерії прийняття рішень визначають, які параметри повинні враховуватись при виборі найкращого варіанту рішення. Критерії можуть бути різні для кожної конкретної задачі та залежать від особливостей підприємства та його діяльності. Однак, в загальному можна виділити такі критерії прийняття рішень:

1. Ефективність. Це головний критерій, який визначає, наскільки успішним буде вибраний варіант рішення в досягненні поставлених цілей та завдань.
2. Вартість. Вартість визначає, скільки коштує вибраний варіант рішення в грошовому виразі. Прийняття рішення повинно забезпечувати ефективність за розумну ціну.
3. Ризики. Ризики пов'язані з тим, що вибраний варіант рішення може мати певний ризик для підприємства. При прийнятті рішення потрібно враховувати можливі наслідки та ризики, що пов'язані з ним.
4. Термін реалізації. Термін реалізації пов'язаний з часом, який потрібен для виконання певних дій та досягнення поставлених цілей. Чим швидше реалізується вибраний варіант рішення, тим більш успішним він буде.
5. Конкурентоспроможність. Цей критерій відображає можливість підприємства конкурувати на ринку та забезпечити своє місце серед інших гравців.
6. Зручність реалізації. Цей критерій відображає складність реалізації вибраного варіанту рішення. Він повинен бути легко реалізований та не повинен створювати додаткових труднощів для підприємства.
7. Прийняття рішень на основі даних. Критерій базується на тому, що рішення повинно прийматися на основі фактичних даних та обґрунтованих

аналізів. Цей критерій дозволяє уникнути випадкових помилок та покращити якість рішення.

8. Ступінь відповідності місії підприємства. Цей критерій відображає, наскільки вибраний варіант рішення відповідає місії підприємства. Рішення повинно бути зорієнтоване на досягнення цілей та місії підприємства.

9. Соціальна відповідальність. Критерій пов'язаний з відповідальністю підприємства перед суспільством та середовищем. При прийнятті рішення потрібно враховувати можливий вплив на соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства.

Кожен критерій має свій вагомий вплив на процес прийняття рішень та вибір кінцевого варіанту рішення. Відповідно до цього, менеджери повинні бути обізнані з усіма критеріями та враховувати їх під час прийняття рішень.

Порівняння й оцінка наявних альтернатив є одним з найважливіших етапів прийняття рішень. Цей етап полягає у відборі найкращої альтернативи з усіх можливих варіантів. [4]

Порівняння і оцінка альтернатив прийняття рішень може бути здійснена за допомогою різноманітних методів, таких як:

1. Метод вагової оцінки. Цей метод полягає в тому, що кожній альтернативі присвоюється певна вага або значення відповідно до її важливості для підприємства. Потім кожна альтернатива оцінюється залежно від цих ваг.
2. Метод аналізу ієрархії. Цей метод базується на відносній важливості кожної альтернативи в порівнянні з іншими альтернативами. Метод аналізу ієрархії дозволяє зробити декілька різних порівнянь для того, щоб зрозуміти, як кожна альтернатива впливає на загальну мету підприємства.
3. Метод бенчмаркінгу. Цей метод полягає в порівнянні кращих практик з тим, що робить підприємство. Цей метод дозволяє виявити недоліки та

проблеми в діяльності підприємства та запропонувати кращі альтернативи для їх вирішення.

4. Метод експертних оцінок. Цей метод використовується в тих випадках, коли оцінювання альтернатив не може бути здійснено за допомогою об'єктивних даних. Експерти з певної галузі віддають перевагу одній альтернативі над іншою на підставі своїх знань та досвіду.

При порівнянні й оцінці наявних альтернатив, важливо враховувати кілька критеріїв, таких як ефективність, вартість, ризики, терміни, потреби користувачів, технічні вимоги, екологічні чинники та інші.

Під час порівняння альтернатив важливо дотримуватися певної послідовності дій, яка включає:

1. Формулювання критеріїв оцінки. Визначення критеріїв, що важливі для оцінки альтернатив, залежно від конкретної задачі.
2. Зібрання даних. Зібрання даних про кожну альтернативу, які допоможуть відповісти на критерії оцінки.
3. Оцінка альтернатив. Використання методу оцінки для кожної альтернативи відповідно до критеріїв.
4. Визначення важливості критеріїв. Визначення, які критерії є найбільш важливими для конкретної задачі.
5. Підрахунок результатів. Підрахунок сумарного балу для кожної альтернативи з урахуванням ваги кожного критерію.
6. Порівняння результатів. Порівняння результатів оцінки альтернатив та вибір кращої альтернативи.

В процесі порівняння та оцінки альтернатив можуть виникати різні варіанти та вагомість кожного критерію, тому важливо бути гнучким та готовим до внесення змін у процесі прийняття рішень. Після того, як альтернативи були оцінені та порівняні, наступним кроком у процесі прийняття рішення є вибір

кращої альтернативи. Для вибору кращої альтернативи використовують різні підходи, зокрема:

1. Метод «мінімального ризику». Він ґрунтується на тому, що потрібно вибрати альтернативу з найменшим ризиком або найменшими витратами.
2. Метод «максимальної вигоди». Він полягає в тому, що потрібно вибрати альтернативу, яка приносить максимальну вигоду чи користь.
3. Метод «оптимізації». Цей метод полягає в тому, що потрібно знайти альтернативу, яка максимізує задану цільову функцію.
4. Метод «інтуїції». Іноді прийняття рішення базується на інтуїції, досвіді та знаннях фахівців, які займаються відповідною галуззю.
5. Метод «групового прийняття рішень». Цей метод використовується, коли прийняття рішення важливе для групи людей, наприклад, коли рішення приймається на засіданні комітету чи в компанії.

Вибір кращої альтернативи залежить від конкретної задачі та умов, в яких вона вирішується. Важливо мати на увазі всі фактори, що можуть впливати на прийняття рішення, та дотримуватися об'єктивності в процесі вибору кращої альтернативи. Після того, як була визначена краща альтернатива, необхідно прийняти рішення та визначити стратегію дій для її реалізації. Цей етап включає такі підпроцеси, як: [51]

1. Формулювання рішення. На цьому етапі необхідно чітко сформулювати прийняте рішення та зрозуміти, що воно передбачає.
2. Розробка плану дій. Необхідно визначити, як саме буде реалізована вибрана альтернатива та які дії будуть потрібні для досягнення мети.
3. Визначення ресурсів. Необхідно визначити, які ресурси (людські, матеріальні, фінансові) потрібні для реалізації плану дій.
4. Розробка графіка виконання. Необхідно визначити терміни виконання плану дій та скласти графік виконання робіт.

5. Оцінка результатів. Після реалізації плану дій потрібно оцінити результати та перевірити, чи була досягнута мета.
6. Коригування стратегії. Якщо результати не задовільні, необхідно провести аналіз та внести зміни до стратегії дій.

Ці підпроцеси допомагають визначити конкретні кроки, які потрібно виконати для реалізації вибраної альтернативи та досягнення мети. При цьому важливо дотримуватися обраної стратегії та забезпечувати ефективне використання ресурсів.

Після прийняття рішення і визначення конкретної альтернативи, наступним кроком керівника є запровадження на підприємстві такого рішення. Цей процес може включати такі етапи:

1. Розроблення плану дій. Для успішного запровадження рішення необхідно розробити детальний план дій, що включає в себе конкретні кроки та терміни їх виконання.
2. Оцінка необхідних ресурсів. Необхідно визначити, які ресурси (грошові, матеріальні, людські) будуть потрібні для запровадження рішення та забезпечити їх наявність.
3. Комунікація зі стейкхолдерами. Стейкхолдери, такі як співробітники, клієнти, партнери тощо, можуть бути зацікавлені в тому, як буде запроваджено рішення. Тому важливо забезпечити відкриту та ефективну комунікацію з ними, щоб зменшити можливість негативних наслідків.
4. Реалізація плану дій. Під час реалізації плану дій важливо стежити за його виконанням та вчасно вносити необхідні корективи.
5. Оцінка результатів. Після запровадження рішення необхідно оцінити результати та порівняти їх з очікуваними. Якщо результати не задовольняють, можливо необхідно переглянути план дій та внести зміни.

6. Корекція. Якщо виявлено помилки в запровадженні рішення, необхідно провести аналіз та внести необхідні корективи. Важливо не просто виправляти наслідки помилок, але й виявляти їх причини та уникати їх у майбутньому.

Супровід та контроль прийнятого рішення є важливим етапом у процесі його реалізації на підприємстві. Цей етап включає в себе дві основні функції - моніторинг та корекцію. Моніторинг прийнятого рішення означає постійне спостереження за його впровадженням та оцінку його результатів. Моніторинг може бути проведений за допомогою різних методів, таких як аналіз фінансових звітів, опитування споживачів, відстеження змін на ринку тощо. Результати моніторингу дозволяють оцінити ефективність прийнятого рішення та зробити відповідні висновки. Корекція прийнятого рішення означає внесення змін до його реалізації, якщо виявляється, що він не працює ефективно або не досягає запланованих результатів. Корекція може бути проведена за допомогою зміни стратегії, технології, розподілу ресурсів. [19]

Крім того, супровід та контроль прийнятого рішення включають у себе такі етапи, як забезпечення необхідних ресурсів для його впровадження, навчання персоналу з нових методів та процедур, що забезпечують виконання прийнятого рішення, а також звітування про хід впровадження рішення та його результати.

Узагальнюючи, супровід та контроль прийнятого рішення є важливим етапом у процесі його реалізації на підприємстві, який дозволяє забезпечити ефективність та досягнення запланованих результатів.

Відтак, особливості розробки управлінських рішень можуть включати такі етапи та аспекти:

1. Аналіз потреб інформації: перед тим, як прийняти рішення, необхідно зібрати достатню кількість інформації і провести аналіз даних. Для цього

можуть застосовуватися різні методи дослідження, включаючи опитування, аналіз статистичних даних, дослідження ринку тощо.

2. Формулювання цілей: перед початком розробки управлінського рішення необхідно чітко визначити, які цілі необхідно досягти. Ці цілі повинні бути конкретними, вимірюваними та досяжними.

3. Визначення альтернатив: необхідно визначити можливі альтернативні варіанти рішень, які можуть бути прийняті. Для цього можна використовувати різні методи, такі як SWOT-аналіз, аналіз вартості та інші.

4. Оцінка альтернатив: необхідно оцінити кожен варіант рішення за допомогою певних критеріїв, які були визначені на попередніх етапах. Ці критерії повинні бути збалансованими і узгодженими з цілями, щоб забезпечити досягнення найкращого результату.

5. Вибір оптимальної альтернативи: після оцінки кожної альтернативи необхідно вибрати ту, яка відповідає найкраще поставленим цілям та критеріям. Цей вибір може бути складним і повинен бути обґрунтований.

6. Реалізація рішення: після вибору оптимального варіанту необхідно перейти до його реалізації.

7. Оцінка результатів і контроль. Після прийняття рішення необхідно провести оцінку результатів і контроль за їх реалізацією. Це допоможе зрозуміти, чи було прийняте рішення правильним, чи необхідно внести корективи в план дій. Як правило, управлінський процес є циклічним, тому результати оцінки і контролю мають бути використані для удосконалення майбутніх рішень.

8. Підтримка рішень. Підтримка рішень може бути забезпечена за допомогою різноманітних інструментів і технологій, таких як інформаційні системи, бізнес-аналітика, моделювання процесів, аналіз даних тощо. Ці

інструменти допомагають збирати, обробляти та аналізувати інформацію, що сприяє більш ефективному прийняттю рішень.

9. Управління ризиками. У процесі прийняття управлінських рішень необхідно враховувати різні ризики, які можуть виникнути внаслідок прийняття рішення. Управління ризиками має допомогти зменшити можливість виникнення негативних наслідків внаслідок прийняття рішення.

10. Гнучкість і адаптивність. Управлінський процес має бути гнучким і адаптивним до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. У разі зміни обставин, підприємство повинно бути готовим внести корективи в рішення і стратегію дій, щоб досягти бажаного результату.

Отже, ці особливості розробки управлінських рішень є важливими для успішного функціонування підприємства і досягнення його цілей підприємницької діяльності. Під час розробки управлінського рішення зазвичай дотримуються таких принципів, як обґрунтованість, коли рішення повинно бути обґрунтованим на підставі фактичних даних та логіки розвитку подій. Орієнтація на мету, де рішення повинно бути спрямоване на досягнення мети та вирішення конкретної задачі. Комплексність, яка передбачає, що рішення повинно бути комплексним та охоплювати всі аспекти проблеми, що розглядається. Альтернативність, яку розглядають як різні альтернативи та вибирають найбільш оптимальне рішення. Ризиковість передбачає, що розроблюване рішення повинно бути відповідальним за певний ризик, який повинен бути обґрунтований та оцінений, а реалізованість рішення повинна бути проведена з точки зору доступних ресурсів та технологій. Дотримання та відповідність нормам закону, в рамках яких рішення повинно бути відповідним законодавству та регуляторним вимогам чинного на час прийняття рішення законодавчим нормам. Принцип взаємозв'язку передбачає урахування взаємозв'язків з іншими процесами та системами на підприємстві. Рішення з

урахуванням принципу ресурсощадності передбачає ефективність з точки зору витрачених на його реалізацію ресурсів. В свою чергу адаптивність забезпечує готовність до змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі та урахування нових обставин в якому знаходиться підприємство.

1.2. Моделювання і моделі прийняття управлінських рішень

Моделювання і моделі прийняття управлінських рішень - це процес використання математичних, статистичних та інших аналітичних методів для розробки моделей, що дозволяють приймати ефективні управлінські рішення. Особливості цього процесу можуть включати: [20]

1. Різні види моделей: існує багато різних видів моделей, які можуть бути використані для моделювання управлінських рішень. Наприклад, дискретні, неперервні, стохастичні, детерміновані, лінійні, нелінійні, множинні, багатокритеріальні.
2. Даний контекст: моделювання і моделі прийняття управлінських рішень повинні бути створені з урахуванням специфіки конкретного контексту, в якому приймається рішення. Це може включати врахування культурних, соціальних, економічних, політичних та інших факторів, що впливають на прийняття рішення.
3. Застосування математичних методів: моделі прийняття управлінських рішень використовують різні математичні методи для розрахунку і аналізу даних, такі як статистичний аналіз, оптимізаційні методи, теорію груп, теорію інформації, теорію систем.
4. Рішення на основі даних: моделі прийняття управлінських рішень базуються на зборі, аналізі та інтерпретації даних. Це може включати збір даних

зі структурованих та неструктурованих джерел, аналіз даних з використанням статистичних методів, інтерпретацію результатів та прийняття рішення на основі аналізу.

5. Моделювання і моделі прийняття управлінських рішень - це процес використання математичних, статистичних та інших аналітичних методів для розробки моделей, що дозволяють приймати ефективні управлінські рішення. Особливості цього процесу можуть включати:

6. Різні види моделей: існує багато різних видів моделей, які можуть бути використані для моделювання управлінських рішень. Наприклад, дискретні, неперервні, стохастичні, детерміновані, лінійні, нелінійні, множинні, багатокритеріальні.

