

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота  
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»  
на тему: «Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на  
підприємствах малого та середнього бізнесу»

Виконав: студент групи 2МЕМ

Калугін Олег Євгенійович \_\_\_\_\_

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., Маховка В.М. \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ .....	6
1.1. Сутність, значення та класифікація управлінських рішень .....	6
1.2. Методичні засади використання сучасних моделей прийняття управлінських рішень в діяльності підприємств .....	14
1.2. Методи та етапи прийняття управлінських рішень .....	22
Висновки за розділом 1.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА" .....	31
2.1. Характеристика діяльності ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА".....	31
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ "ДРОБМАШ- УКРАЇНА".....	40
2.3. Оцінка системи прийняття управлінських рішень на ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА".....	46
Висновки за розділом 2.....	61
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА" .....	62
3.1. Вдосконалення техніки прийняття управлінських рішень на ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА" в умовах динамічних змін.....	62
3.2. Пропозиції щодо впровадження моделі прийняття рішень Врума- Йеттона в процес управління ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА".....	69
3.3. Обґрунтування ефективності введення запропонованих заходів на ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА".....	75
Висновки за розділом 3.....	80
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ.....	91

## ВСТУП

Умови, в яких сьогодні працюють організації, характеризуються високою складністю, мінливістю та нестабільністю, що ставить їх у абсолютно нові якісні обставини. Складність означає надзвичайно динамічний зростає кількість факторів, що впливають на них, а також їх динаміка. І кількість, і, перш за все, надзвичайна швидкість змін факторів, що впливають на функціонування та розвиток організацій, протистоїть менеджери з важким вибором, який визначає їхній успіх чи поразку. На шляху до визначення правильного шляху для розвитку, процес прийняття рішень є тим, що має значення. Це ставить перед менеджерами складні завдання з точки зору швидкості, якості прийнятих рішень, заснованих, серед іншого, на визначенні ключових ресурсів і факторів успіху в організації, а також виявлення можливостей і загроз у середовищі. Прийняття рішень пов'язане з процесом вибору відповідного курсу дій. Для цього часто потрібно вибрати найкращий варіант з-поміж них кілька можливих рішень.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних аспектів і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємствах малого та середнього бізнесу.

Поставлена мета визначає необхідність вирішення наступних завдань:

- виявити сутність, значення та класифікація управлінських рішень;
- розглянути методичні засади використання сучасних моделей прийняття управлінських рішень в діяльності підприємств;
- виділити методи та етапи прийняття управлінських рішень;
- охарактеризувати діяльність ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА";
- проаналізувати фінансово-економічну діяльність ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА";

оцінити систему прийняття управлінських рішень на ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА";

вдосконалити техніку прийняття управлінських рішень на ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА" в умовах динамічних змін;

надати пропозиції щодо впровадження моделі прийняття рішень Врума-Йеттона в процес управління ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА";

здійснити обґрунтування ефективності введення запропонованих заходів на ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА".

Об'єктом дослідження є удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємствах малого та середнього бізнесу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів організації удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємствах малого та середнього бізнесу.

Для досягнення поставленої мети було застосовано системний підхід до вивчення економічних явищ і процесів у їх взаємодії та взаємообумовленості. На різних етапах дослідження було застосовано такі методи, як: абстрактно-логічний; економіко-статистичний; метод порівняльного аналізу та інші.

Інформаційне забезпечення кваліфікаційної роботи складають: законодавчі і нормативно-правові акти, які регламентують діяльність малих підприємств України, наукові праці відомих українських і зарубіжних вчених, присвячені проблематиці обраної теми дослідження, джерела мережі Інтернет, сайт товариства, статистична і фінансова звітність ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА" за 2020-2022 рр.

Наукова новизна одержаних результатів кваліфікаційної роботи полягає у систематизації теоретичних, методичних і практичних положень щодо організації удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємствах малого та середнього бізнесу.

Запропоновані в кваліфікаційній роботі теоретичні, методичні і практичні рекомендації щодо удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємствах малого та середнього бізнесу можуть бути впроваджені у практичну діяльність ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА".

Робота включає вступ, 3 розділи (9 підрозділів), висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 92 сторінки. Містить 26 таблиць, 24 рисунки, список літературних джерел – 60 найменувань, 4 додатки.

Основні положення роботи і результати досліджень були запропоновані та опрацьовані на X Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції (Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали) м. Полтава, 09 листопада 2023 р.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

## 1.1 Сутність, значення та класифікація управлінських рішень

Процес прийняття рішень в менеджменті стосується вибору курсу дій серед різноманітних альтернатив для досягнення цілей організації. Це передбачає оцінку різних варіантів, розгляд відповідної інформації, аналіз потенційних результатів і прийняття добре поінформованого вибору.

Ефективне прийняття управлінських рішень вимагає поєднання аналітичних навичок, критичного мислення, судження та розуміння ширшого спектру бізнесу. Він є невід'ємною частиною успіху організації, оскільки визначає, наскільки ефективно організація може долати складні ситуації, використовувати можливості та досягати своїх цілей.

Шульга О. А. [1] визначає, що управлінське рішення – це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів, а також засобів її вирішення згідно із ціллю системи менеджменту.

Управлінські рішення – це рішення, які приймаються стосовно діяльності організації. Деякі з цих рішень включають встановлення організаційних цілей, наймання та звільнення працівників і визначення того, які продукти виробляти та продавати. Курепін В. М. [2] стверджує, що науковий підхід розглядає прийняття управлінського рішення як єдиний комплексний процес, зміст якого дає змогу вивчити проблему, що виникла, проаналізувати можливі варіанти її вирішення і вибрати найефективніший із них. Управлінські рішення важливі, оскільки вони відіграють величезну роль у плануванні та організації фірми.

Прийняття рішень є однією з основних функцій управління. І насправді це дуже наукова функція з чітко визначеним процесом прийняття рішень. Існують різні типи рішень, які менеджери повинні приймати в повсякденному функціонуванні фірми.

В управлінні застосовуються кілька форм прийняття рішень. Кожен тип прийняття рішень відіграє окрему роль в управлінні, сприяючи ефективному функціонуванню та успіху організації. Вони є (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

### Типи управлінських рішень

Тип	Значення
Прийняття персональних та організаційних рішень	Особисті рішення стосуються вибору окремої людини, тоді як організаційні рішення впливають на всю компанію. Особисті рішення є суб'єктивними та базуються на індивідуальних уподобаннях, тоді як організаційні рішення узгоджуються з цілями та мають ширші наслідки
Прийняття організаційних, відомчих та міжвідомчих рішень	Організаційні рішення впливають на всю організацію; відомчі рішення стосуються конкретних відомств; міжвідомчі рішення передбачають співпрацю між кількома відділами для комплексних рішень
Запрограмоване та непрограмоване прийняття рішень	Запрограмовані рішення приймаються відповідно до встановлених процедур або вказівок, тоді як незапрограмовані рішення є унікальними та вимагають спеціальних підходів для нових ситуацій
Прийняття політичних та операційних рішень	Політичні рішення встановлюють загальний курс дій, тоді як операційні рішення спрямовують повсякденну діяльність для досягнення цілей політики.
Прийняття тактичних і стратегічних рішень	Тактичні рішення зосереджені на коротко- та середньострокових цілях у конкретних сферах, тоді як стратегічні рішення охоплюють довгострокове планування та визначають загальний напрямок організації.
Стандартне та базове прийняття рішень	Рутинні рішення включають повторювані завдання та дотримуються встановлених протоколів, тоді як базові рішення мають справу зі звичайними ситуаціями, але вимагають певного аналізу чи оцінки.
Індивідуальне та групове прийняття рішень	Одна людина приймає індивідуальні рішення, тоді як групові рішення передбачають колективний внесок і досягнення консенсусу серед членів команди.
Планове та позапланове прийняття рішень	Заплановані рішення є частиною заздалегідь визначеного процесу або стратегії, тоді як незаплановані рішення виникають несподівано у відповідь на непередбачені обставини

*(сформовано автором на основі [3;4;5])*

Прийняття рішень є важливою складовою управління. Це інтелектуальне мистецтво вибрати правильний варіант з багатьох. В організаціях керівникам доводиться приймати кілька рішень щодо потреб і ситуацій. Типів рішень або прийняття рішень може бути багато, деякі основні типи рішень, які зустрічаються в організації.

Запрограмоване рішення має повторюваний характер і зазвичай відповідає встановленим процедурам організації. Автори Кармінська-Белоброва М. В., Шматько Н. М., Пантелєєв М. С. [6] визначають, що запрограмовані рішення приймають в стандартних ситуаціях відповідно до готовими процедурами, традиціями, звичками. Приймаючи такі запрограмовані рішення, менеджерам не потрібно надавати свої глибокі знання, щоб прийти до висновку, оскільки вони вже мають доступні правила, положення та процедури для їх виконання.

Зазвичай запрограмовані рішення приймаються керівництвом нижчого рівня для регулярних дій, таких як закупівля сировини, ведення обліку, вирішення суперечок тощо.

Незапрограмоване рішення є протилежністю запрограмованому рішення, коли менеджери не приймають рішень регулярно. Ці рішення мають специфічний характер і приймаються більш владним або виконавчим органом фірми [7]. Подібним чином, незапрограмовані рішення не мають таких встановлених процедур, і коли приходить час, керівники повинні збирати та аналізувати дані, щоб прийняти рішення.

Рутинне рішення пов'язане з повсякденною діяльністю організації. Звичайні рішення приймаються для вирішення повторюваних проблем, які можуть виникнути в регулярній діяльності компанії, щоб згладити регулярну діяльність [8]. Рутинні рішення також називаються тактичними. Ці рішення, як правило, приймаються керівниками нижчого рівня або відділів для відповідних робочих сфер.

Стратегічні рішення – це ті, які приймаються на найвищих рівнях управління з урахуванням довгострокової перспективи. Базові рішення – інша назва стратегічних рішень. Стратегічне управлінське рішення пропонується розуміти структуровану відповідно до запитів користувачів [9]. Такий вибір має вирішальне значення для довгострокового виживання та зростання організації.

Прийняття таких стратегічних рішень зазвичай залежить від топ-менеджерів, що вимагає інтуїції, креативності та глибокого аналізу майбутнього впливу альтернатив. Довгострокові цілі, завдання та стратегічні плани є стратегічними рішеннями.

Організаційне рішення має формальний характер, тому його ще називають формальним рішенням. Ці рішення мають делегований характер і можуть бути передані підлеглим працівникам, коли керівники відсутні або відповідно до часу та ситуації. Внутрішній контроль є важливим підґрунтям управління підприємством, оскільки саме він забезпечує перевірку ефективності та виконання управлінських рішень [10].

Особисте рішення – це коли менеджери приймають рішення особисто, які не впливають на звичайну діяльність організації [11]. Це неформальний характер і не впливає на звичайну діяльність фірми. І ці рішення не можна делегувати іншим.

За залученням осіб до прийняття рішень типи рішень також можуть бути груповими та індивідуальними [12]. У групових рішеннях група людей формується для обговорення певного питання, і вони приходять до рішення після завершення обговорення через взаєморозуміння.

У великих організаціях групове прийняття рішень є звичайною справою. Ця техніка прийняття рішення застосовується для вирішення унікальних проблем. Крім того, групові рішення зазвичай також зустрічаються в організації, яка дотримується стилю управління за участю.

Коли керівник одноосібно приймає рішення у своїй офіційній якості, таке рішення відоме як індивідуальне рішення. Приймаючи такі рішення, керівники

зобов'язані думати про цілі та результати діяльності фірми. Зазвичай практика індивідуального прийняття рішень зустрічається в невеликих організаціях і організаціях, які дотримуються автократичного стилю управління.

Керівництво вищого рівня приймає політичні рішення, які мають довгостроковий вплив на ефективність організації. Ці варіанти включають введення нових правил, положень і програм, а також модифікацію поточних правил і впровадження нових продуктів. Топ-менеджери, як правило, повинні брати до уваги майбутні результати, роблячи такий вибір.

Керівництво нижчого рівня приймає оперативні рішення, які стосуються повсякденної діяльності організації. Цей вибір робиться для того, щоб реалізувати цілі та політику вищого керівництва. Ці рішення передбачають зміни графіка роботи, розміру оплати праці працівників, налаштування машин і обладнання тощо [13].

Окремі особи в організаціях використовують зібрану інформацію для прийняття різноманітних рішень. Ці рішення можуть вплинути на життя інших і змінити курс організації. Оскільки багато рішень включають етичний компонент, одним із найважливіших міркувань в управлінні є те, чи є рішення, які ви приймаєте як співробітник або керівник, етичними.

Не всі рішення мають серйозні наслідки або навіть вимагають тривалого обдумування. Типи простих рішень називаються запрограмованими рішеннями; це рішення, які приймаються досить часто, тому ми розробляємо автоматичну відповідь на них. Автоматична відповідь, яку ми використовуємо для прийняття цих рішень, називається правилом прийняття рішень.

Модель обмеженої раціональності визнає помилковість індивідів у прийнятті оптимальних рішень. Відповідно до цієї гіпотези, замість того, щоб вичерпно шукати рішення, люди натомість звужують свої можливості до одного або двох життєздатних варіантів, перш ніж прийняти остаточне рішення.

Схильність до «задоволення» або вибору першої альтернативи, яка відповідає основним потребам, є центральною для підходу обмеженої раціональності.

Здатність приймати креативні рішення так само важлива, як і розвиток більш традиційних навичок прийняття рішень, таких як логіка, моделі обмеженої раціональності та інтуїція. Креативність – це здатність думати та втілювати цікаві нові ідеї. У зв'язку зі зменшенням розмірів підприємства та загостренням ринкового суперництва окремі люди та групи стикаються з проблемою дедалі більшої креативності для виживання [14]. Винахід є останнім кроком у інноваційному процесі, тоді як творчість є першим. Інновації передбачають не лише свіжі ідеї, а й ретельну підготовку та реалізацію.

Поточні та потенційні проблеми вимагають повної уваги вищого керівництва. Компетентне вище керівництво може бути в змозі передбачити потенційні проблеми так само, як вони можуть собі уявити, і підготуватися до майбутнього.

Лідери повинні думати наперед і мати план, як максимально використати майбутні можливості та ситуації. У результаті правильний вибір приймається прямо зараз або в майбутньому. Як вирішити проблему чи використати можливість – це приклади вибору, який необхідно зробити. Типи управлінських рішень відрізняються залежно від обсягу та впливу, який вони мають на організацію. Люди приймають рішення, які впливають лише на найближче майбутнє. Це типи вибору, які в цілому мають нижчий рівень ризику та невизначеності. Однак довгостроковий вибір робиться з думкою про майбутнє. Це означає, що зросли ризики та сумніви. Персонал нижчого рівня зазвичай приймає короткострокові рішення, тоді як адміністратори вищого рівня приймають довгострокові рішення.

Прийняття рішень характеризується декількома ключовими атрибутами, які підкреслюють специфіку та проблеми прийняття рішень на управлінському фронті (табл. 1.2):

### Атрибути управлінських рішень

Атрибут	Значення
Складність	Прийняття управлінських рішень часто включає складні фактори, численні змінні та різні взаємозалежності, які вимагають ретельного аналізу та розгляду
Довгостроковий вплив	Багато управлінських рішень мають далекосяжні наслідки, які виходять за межі миттєвих результатів і вимагають ретельної оцінки потенційних майбутніх наслідків.
Ризик і невизначеність	Менеджери часто стикаються з різними ступенями невизначеності та ризику, що вимагає оцінки потенційних результатів і впровадження стратегій управління ризиками.
Інформаційна інтенсивність	Прийняття управлінських рішень вимагає доступу до актуальної та точної інформації. Менеджери повинні збирати, обробляти та інтерпретувати дані з різних джерел, щоб зробити обґрунтований вибір.
Обмеження в часі	Прийняття рішень в управлінні часто відбувається через обмеження в часі та вимагає своєчасного вирішення з необхідністю комплексного аналізу
Компроміси	Прийняття рішень в управлінні також передбачає компроміси між конкуруючими пріоритетами, вимагаючи від менеджерів розумного розподілу ресурсів і оптимізації результатів у різних вимірах
Етичні міркування	Менеджери повинні орієнтуватися в етичних дилемах і гарантувати, що рішення узгоджуються з моральною та соціальною відповідальністю, підтримуючи репутацію та цілісність організації
Співпраця	Прийняття управлінських рішень часто передбачає співпрацю та координацію між командами, відділами чи окремими особами для забезпечення злагодженої реалізації.
Підзвітність	Менеджери відповідають за результати своїх рішень. Ефективне прийняття рішень передбачає відповідальність як за успіхи, так і за невдачі.