7. Даний контекст: моделювання і моделі прийняття управлінських рішень повинні бути створені з урахуванням специфіки конкретного контексту, в якому приймається рішення. Це може включати врахування культурних, соціальних, економічних, політичних та інших факторів, що впливають на прийняття рішення.

8. Застосування математичних методів: моделі прийняття управлінських рішень використовують різні математичні методи для розрахунку і аналізу даних, такі як статистичний аналіз, оптимізаційні методи, теорію груп, теорію інформації, теорію систем.

9. Рішення на основі даних: моделі прийняття управлінських рішень базуються на зборі, аналізі та інтерпретації даних. Це може включати збір даних зі структурованих та неструктурованих джерел, аналіз даних з використанням статистичних методів, інтерпретацію результатів та прийняття рішення на основі аналізу.

Конструювання моделі на основі попереднього вивчення об'єктів і виділення його істотних характеристик, експериментальний і (чи) теоретичний

аналіз моделі, зіставлення результатів із даними про об'єкт, корегування моделі і т.д. складають зміст моделювання.

Припущення, що вищий рівень доступу до аналітичної моделі порівняно з об'єктом означає, що узагальнення призводить до спрощення картини об'єкта (за винятком, можливо, випадків, коли система вважається абстрактною як інший приклад).

Існує багато різних визначень та класифікацій моделей, що базуються на різних наукових питаннях. Однак, найбільш загальні та очевидні класифікації моделей базуються на поняттях гомоморфізму та ізоморфізму.

Образ об'єкта дослідження, який глядач створює відповідно до своєї мети, є гомоморфним, що означає, що він є спрощеним та відповідає певній абстракції. Такий образ може відволікати увагу від певних властивостей об'єкта, які не є релевантними для даної мети. [8]

Передумовою будь-якого дослідження є мета, що визначає цілі та завдання дослідження. Після визначення мети, глядач може створити модель реального світу у вигляді абстрактної форми або ізоморфного матеріалу, який складається зі спрощеного зображення, яке вже створено на основі вибраних властивостей або зв'язків.

Для того, щоб одна система $M1$ була моделлю іншої системи $M2$, необхідно, щоб існував гомоморфний образ $N1$ системи $M1$ та гомоморфний образ $N2$ системи $M2$, які будуть ізоморфні між собою. Це означає, що дві системи можуть бути моделями одна для одної іншої, якщо вони є схожими та мають відповідні взаємозв'язки.

Існує різноманітність типів та методів формування моделей, які можна поділити на пізнавальні та практичні, в залежності від їх теоретичних та практичних цілей. Когнітивні моделі допомагають організувати та інтегрувати

знання, тоді як прагматичні моделі використовуються для управління та організації практичної діяльності.

Моделі можуть бути абстрактними (концептуальними) або матеріальними (фізичними) залежно від типу системи, яку вони моделюють. Абстрактна модель може складатися з математичних виразів, що описують властивості системи та їх зв'язки (математична модель), тоді як цифрові, логічні та графічні моделі відповідають відповідним форматам даних та використовуються для представлення властивостей та зв'язків між ними.

Блок-схеми алгоритмів і комп'ютерних програм часто відносять до логічних моделей. Залежно від типу комп'ютера, на якому проводиться моделювання, розрізняють аналогові і дискретні (цифрові) моделі. Він базується на математичній моделі в широкому розумінні цього слова. Водночас аналогові моделі також можна розглядати як об'єкти, оскільки вони в кінцевому підсумку базуються на фізичному образі процесу дослідження. Набули поширення й матеріальні моделі – в масштабі, функціональні моделі різних інструментів і пристроїв, акторів.

Модель може відображати внутрішню структуру об'єкта та робити висновок про взаємозв'язок між його елементами, наприклад В. Системи в складних моделях планування. В інших випадках, коли внутрішня структура об'єкта недоступна для дослідника, структура лише відображає його природу або функціональність і визначає залежність впливу від об'єкта і його стану.

Моделі, створені з метою визначення найкращого в певному сенсі або прийнятного з точки зору суб'єкта стану об'єкта, називають стандартними моделями, моделями, призначеними для пояснення спостережуваних фактів або прогнозування поведінки об'єкта. Це називається поясненням. Інакше кажучи, нормативні моделі відповідають на питання «як це має бути», описові – на питання «як це відбувається», «як це буде розвиватися».

Моделі повинні мати такі властивості: повнота, точність, точність. Ці характеристики об'єднуються поняттям адекватності. Назвемо модель, яка використовує поставлену мету для досягнення цієї мети. Адекватність означає, що вимоги щодо повноти, правильності та точності виконуються не в цілому, а лише в тій мірі, в якій це достатньо для досягнення мети. [9]

Отже, моделі мають власний життєвий цикл: вони з'являються, розвиваються, співпрацюють або конкурують з іншими моделями, а потім поступаються місцем кращим. Це показує рух моделі. Економіка давно використовує моделі. Ефективність використання моделі визначається також науковою обґрунтованістю її вимог, умінням дослідника виділити важливі властивості об'єкта проектування. Економіко-математичні моделі також базуються на поняттях ізоморфізму та гомоморфізму. Тому існує два рівні типології економічних моделей, кожен з яких чомусь поділяється на різні групи моделей, це може бути виконано на основі різних доказів, залежно від типу проєктованих об'єктів, відповідно до областей налаштування дизайну та його рівнів.

1.3. Класифікація методів прийняття управлінських рішень

У процесі розробки та прийняття управлінських рішень керівник, який приймає рішення, може використовувати різні методи, які прямо чи опосередковано допомагають приймати найкращі рішення. Для того, щоб полегшити вивчення та застосування цих методів, вони розділені на групи відповідно до фаз процесу розробки та управління рішеннями.

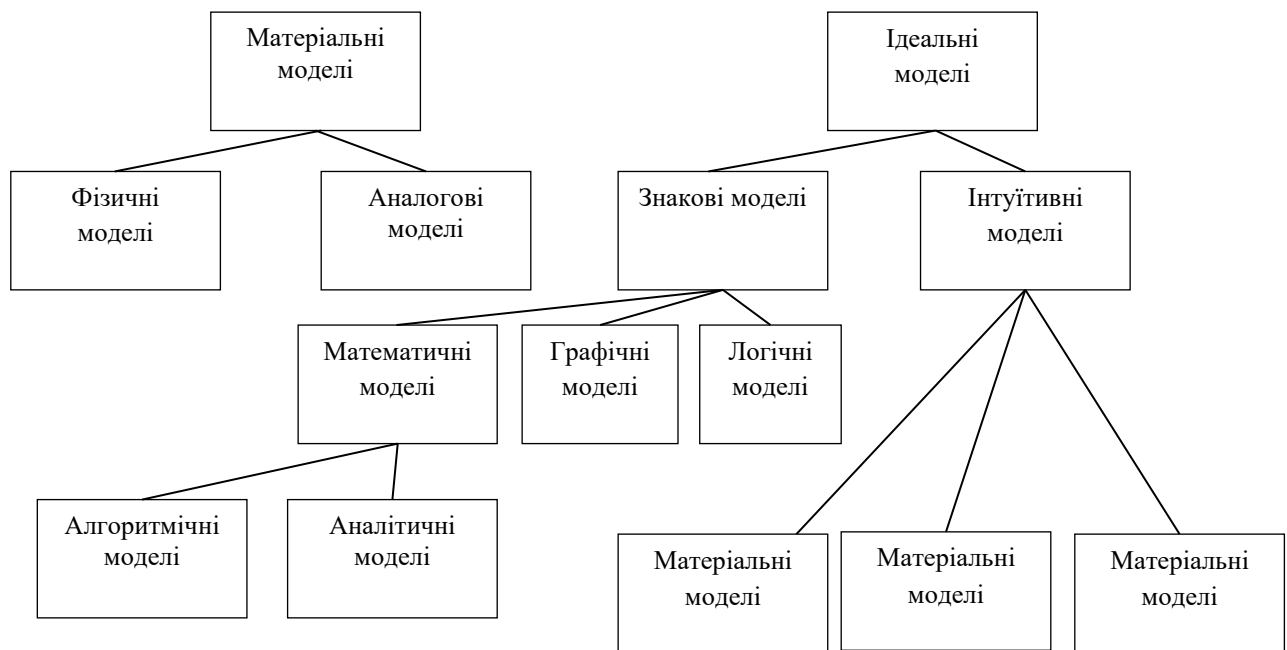


Рис. 1.4. Класифікація методів прийняття управлінських рішень

Примітка. * Складено на основі узагальнення досліджень

Існує декілька класифікацій методів прийняття управлінських рішень, залежно від різних аспектів. Основні класифікації такі:

1. Залежно від рівня складності: [11]
 - Експертні методи: методи, які базуються на досвіді та знаннях експертів у галузі.
 - Емпіричні методи: методи, які базуються на аналізі інформації, що виникає зі спостережень, опитувань, експериментів та інших емпіричних джерел.
 - Математичні методи: методи, які використовують математичні моделі та алгоритми для аналізу та прийняття рішень.
2. Залежно від характеру даних:
 - Кількісні методи: методи, які використовують числові дані для аналізу та прийняття рішень.

- Якісні методи: методи, які використовують описові дані, наприклад, експертні оцінки, для аналізу та прийняття рішень.
3. Залежно від масштабу та складності проблеми:
- Оперативні методи: методи, які використовуються для вирішення дрібних та повсякденних проблем, наприклад, вирішення конфліктів між працівниками.
 - Тактичні методи: методи, які використовуються для вирішення складних проблем, що вимагають широкого аналізу та підготовки, наприклад, розробка стратегії підприємства.
 - Стратегічні методи: методи, які використовуються для вирішення ключових проблем, пов'язаних з майбутнім розвитком підприємства, наприклад, визначення напрямків розвитку на довготерміновий період.
4. Залежно від ступеню формалізації процесу прийняття рішень:
- Структуровані методи: методи, які використовуються для вирішення проблем, що мають чітко визначену структуру та міцно встановлені критерії оцінки, наприклад, метод аналізу ієрархій.
 - Неструктуровані методи: методи, які використовуються для вирішення проблем, які не мають чіткої структури та критеріїв оцінки, наприклад, експертна оцінка.
 - Півструктуровані методи: методи, які поєднують у собі структуровані та неструктуровані елементи для вирішення проблем, наприклад, метод Delphi.
5. Залежно від спрямованості на результат:
- Оптимізаційні методи: методи, які спрямовані на знаходження оптимального рішення за певним критерієм, наприклад, лінійне програмування.
 - Ризикові методи: методи, які спрямовані на оцінку ризиків та визначення стратегій управління ними, наприклад, метод аналізу ризиків.
 - Інноваційні методи: методи, які спрямовані на вирішення проблем, пов'язаних зі змінами та інноваціями, наприклад, дизайн-мислення.

Класифікація методів прийняття управлінських рішень залежно від рівня складності включає чотири типи методів: прості, складні, складні з обмеженими даними та складні зі значним рівнем неозначеності. Прості методи прийняття управлінських рішень: ці методи використовуються в ситуаціях, коли проблема не складна, альтернативи є досить очевидними, а критерії вибору зрозумілі. Такі методи включають в себе інтуїтивне прийняття рішень, метод відкладання прийняття рішень та метод набору.

Складні методи прийняття управлінських рішень: ці методи використовуються в більш складних ситуаціях, коли альтернативи не є очевидними та вимагають більш ретельного аналізу. Серед таких методів можна виділити матричний аналіз, аналіз сценаріїв, дерево рішень та аналіз зворотного зв'язку. Складні методи з обмеженими даними: ці методи використовуються в ситуаціях, коли додаткові обмеження на вибір альтернатив впливають на процес прийняття рішень. Серед таких методів можна виділити метод лінійного програмування та метод динамічного програмування. Складні методи зі значним рівнем неозначеності: ці методи використовуються в ситуаціях, коли немає достатньої інформації про альтернативи та їх наслідки. Серед таких методів можна виділити метод інтуїції, метод експертної оцінки та метод симуляції. [31]

Класифікація методів прийняття управлінських рішень залежно від рівня складності допомагає організації вибору методу або набору методів для прийняття рішень в залежності від характеристик ситуації. Врахування рівня складності може допомогти уникнути надмірного витрачання часу та ресурсів на застосування складних методів для простих задач, або недостатнього аналізу альтернатив у складних ситуаціях.

Отже, при використанні класифікації методів прийняття управлінських рішень залежно від рівня складності, управлінці можуть знайти найбільш

ефективний спосіб прийняття рішень в залежності від обставин. Прості методи можуть бути використані для вирішення невеликих завдань, тоді як складні методи можуть бути використані для вирішення більших завдань, де важливо враховувати більшу кількість альтернатив та критеріїв. Методи з обмеженими даними можуть бути використані для ситуацій з додатковими обмеженнями, а методи зі значним рівнем неозначеності можуть бути використані для ситуацій з нестабільними або нечіткими умовами. Усі ці методи можуть бути застосовані окремо або в комбінації з іншими методами, залежно від обставин та вимог. Для досягнення успіху в управлінні необхідно правильно вибрати метод прийняття рішень в залежності від складності проблеми та доступної інформації.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСІВ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Епіцентр»

Компанія «Епіцентр» - це потужна всеукраїнська мережа будівельно-господарських гіпермаркетів, яка швидко розвивається. ТОВ «Епіцентр» зареєстровано 27 серпня 2003 року в Києві [44].

Олександр і Галина Герег побудували успішний і потужний бізнес, побудувавши «Епіцентр» на міцному фундаменті сімейних і державних цінностей. Історія компанії почалася з невеликого кафельного цеху площею 25 кв. на вулиці Петра Запорожця в місті Києві. Бізнес стрімко розвивався, і в 1997 році народилася ідея будівництва першого в країні будівельного гіпермаркету. Основою «Епіцентру» стала французька мережа Castorama, від якої Олександр Герега дізнався під час візиту до Польщі. 6 грудня 2003 року на вулиці Братиславській, 11 у Києві відкрився перший в Україні будівельний гіпермаркет «Епіцентр» [44].

Сьогодні мережа «Епіцентр» налічує 75 торгових центрів, у тому числі 10 об'єктів мережі «Нова лінія». Загальна торгова площа – 1,5 млн кв. м. Для порівняння, ця площа вміщує 1650 футбольних полів. Найбільший торговий центр компанії знаходиться на вулиці Полярній, 20 Д у Києві (105 тис. кв. м), найменший – Шепетівка (3500 кв. м) у Хмельницькому районі [44].

З самого початку стратегія розвитку компанії передбачала відкриття магазинів поруч із великими супермаркетами, такими як Metro чи Auchan. Це дає можливість розраховувати на синергію торгових об'єктів, коли відвідувач продуктового магазину може відвідати і домашній торговий центр, і навпаки. Спочатку магазини «Епіцентру» будували гіпермаркети у традиційному

форматі DIY (від англ. Do It Yourself — зроби сам), але з розширенням категорій ритейлери поступово перевершили цей формат і стали мережевими торговими центрами, де покупці можуть отримати повний асортимент. непродовольчих товарів та послуг [44].