*(сформовано автором на основі [15; 16])*

У світі менеджменту рішення є цеглинками прогресу та засобами, за допомогою яких організації встановлюють цілі, розподіляють ресурси та реагують на виклики. Рішення можуть бути такими ж простими, як вибір часу зустрічі, або такими ж складними, як визначення майбутнього напрямку розвитку транснаціональної корпорації.

Цілеспрямовані управлінські рішення надають сенсу роботі людей. Люди розуміють, що вони роблять, контекст своїх дій, вони можуть бачити та позиціонувати свою діяльність у рамках глобальної стратегії організації, і, як наслідок, вони почуваються більш мотивованими.

Управлінські рішення здебільшого класифікують за кількома ознаками рис.

### 1.1.

#### 1. За сферою охоплення:

- загальні рішення – стосуються всієї організації;
- часткові рішення – стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо.

#### 2. За тривалістю дії:

- перспективні рішення – реалізуються протягом тривалого терміну (понад 1 рік);
- поточні рішення – реалізуються у короткотерміновому періоді для забезпечення поточної роботи організації.

#### 3. За рівнем прийняття:

- рішення на вищому (інституційному) рівні управління;
- рішення на середньому (управлінському) рівні управління;
- рішення на нижчому (технічному) рівні управління.

#### 4. За особливостями вирішуваних організацією завдань:

- організаційні запрограмовані рішення – характеризуються незначною кількістю альтернатив або одноваріантністю; приймаються періодично у стандартних ситуаціях;
- організаційні незапрограмовані рішення – спричинені новими факторами та ситуаціями; такими можуть бути рішення щодо реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції, вдосконалення структури управління, методів мотивації тощо;
- компромісні рішення – покликані врівноважувати протиріччя, що виникають.

#### 5. За способом обґрунтування:

- інтуїтивні рішення – ґрунтуються на відчуттях менеджера у правильності вибору; їх обґрунтованість, оптимальність залежить від особистих якостей менеджера;
- рішення, які ґрунтуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках); їх передумовою є знання, досвід, стаж, кваліфікація; формуються швидко, але часто не беруть до уваги нових альтернатив;
- раціональні рішення – мають у своїй основі науково обґрунтовані аналітичні процеси; здебільшого бувають найоб'єктивнішими.

#### 6. За способом прийняття:

- одноособові рішення;
- колегіальні рішення – готуються групою фахівців, а приймає їх відповідна група менеджерів;
- колективні рішення – приймаються загальними зборами, відповідним колективом.

#### 7. За характером:

- економічні рішення;
- технологічні рішення;
- соціально-психологічні рішення;
- адміністративні рішення.

Рис. 1.1. Класифікація управлінських рішень

Ефективне прийняття управлінських рішень в менеджменті є важливою навичкою для професіоналів на керівних посадах. Прийняття рішень в управлінні має вирішальне значення для успіху організації. Він визначає напрямки, розподіл ресурсів і результати для компанії. Ефективне прийняття рішень допомагає лідерам вирішувати проблеми, використовувати можливості та досягати цілей.

## 1.2 Методичні засади використання сучасних моделей прийняття управлінських рішень в діяльності підприємств

Прийняття ефективних управлінських рішень є важливою лідерською якістю. Однак визначити найкращий варіант дій часто важко. Коли одних інстинктів і міркувань недостатньо, щоб визначити найкраще рішення з доступних варіантів, часто може бути корисним використання моделі прийняття рішень.

Бреус С. В. та Семченко Є. О. [17] зазначають, що підвищення якості прийнятих рішень можна досягти шляхом удосконалювання процесу прийняття рішень. Моделі прийняття рішень – це рамки, розроблені, щоб допомагати проаналізувати можливі рішення проблеми, щоб була змога прийняти найкраще з можливих рішень. Оскільки різні моделі прийняття рішень використовують різні підходи до цієї мети, важливо відповідати моделі конкретній унікальній ситуації та стилю лідерства.

Розглянемо п'ять основних моделей прийняття рішень, розроблених, щоб допомогти лідерам проаналізувати відповідну інформацію та прийняти оптимальні рішення (табл.1.3).

Вибір першого варіанту, який відповідає мінімальному порогу вимог, є процесом, відомим як «задовільне бажання». Хоча це може бути не найкращим процесом для кожного рішення, бажання задовольнити може виявитися цінним, коли вас обмежують часові обмеження.

### Моделі прийняття управлінських рішень

Модель	Характеристика	Коли використовувати
Раціональна модель	Передбачає визначення критеріїв, які матимуть найбільший вплив на результат управлінського рішення, а потім оцінку можливих альтернатив за цими критеріями.	Найкраще використовувати, коли є багато варіантів для розгляду та достатньо часу, щоб їх оцінити. Одним із прикладів сценарію, коли ця модель може виявитися корисною, є вибір нового працівника з групи кандидатів
Модель прийняття рішень обмеженої раціональності	Передбачає, що обмеження можливостей керованим набором, а потім вибір першого варіанту, який відповідає критеріям, а не проводити вичерпний аналіз кожного з них.	Найкраще використовувати, коли час має вирішальне значення. Це найкраща модель для використання, коли бездіяльність коштує дорожче, ніж неприйняття найкращого рішення.
Модель Врума-Йеттона	Пропонує сім питань «так чи ні», на які особа, яка приймає рішення, має відповісти, а потім п'ять стилів прийняття рішень, з яких вони можуть вибрати. Вимагає від тих, хто приймає рішення, використовувати дерево рішень, щоб прийти до правильного стилю прийняття рішень на основі їхніх відповідей на запитання моделі.	Найкраще використовувати, коли залучаються до процесу прийняття рішень кілька членів команди. Насправді, одна з головних цілей цієї моделі полягає в тому, щоб визначити, яку вагу слід надавати вкладу підлеглих лідера.
Інтуїтивна модель	Хоча прийняття рішень, заснованих лише на інтуїції, може здатися не найкращою ідеєю для тих, хто віддає перевагу більш обережному та логічному підходу, є багато випадків, коли діяти з розуму є найкращим шляхом. Якщо недостатньо інформації для розгляду, інстинкт може бути єдиним інструментом для пошуку найкращого доступного рішення.	Дана модель не повинна бути першою моделлю, до якої треба звертатися, коли потрібно прийняти рішення, але є випадки, коли вона може бути корисною. Інтуїтивно зрозуміла модель прийняття рішень також може стати в нагоді в тих випадках, коли немає багато часу і потрібно швидко прийняти рішення.
Модель з розпізнаванням	Схожа на інтуїтивну модель прийняття рішень тим, що вона значною мірою покладається на досвід та інстинкт особи, яка приймає рішення. Проте модель з розпізнаванням є дещо більш структурованою, ніж інтуїтивне прийняття рішень.	Найкраще працює у випадках, коли: недостатньо доступної інформації, є довіра інстинкту та досвіду, часові обмеження є фактором. З огляду на це, ефективне використання цієї моделі вимагає певного рівня творчості та уяви, оскільки доведеться візуалізувати результат кожного можливого рішення.

(сформовано автором на основі [18; 19, 20])

Етапи моделі раціонального прийняття управлінських рішень включають 8 кроків (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

### Етапи моделі раціонального прийняття управлінських рішень

Крок	Значення
Визначення проблеми	Початок з визначення проблеми, яку потрібно вирішити, або мети, якої потрібно досягти за допомогою рішення
Визначення критеріїв	Визначення критеріїв, які шукаються в рішенні
Зважування критеріїв	Якщо всі критерії, які визначено, однаково важливі, то можна пропустити цей крок. Якщо деякі фактори важливіші, то потрібно призначити критеріям числове значення, виходячи з того, наскільки важливим є кожен фактор.
Створення альтернативи	Визначивши та зваживши критерії, які шукаються, потрібно провести мозковий штурм ідей і розробити кілька альтернатив, які відповідають заданим критеріям
Оцінка альтернативи	Для кожного можливого рішення, яке було придумано, потрібно оцінити його за визначеними критеріями, приділяючи додаткову увагу критеріям, яким надали більшої ваги
Вибір найкращої альтернативи	Після оцінки всіх можливих альтернатив потрібно обрати варіант, який найкраще відповідає зваженим критеріям
Реалізація рішення	Застосування обраного рішення на практиці
Оцінка результату	Важливо оцінювати результати кожного разу, коли приймається рішення. Погляд на рішення з ретроспективної точки зору може допомогти вирішити, чи варто використовувати той самий процес прийняття рішень у майбутньому

*(сформовано автором на основі [21; 22; 23])*

Кожна організація покладається на рішення вищого керівництва, тому керівники повинні бути дуже обережними на кожному кроці, який вони роблять у своїх обов'язках. Основна роль керівництва полягає в тому, щоб наставляти працівників, а також створювати для них гарне середовище, сприяти їхній продуктивності. Керівники гарантують, що всі працівники знають свої обов'язки та мають необхідні ресурси для виконання своїх обов'язків. Спосіб, яким менеджери наставляють своїх підлеглих, має велике значення, оскільки він має справу з працівниками з різними характерами та здібностями. В організації є раціональні лідери та раціональні менеджери.

Найважливішим аспектом застосування раціональних підходів менеджерів або лідерів є те, що для того, щоб рішення, яке вони ухвалюють, було повністю реалізовано, слід враховувати прийнятність людського капіталу в організації.

Іншою важливою причиною раціонального управління в організації є заохочення духу командної роботи. Працюючи в команді, співробітники вчаться один в одного, а окремі люди мають шанс продемонструвати свої таланти в сферах, у яких вони знають.

Модель розпізнання включає наступні кроки (рис.1.2):

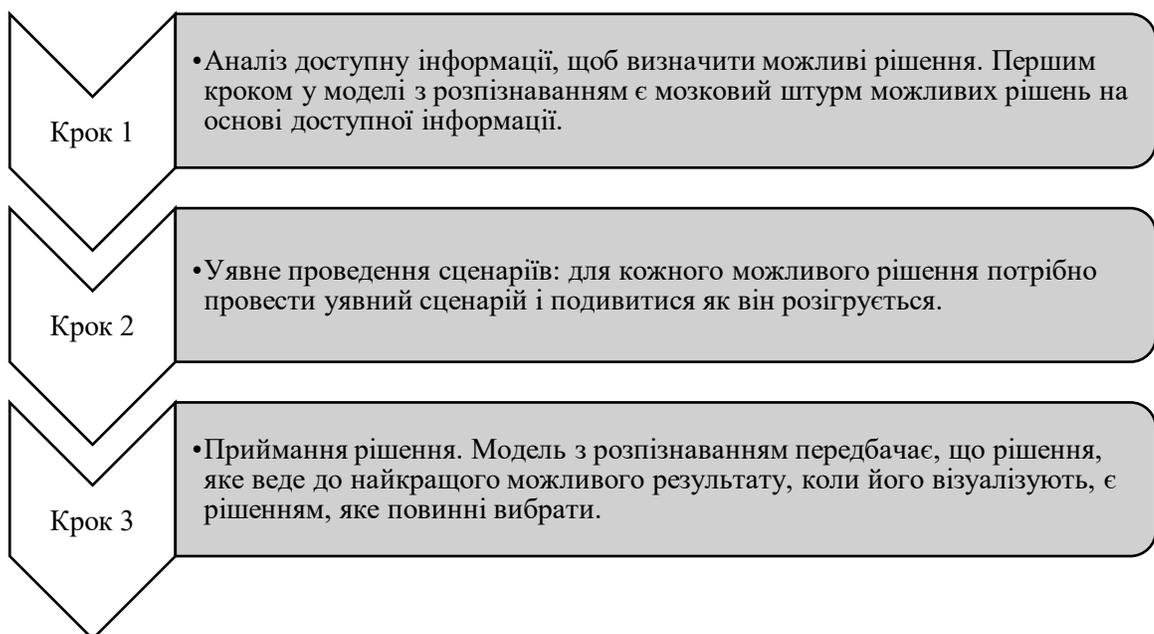


Рис. 1.2. Кроки моделі розпізнання (сформовано автором на основі [24; 25])

Щоразу, коли керівник стикається з важливим рішенням, важливо не дозволяти упередженню стати на шляху. Упередження можуть ґрунтуватися на попередньому досвіді, але це не означає, що вони ґрунтуються на фактах. У багатьох випадках уникнення упереджень також є ключовим фактором для прийняття етичного рішення, оскільки упередження іноді можуть спричинити погане ставлення до певних людей та їхніх ідей.

Важливо усвідомлювати, що керівники постійно приймають рішення, і що якість їхнього прийняття рішень впливає – іноді досить суттєво – на ефективність

організації та її зацікавлені сторони. Зацікавлені сторони – це всі особи чи групи, на яких впливає організація (наприклад, клієнти, працівники, акціонери тощо).

Члени команди вищого керівництва регулярно приймають рішення, які впливають на майбутнє організації та всіх її зацікавлених сторін, наприклад, рішення про те, чи варто розвивати нову технологію чи лінійку продуктів. Правильне рішення може дозволити організації процвітати та виживати в довгостроковій перспективі, тоді як неправильне рішення може призвести бізнес до банкрутства. Менеджери нижчих рівнів організації, як правило, мають менший вплив на виживання організації, але все одно можуть мати величезний вплив на свій відділ та його працівників.

Хоча деякі рішення є простими, рішення менеджера часто є складними, які включають низку варіантів і невизначені результати. Як зазначають автори Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В. та Пасічник Т. О. [26], успішність виконання більшості управлінських завдань залежить від найвигіднішого, найкращого, способу використання ресурсів, як-от: гроші, товари, сировина, обладнання, робоча сила тощо.

Томчук О. Ф. та Гончарук М. Л. [26] підкреслюють, що ведучи мову про якісний аналіз методик побудови моделі управлінського рішення, необхідно обумовити, що підхід до побудови моделі – індивідуальний, і управлінець повинен сам визначити, за якою моделлю він повинен готувати рішення. Модель прийняття рішень описує метод, який команда використовуватиме для прийняття рішень. Найважливішим фактором успішного прийняття рішень є те, що кожен член команди чітко розуміє, як буде прийнято те чи інше рішення.

Моделі прийняття рішень використовуються для сприяння прийняттю рішень в організаціях. Ці моделі використовують принципи статистики та теорії ймовірностей, щоб надати розуміння процесу прийняття рішень, допомагаючи організаціям швидше приймати обґрунтовані рішення.

Кожна з цих моделей прийняття рішень має свої сильні та слабкі сторони, і найкращий підхід до прийняття рішень залежить від конкретної ситуації та контексту. У результаті менеджери можуть вибрати комбінацію цих моделей або взагалі іншу модель для прийняття ефективних та ефективних рішень.

Чала О. В. [28] підкреслює, що процес підтримки прийняття управлінських рішень полягає у створення упорядкованої за заданим критерієм ефективності множини альтернативних послідовностей дій, які мають забезпечувати розв'язання поточної задачі управління.

Бутко І. М. [29] розглядає модель та метод прийняття управлінських рішень на основі аналізу геопросторової інформації та зазначає, що існує проблема автоматизованого та оперативного використання такої інформації в процесі прийнятті рішень, які ґрунтуються на основі аналізу геопросторової інформації, що дозволило б суттєво зменшити долю суб'єктивних помилок при прийнятті управлінських рішень.

Моделі прийняття рішень є ефективним і ефективним способом прийняття рішень. Вони допомагають менеджерам приймати обґрунтовані рішення, щоб забезпечити найкращий результат для своєї організації. Представлення різних моделей прийняття рішень дозволяє менеджерам вибрати модель прийняття рішень, яка найкраще відповідає їхній організації та процесу прийняття рішень.

Ці моделі прийняття рішень дозволяють менеджерам приймати кращі рішення, виявляти упередження в прийнятті рішень, розробляти плани дій і підвищувати ефективність прийняття рішень.

Знову ж таки, кожна з цих моделей використовує унікальний підхід до прийняття рішень, тому важливо вибрати модель, яка найкраще підійде вам і вашій унікальній ситуації. З огляду на це, давайте детально розглянемо кожен модель і ситуації, у яких кожна з них найбільш застосовна.