Щоб наблизити свої товари та послуги до мешканців віддалених міст України, «Епіцентр» розробив та успішно реалізував стратегію будівництва ТРЦ найкращого формату – площею 4-6 тис. кв. м, відкриті в обласних центрах та містах обласного значення.

Кожне нове будівництво та відкриття «епіцентрів» великих і малих українських міст стає позитивним поштовхом для розвитку громад, які завдяки відрахуванням отримують ресурси для територіального розвитку. За роки існування мережа торгових центрів «Епіцентр» пройшла якісний перехід від будівельних до будівельно-господарських гіпермаркетів і трансформувалася в потужну мережу торгових центрів [44].

У 2015 році компанія групи «Епіцентр» - «Епіцентр Аграрія» почала розвиватися в напрямку сільського господарства. Компанія вирощує зернові та олійні культури в 5 областях на площі майже 160 тис. га, має комплексні тваринницькі комплекси, активно розвиває елеваторне землеробство.

У 2016 році стартував партнерський проект – інтернет-магазин 27.ua. У 2019 році Епіцентр.ua створено на технологічній платформі 27.ua. Усі торгові центри мережі нараховують близько 1,5 млн найменувань товарів і сучасні центри розподілу товарів [44].

Група компаній «Епіцентр» має власні виробничі потужності. До складу групи компаній входить Корпорація «Епіцентр Керамік», яка об'єднує потужні заводи з виробництва керамічної плитки в Києві та Івано-Франківській області. До складу групи компаній також входить деревообробне виробництво – ЦБМ

«Осмолода» (м. Калуш, Івано-Франківська обл.), яке здійснює повний цикл деревообробки [44].

Діяльність групи компаній «Епіцентр» підтримується розгалуженою системою логістики. Логістичний центр «Калинівка» площею 100 000 м². м, централізовано забезпечують 75% товаропостачання торгових центрів мережі. Митний термінал розташований на території логістичного центру та надає повний комплекс послуг з митного оформлення товарів і транспортних засобів, що перетинають митний кордон України автомобільним та залізничним транспортом [44].

У 2019 році компанія збільшила власні потужності, відкривши фулфілмент-центр по вул. Полярний (14 000 м²) і потужний операційний центр «Віскозна» в Києві загальною площею 30 000 м². м, обробляючи онлайн-замовлення клієнтів з високою точністю та швидкістю. Власний автопарк компанії нараховує близько 1000 комерційних і легких вантажівок, самоскидів будівельних матеріалів і легкових автомобілів [44].

З 2003 року група компаній «Епіцентр» пройшла шлях від будівництва гіпермаркетів до найбільшої мережі торгових центрів в Україні. Унікальний формат «Епіцентр» передбачає групування відділів за моделлю shop-in-shop. У 2017 році вперше відкрилися магазини «Інтерспорт» за межами торгової мережі «Епіцентр». З 2020 року деякі формати shop-in-shop – «Галерея Деко» та E.PIC. Більше 40% товарів колекції «Deco Gallery» включають LaNuit, Flamberg, SmartKitchen, Fiora, SongerundSohne, Origami, Luna, NotaBene, UP! та інші приватні торгові марки (посуд, домашній текстиль, прикраси та подарунки). Асортимент дитячого магазину E.PIC є одним з найбільших на ринку України - понад 70 000 найменувань (дитячі іграшки, одяг, продукти харчування, засоби гігієни та догляду, дитячі меблі, товари для дитячої творчості та активного відпочинку) [44].

«Епіцентр» створив власну унікальну модель, яку Джон Герберт, генеральний секретар European DIY Retail Association, визначив як «унікальний глобальний формат». За оцінкою Європейської Бізнес Асоціації, «Епіцентр» є «торговим центром майбутнього». Фахівці із Західної Європи відзначили креативність, високі технології, зручність для покупців та неповторну атмосферу залу торгової мережі. Постійний розвиток, розширення асортименту товарів і послуг, відкриття нових магазинів, салонів і галерей визначають безумовне лідерство компанії на ринку роздрібно́ї торгівлі [44].

Торгова мережа ТОВ «Епіцентр К» представлена наступними напрямками [44]:

1) Живі рослини та аксесуари до них, сучасне обладнання для поливу та зрошення, садовий інвентар, дачні ділянки, насіння та садові прикраси (магазин «Садовий центр»). Підприємства надають супутні послуги - пересадка рослин, виготовлення подарункових квітів;

2) Канцтовари та приладдя для офісу, школи, творчості та творчого дозвілля (магазин «Пиши-малюй»);

3) Корпусні меблі, столові меблі, офісні меблі, м'які меблі, кухні, концептуальні меблі тощо понад 11 500 найменувань («Центр меблів»), компанія пропонує дизайнерські інтер'єри в різних стилях, а бренд співпрацює з більш ніж 100 вітчизняними виробниками;

4) Побутова техніка в різних цінових і технічних сферах, ексклюзивні моделі провідних брендів і новинки в області елітної техніки і електроніка (магазин «Центр Техніки»);

5) Автозапчастини, косметика, хімія, технічні рідини, засоби безпеки, електроніка, близько 10 тис. найменувань (магазин «Автомол»). Більше 500 вітчизняних та зарубіжних брендів, а також продукти власного бренду - AUTO Assistance, EVO та UP - представлені на торгових майданчиках;

6) Сучасні засоби по догляду за волоссям та шкірою, декоративна косметика, парфумерія тощо всесвітньо відомих брендів (бутік косметики «Mon Cheri»);

7) Товари для полювання, кемпінгу, відпочинку та подорожей відомих європейських та вітчизняних брендів (магазин «Мілітарі»). Магазин має ліцензію на продаж вогнепальної зброї та боєприпасів;

8) букети квітів, квіткові комбінації на замовлення (Центр квітів «Букет»);

9) корми, годівниці, поїлки, акваріуми, засоби гігієни та аксесуари для тварин (магазин «Лапки»);

10) плитка та сантехніка європейських брендів, безпосереднього імпорту ТОВ «Епіцентр К» (більше 80% видів), а також власних торгових марок (магазин «Кераміка центр»);

11) Різноманітні стилі світлотехніки, особливо сканді, лофт, мінімалізм, модерн тощо (магазин Light Studio);

12) Спорттовари світових брендів (особливо Nike, Puma, Adidas, New Balance, Reebok та ін.) та власні бренди Intersport (зокрема McKinley, Energetics, Firefly, MaxxPro, Pro Touch) (магазини «Intersport», представлені в 4 форматах: Intersport concept store, Intersport Outlet format store, Intersport Outlet у форматі Outlet Sport&Fashion City concept, а також intersport магазин .ua з основними товарними лініями та товарними групами, які акцентують увагу на малих обласних містах «Велосипеди» та «Фітнес-аксесуари»);

13) Спортивний одяг та аксесуари «середнього» сегменту, туристичні та повсякденні товари (фірмові магазини бренду 4F);

14) Широкий вибір продуктів харчування та готових продуктів, особливо свіже м'ясо та риба, широкий асортимент сирів та молочних продуктів, бакалія, випічка, кондитерські вироби, велика свіжа площа (овочі, фрукти), здорова їжа, заморожена продукти харчування, свіжі, безалкогольні та алкогольні напої

(магазини «продовольчий маркет»). Багато магазинів мають власне виробництво готової м'ясо-рибної продукції та напівфабрикатів, власні пекарні;

15) Фармацевтична продукція, вітаміни, БАДи, товари для матері та дитини, засоби гігієни, лікувальна косметика, засоби оздоровлення організму, трави, чаї та аромамасла (аптека «Аптека 100+»);

16) Колекція інтер'єру – шпалери та фарби, представлені в різних стилях на кількох виставкових площах магазину, що дозволяє продемонструвати передові технології нанесення фарби та наочно продемонструвати, як працюють ці матеріали. в інтер'єрному застосуванні (магазин «Студія інтер'єрів»);

17) Товари для відпочинку та літа (садові меблі та альтанки, кемпінгові меблі, туристичні намети, гойдалки, матраци та подушки для лежаків, мангали та грилі, валізи, сумки-холодильники та ін.) магазин «All4Rest»;

18) Професійна майстерня послуг, виготовлення копій ключів усіх типів, зокрема від квартир, сейфів, авто та домофонів (майстерня «Ключмайстер»);

19) Питна вода (розлив, машинне очищення), системи фільтрації води (магазин «Дім Води»);

20) Брендіві спортивні стрітстайл товари (Nike, Puma, Vans, Converse, Adidas, Reebok, New Balance, Asics, Jordan, Stance, Fila та ін.) (франчайзинговий магазин TAF (The Athlete's foot)). TAF представляє нові колекції, капсульні колекції та екологічно чистий асортимент товарів, виготовлених із перероблених матеріалів або з використанням екологічних технологій.

Діяльність групи компаній ТОВ «Епіцентр К» забезпечується достатньо розгалуженою системою логістики.

Зокрема, логістичний центр «Калинівка» загальною площею 100 тис. кв.м зосереджений на обслуговуванні 75% товарного постачання ТЦ компанії. Логістичний центр оснащений митним терміналом, який надає повний комплекс

послуг з митного оформлення товарів і транспортних засобів, що перетинають митний кордон України.

Таблиця 2.1

Горизонтальний та вертикальний аналіз активів ТОВ «Епіцентр»

у 2020-2021 роках у тис. грн.

Показник	2020 рік		2021 рік		Абсолютн ий приріст	Відносн ий приріст	Зміни в питомій вазі
	тис.грн	%	тис.грн	%			
Нематеріальні активи	12543	0,03	32720	0,07	+20177	+160,86	+0,04
Незавершені капітальні інвестиції	1869460	5,07	3692156	8,3	+1822696	+97,5	+3,22
Основні засоби	12304648	33,35	15231712	34,2	+2927064	+23,8	+0,87
Інші фінансові інвестиції	1755267	4,75	3129633	7,02	+1374366	+78,3	+2,27
Відстрочені податкові активи	68629	0,2	23116	0,05	-45513	-66,32	-0,15
Необоротні активи	16010547	43,4	22109337	49,7	+6098790	+38,1	+6,25
Запаси	13885925	37,65	15389033	35,57	+1503108	+10,83	-3,08
Дебіторська заборгованість за товари, продукцію, послуги	1467824	4	2182479	4,9	+714655	+48,79	+0,93
Інша поточна дебіторська заборгованість	4381455	11,88	3859491	8,7	-521964	-11,9	-3,2
Грошові кошти і їх еквіваленти	920154	2,5	642802	1,45	-278252	-30,21	-1,05
Ігші оборотні активи	224795	0,62	342249	0,77	+117454	+52,35	+0,16
Оборотні активи	20881053	56,60	22416054	50,35	+1535001	+7,35	-6,25
Баланс	36891621	100	44525391	100	+7633770	+20,70	0

Примітка. * Складено на основі даних ТОВ «Епіцентр»

У 2019 році ГК «Епіцентр К» впровадила автоматизовану систему управління вантажоперевезеннями та технологію доставки, яка дозволяє обробити замовлення на один маршрут доставки та доставити вантаж менш ніж за 30 хвилин. Ця техніка обробки вантажів практикується на складах Amazon. Власний автопарк групи компаній ТОВ «Епіцентр» налічує майже 1000 одиниць

техніки. Це 250 комерційних вантажівок з міжнародними ліцензіями, 390 легких вантажівок, 46 вантажівок і 230 легкових автомобілів [44].

Оцінюючи фінансово-господарські показники діяльності підприємства в 2019-2020 роках. Аналіз динаміки активів ТОВ «Епіцентр» показує, що економічний потенціал підприємства зріс і кількість активів зросла на 20,69%. Тобто кількість майна, що є в розпорядженні досліджуваного підприємства, збільшується. Активи компанії зростають швидше, ніж виручка від продажу товарів і послуг, вказує на те, що компанії необхідно знайти резерви для оптимізації поточної структури активів [31].

Таблиця 2.2

Аналіз доходів, витрат і фінансових результатів ТОВ «Епіцентр»
у 2020-2021 рр., тис. грн.

Показник	2020 р.	2021 р.	Абсолютний приріст, тис.грн.	Відносний приріст, %
Чистий дохід від реалізації продукції	43979194	50382425	+6403231	+14,6
Собівартість реалізованої продукції	30814751	35593670	+4778919	+15,5
Валовий прибуток	13164443	14788755	+1624312	+12,4
Інші операційні доходи	530835	737243	+206408	+38,9
Адміністративні витрати	751814	872759	+120945	+16,1
Витрати на збут	7985945	8648047	+662102	+8,3
Інші операційні витрати	254271	920408	+666137	+262
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	4703248	508478	+381536	+8,1
Інші фінансові доходи	3851	211555	+207704	+5393,5
Інші доходи	354733	554085	+199352	+56,2
Фінансові витрати	250094	295646	+45552	+18,2
Втрати від участі в капіталі	24516	0	- 24516	-100
Інші витрати	363438	1438592	+1075154	+295,8
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	4423784	4116186	- 307598	- 6,7
Витрати (дохід) з податку на прибуток	821675	944982	+123307	+15
Чистий фінансовий результат: прибуток	3602109	3171204	- 430905	-11,9

Примітка. * Складено на основі даних ТОВ «Епіцентр»

Збільшення балансу відбулося за рахунок зростання оборотних активів (+7,35%) та необоротних активів (+38,09%). Протягом досліджуваного періоду зросла кількість доступних джерел фінансування для залучення активів підприємства, за рахунок зростання власного капіталу (+21,4%), оборотних коштів (+11,54%) та довгострокових зобов'язань (+96,66%).

ТОВ «Епіцентр» (табл. 2.3) має значення показника ліквідності нижче нормативних меж, що може свідчити про можливість неплатоспроможності в найближчій перспективі. Показники фінансової стабільності свідчать про певну залежність фірм від зовнішніх запозичень. Рентабельність активів (7,79%) у 2021 році перевищила інфляцію (5%), що свідчить про те, що активи компанії дійсно зросли в ціні [16].

Таблиця 2.3

Показники стабільності, ліквідності та платоспроможності ТОВ
«Епіцентр» за 2020-2021 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,34	0,30
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,95	0,94
Коефіцієнт покриття	1,05	1,01
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,40	0,40
Коефіцієнт залежності підприємства від довгострокових зобов'язань	0,15	0,25
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	1,51	1,49
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,66	0,67

Примітка. * Складено на основі даних ТОВ «Епіцентр»

Щоб судити про привабливість підприємства як об'єкта інвестування, необхідно порівняти рентабельність власного капіталу підприємства з рентабельністю вкладення капіталу власника за різними напрямками. Для спрощення розрахунків використано дані про середню прибутковість депозитів Національного банку України за 2021 рік. Таким чином, рентабельність

власного капіталу для підприємств (19,49%) перевищує рентабельність альтернативних механізмів інвестування (6,1%), що свідчить про те, що добробут власників бізнесу покращується, і швидше, ніж це типово для фінансових ринків. Індекс рентабельності корпоративних продажів хоч і трохи знизився (з 10,69 у 2020 році до 10,09 у 2021 році), але позитивний. Це диктує необхідність подальшого пошуку можливостей збільшення продажів товарів і послуг і відповідно максимізації фінансових результатів. Структура управління підприємством є ієрархічною (рис. 2.1.). Тобто всі працівники підприємства прямо чи опосередковано підпорядковуються директору.