Побудова моделі управлінських рішень є процесом, до його основних етапів належать такі (рис. 1.2):

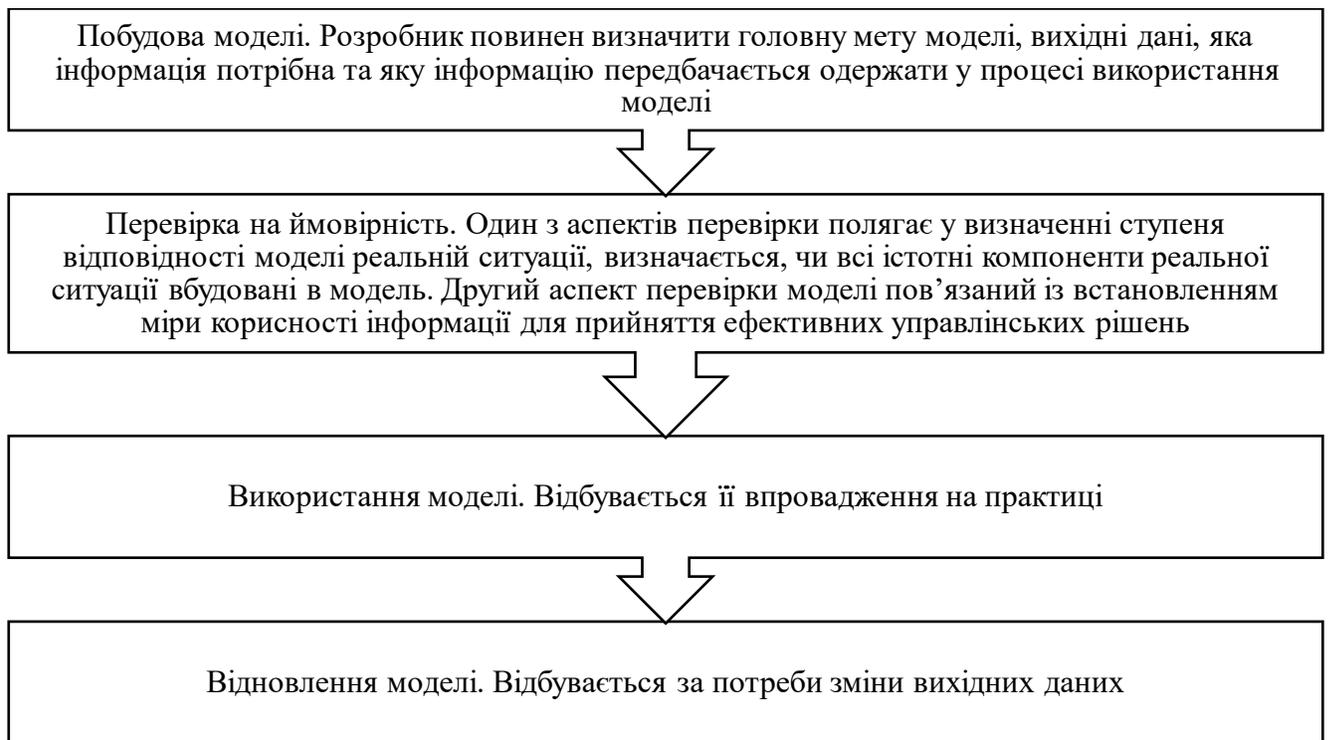


Рис. 1.3. Процес побудови моделі управлінських рішень *(сформовано автором на основі [17])*

Менеджерам важко приймати стратегічні рішення та розвивати цей управлінський навик. Їх повсякденна робота включає вирішення питань управління, які зазвичай стосуються рутинної діяльності компанії, що вимагає швидкого прийняття рішень. Це можна класифікувати як операційне управління, щоденне ведення бізнесу.

Постановка завдання, перший і найважливіший етап побудови моделі, здатний забезпечити правильне рішення управлінської проблеми, полягає у постановці завдання.

Моделі прийняття рішень можуть допомогти менеджерам приймати кращі рішення та ефективніше вирішувати проблеми. Вони допомагають у прийнятті рішень, надаючи структуру для визначення альтернатив, оцінки їхніх потенційних наслідків і прийняття рішення.

Різні моделі прийняття рішень можуть бути корисними в різних ситуаціях. Наприклад, їх можна використовувати для керівництва процесом прийняття рішень у конкретних випадках або як орієнтир для розробки плану дій.

Використання моделей прийняття рішень може допомогти ефективніше управляти часом, ресурсами та інформацією. Вони можуть забезпечити практичну структуру, яка допоможе визначити актуальні проблеми та правильно визначити їх пріоритетність. Вони також можуть допомогти у вирішенні проблем і аналізі рішень, надаючи покрокові інструкції для аналізу варіантів, прийняття рішень і впровадження планів дій.

Модель прийняття рішень, відома як ментальна модель, є популярною моделлю прийняття рішень, яка може допомогти менеджерам приймати кращі рішення. Ментальна модель – це система прийняття рішень, яка дозволяє менеджерам візуалізувати різні фактори, що впливають на рішення, і досліджувати можливі результати. За допомогою ментальної моделі менеджери можуть оцінити ризики та переваги додаткових варіантів і прийняти рішення про найкращий курс дій. Шевченко Л. С. [30] підтверджує, що Команди, що володіють єдиною ментальною моделлю, виявляються набагато більш згуртованими і працюють значно ефективніше.

Структура прийняття рішень у ментальній моделі спирається на ідею постановки рішення як сценарію вирішення проблеми та мозкового штурму можливих рішень. Детально продумавши кожен ключ, менеджери зможуть краще зрозуміти вплив кожного варіанту. Цей процес допомагає їм визначити, який варіант найкраще підходить для їхніх конкретних ситуацій. Ментальну модель прийняття рішень можна застосовувати в різних бізнес-контекстах, але вона часто знаходить застосування в бізнес-операціях, таких як планування, прийняття рішень і контроль.

Хоча моделі прийняття управлінських рішень допомагають обробляти інформацію та приймати обґрунтовані рішення, дуже важливо розуміти модель

прийняття рішень особою, яка приймає рішення. Тому створення середовища прийняття управлінських рішень, де люди відчують себе комфортно, діляться своїми моделями та приймають рішення на основі цих моделей, є важливим.

### 1.3 Методи та етапи прийняття управлінських рішень

Мистецтво прийняття ефективних управлінських рішень – це те, чим повинен оволодіти кожен успішний менеджер. Це невід’ємна частина ведення бізнесу та сприяє ефективності організації. Найкраща стратегія для прийняття правильних рішень полягає в поетапному підході. Використання поетапного процесу може допомогти вам приймати більш обдумані та обґрунтовані рішення, збільшуючи ваші шанси вибрати найбільш задовільний результат у остаточному рішенні.

Як зазначають Левіна-Костюк М., Мельничук О. та Телічко Н. [31], до методів управління процесом прийняття управлінських рішень можна віднести методи відтворення об’єктивних законів, які притаманні певному процесу:

економічні закони;

закони мислення;

організація взаємозв'язків «людина – засоби праці» з дотриманням соціально-психологічних аспектів відносин в організації.

Ухвалення рішень давно визнано однією з найважливіших навичок для професіоналів з управління. Це вирішальний фактор успіху команди та безпосередньо впливає на кар’єрний ріст. Проте є кілька шляхів до правильного рішення. Методи прийняття управлінських рішень включають в себе перевірку припущень, збір інформації, дослідження, оцінку варіантів і прийняття рішень. Вони можуть допомогти визначити різні точки зору на тему, критично подумати про важливі фактори та прийняти обґрунтовані рішення. Використовуючи ці

техніки, можна вдосконалити свої навички прийняття рішень і стати кращим менеджером загалом.

Сокурєнко І. [32] узагальнює, що методи прийняття управлінських рішень в наукових працях розрізняються за: суб'єктом прийняття рішення; способом реалізації; способом формування вирішального правила оптимізації; кількістю та якістю доступної інформації.

За суб'єктом прийняття управлінського рішення методи поділяють на колективні (групові) та індивідуальні [33].

Томчук О. Ф., Градомська І. О. [33] притримуються думки, що Стратегічний аналіз займає суттєве місце в забезпеченні виконання найважливішої вимоги до управлінських рішень

Процес прийняття управлінських рішень включає систематичну серію кроків, які керівники виконують, щоб зробити обґрунтований та ефективний вибір. Ось огляд кроків, які передбачають процес прийняття управлінських рішень (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

### Процес прийняття управлінських рішень

Крок	Значення
Виявлення проблеми	Першим кроком до планування та прийняття рішень в управлінні є усвідомлення проблеми або потенційної вигоди, яка потребує рішення
Збір інформації	Збір відповідних даних і розуміння проблеми
Визначення альтернатив	Генерація різних варіантів для вирішення проблеми чи можливості
Оцінка альтернатив	Оцінка плюсів, мінусів, ризиків і переваг кожного варіанту
Вибір	Вибір найбільш підходящої альтернативи на основі аналізу та цілей
Реалізація	Виконання обраної альтернативи через план дій
Моніторинг	Безперервне відстеження прогресу та результатів
Зворотній зв'язок і коригування	Врахування зворотного зв'язку та коригування рішення за потреби

*Сформовано автором на основі [23;35;36])*

Першим кроком до кращої моделі прийняття управлінських рішень є визначення проблеми, через яку приймається рішення. На цьому кроці потрібно

проаналізувати поточну ситуацію та намалювати картину того, що відбувається. Починати потрібно з впливу проблеми на конкретну ситуацію та наслідків не вирішення проблеми.

Після того, як досліджено сценарій і є змога чітко пояснити ситуацію, узагальнюють те, що проаналізували, у просте формулювання проблеми. Це ставить проблему в перспективу та забезпечує чіткий шлях до її вирішення.

Найкращі методи ефективного прийняття рішень спрямовані на визначення всіх можливих альтернативних рішень проблеми чи виклику. Це дає вам більше гнучкості для оцінки слабких і сильних сторін усіх можливих рішень.

Прийняття рішень – це процес вибору між альтернативами на основі розгляду конкретних критеріїв і цінностей. Це передбачає визначення та вибір найкращого курсу дій із багатьох варіантів, враховуючи набір обмежень та доступну інформацію.

Хоча навички прийняття рішень можна навчитися та вдосконалювати з часом, кілька методів прийняття рішень можуть допомогти вам швидше приймати кращі рішення. Загалом, жодна техніка прийняття рішень не є ідеальною. Поєднання багатьох методів прийняття рішень для різних ситуацій є найкращим напрямком дій для менеджерів. Використовуючи такі методи прийняття рішень, як SWOT-аналіз, матричні діаграми та діаграми Парето, можна швидше приймати кращі рішення.

Процес вироблення управлінського рішень може здійснюватися на основі наступних підходів (рис. 1.4).

Перш ніж прийняти рішення, важливо зібрати всю відповідну інформацію. Застаріла, неадекватна або неправильна інформація збільшує ймовірність прийняття неправильного рішення. Нерелевантна інформація також може ускладнити прийняття рішень, оскільки непотрібні фактори легко відволікають увагу.

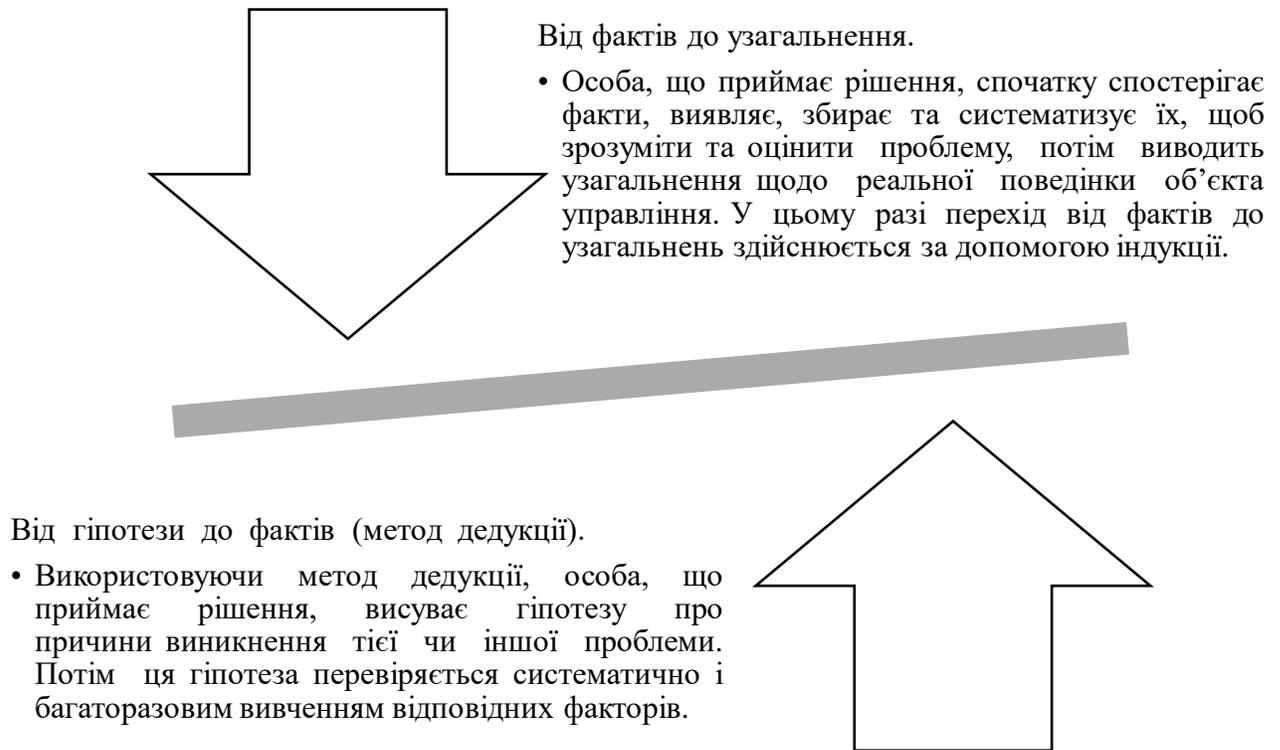


Рис. 1.4. Підходи до процесу вироблення управлінського рішення  
(сформовано автором на основі [1])

Оцінка найгіршого сценарію допоможе вам вибрати між безпечним і ризикованим, щоб забезпечити успіх.

Потрібно розглядати рівень ризику, пов'язаний із кожним рішенням, і розмір ризику, який готові прийняти, виходячи з наступного:

переваги правильного рішення;

наскільки серйозними є наслідки прийняття неправильного рішення;

ймовірні результати та найгірший сценарій.

Наступним кроком після прийняття остаточного рішення є його реалізація. Було б корисно, якби розроблявся план розподілу завдань або ролей, щоб гарантувати, що рішення відповідає цілям компанії чи бізнесу.

Оцінивши остаточне управлінське рішення після певного періоду, найкраще побачити, чи допомогло воно досягти намічених цілей. Це допоможе визначити, що працює для прийняття майбутніх рішень.

Сучасне бізнес-середовище рясніє прикладами корпорацій, які припустилися стратегічних помилок, більшість із яких є результатом неправильних суджень керівників і керівництва цих фірм. Інше основне правило прийняття рішень полягає в тому, що особа, яка приймає рішення, повинна мати легітимність і владу над особами, від імені яких вони обирають. Іншими словами, ті, хто приймає рішення, досягають успіху лише тоді, коли особи чи групи, залучені до процесу, поважають їхній вибір і підкоряються йому [38]. Ще один важливий аспект прийняття рішень у масштабах організації – пошук правильних даних. Наявність неповної або неправильної інформації (даних) часто призводить до паралічу аналізу, що є ще одним ярликом поганих навичок прийняття рішень.

Процес прийняття рішень має важливе значення для успішного прийняття правильних рішень шляхом зважування різних факторів, включаючи витрати та вигоди. Цей процес дозволяє навіть під час стресу приймати надійні рішення, які в іншому випадку були б неправильними.

Етапи реалізації управлінського рішення складається з таких дій (рис.1.5):

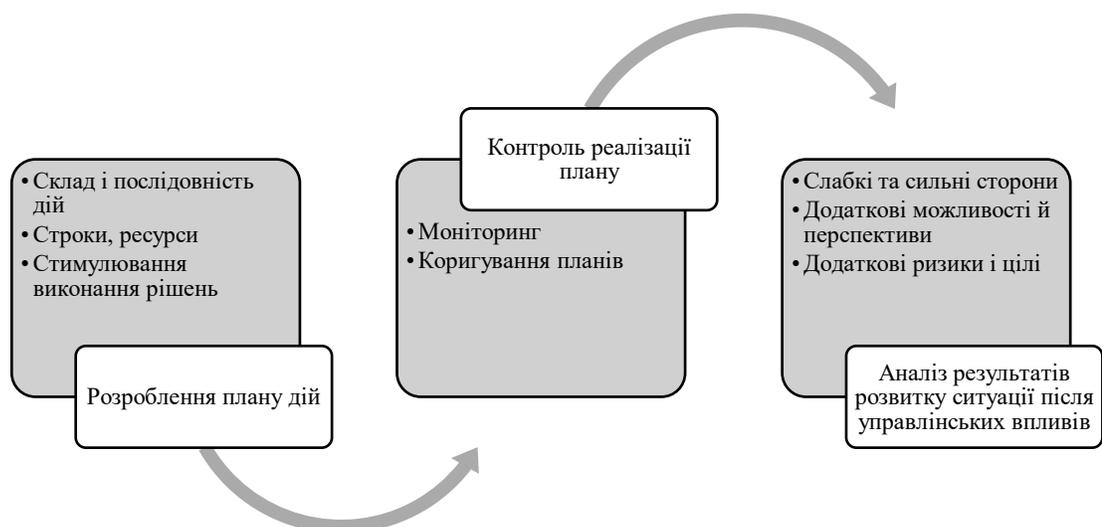


Рис. 1.5. Етап реалізації управлінського рішення (сформовано автором на основі [21])

Встановлення цілей передбачає чітке формулювання кроків, які ви повинні зробити для досягнення мети. Це важливі кроки, які допомагають вам вимірювати прогрес. Встановлення цілей гарантує, що ви отримаєте внесок від усіх членів команди. Тому цілі мають бути простими, конкретними та вимірними.