Рис 2.1 Організаційна структура підприємства ТОВ «Епіцентр»

Примітка. * Складено на основі даних ТОВ «Епіцентр»

Відповідно до маркетингових функцій і цілей підприємства завданнями відділу маркетингу є (рис 2.2):

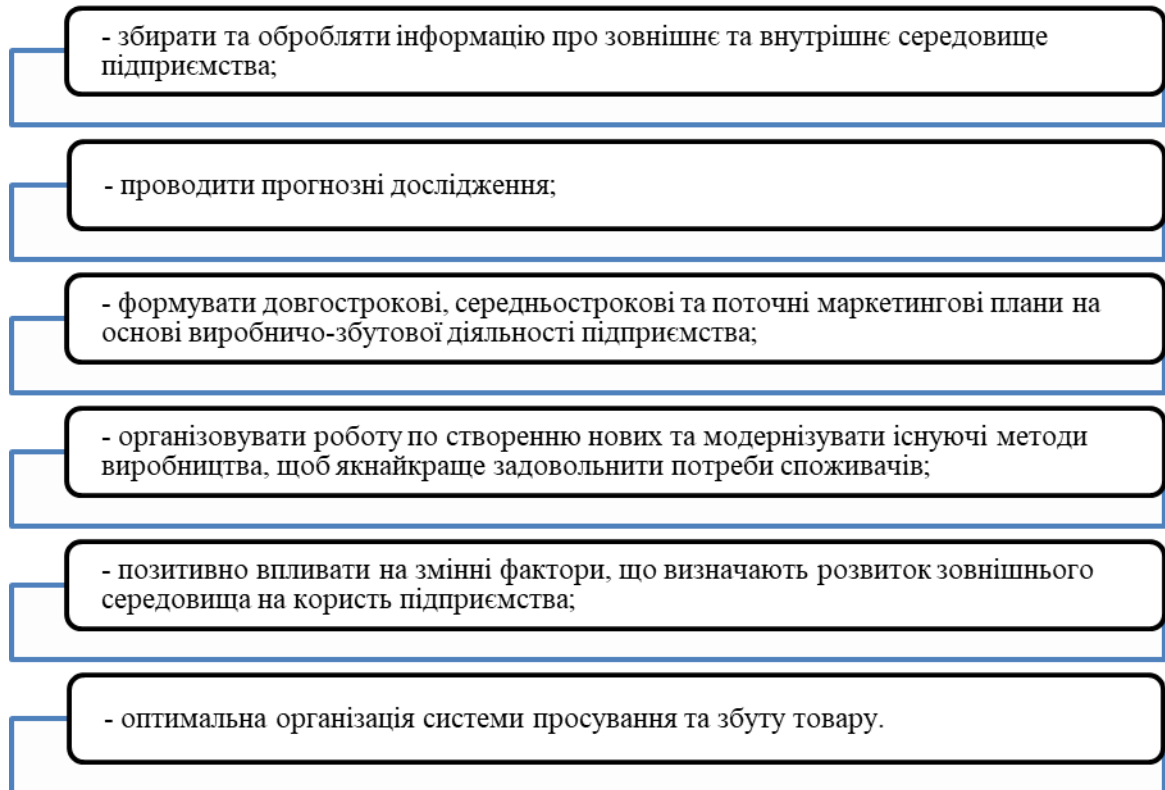


Рис 2.2 Завдання відділу маркетингу на підприємстві ТОВ «Епіцентр»

Примітка. * Складено на основі даних ТОВ «Епіцентр»

Вищим виконавчим органом підприємства «Епіцентр» є директор, який здійснює керівництво поточною діяльністю підприємства, вирішує всі питання господарсько-фінансової діяльності підприємства в межах наданих йому повноважень, а також доручає іншим посадовим особам підприємства виконувати особисті виробничо-господарські функції. Директори без довіреності діють від імені товариства, представляють його інтереси в усіх вітчизняних і закордонних підприємствах, організаціях і установах, розпоряджаються майном товариства, укладають договори, у тому числі трудові, видають довіреності, відкривають поточні та інші рахунки в банках,

здійснюють право розпоряджатися коштами, видавати накази та розпорядження, обов'язкові для всіх працівників підприємства [30].

До компетенції керівника підприємства «Епіцентр» належать такі функції управління: затвердження поточного плану підприємства та заходів, необхідних для його виконання, складання плану фінансово-господарської діяльності підприємства, організація та контроль ведення бухгалтерського обліку та звітності для підприємств, надання річних звітів та балансів для підприємств. Головний бухгалтер разом з директорами відповідає за прийняття економічних і фінансових рішень і сплату податків і відрахувань державним і місцевим органам влади.

Під час планування заходів бухгалтери беруть участь у розробці та узгодженні бюджетів, встановленні нормативів витрат, наданні інформації про минулі події та виконанні розрахунків можливих наслідків майбутніх дій. Керівники відділів апарату управління та структурних підрозділів підприємства призначаються на посади та звільняються з посад директором. Накази керівників структурних підрозділів обов'язкові для виконання всіма підлеглими їм працівниками. Організаційна структура управління ТОВ «Епіцентр» має лінійно-функціональний характер. В основу такої структури покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі [31].

Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам вирішувати відповідні функції управління. Функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців. Організацією та керівництвом роботою компанії займається апарат управління. Структура апарату управління підприємством визначає склад і співвідношення його підрозділів, а також характер покладених на них функцій. Створення такої

структури передбачає створення переліку відповідних підрозділів та їх особового складу.

Керівництво компанії налагодило досконалу систему розподілу праці. У кожного співробітника є свій затверджений фронт робіт, який він виконує щодня. У компанії строго встановлені робочі дні. Це дає змогу краще контролювати роботу та підтримувати дисципліну серед працівників.

2.2. Ефективність управлінських рішень та її складові

Ефект (лат. effectus – виконання, дія) – це результат, наслідок певних причин, дій. Ефектом системи управління загалом є сумарна очікувана величина річного росту благоустрою організації, яка досягається зусиллями її менеджерів.

Ефективне управління — це співпраця між людьми, які постійно рухаються до спільної мети, цінність якої перевищує вартість ресурсів, енергії чи умов. Цілі раніше визначалися як стан, якого організація хоче досягти в майбутньому.

«Ефективність» полягає не у взаємодії, а лише в меті; Тому ця частина має управлінський характер і відображає насамперед ступінь досягнення поставлених цілей. На відміну від результативності, ефективність завжди є фіксованим співвідношенням (результатів до цілей або результатів до витрат). Тобто ціна відносна. Ефективність менеджменту в зарубіжній літературі часто виражають двома ключовими термінами: дієвість і ефективність. Ефективність означає ступінь досягнення організаційних, стратегічних або операційних цілей; успішне функціонування, зв'язок із зовнішнім середовищем. [18]

Ефективність означає прибутковість, яка є внутрішнім показником діяльності організації. Наприклад, співвідношення між обсягом виробництва та ресурсами, необхідними для цього виробництва. Зменшуючи використання ресурсів у виробництві виробничої одиниці, організація стає більш економічною.

Мету показника ефективності дуже важко відокремити від прибутку, оскільки встановлення двох аспектів ефективності управління в організаціях однаково визначається такими умовами: якістю заходів; адекватність прийнятих стратегій заявленим цілям; рівень мотивації працівників на досягнення цілей; економіка ресурсів; Можливості взаємодії зі співробітниками на різних рівнях ієрархії; інноваційність та здібності топ-менеджерів, їх здатність навчатися та керувати знаннями.

Тому основною метою ефективного менеджменту є забезпечення встановлення та функціонування такого стану керованої системи (організації), який відповідає вимогам зовнішнього середовища та використання організацією ресурсів, як-от: більшість. ймовірно. . та навички роботи в організаційному середовищі. [49]

Управлінські рішення, які є результатом управлінських дій, можна оцінити за допомогою простих і складних показників. Перший включає результати, витрати часу та ресурсів. Для більш детальної оцінки розглядаються більш складні показники, включаючи ефективність, інтенсивність, продуктивність.

До результатів управлінських рішень відносяться: якість рішень, час, ступінь досягнення мети, такі вимоги, як ключові показники ефективності, вимоги споживачів, а також стабільність, точність, внутрішня узгодженість (наявність), здатність до вдосконалення, рівень розвитку. процес прийняття рішень.

До витрат на прийняття управлінських рішень належать: інформаційні витрати, витрати часу, технічні витрати, витрати на оплату праці та інші витрати.

Ефективність означає нормування ресурсів (витрат) для досягнення результату. Найважливішими факторами, що впливають на ефективність прийняття рішень, є три групи факторів: ресурсоемність, час та ефективність управління.

Перший пункт стосується структури, якості ресурсів, способу управління економікою та можливості обмеження та накопичення. Інше питання – час прийняття рішень, економія часу, використання нових технологій і здатність співробітників швидко і професійно вирішувати проблеми.

Третій пункт відображає реальність і важливість мети з точки зору результатів діяльності менеджера, його стратегії з урахуванням ринкових методів розвитку економіки. Цілі та потреби системи управління визначаються: орієнтацією рішення на користувача, ефективністю рішення щодо користувача, можливістю багаторазового використання.

Зусилля - це співвідношення між зусиллям і часом, продуктивність - це співвідношення між результатом і часом.

Ефективність діяльності організації – це її характеристика, яка пов'язана зі здатністю організації встановлювати та досягати цілей загальної системи соціальних цінностей відповідно до існуючих потреб у вигляді витратно-залежних результатів з правильним методом і врахуванням. умови його найму.

Порівнюючи фактичну віддачу від реалізованого рішення з очікуваною, прогнозується успіх або ефективність рішення. Необхідність такого порівняння зумовлена тим, що оцінка ефективності даного рішення є одним із способів визначення ступеня внутрішньої та зовнішньої стійкості прийняття рішень, яка проявляється як реакція оточення. при розробці рішення про зміни.

Це дає змогу не тільки переконатися, що рішення виконано, але й ініціювати необхідні коригувальні заходи та обґрунтувати процес прийняття рішень у разі значного відхилення між фактичною та очікуваною прибутковістю. [53]

Вибираючи варіант, важливо переконатися, що остаточний дизайн рішення відображає метод, який використовується для вимірювання його ефективності. Якщо ефективність рішення неможливо встановити та виміряти, доцільно уникати схвалення, оскільки в цьому випадку змінні в процесі аналізу проблеми чітко визначені неправильно. Рішення є ефективним, якщо воно сприяє наближенню до поставленої мети. У багатьох багатоцільових завданнях ефективним можна вважати рішення досягти позитивного результату, який зводить нанівець другорядну мету.

Таким чином, ефективність управлінського рішення — це ефективність ресурсів, отриманих у результаті підготовки або реалізації організацією управлінського рішення. Ресурсами можуть бути фінанси, ресурси, здоров'я співробітників, організація праці тощо

Автор розуміє ефективність управлінського рішення організації як таке, що цілі організації досягаються меншою кількістю людей або меншим часом. Цілі організації пов'язані з реалізацією таких потреб людини: потреби в організації життя і безпеки, управлінні, стабільності і порядку. Організаційна ефективність і якість управлінських рішень нерозривно пов'язані.

Економічність управлінського рішення — це співвідношення між вартістю додаткової продукції, отриманої в результаті реалізації конкретного управлінського рішення, і витратами на їх підготовку та реалізацію.

Соціальна ефективність управлінського рішення полягає в тому, що соціальні цілі великої кількості людей і суспільства досягаються за короткий час, невеликою кількістю працівників і невеликими фінансовими витратами.

Соціальні цілі реалізують такі потреби людини: потреби в інформації, знаннях, творчій праці, самовираженні, спілкуванні, розвагах. Технологічність управлінського рішення полягає в тому, що певні результати, заплановані в бізнес-плані (на галузевому, національному або технологічному рівні світового виробництва), досягаються за рахунок короткого часу або малих фінансових витрат. [11]

Психологічна ефективність управлінського рішення - це факт досягнення психологічних цілей великою кількістю працівників або людей за короткий час, невеликою кількістю працівників або з невеликими фінансовими витратами. Психічні цілі задовольняють такі потреби людини: потреби в коханні, сім'ї, дозвіллі. Юридична ефективність управлінського рішення — це те, наскільки юридичні цілі організації та її працівників можуть бути досягнуті за короткий час, меншою кількістю персоналу або меншими витратами. Ціль права задовольняє такі потреби людини: потреба в безпеці та порядку.

Екологічна ефективність управлінського рішення полягає в тому, що екологічні цілі організації та її співробітників можуть бути досягнуті за короткий час, меншою кількістю працівників або меншими фінансовими вкладеннями. Екологічні цілі реалізують такі потреби людини: потреби в безпеці, здоров'ї, організації стабільного життєвого розвитку, фізичних умовах.

Етична ефективність управлінського рішення полягає в тому, що воно забезпечує досягнення етичних цілей організації та людей за короткий час із меншою кількістю людей або меншими витратами. Етичні цілі реалізують потреби та інтереси поваги до етичних стандартів поведінки оточуючих.

Політична ефективність управлінського рішення полягає в тому, що воно забезпечує досягнення політичних цілей організації та її людей за короткий час, з меншою кількістю людей або з меншими витратами. Політичні цілі

задовольняють такі потреби людини: потреби в релігії, патріотизмі, самовираженні, самовираженні влади.

Крім того, можна визначити ефективність управлінських рішень на ієрархічних рівнях організації з точки зору кількості працівників та організацій. Отже, ефективність управлінських рішень різна на виробничому та управлінському рівнях організації, корпоративної групи, галузі, регіону та країни.

2.3. Оцінка ефективності системи управління на підприємстві

На думку автора, аналіз середовища є першим методом прийняття управлінських рішень, оскільки він є основою для визначення місії та цілей компанії та розробки стратегії поведінки. Необхідність такого аналізу пояснюється лише тим, що компанії не завжди можуть вибрати ту чи іншу стратегію. Їх діяльність обмежена законом, громадським порядком і соціальними нормами.

Сектори, з якими компанія взаємодіє безпосередньо: з конкурентами, постачальниками, клієнтами, мають найменший вплив. Важливо те, що це може сильно вплинути на характер і зміст цих взаємодій. Одним із найважливіших факторів, що впливають на вибір стратегії, є потенціал компанії та екологічний ризик. При розробці стратегії слід враховувати обидва аспекти. Сама стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб вона реалізувала якомога більше можливостей, особливо пов'язаних зі стабільними конкурентними перевагами. Тому «стратегія має бути спрямована на захист позиції сільськогосподарського підприємства від зовнішніх загроз його теперішньому та майбутньому становищу» [31].

Тому автор припускає, що аналіз середовища ТОВ «Епіцентр» включає наступні кроки: 1. Аналіз бізнес-середовища; 2. Аналіз місцевого середовища компанії; 3. Аналіз внутрішнього середовища компанії. Кожна організація є відкритою системою, і її розвиток залежить від зовнішнього середовища, що характеризується економічними, політичними, соціальними, технічними та регуляторними факторами. Аналізуючи зовнішнє середовище, насамперед слід зазначити, що країна характеризується складною ситуацією в цілому і в сільському господарстві зокрема.

Управлінські рішення є найважливішим інструментом управлінського впливу, тому що йдеться про прийняття, прийняття, реалізацію та контроль дії всіх інструментів управління. Оцінка ефективності прийняття рішень керівництвом відіграє важливу роль у загальній діяльності всієї організації. Це необхідно для подальшої роботи в організації, адже якщо прийняте рішення буде неефективним, то неефективною стане і робота всіх відділів. Тому на етапі прийняття управлінських рішень необхідно провести масштабні дослідження, щоб створити найкращу модель прийняття рішень, щоб уникнути поганої, неякісної та неефективної роботи в майбутньому.

Управлінські рішення приймаються практично в усіх видах організаційної діяльності, тому можна говорити про різні види ефективності управлінських рішень:

1. Організаційна ефективність управлінських рішень є результатом досягнення цілей організації з меншими зусиллями, трудовими ресурсами або меншим часом. Свідченням організаційної ефективності (організаційного результату) управлінського рішення можуть бути: Особа - зміна трудової діяльності, поліпшення умов праці, дотримання правил безпеки; для підприємства - удосконалення організаційної структури, перерозподіл трудової діяльності, вдосконалення системи заохочення та винагороди, скорочення

чисельності працівників. Результат — новий відділ, нова система заохочень, нова виробнича команда або успішні організатори менеджменту, нові правила та політика тощо.

2. Економічність управлінських рішень — це співвідношення між вартістю додаткової продукції, отриманої в результаті реалізації конкретного управлінського рішення, і витратами на їх підготовку та реалізацію. Додатковий продукт може бути представлений у вигляді прибутку, зниження витрат, наявності кредиту. Рентабельність пов'язана з реалізацією всіх потреб людей і компаній.

3. Соціальна ефективність управлінських рішень є результатом досягнення соціальних цілей багатьма працівниками та малопрацюючим підприємством за короткий час. Цю ефективність можна описати так: особистість — можливість участі у творчій роботі, можливість спілкування, самовираження та самовираження; підприємство — ступінь задоволення потреб населення (замовників, покупців) у продукції та послугах, скорочення праці працівників, забезпечення стабільності, підвищення організаційної культури. Результатом може бути хороше соціально-психологічне середовище на підрозділах, взаємодопомога, гарне неформальне спілкування.

4. Технологічність управлінських рішень є результатом досягнення промислового, національного чи міжнародного техніко-технологічного рівня за короткий час або з невеликими фінансовими витратами.

Доказом такої ефективності може бути: Індивідуальний — скорочення робочої сили, монополізація, інтенсивність праці, підвищення її інтелектуальної наповненості; Підприємство — впроваджує сучасне обладнання та високоякісне обладнання, підвищує продуктивність праці, якість продукції та послуг. Завдяки цьому можна впроваджувати сучасні методи творчої роботи, що підвищують конкурентоспроможність продукції та якість роботи.

5. Про юридичну ефективність управлінських рішень судять по тому, наскільки юридичні цілі організації і працівників досягаються в короткий термін, невеликою чисельністю працівників або з невеликими витратами. Ефективність виражається в наступних факторах:

Особа – для забезпечення безпеки, організованості та порядку, правового захисту від гнучкості управління;

компанії - забезпечення законності, безпеки та стабільності в роботі, хороші результати по відношенню до регіональної влади та партнерів. Результатом може бути робота в юридичній сфері, пом'якшення покарання за кримінальні дії.

6. Екологічна ефективність управлінських рішень впливає з екологічних цілей організації та працівників за короткий час, за невеликої кількості працівників або за низьких витрат. Перераховано: для людей - забезпечення безпеки, охорони здоров'я, санітарних норм умов праці (рівень шуму, вібрації, радіації); Підприємство - зменшити шкоду навколишньому середовищу, підвищити екологічну безпеку продукції. Результатом може бути виробництво екологічно чистої продукції, поліпшення умов праці людей, екологічно чиста продукція.

Розвиток «дерева цілей» має бути нижче загальних цілей економіки. Загальною метою більшості підприємств є задоволення матеріальних і культурних потреб трудящих, засноване на раціональному використанні земельних ресурсів, інших природних ресурсів, виробництві та економіці, впровадженні нових прогресивних технологій, виробництві та регулюванні внутрішньогосподарських відносин. [14]

Окрім врахування умов ринкового середовища управління підприємством повинно відповідати економічній суті та завданням ТОВ «Епіцентр» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

«Дерево цілей» ТОВ «Епіцентр»

Цілі першого порядку	Цілі другого порядку
1. Формування нових механізмів виробництва підприємства	1.1. Трансформація виробництва
	1.2. Розвиток прибуткових видів діяльності
	1.3. Санування галузі тваринництва
	1.4. Збільшення обсягів продажів
	1.5. Налагодження ефективних шляхів збуту продукції
	1.6. Інші підходи до заохочення на працю
2. Удосконалення організаційного механізму господарювання	2.1. Забезпечення чіткого організаційного механізму господарювання
	2.2. Внутрішньогосподарське реформування з метою створення ініціативної команди
	2.3. Ефективний підхід до маркетингу
3. Ефективне використання ресурсів	3.1. Перегляд і оптимізація бізнес-процесів
	3.2. Поліпшення якісних характеристик фондів підприємства
	3.3. Можливе додаткове залучення орендованих земель інших господарств
4. Формування нової матеріально-технічної бази підприємства	4.1. Максимальне забезпечення новою високопродуктивною технікою
	4.2. Технологічне переоснащення виробничо-збутової лінії підприємства
5. Інноваційні підходи керівництва та інформаційне забезпечення	5.1. Розробка механізму освоєння і впровадження нових технологій
	5.2. Поєднання науки і виробництва
	5.3. Застосування компютерних програм
6. Забезпечення господарств кваліфікованими кадрами	6.1. Збереження та ефективне використання трудових ресурсів
	6.2. Розробка програми підготовки і перепідготовки кадрів
7. Розвиток соціальної інфраструктури підприємства	7.1. Створення сприятливих соціально-економічних умов життя і діяльності населення
	7.2. Максимальний розвиток соціальної інфраструктури
8. Захист навколишнього середовища	8.1. Розробка програми заходів з охорони навколишнього середовища і використання природних ресурсів
	8.2. Виробництво екологічно чистої продукції

Примітка. * Складено на основі даних ТОВ «Епіцентр»

Місія визначає загальні орієнтири та напрями діяльності компанії, показує сенс її існування, кінцевий конкретний стан, до якого завжди прагне економіка, визначається у вигляді цілей. Цілі є відправною точкою для бізнес-планування, вони є основою для побудови внутрішніх відносин, цілі базуються на системі мотивації, цілі є відправною точкою для процесу моніторингу та звітності. все. Наразі ТОВ «Епіцентр» не має чітко визначених стратегічних цілей. Враховуючи вищезазначену загальну мету підприємства, напрями його господарської діяльності та умови навколишнього середовища, слід запропонувати наступні довгострокові цілі. Можливість використання цієї цільової системи виникає з наступних причин: [50]

1. ТОВ «Епіцентр» також спеціалізується на рослинництві. На даний момент основними видами продукції рослинництва є соняшник і пшениця. Звичайно, розвиток виробничої структури відповідно до ринкової ціни та ринкового попиту допоміг компаніям пережити загальну кризу, але, на нашу думку, ми повинні покращувати діяльність у довгостроковій перспективі, тому що:

- ТОВ «Епіцентр» має багаторічний досвід у виробництві зерна;
- на сільськогосподарських землях ТОВ «Епіцентр» зосереджена більша частина виробничих потужностей господарства; велика рогата худоба є джерелом органічних добрив для рослинництва. Крім того, захист цієї виробничої території разом із розвитком інших прибуткових видів діяльності дозволяє диверсифікувати виробництво, що є важливою умовою успіху ринкової економіки [25] .

2. Розвиток виробництва конкуруючої продукції ТОВ «Епіцентр» з метою уникнення виникнення кризових ситуацій є розумним рішенням. Однак довгострокове керування структурою посівів може змінити родючість ґрунту та призвести до зменшення економічного ефекту від вирощування цих культур у

майбутньому. У таких випадках ТОВ «Епіцентр» необхідно приділити особливу увагу вдосконаленню посівних площ та сівозміни.

3. Сьогодні ТОВ «Епіцентр» особливо усвідомлює проблему відсутності ефективних каналів дистрибуції. Більшість умов сільськогосподарського виробництва нестабільні. Крім того, угода все ще носить транзакційний характер, який не дає фінансової вигоди. Вирішення цієї проблеми можливе шляхом створення ефективного відділу маркетингу компаній, у тому числі збору інформації про покупців і постачальників та вивчення ринкової вартості сільськогосподарської продукції. Ця інформація не лише надає ТОВ «Епіцентр» орієнтири ринку, але й допомагає покращити процес планування та забезпечити точне прогнозування грошових потоків.

4. Важливим фактором, що впливає на розвиток ТОВ «Епіцентр», є доступ до людських ресурсів. Сучасні структурні умови вимагають не тільки високої кваліфікації працівників, але й наявності таких якостей, як креативність та інноваційність. Тому перед керівниками господарства стоїть завдання навчити колектив, виробити в працівників гарне ставлення до праці, навчити працівників, тобто створити колектив, члени якого розуміють, що це необхідно і результат господарювання. Робота залежить від компанії. Не менш важливо відповідним чином мотивувати матеріали.

5. Важливою передумовою забезпечення стійкого становища на ринку та отримання максимально можливого прибутку від господарської діяльності є вдосконалення методів і технологій, що використовуються. На даний час ТОВ «Епіцентр» в основному використовує традиційну енергоефективну технологію, що сприяє високій собівартості продукції.

6. Оскільки розвиток ТОВ «Епіцентр» має відбуватися в соціально прийнятних умовах, економіка повинна приділяти особливу увагу питанням

соціального розвитку та захисту навколишнього середовища в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

3.1. Оптимізація управлінської структури на ТОВ «Епіцентр»

Управління на підприємстві складається з компонентів, які взаємодіють між собою, щоб забезпечити ефективність та розвиток суб'єкта господарювання. Вони визначають організацію управлінської діяльності, розподіл та кооперацію менеджерських процесів, щоб досягти поставлених цілей. Для досягнення оптимальної структури управління на підприємстві важливо дотримуватися принципів відповідності стратегії функціонування і розвитку, визначеності ролі та відповідальності працівників і керівників, формування зв'язків за системним принципом, поділу праці та соціальній відповідальності. Дотримання балансу між повноваженнями та відповідальністю керівників є важливим для ефективності системи управління.

Організаційна структура підприємства є ключовим елементом успішної діяльності суб'єктів господарювання. Для її вдосконалення та ефективного функціонування, необхідно враховувати різноманітні фактори, зокрема розмір підприємства та його життєвий цикл.

Однак, окрім цього, є ряд основних вимог до організаційних структур, які допомагають досягнути успіху в бізнесі. Перш за все, варто враховувати мету діяльності підприємства, яка повинна бути чітко сформульованою та спрямованою на досягнення конкретних цілей.

Далі, структура повинна бути максимально спрощеною, легко зрозумілою для кожного працівника та чітко розмежованою. Це дозволяє забезпечити ефективну комунікацію між підрозділами та підвищує ефективність діяльності підприємства в цілому. [18]

Також важливо забезпечити передачу інформації вчасно, чітко та об'єктивно, а також забезпечити зворотній зв'язок у інформаційних потоках. Це допомагає уникнути непорозумінь та помилок, підвищити якість прийнятих рішень та забезпечити більш ефективну роботу підприємства.

Для ефективного управління необхідно встановити єдину підлеглисть, щоб накази та розпорядження надходили до окремого працівника тільки від одного менеджера.

У зв'язку з тим, що підприємство діє відкритою системою, необхідно створити таку структуру управління, яка зможе швидко та ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, при цьому не втрачаючи контролю над організацією. У ринковому середовищі існують різні фактори, які безпосередньо або опосередковано впливають на роботу окремих підрозділів підприємства. Необхідно відслідковувати зміни в таких факторах та попереджувати можливі конфлікти між бізнес-структурою та іншими зацікавленими сторонами. Серед таких факторів можна виділити постачальників матеріалів та комплектуючих, які взаємодіють з відділами забезпечення; споживачів та клієнтів, дослідження вподобань яких здійснює маркетинговий відділ; державні структури та організації, яким надсилаються звіти відповідними структурними підрозділами; місцеві органи влади, з якими керівництво співпрацює щодо проектів; акціонерів та власників; а також суспільство та громаду, різноманітні громадські та інші організації, економічне, екологічне, правове та міжнародне середовище.

Основним внутрішнім фактором, який впливає на структуру організації, є виробничі процеси. Ці процеси є основою для побудови структури виробництва та визначають горизонтальний поділ праці. У разі випуску лише одного виду продукції, структура управління може бути спрощеною, будуючись на виробничому процесі, дотримуючись принципів пропорційності, економічності,

паралельності та послідовності виробництва. У випадку випуску кількох видів продукції, управлінська структура може бути побудована на основі поділу виробництва на основне та допоміжне або за технологічними стадіями.

Іншим внутрішнім фактором, що впливає на організаційну структуру, є обсяги та масштаби виробництва. Чим більші обсяги виробництва, тим інтенсивніше відбувається перехід від універсальних підрозділів до спеціалізованих. Збільшення масштабів може також призвести до зростання чисельності працюючих та створення додаткових підрозділів, що вимагає більшого територіального розташування. [6]

Головною метою поліпшення організаційної структури системи управління є формування, прийняття та реалізація управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності роботи підприємства та досягнення його економічного та соціального розвитку.

Для цього необхідно забезпечити реалізацію наступних завдань:

- 1) розподіл та закріплення права розпорядження всіма видами ресурсів у межах організаційної структури, визначення відповідальності за їх раціональне використання;
- 2) оптимізація кількості суб'єктів управління, які приймають рішення щодо конкретної проблеми;
- 3) закріплення за конкретним органом чи суб'єктом управління відповідальності за якість прийнятих рішень;
- 4) сконцентрованість, тобто уникнення виконання однакових функцій різними менеджерами;
- 5) надання прав контролю над виконанням завдань, що видані певними органами управління;
- 6) визначення спеціалізації структурних підрозділів;

7) налагодження процесів взаємодії, щоб досягнути єдності цілей та робіт пов'язаних структурних елементів у межах управлінської структури.