Маржинальний аналіз допомагає організаціям розподіляти ресурси, щоб збільшити прибутковість і вигоди та зменшити витрати. Якщо компанія має бюджет, щоб найняти працівника, граничний аналіз може показати, що наймання цієї особи забезпечує чисту граничну вигоду, оскільки здатність виробляти більше продукції переважає збільшення витрат на робочу силу [39].

Матриця рішень може забезпечити ясність при роботі з різними варіантами та змінними. Це схоже на список плюсів і мінусів, але особи, які приймають рішення, можуть надавати певну важливість кожному фактору. Сокурєнко І. А. [40] та Синєнко М. А. [41], визначають, що щоб побудувати матрицю рішень потрібно:

- перелічити варіанти рішень у вигляді рядків;
- перелічити відповідні фактори у вигляді стовпців;
- встановити послідовну шкалу для оцінки цінності кожної комбінації альтернатив і факторів;
- визначити, наскільки важливий кожен фактор для вибору остаточного рішення, і призначте ваги відповідно;
- помноження початкової оцінки на зважені рейтинги;
- додавання факторів під кожним варіантом рішення;
- перемагає варіант, який набрав найбільшу кількість балів.

Цілісне планування та процес прийняття рішень в управлінні передбачає використання різноманітних інструментів і стилів, які суттєво спрямовують ефективний стратегічний вибір в організаціях. Вони були з'ясовані нижче (табл. 1.6):

### Стили прийняття управлінських рішень

Стиль	Характеристика
Психологічний	Цей стиль враховує емоційні та інтуїтивні фактори при прийнятті рішень. Менеджери використовують свої інстинкти, емоції та особистий досвід, щоб зробити вибір. Хоча це може призвести до інноваційних рішень, це також може внести упередженість.
Пізнавальний	Когнітивний стиль підкреслює раціональне та логічне мислення. Менеджери аналізують дані, факти та докази, щоб приймати рішення. Він сприяє об'єктивному вибору, але може ігнорувати якісні аспекти.
Нормативний	Нормативний стиль відповідає встановленим нормам, правилам і процедурам. Рішення приймаються на основі прийнятих стандартів і практики, забезпечуючи послідовність і відповідність.

*(сформовано автором на основі [26;42])*

Техніки та інструменти прийняття рішень ідеально підходять для складних рішень, які не є такими очевидними, але іноді це очевидний варіант, який не так сильно виділяється. Однією з найпоширеніших альтернатив найкращому рішенню є надання можливості команді приймати рішення самостійно – за допомогою або без методів та інструментів прийняття рішень.

Кілька методів прийняття управлінських рішень мають вирішальне значення для прийняття стратегічних рішень, дозволяючи організаціям підходити до викликів і можливостей з різних точок зору та робити обґрунтований вибір. Деякі з них включають (табл. 1.7):

Таблиця 1.7

### Техніка прийняття управлінських рішень

Техніка	Особливість
SWOT-аналіз	Цей метод оцінює сильні та слабкі сторони, можливості та загрози організації. Це допомагає визначити стратегічний напрямок шляхом використання сильних сторін, усунення слабких сторін, використання можливостей і управління загрозами.
Граничний аналіз	Включає порівняння додаткових переваг із додатковими витратами рішення. Це допомагає оцінювати поступові зміни та оптимізувати розподіл ресурсів.
Аналіз Парето	Також відоме як правило 80/20, воно визначає пріоритетність завдань або проблем на основі їх впливу. Він зосереджується на найважливіших факторах, які можуть призвести до бажаних результатів.
Матриця рішень	Цей інструмент кількісно визначає різні критерії прийняття рішень і призначає їм ваги. Альтернативи оцінюються за цими критеріями, забезпечуючи систематичний спосіб порівняти варіанти та зробити вибір.

*(сформовано автором на основі [26;27])*

У відповідності з правилом 80/20 аналіз Парето дозволяє врахувати низку вхідних факторів у процесах прийняття рішень. Базуючись на ідеях і дослідженнях італійського економіста на ім'я Вільфредо Парето, це одночасно техніка та інструмент прийняття рішень.

Він також функціонує дещо подібно до матриці рішень, тому концепція не повинна бути надто далекою. Спочатку визначається проблема, а потім шукається причина проблеми. Далі створюється значення для кожної проблеми на основі негативного впливу бізнесу. Об'єднуються проблеми в групи та розробляються вимірювання для однакового порівняння кожної проблеми, наприклад частоту проблеми, час або вартість.

Останньою зупинкою в нашому огляді методів і інструментів прийняття управлінських рішень є SWOT-аналіз – те, що часто вже є в лексиконі більшості менеджерів. Ця аббревіатура означає сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. Він в основному використовується для стратегічного планування, але ви також можете використовувати його для визначення пріоритетів у процесі прийняття рішень.

Розуміння першорядної важливості, різноманітних типів і систематичних кроків планування та прийняття рішень на рівні управління має вирішальне значення. Усвідомлюючи важливість прийняття рішень в управлінні, менеджери можуть скеровувати свої підприємства до успіху.

## Висновки до розділу 1

Вивчивши питання теоретичних аспектів процесу прийняття управлінських рішень на підприємствах малого та середнього бізнесу, доцільно зробити наступні висновки:

1. Розглянуто методи та етапи прийняття управлінських рішень. Прийняття рішень в управлінні є життєво важливою складовою в організації. Це допомагає

вибрати найкраще рішення для вирішення конкретного бізнес-завдання. Керівники вищої та середньої ланки несуть відповідальність за прийняття найкращих рішень для своїх роботодавців і працівників за допомогою інформації, яку вони можуть зібрати. Всі методи прийняття управлінських рішень можна об'єднати в три групи: неформальні (евристичні), колективні і кількісні.

2. Розкрито сутність, значення та класифікацію управлінських рішень. Управлінські рішення прийнято класифікувати за наступними ознаками: за характером дій, за функціональним призначенням, за напрямом впливу, за часом дії, за способом прийняття, а також за суб'єктом управління. За методами підготовки управлінські рішення поділяють на авростичні, креативні, і репродуктивні.

3. Охарактеризовано методичні засади використання сучасних моделей прийняття управлінських рішень в діяльності підприємств. Було розглянуто Ми розглянемо чотири основні підходи до прийняття управлінських рішень: раціональна модель прийняття рішень, модель прийняття рішень обмеженої раціональності, інтуїтивно зрозуміла модель прийняття рішень і модель креативного прийняття рішень.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА”

### 2.1. Характеристика діяльності ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА”

ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” було створено у 2003 р. та являється представником продукції компанії DSP Prerov (Чехія) і Merz Aufnahmstechnik GmbH (Німеччина) спеціалізується з продажу дробильно-сортувального обладнання, а саме рис. 2.1.