Послідовність проектування організаційної структури управління підприємством представлена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Проектування організаційної структури управління підприємством на прикладі ТОВ «Епіцентр»

Примітка. * Складено на основі узагальнення досліджень

При покращенні організаційної структури ТОВ «Епіцентр» необхідно враховувати багато факторів, які впливають на її якість, такі як цілі розвитку фірми, обсяги економічної та соціальної діяльності, можливості підприємства на основі його ресурсів, особливості управління бізнесом та існуючої управлінської структури. Вдосконалюючи організаційну структуру, необхідно розуміти, що це впливає на всі процеси підприємства, включаючи виробництво, фінанси, постачання, збут та персонал, а також на стратегічні рішення. Ефективна структура управління допомагає досягти успіху у функціонуванні

підприємства, але лише якщо враховані етап розвитку підприємства, рівень розвитку продуктивних сил і відповідають економічним законам. Якщо підприємство поставило за мету оптимізувати структуру управління, то важливо проводити наступні дії (рис.3. 2)

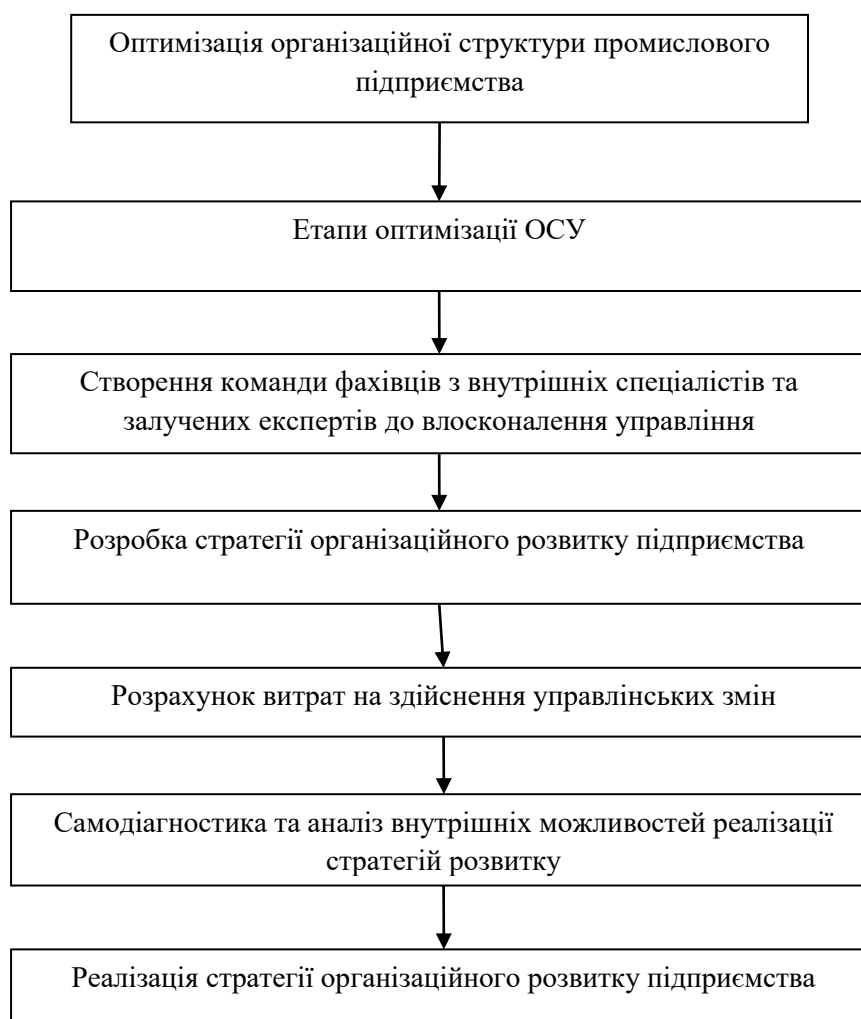


Рис.3.2. Оптимізація організаційної структури підприємства на прикладі ТОВ «Епіцентр»

Примітка. * Складено на основі узагальнення досліджень

З рисунку 3.2. видно, що для розробки та впровадження стратегії організаційного та управлінського вдосконалення підприємства, рекомендується залучати не лише внутрішніх фахівців, але й експертів та

консультантів ззовні. Формування мети організаційних змін потребує врахування відповідності організаційної структури змінюючомуся зовнішньому середовищу та здатності підприємства пристосовуватися до змін у внутрішніх і зовнішніх умовах. [17]

При розробці стратегії організаційного розвитку слід поєднувати економічні та структурно-організаційні зміни, а також розраховувати витрати на управлінські зміни з урахуванням масштабності змін та можливостей фінансового забезпечення підприємства.

Також доцільно провести самодіагностику для аналізу внутрішніх можливостей реалізації стратегій розвитку, з оцінкою фаховості та компетентності персоналу, їх мотивації та відповідності цілям фірми. Попередньо варто оцінити доцільність та своєчасність запропонованих заходів оптимізації, оскільки організаційні зміни можуть негативно впливати на персонал.

Для співробітників підприємства впровадження організаційних змін може мати негативні наслідки як на психологічному, так і на матеріальному рівні. Тому дуже важливо своєчасно здійснювати заходи, які допоможуть підготувати колектив до змін та уникнути негативних наслідків. Останнім часом у зв'язку з переходом до інформаційного суспільства виникають нові вимоги до системи відносин в організації та її взаємодії з зовнішнім середовищем. Одним із таких вимог є необхідність впровадження більш гнучких форм взаємодії між працівниками та суб'єктами господарювання. Це передбачає зменшення бюрократії процесів, уникнення зайвої формалізації та зменшення кількості ієрархічних рівнів, одночасно з посиленням горизонтальної інтеграції між працівниками. Цей вид структури називається органічним управлінням, де ключовою особливістю є індивідуальна та колективна відповідальність за результат роботи. [3]

У таких структурах учасники процесу управління співпрацюють не відповідно до структури підприємства, а залежно від характеру проблеми, яку потрібно вирішити. Для розв'язання організаційних проблем на сучасних підприємствах цілком доцільно використовувати проблемно-орієнтовані команди, які дозволяють об'єднувати різні види діяльності та роботи, що пов'язані з управлінським процесом. Структуючи і координуючи роботу команди, забезпечуючи необхідні ресурси та відповідаючи за досягнення мети. Органічні структури управління дозволяють забезпечити більш ефективне функціонування підприємства шляхом максимального використання потенціалу кожного працівника. [24]

У сучасних умовах ділового життя, важливо не тільки створювати ефективну структуру управління, але й забезпечувати стає її функціонування в умовах постійних змін. Для цього, крім застосування органічних структур, використовуються різні інструменти та методи управління, такі як Agile, Lean, Kanban тощо.

Agile є філософією управління проектами та розробкою програмного забезпечення, що базується на взаємодії та співпраці між усіма учасниками процесу та спрямована на постійне удосконалення та швидке реагування на зміни. Lean зосереджується на мінімізації витрат та використанні ресурсів з максимальною користю, а Kanban - на контролі за потоком робіт та управлінні процесами з метою підвищення ефективності.

Отже, ефективна структура управління підприємством має бути органічною, гнучкою та демократичною. Кожен працівник повинен відчувати відповідальність за досягнення загальної мети, а менеджер має бути не просто управлінцем процесу, а представником команди.

Сьогодні, аналізуючи особливості структури ТОВ «Епіцентр» і розглядаючи як позитивні, так і негативні сторони, можна зробити висновок, що оптимізація системи управління підприємства має бути побудована на стратегічних цілях фірми. Для покращення організаційної структури підприємства необхідно враховувати співвідношення централізації і децентралізації менеджменту, поєднуючи вертикальне і горизонтальне управління з оптимальним розподілом функцій, прав і відповідальності між підрозділами та посадовими особами. Раціональне поєднання цих елементів може допомогти досягти більш ефективного управління підприємством, збільшення його конкурентоспроможності та забезпечення успішного розвитку в майбутньому.

3.2. Стратегічні напрями оптимізації організаційної структури ТОВ «Епіцентр»

Оптимізація організаційної структури управління підприємством є необхідною через низку поширених причин, таких як невдачі в зусиллях зменшити витрати, підвищити продуктивність, розширити ринки, або залучити нові фінансові ресурси. Зазвичай спочатку вносяться зміни до складу та кваліфікаційного рівня працівників, розробляються спеціальні програми. Однак, часто причиною незадовільної роботи підприємства є недоліки в організаційній структурі управління, такі як: надмірне навантаження на вище керівництво, відсутність орієнтації на перспективу, розбіжності з організаційними питаннями, зростання масштабів діяльності, зміни технологій управління, вплив технологій на процеси надання послуг, та зовнішня економічна обстановка. Щоб забезпечити успіх бізнесу, необхідно зосередитись на успішній стратегічній оптимізації організаційної структури, що повинна відповідати

потребам працівників, вимогам керівництва, виробничого процесу, та вимогам зовнішнього середовища. Крім того, організаційна структура повинна відповідати принципам комплексності, науковості, економічності, системності, скоординованості та контрольованості. Наприклад, для досягнення високих результатів у авіаційній галузі, аеропорт повинен спиратись на основні фактори успіху та створювати організаційну структуру. [4]

При цьому, однією з найважливіших складових успішної стратегічної оптимізації організаційної структури є врахування конкурентних переваг підприємства. Наприклад, якщо конкурентні переваги компанії полягають у високій якості послуг, то організаційна структура повинна бути орієнтована на досягнення максимальної ефективності в цьому напрямку.

Окрім того, при оптимізації організаційної структури необхідно враховувати специфіку бізнесу компанії. Наприклад, якщо компанія працює у сфері високих технологій, то організаційна структура повинна бути максимально гнучкою та пристосованою до швидких змін у технологічних процесах.

Впровадження системи управління якістю є найбільш ефективним способом оптимізації організаційної структури ТОВ «Епіцентр». Ця система має стратегічний напрямок розвитку, що допоможе підвищити прибутковість та збільшити попит замовників. Система управління якістю є складною системою, яка складається з взаємозалежних і взаємодіючих елементів, що дозволяє визначити політику та цілі у сфері якості та досягати їх шляхом узгодженої діяльності. Головна мета системи управління якістю полягає не у контролі кожної наданої послуги, а в забезпеченні відсутності помилок у роботі, які можуть призвести до появи браку. Таким чином, система управління якістю призначена для забезпечення високої якості послуг гіпермаркетів та відповідності цієї якості очікуванням споживачів. [36]

Переваги, які надасть система управління якістю ТОВ «Епіцентр» в контексті роботи гіпермаркетів Епіцентр можна обґрунтувати наступним чином:

1. Підвищення якості послуг: Система управління якістю допоможе забезпечити відсутність помилок у роботі, які можуть призвести до появи браку (неякісної послуги). Це дозволить підвищити якість обслуговування клієнтів та забезпечити їх задоволеність. У гіпермаркетах Епіцентр, де клієнти очікують на широкий асортимент товарів та якісне обслуговування, це є особливо важливим.

2. Підвищення прибутковості: Впровадження системи управління якістю може сприяти зниженню витрат на виробництво та підвищенню продуктивності праці, що може призвести до збільшення прибутків компанії. У гіпермаркетах Епіцентр, де важливо забезпечити ефективність виробництва та раціональне використання ресурсів, це може допомогти знизити витрати та збільшити прибуток.

3. Підвищення попиту замовників на послуги: Забезпечення високої якості послуг та відсутності браку може допомогти збільшити попит на послуги компанії. У гіпермаркетах Епіцентр, де конкуренція на ринку дуже висока, це може допомогти залучити нових клієнтів та збільшити відвідування магазинів.

Отже, впровадження системи управління якістю може надати значні переваги для роботи гіпермаркетів Епіцентр, зокрема, підвищення якості послуг.

Крім того, система управління якістю дозволить компанії Епіцентр бути більш конкурентоспроможною на ринку. Якість наданих послуг є одним з основних факторів, що визначає конкурентоспроможність компанії. Застосування системи управління якістю дозволить підвищити репутацію компанії та залучити більше клієнтів. Більше задоволених клієнтів означає

більше повторних покупок, що, в свою чергу, призведе до збільшення прибутку компанії.

Нарешті, система управління якістю дозволить компанії Епіцентр бути більш ефективною та продуктивною. Застосування системи дозволяє покращити організаційну структуру компанії, унормувати процеси та зменшити кількість помилок та затримок. Це дозволить компанії працювати ефективніше та досягати поставлених цілей швидше.

Отже, впровадження системи управління якістю є вигідним для компанії Епіцентр, оскільки дозволить їй підвищити якість наданих послуг, бути більш конкурентоспроможною, ефективною та продуктивною.

Впровадження та сертифікація системи управління якістю на ТОВ «Епіцентр» та в роботі гіпермаркетів Епіцентр має багато переваг. По-перше, це дозволить підвищити рівень якості продуктів та послуг, що надаються гіпермаркетом, а це, в свою чергу, збільшить задоволеність клієнтів та збільшить їх лояльність.

По-друге, впровадження системи управління якістю дозволить гіпермаркету знизити витрати на виробництво та надання послуг. Це можливо завдяки ефективнішому використанню ресурсів, зниженню кількості відходів та невідповідності продуктів вимогам клієнтів.

По-третє, впровадження системи управління якістю допоможе гіпермаркету збільшити свою конкурентоспроможність на ринку. Якщо гіпермаркет має сертифіковану систему управління якістю, то це стає додатковим фактором, який залучає нових клієнтів та зберігає існуючих.

По-четверте, сертифікація системи управління якістю є підтвердженням відповідності гіпермаркету вимогам міжнародних стандартів. Це забезпечує довіру з боку клієнтів, постачальників та інших зацікавлених сторін.

Отже, впровадження та сертифікація системи управління якістю на ТОВ «Епіцентр» та в роботі гіпермаркетів Епіцентр є важливим кроком у забезпеченні високої якості продуктів та послуг, зниженні витрат та підвищенні конкурентоспроможності на ринку.

Додатково, сертифікація системи управління якістю ТОВ «Епіцентр» збільшить довіру споживачів до компанії та зробить бренд більш привабливим на ринку. Більшість споживачів хочуть отримати послуги високої якості, тому сертифікат якості буде позитивно впливати на їхні рішення щодо вибору магазину. [25]

Нарешті, впровадження та сертифікація системи управління якістю допоможе компанії покращити ефективність своєї роботи та зменшити кількість бракованих товарів, що підвищить її прибутковість. Крім того, система управління якістю дозволить ефективніше контролювати роботу персоналу та уникнути помилок, які можуть призвести до неякісної роботи. Таким чином, впровадження та сертифікація системи управління якістю є важливим елементом розвитку компанії та підвищення її конкурентоспроможності на ринку.

При розробці політики управління якістю ТОВ "Епіцентр" необхідно керуватись кількома умовами:

1. Врахування потреб та очікувань клієнтів. Гіпермаркети повинні забезпечувати високу якість товарів та послуг, яка відповідає потребам та очікуванням клієнтів. При розробці політики управління якістю необхідно враховувати вимоги та потреби споживачів.
2. Врахування законодавства та нормативних вимог. При розробці політики управління якістю необхідно враховувати вимоги законодавства та нормативних документів, які стосуються якості товарів та послуг.

3. Врахування міжнародних стандартів. Використання міжнародних стандартів управління якістю, таких як ISO 9001, може допомогти підвищити якість товарів та послуг, а також забезпечити їх відповідність міжнародним стандартам.

4. Постійне вдосконалення процесів та системи управління якістю. Постійне вдосконалення процесів та системи управління якістю дозволить забезпечити стабільну якість товарів та послуг та задоволення потреб споживачів.

5. Врахування ризиків. При розробці політики управління якістю необхідно враховувати можливі ризики та визначати заходи для їх запобігання або зменшення. Це дозволить забезпечити високу якість товарів та послуг та запобігти можливим проблемам у майбутньому.

Крім того, для оптимізації організаційної структури ТОВ «Епіцентр» є можливість реструктуризувати підприємство, що значно покращить його взаємовідносини з ринком, прибутковість та ефективність збуту наданих послуг.

Реструктуризація підприємства є широким поняттям, що включає в себе зміни в організаційній структурі, управлінні, персоналі та власності. Це здійснюється з метою підвищення ефективності діяльності підприємства та зменшення витрат на управління, шляхом підвищення самостійності підрозділів та збільшення швидкості обміну інформацією. У процесі реструктуризації розробляється нова стратегія та змінюються принципи роботи. Орієнтація на ринок, потреби споживачів та надання послуг, необхідних ринку, є основою реструктуризації.

Тому зміна організаційної структури необхідна, щоб вдихнути нове життя в компанію, адаптуватися до змін і підготуватися до майбутнього розвитку. Головне завдання керівника – зрозуміти, коли існуюча структура не дозволяє

компанії досягти максимальної ефективності та застосувати правильний метод реструктуризації. Тому після стратегічного вдосконалення організаційної структури ТОВ «Епіцентр» матиме значні переваги перед іншими в Україні. Таким чином, аеропорт має можливість залучити більше людей, які користуються послугами аеропорту, а також можливе розширення різноманітних послуг, що збільшить чистий прибуток компанії. Проаналізувавши вдосконалення організаційної структури, можна зробити висновок, що після впровадження таких заходів ТОВ «Епіцентр» стане більш конкурентоспроможним та стійким до фінансових проблем та змін середовища. Вона утвердиться на ринку послуг як компанія, яка гарантує якість своїх послуг.

3.3. Комплекс заходів щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень в ТОВ «Епіцентр»

Для досягнення найкращих результатів в управлінні необхідно здійснювати кілька кроків. По-перше, слід давати підприємствам більшу економічну самостійність і збільшувати їхню відповідальність перед споживачами і суспільством. По-друге, необхідно збільшувати економічну зацікавленість у випуску конкурентноздатної продукції і реалізації її як внутрішньо, так і за кордоном. По-третє, слід встановлювати пряму залежність між рівнем доходів колективу та ефективністю роботи. По-четверте, потрібно забезпечувати соціальні гарантії та збільшення заробітної плати за рахунок зароблених коштів колективом.

Ці кроки не тільки забезпечать кращу ефективність управління, але також стимулюватимуть підприємства до більш активної участі в економічному житті країни та розвитку її конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Таблиця 3.1.

Комплекс заходів щодо вдосконалення системи прийняття управлінських рішень на ТОВ «Епіцентр»

Назва заходів	Методи здійснення заходів	Цілі, що досягаються	Показники ефективності, що характеризують результат
Удосконалення принципів та методів управління	Здійснюється оптимізація співвідношення між централізацією та децентралізацією в управлінні	Посилюється програмно-цільове управління компанією на основі досягнень науково-технічного прогресу і впров. масштабних проектів	Здійснюється активізація ефективності взаємодії між підрозділами;
Розроблення системи економічних важелів	Застосування планування й прогнозування, що ґрунтуються на використанні довгострокової економічної політики;	Надання важливого значення аналізу діяльності на основі удосконалювання обліку і звітності на базі застосування техніки;	Вироблення ефективної політики в сфері трудових відносин
Пошук способів впливу на об'єкт управління	Поліпшення взаємодії між підрозділами; виділення в самостійні підрозділи проектних груп чи створення на їхній базі нових підрозділів;	Оптимальний розподіл повноважень і відповідальності; реорганізація внутрішніх структур;	Створення в апараті управління все більшого числа проміжних управлінських ланок — спеціалізованих підрозділів..
Єдність колективних інтересів	Розроблення чітких показників, форм і систем оплати праці	Забезпечення єдності особистих і колективних інтересів	Удосконалення виробничого процесу
Використання адмін. методів управління для здійснення змін віконних виробів	Організаційнорозпорядчі дії керівництва та методи відбору персоналу	Створення служби маркетингу, підвищення гнучкості поведінки ТОВ «Епіцентр» на ринку	Підвищення результату праці, розширення сфер діяльності. Збільшення обсягів реалізації
Формування клімату, який сприяє згуртованості та активності працівників ТОВ «Епіцентр»	Анкетування психологічного стану працівників. Формування принципів відносин між керівниками та підлеглими, зміна стилю керівництва	Налагодження взаєморозуміння між працівниками компанії, формування позитивної організаційної культури	Підвищення результативності роботи працівників ТОВ «Епіцентр», зміцнення конкурентних позицій підприємства

Примітка. * Складено на основі узагальнення досліджень

Також слід зазначити, що ці кроки можуть сприяти підвищенню мотивації працівників, що в свою чергу може позитивно впливати на продуктивність та якість виробництва.

Ефективність системи управління залежить не тільки від співпраці між менеджерами та працівниками, але й від налагодженого алгоритму взаємовідносин між інституційним, управлінським та операційним рівнями управління. Відсутність такого механізму може знизити ефективність управління всієї системи. [13]

Оскільки метою підприємства є отримання прибутку, управління повинно зосередитися на виконанні таких основних завдань:

- розробці ефективної стратегії на довгострокову перспективу,
- конкретизації загальних стратегічних і поточних завдань,
- кадровому плануванню та розстановці,
- контролі над виконанням завдань персоналом,
- щоденному регулюванню діяльності та підвищенні ефективності підприємства.

Для покращення системи управління підприємством, необхідно зосередитися на наступних напрямках: удосконаленні організаційної структури, оптимізації менеджменту і бізнес-процесів, підвищенні ефективності управління виробничими ресурсами та інноваційними процесами і покращенні якості продукції.

Для покращення організаційної структури підприємства, необхідно встановити оптимальну чисельність та структуру управлінського апарату, а також виробничих відділів та підрозділів, відповідно до норм та потреб підприємства. Це повинно відбуватися з урахуванням сучасних ринкових умов.

Щодо поліпшення системи планування, обліку та контролю, можна використовувати ефективну систему внутрішнього контролю, комп'ютерні мережі зв'язку та сучасні програмні засоби. Особливу увагу слід приділити фінансовому менеджменту, бюджетуванню, управлінню фінансовими потоками та витратами.

Для раціонального використання всіх видів матеріальних ресурсів та енергозбереження слід удосконалювати управління виробничими ресурсами та запасами. Досягнення цього можливе за допомогою регулювання використання виробничих запасів згідно з прогресивними нормами.

Один із способів удосконалення системи управління - це використання об'єктно-цільового підходу при визначенні організаційної структури, нових прав та обов'язків працівників, а також встановлення міри відповідальності за свої посадові функції керівників і фахівців різних рівнів.

Метою створення цільової об'єктно-функціональної структури апарату управління є забезпечення компетентного, комплексного, компактного та своєчасного проведення процесів управління, як це необхідно в умовах ринкової економіки. Організація управління ресурсами, такими як матеріальні, трудові та фінансові ресурси, а також основні засоби виробництва, готова продукція та інші активи, розглядається як цілісний процес, що включає взаємодію інформаційних потоків через всі функції управління (планування, облік, контроль тощо). Для підвищення ефективності управління підприємством, одним із напрямків є створення автоматизованої системи збирання та обробки економічної інформації, що допомагає побудувати раціональну структуру апарату управління та забезпечити більш ефективне використання його для виробничих потреб.

Таким чином, для ефективного управління в рамках ринкової економіки необхідно мати цільову об'єктно-функціональну структуру апарату управління, яка дозволяє компетентно, комплексно, компактно та своєчасно здійснювати процеси управління. Цільовими об'єктами управління є різні ресурси, такі як матеріальні, трудові та фінансові ресурси, а також основні засоби виробництва, готова продукція та інші активи.

Організація автоматизованої системи збирання та обробки економічної інформації є одним із напрямків удосконалення системи управління, що сприяє побудові раціональної структури апарату управління підприємством та більш ефективному його використанню для виробничих цілей. Крім того, весь процес управління ресурсами розглядається як одне ціле, де діють взаємозалежні інформаційні потоки, що проходять через усі функції управління, такі як планування, облік, контроль тощо. Отже, раціональна структура апарату управління дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів підприємства та досягти успіху в умовах ринкової економіки. [28]

Отже, стратегія покращення системи управління на підприємстві складається з кількох елементів, зокрема:

- Визначення цілей розвитку та порядку удосконалення комплексної системи управління з урахуванням ефективних рішень і забезпеченням взаємного погодження інформаційних потоків та процесів прийняття рішень, організаційних, кадрових та технічних рішень.
- Використання сучасних засобів та методів керування, зокрема інтегрованого керування автоматизованим процесом виробництва.
- Удосконалення організаційних структур керування підприємством, в основному, через використання сучасних гнучких форм, таких як адаптивні, програмноцільові та інші структури.
- Покращення інформаційної системи для керування підприємством з метою покращення якості інформаційного масиву та розширення можливостей його швидкого використання.
- Використання засобів автоматизації та обчислювальної техніки для вдосконалення техніко-економічного рівня та якості виробництва, зокрема, роботизація та гнучкі виробничі ділянки.

- Використання світового досвіду та співпраця з іноземними партнерами всередині країни для забезпечення необхідного рівня якості розвитку системи управління на підприємстві. Усі ці елементи спрямовані на те, щоб забезпечити оптимальний рівень управління на підприємстві та підвищити його конкурентоспроможність на ринку.

Для забезпечення належного рівня ефективності та запобігання негативних наслідків, вчені розробили комплекс принципів, які повинні бути дотримані при ухваленні управлінських рішень. Щодо зниження ризиків, можливі такі методи: упереджуючі заходи з метою запобігання виникненню ризикових ситуацій, відмова від дій, пов'язаних з надмірним ризиком, прийняття ризику у припустимих межах та здійснення оптимізації рівня ризику шляхом визначення внутрішніх та зовнішніх заходів зниження ступеня ризику та розробки механізмів їх реалізації, таких як лімітування ризиків, диверсифікація, передача відповідальності за ризик іншим компаніям, розподіл ризиків, хеджування.

Одним з ключових елементів управління ризиками є оцінка ризиків, яка дозволяє визначити ймовірність виникнення певних подій та їхні наслідки. На основі такої оцінки можна вибрати оптимальний метод управління ризиками і прийняти рішення щодо прийняття, зниження або уникнення певних ризиків.

Також важливим аспектом управління ризиками є залучення всіх зацікавлених сторін, включаючи робітників, клієнтів та партнерів, до процесу оцінки та управління ризиками. Це дозволяє забезпечити повну та точну інформацію про можливі ризики та сприяє більш ефективному прийняттю рішень щодо їхнього управління.

У кінцевому підсумку, ефективне управління ризиками дозволяє компаніям знизити витрати на виробництво, підвищити якість продукції та послуг, забезпечити безпеку працівників та зберегти репутацію компанії. Тому

важливо дотримуватись принципів управління ризиками та забезпечувати належний рівень ефективності в діяльності підприємства.

Окремі пропоновані заходи зменшення негативних наслідків ризиків інноваційних проектів подано в таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Можливі заходи щодо зменшення негативних наслідків ризиків інноваційних проектів (фрагмент) на ТОВ «Епіцентр»

Різновиди інноваційного ризику	Заходи зменшення негативних наслідків ризиків
Неприйняття інновації споживачами	- Здійснення аналізу чутливості споживачів - Прогнозування загальних тенденцій зміни попиту на товари, що реалізуються
Зміни в державному регулюванні (в законодавчій, нормативній базі тощо)	- Всебічний аналіз засобів і форм державного регулювання, вивчення чинних нормативів - Постійний моніторинг законодавства - Формування товарного асортименту з урахуванням чинних і прогнозованих нормативів - Оперативне реагування на зміни законодавств
Поява товаріваналогів-конкурентів за нижчою ціною	- Здійснення моніторингу дій конкурентів. - Виявлення сильних і слабких сторін у політиці конкурентів. - Прогнозування дій конкурентів - Планування відповідної реакції на дії конкурентів
Інфляційний ризик	- Оцінка інфляційного очікування - Виявлення загальних тенденцій інфляційних процесів
Неправильний вибір постачальників	- Ретельний відбір постачальників- Прогнозування зміни цін постачальниками на основі комплексного аналізу факторів ціноутворення- Своєчасне здійснення заходів щодо укладання угод та коригування цін

Примітка. * Складено на основі узагальнення досліджень

Таблиця 3.3.

Способи зменшення негативних наслідків ризиків, що не вимагають
страхування

Вид ризику	Спосіб зменшення негативних наслідків
Комерційний ризик	Правильно визначайте і витримуйте співвідношення показників фінансової діяльності і ліквідності. Оптимізуйте напрями вкладення інвестицій. В договорах по комерційних операціях передбачте адекватну компенсацію втрат
Ризик неоптимального розподілу грошових ресурсів	Чітко визначте пріоритети в розподілі грошових ресурсів в залежності від прибутковості видів діяльності та реалізованих товарів і послуг
Зміна попиту на товари і послуги	Постійне прогнозування попиту. У планах передбачити можливості диверсифікації видів діяльності і послуг
Дії конкурентів	Можливі дії конкурентів треба передбачити на основі систематичного аналізу їх діяльності і враховувати у своїх рішеннях. Необхідно мати запас міцності не нижче 30%
Фінансовий ризик, пов'язаний з недоліком фінансових ресурсів і низькою ліквідністю	Грамотне управління фінансами, своєчасне вжиття заходів по забезпеченню ліквідності підприємства, збільшення частки працюючого капіталу, підвищення оборотності оборотних коштів
Помилки менеджерів	Система контролю і дублювання у вузлових ланках бізнесу. Моделювання можливих фінансових наслідків помилок при виконанні найбільш важливих управлінських рішень
Зміна цін, рівень прибутковості	Адекватне скорочення (оптимізація) рівня витрат
Непередбачені політичні події, що мають важкі наслідки для бізнесу	Їх не завжди можна передбачити і вжити заходів. У той же час ці фактори діють однаково для всіх підприємств тієї чи іншої сфери бізнесу, тому необхідні заходи та умови адаптації до цих змін

Примітка. * Складено на основі узагальнення досліджень

Прийняття інноваційного ризику пов'язане з можливістю негативних наслідків, які необхідно враховувати та, за потреби, мінімізувати. На підприємстві можна розробити систему заходів щодо оптимізації ризиків, які

притаманні даному виду діяльності. У зв'язку з цим, при прийнятті управлінського рішення необхідно враховувати рівень ієрархії, на якому є інформація та відповідні управлінські механізми, а також інструменти управління, організаційну культуру та правила та процедури. Деякі ризики обов'язково страхуються згідно з законодавством, але не всі можливо або доцільно страхувати, враховуючи горизонтальні та вертикальні зв'язки та стосунки, особливості національної культури управління та ментальність народу. [16]

У антикризовому управлінні застосовуються заходи, які можна розділити на три категорії: превентивні, обмежуючі та компенсуючі. Превентивні заходи направлені на запобігання ризикованих ситуацій, і є найбільш домінуючими та ефективними серед інших видів антикризових заходів. Наприклад, для ТОВ «Епіцентр» такими заходами є обґрунтований вибір постачальників матеріально-технічних ресурсів та проведення профілактичних заходів для попередження технічних збоїв. Інші приклади превентивних заходів включають розробку різних документів та забезпечення дисципліни працівників. Застосування превентивних заходів дозволяє уникнути втрат, які можуть виникнути в результаті ризикованих ситуацій.

Отже, для ТОВ «Епіцентр» прийняття інноваційного ризику є важливим елементом розвитку бізнесу, але водночас потребує уважної уваги до можливих наслідків. Оптимізація ризиків повинна бути розроблена та впроваджена на підприємстві, враховуючи рівень ієрархії, на якому є інформація, та застосовуючи відповідні управлінські механізми, інструменти управління, організаційну культуру та правила та процедури.

Застосування превентивних заходів, таких як обґрунтований вибір постачальників матеріально-технічних ресурсів та проведення профілактичних заходів для попередження технічних збоїв, є домінуючим та ефективним серед

інших видів антикризових заходів. Розробка різних документів та забезпечення дисципліни працівників також може допомогти уникнути втрат, які можуть виникнути в результаті ризикованих ситуацій.

Уникнення ризику пов'язаного з прийняттям інновацій можливе, але не завжди можливо або доцільно, враховуючи горизонтальні та вертикальні зв'язки та стосунки, особливості національної культури управління та ментальність народу. Тому підприємства повинні бути готові до можливих наслідків та мати систему заходів щодо оптимізації ризиків.

ВИСНОВКИ

Особливості розробки управлінських рішень є важливими для успішного функціонування підприємства і досягнення його цілей підприємницької діяльності. Під час розробки управлінського рішення зазвичай дотримуються таких принципів, як обґрунтованість, коли рішення повинно бути обґрунтованим на підставі фактичних даних та логіки розвитку подій. Орієнтація на мету, де рішення повинно бути спрямоване на досягнення мети та вирішення конкретної задачі.

Моделювання і моделі прийняття управлінських рішень - це процес використання математичних, статистичних та інших аналітичних методів для розробки моделей, що дозволяють приймати ефективні управлінські рішення. Особливості цього процесу можуть включати: різні види моделей, наприклад, дискретні, неперервні, стохастичні, детерміновані, лінійні, нелінійні, множинні, багатокритеріальні. Моделі прийняття управлінських рішень повинні бути створені з урахуванням специфіки конкретного контексту, в якому приймається рішення та використовують різні математичні методи для розрахунку і аналізу даних, такі як статистичний аналіз, оптимізаційні методи, теорію груп, теорію інформації, теорію систем. Рішення на основі даних базуються на зборі, аналізі та інтерпретації даних та охоплює процес використання математичних, статистичних та інших аналітичних методів для розробки моделей, що дозволяють приймати ефективні управлінські рішення.

При використанні класифікації методів прийняття управлінських рішень залежно від рівня складності, управлінці можуть знайти найбільш ефективний спосіб прийняття рішень в залежності від обставин. Прості методи можуть бути використані для вирішення невеликих завдань, тоді як складні методи можуть бути використані для вирішення більших завдань, де важливо враховувати більшу кількість альтернатив та критеріїв. Методи з обмеженими даними

можуть бути використані для ситуацій з додатковими обмеженнями, а методи зі значним рівнем неозначеності можуть бути використані для ситуацій з нестабільними або нечіткими умовами. Усі ці методи можуть бути застосовані окремо або в комбінації з іншими методами, залежно від обставин та вимог. Для досягнення успіху в управлінні необхідно правильно вибрати метод прийняття рішень в залежності від складності проблеми та доступної інформації.

Компанія «Епіцентр» - це потужна всеукраїнська мережа будівельно-господарських гіпермаркетів, яка швидко розвивається. Діяльність групи компаній «Епіцентр» підтримується розгалуженою системою логістики. У 2019 році ГК «Епіцентр К» впровадила автоматизовану систему управління вантажоперевезеннями та технологію доставки, яка дозволяє обробити замовлення на один маршрут доставки та доставити вантаж менш ніж за 30 хвилин. Вищим виконавчим органом підприємства «Епіцентр» є директор, який здійснює керівництво поточною діяльністю підприємства, вирішує всі питання господарсько-фінансової діяльності підприємства в межах наданих йому повноважень, а також доручає іншим посадовим особам підприємства виконувати особисті виробничо-господарські функції. Вищим виконавчим органом підприємства «Епіцентр» є директор, який здійснює керівництво поточною діяльністю підприємства, вирішує всі питання господарсько-фінансової діяльності підприємства в межах наданих йому повноважень, а також доручає іншим посадовим особам підприємства виконувати особисті виробничо-господарські функції. Керівництво компанії налагодило досконалу систему розподілу праці. У кожного співробітника є свій затверджений фронт робіт, який він виконує щодня. У компанії строго встановлені робочі дні. Це дає змогу краще контролювати роботу та підтримувати дисципліну серед працівників.

Ефективність управлінських рішень різна на виробничому та управлінському рівнях організації, корпоративної групи, галузі, регіону та країни. При покращенні організаційної структури ТОВ «Епіцентр» необхідно враховувати багато факторів, які впливають на її якість, такі як цілі розвитку фірми, обсяги економічної та соціальної діяльності, можливості підприємства на основі його ресурсів, особливості управління бізнесом та існуючої управлінської структури. Вдосконалюючи організаційну структуру, необхідно розуміти, що це впливає на всі процеси підприємства, включаючи виробництво, фінанси, постачання, збут та персонал, а також на стратегічні рішення. Ефективна структура управління допомагає досягти успіху у функціонуванні підприємства, але лише якщо враховані етап розвитку підприємства, рівень розвитку продуктивних сил і відповідають економічним законам.

Аналізуючи особливості структури ТОВ «Епіцентр» і розглядаючи як позитивні, так і негативні сторони, можна зробити висновок, що оптимізація системи управління підприємства має бути побудована на стратегічних цілях фірми. Для покращення організаційної структури підприємства необхідно враховувати співвідношення централізації і децентралізації менеджменту, поєднуючи вертикальне і горизонтальне управління з оптимальним розподілом функцій, прав і відповідальності між підрозділами та посадовими особами. Рациональне поєднання цих елементів може допомогти досягти більш ефективного управління підприємством, збільшення його конкурентоспроможності та забезпечення успішного розвитку в майбутньому.

Переваги, які надасть система управління якістю ТОВ «Епіцентр» в контексті роботи гіпермаркетів Епіцентр можна обґрунтувати наступним чином: підвищення якості послуг; підвищення прибутковості; підвищення попиту замовників на послуги.

Доведено, впровадження та сертифікація системи управління якістю на ТОВ «Епіцентр» та в роботі гіпермаркетів Епіцентр є важливим кроком у забезпеченні високої якості продуктів та послуг, зниженні витрат та підвищенні конкурентоспроможності на ринку. Додатково, сертифікація системи управління якістю ТОВ «Епіцентр» збільшить довіру споживачів до компанії та зробить бренд більш привабливим на ринку. Більшість споживачів хочуть отримати послуги високої якості, тому сертифікат якості буде позитивно впливати на їхні рішення щодо вибору магазину. Після впровадження таких заходів ТОВ «Епіцентр» стане більш конкурентоспроможним та стійким до фінансових проблем та змін середовища. Вона утвердиться на ринку послуг як компанія, яка гарантує якість своїх послуг.

На ТОВ «Епіцентр» запропоновано розробити систему заходів щодо оптимізації ризиків, які притаманні даному виду діяльності. У зв'язку з цим, при прийнятті управлінського рішення необхідно враховувати рівень ієрархії, на якому є інформація та відповідні управлінські механізми, а також інструменти управління, організаційну культуру та правила та процедури. Наприклад, для ТОВ «Епіцентр» такими заходами є обґрунтований вибір постачальників матеріально-технічних ресурсів та проведення профілактичних заходів для попередження технічних збоїв. Інші приклади превентивних заходів включають розробку різних документів та забезпечення дисципліни працівників. Застосування превентивних заходів дозволяє уникнути втрат, які можуть виникнути в результаті ризикованих ситуацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграмакова Н. В. Технологія формування та впровадження компенсаційного пакету як базис формування соціально відповідального підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2016. Вип. 17(2). С. 123-126.
2. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. К.: КНЕУ, 2013. 779 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. пер. с англ. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
4. Ареф'єв С. О. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні*: зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Київ). К. : КНУТД, 2017. С. 305-314.
5. Ахматова М. Теоретичні моделі конкурентноздатності. *Маркетинг*. 2003. № 4. С. 39-48.
6. Базалійська Н. П. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Економіка та управління підприємством*. 2016. № 9. С. 232–236.
7. Балановська Т.І., Гогуля О.П., Троян А.В. Основи менеджменту, маркетингу та підприємництва. Навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2018. 533с
8. Балановська Т.І., Троян А.В. Управління бізнесом. Навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2019. 401 с.
9. Бандурка О.М., Коробов М.Я., Орлов П.І., Петров К.Я. Фінансова діяльність підприємства. Підручник 2-е вид. Київ: Либідь, 2002. 384 с.

10. Банникова Н. Стратегическое планирование в инновационно активных предприятиях аграрной сферы. *Экономика, управление*. 2005. № 2. С. 31–36.
11. Батюк Б.Б. Прийняття управлінських рішень в аграрному виробництві. *Економіка АПК*. 2011. № 8. С. 130-134.
12. Биба В.В. Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка та управління підприємством*. 2017. № 10. С. 166–171.
13. Бідняк Н.М. Організація управління: Навчальний посібник. Київ: А.С.К., 2003. 176с.
14. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 210–214.
15. Боднар, О. О. Управлінське рішення в контексті підприємницької діяльності. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 91-94.
16. Бондаренко В. Дієвість альтернативних механізмів управління виробництвом. *Економіст*. 2008. № 9. С. 40–42
17. Бутенко Л. М. Методичні засади оцінки пріоритетності варіантів стратегії виробничої диверсифікації з урахуванням особливостей діяльності підприємства. *Агросвіт*. 2011. №12. С. 54–59.
18. Василенко В.О. Стратегічне управління. Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2013. 396 с.
19. Гоголя О. П. Стратегічні напрями управління діяльністю сільськогосподарських підприємств із використанням інноваційних підходів. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2015. Вип. №211(1). С. 71-76.

20. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наук. Праць*. Вип. 2 (33). Київ, 2018. С. 94-97
21. Гончарова С.Ю. Стратегічне управління. Навчальний посібник Харків: ХДЕУ, 2004. 172 с.
22. Гудзинський О.Д. Драмамарецька К.П. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств в умовах їх інноваційного розвитку. Монографія. Київ: ЦК Компрінт, 2015. 362 с.
23. Гудзинський О.Д. Менеджмент в системі агробізнесу. Київ: Урожай, 1994. 240 с.
24. Дацко І. В. Теоретичні аспекти прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Економіка та держава*. 2017. № 2. С.43-45.
25. Довгань Л.Є. Стратегічне управління. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 440 с.
26. Євчук Л.А. Стратегічний менеджмент як механізм забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2011. № 9. С. 103–107.
27. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії. Навчальний посібник для студ. екон. спец. Харків: Консул, 2010. 208 с.
28. Забуранна Л. В., Попрозман Н. В. Формування стратегії соціально-економічного розвитку аграрного виробництва. Монографія. Київ: ЦП Компрінт, 2016. 417 с.
29. Іванілов О.С. Економіка підприємства. Підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
30. Карпенко А. О. Оцінка ефективності прийнятих управлінських рішень на підприємстві. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 42-44.

31. Ковтун О.І. Стратегії підприємства. Монографія. Львів: Львівська КА, 2008. 424 с.
32. Козак Л. В. Концептуальні підходи до формування стратегій сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2011. № 9. С. 119-119.
33. Кочерга І. В. Методи прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 36-39.
34. Ломидзе Ю. Основы программно-целевых методов управления АПК. *Экономика, управление*. 2009. № 2 С. 37-42.
35. Макаренко П.М. Економічні відносини в процесі виробництва та збуту зерна сільськогосподарськими підприємствами в регіоні *Агросвіт*. 2008. № 9. С. 14–18.
36. Маркушин І. В. Організаційні засади прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 32-35.
37. Махмудов Х.З. Шляхи забезпечення ефективності систем управління якістю на ринку продовольства. *Агросвіт*. 2008. № 5. С. 30 -32.с.
38. Месель-Веселяк В. Я. Напрями забезпечення конкурентоспроможності аграрного виробництва. *Економіка АПК*. 2009. № 10. С. 7–14.
39. Мочерний С. В. Політична економія. Навчальний посібник. Київ: Знання-Прес, 2002. 687 с.
40. Мошенський С.З., Олійник О,В. Економічний аналіз. Підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. За ред.. Ф.Ф.Бутинця. Житомир: ПП «Рута», 2007. 704 с.
41. Муртазіна Н.В. Напрями стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2011. № 22. С. 60–62.
42. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика. Навчальний посібник. Київ: Кондор, 2003. 196 с.

- 43.Осовська Г.В. Управління організаційним забезпеченням стратегічного розвитку підприємств. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2011. Вип. №4. С. 3-9.
44. Офіційний сайт підприємства ТОВ «Епіцентр», URL: <https://epicentrk.ua> (дата звернення 18.02.2023).
45. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ, НТЕУ. 2009. 302 с.
- 46.Пилипенко О.С. Оцінка управлінського потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах їх стратегічної орієнтації. *Агросвіт*. 2010. № 21. С. 52–55.
47. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи. Монографія. Харків: «ІНЖЕК», 2010. 328 с.
48. Сасенко М.Г. Стратегія підприємства. Навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2007. 352 с.
49. Сергеева Л. М. Управління ризиками при прийнятті управлінських рішень на підприємстві. *Економіка та держава*. 2017. № 12. С. 45-48.
50. Таран О.М. Стратегічне управління. Навчальний. посібник. Харків: Харк. нац. аграр. ун-ту. 2004. 145 с.
51. Ткаченко О. М. Управління якістю при прийнятті управлінських рішень на підприємстві. *Економіка та держава*. 2019. № 7. С. 32-34.
52. Чернікова Т. Ю. Стратегічне управління при прийнятті управлінських рішень на підприємстві. *Економіка та держава*. 2018. № 6. С. 35-37.
53. Шевчук,Ю. В. Система контролю за прийняттям управлінських рішень на підприємстві. *Економіка та держава*. 2020. № 9. С. 38-41.
54. Balanovska T., Havrysh O., Gogulya O. Developing enterprise competitive advantage as a component of anti-crisis management, *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2019. № 7(1). p. 303-323.

55. Richard A. Swanson, Elwood F. Holton. Foundations of Human Resource Development. Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2014. 145 p.
56. Szczupaczyński J., Anatomia zarządzania organizacją. Warszawa: Międzynarodowa Szkoła Sp. z o.o., Warszawa. 2002. 269 c.