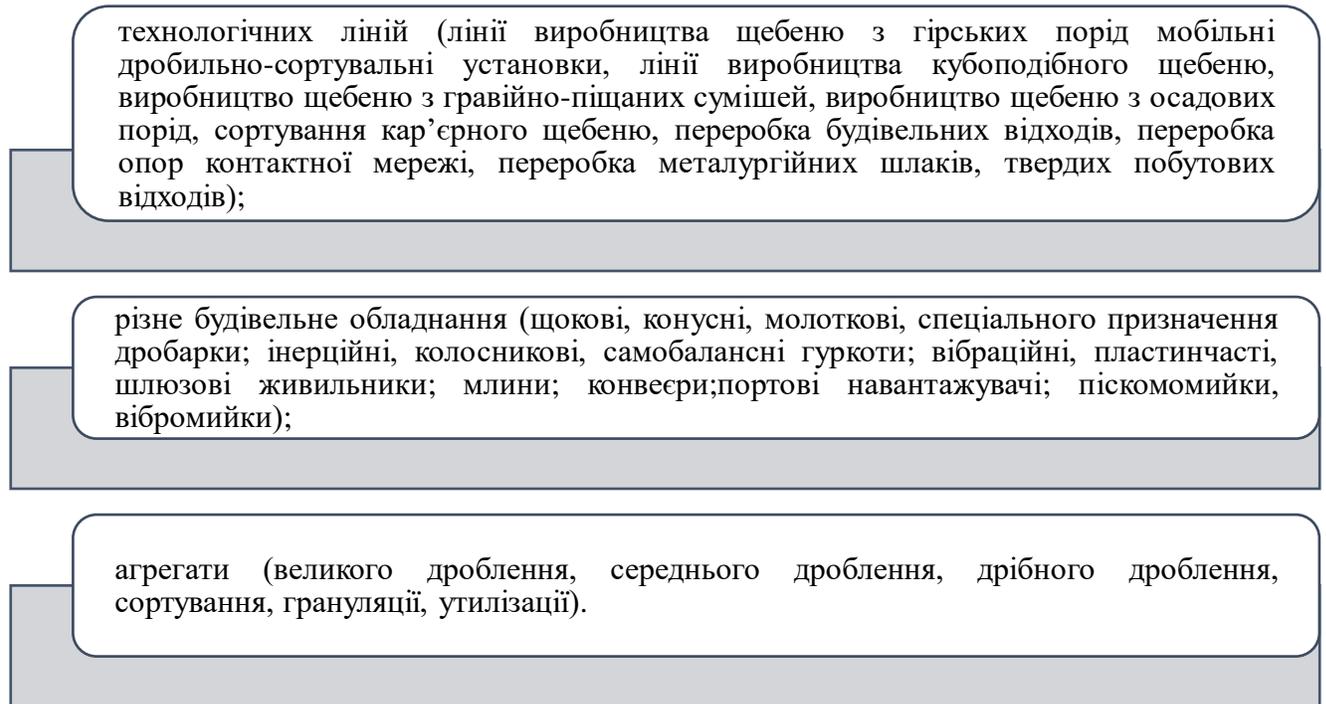


Рис. 2.1. Класифікація продукції ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” [складено автором]

Також ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” є офіційним представником компанії “Sinotruk” і представником торгової марки HOWO, а також спецтехніки марки SEM, що виготовляється на заводі Caterpillar Jinzhou LTD.

Sinotruck є державним виробником автомобілів у Гонконгу. Його материнська компанія, China National Heavy Truck Group, є третім за величиною виробником вантажівок в Ісламській Республіці Іран і базується в провінції Шаньдун.

Він виробляє вантажівки, напівпричепи, тягачі та самоскиди для використання в різних галузях промисловості, включаючи будівництво, контейнерні перевезення, гірничодобувну промисловість і сільське господарство.

Окрім важких вантажівок, Sinotruck виробляє легкі комерційні автомобілі під брендом Novo, а також пікапи та різні особисті автомобілі.

У 2009 році німецький виробник вантажівок MAN купив 25%+1 акцію китайської компанії Sinotruck. Результатом співпраці стало виробництво нових вантажівок з кабіною MAN TGA - Sitrak.

SEM Factory є одним з найбільших виробників високоякісного обладнання для позашляховиків і позашляховиків у Китаї.

Фабрика була заснована в 1958 році під назвою Shandong Engineering and Machinery і була перетворена в акціонерну компанію в 2003 році. У 2005 році завод SEM успішно об'єднався з Caterpillar

З 2012 року продукція Shandong SEM Machinery Co., торгової марки SEM, офіційно представлена в Україні.

SEM на 100% належить і управляється CATERPILLAR.

ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” є не тільки постачальником обладнання, вони також пропонують системні рішення та мають багато можливостей пропонувати різноманітні послуги. ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА”. Завдяки спеціалізованому обладнанню SEM, використанню оригінальних запасних частин і залученню кваліфікованого персоналу забезпечується найвищий рівень обслуговування. Усі наші послуги зосереджені на підтримці вашого обладнання SEM у робочому стані.

ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” є офіційним імпортером Sinotruck International, представником Shandong SEM Machinery. Також ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА”





Рис. 2.4. Організаційна структура управління ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА”  
[складено автором]

Як бачимо організаційна структура лінійно-функціонального типу, розглянемо основні переваги та недоліки структури ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

### Переваги та недоліки організаційної структури ТОВ “ ДРОБМАШ-УКРАЇНА”

Переваги структури	Недоліки структури
раціональне поєднання лінійних і функціональних зв'язків; стабільність повноважень і відповідальності персоналу; єдність і прозорість управління; швидке прийняття рішень; індивідуальна відповідальність кожного директора за результати діяльності; професійне виконання завдань фахівцями функціональної служби.	дублювання завдань управління; розподіл відповідальності; локальні виробничі бар'єри, що відокремлюють виробничі підрозділи від функціональних сегментів; конфлікти між лінійними та функціональними керівниками; опір лінійних керівників роботі функціональних спеціалістів; зрив інформації функціональними керівниками, коли лінійні керівники передають адміністраторам

Далі розглянемо посадові обов'язки керівників та фахівців товариства табл. 2.2.

## **Посадові обов'язки відділів та керівників ТОВ “ ДРОБМАШ-УКРАЇНА” [складено автором]**

### директор товариства

- Визначає, формулює, планує, здійснює і координує всі види діяльності підприємства.
- Визначає напрями розвитку підприємства у формуванні цінової, кредитно-банківської, податкової та страхової політики, соціальної та зовнішньоекономічної діяльності.
- виконує функції з підбору кадрів

### головний бухгалтер

- безперервно веде бухгалтерський облік.
- організовує бухоблік з урахуванням чинного законодавства та установчих паперів, стежить за тим, щоб було дотримано встановлених єдиних методологічних принципів бухобліку.
- дотримується правил обігу документів, а також методів обробки фінансової інформації.
- слідкує за тим, щоб дотримувався порядок складання первинної документації.
- виконує систематизацію інформації.
- слідкує за достовірністю інформації, щоб правильно була виконана інвентаризація.

### Відділ продажу

- організація пошуку нових клієнтів та їх залучення;
- моніторинг та вивчення ринку;
- постановка основних завдань для відділу;
- проведення роботи з основними клієнтами;
- організація, мотивація та навчання своїх працівників.

### фахівець з міжнародних зв'язків

- налагодження, підтримка та розвиток міжнародних зв'язків, співпраці із закордонними партнерами
- комунікація з партнерами, вивчення умов співпраці за відповідними проектами у межах своєї компетенції
- підготовка відповідних матеріалів для укладання контрактів з контрагентами в рамках міжнародного співробітництва, супровід та контроль виконання підписаних договорів
- організація залучення компанії до міжнародних конкурсів, фестивалів тощо
- організаційне забезпечення закордонних відряджень працівників компанії, в т.ч. підготовки тематичних матеріалів, пов'язаних з відрядженням
- складає логістичні прогнози і плани;
- провадить роботи з проектування логістичних систем і упровадження їх на підприємстві;
- розраховує витрати на логістику, розробляє бюджет на логістику і бере участь у забезпеченні його дотримання;

### Відділ сервісу

- організувати та контролювати поточну діяльність підрозділу.
- контроль якісного та своєчасного надання монтажних та сервісних послуг клієнтам.
- розподілення та контроль виконання задач персоналом, що знаходиться у підпорядкуванні.
- вирішення робочих питань з іншими підрозділами компанії.

Відзначимо, що головною ціллю системи управління персоналом ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” є розробка кадрової політики та забезпечення кадрами, ефективне використання персоналу, мотиваційного професійного та соціального розвитку.

Тому, надалі доцільно буде зупинитися, саме на оцінці загальної структури та динаміки персоналу як основного елементу системи управління табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ  
“ДРОБМАШ-УКРАЇНА” за 2020-2022 рр.**

Категорія зайнятих	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення питомої ваги у % 2022 р. від	
	Кіль- кість, осіб	Питома вага, %	Кіль- кість, осіб	Питома вага, %	Кіль- кість, осіб	Питома вага, %	2020 р.	2021р.
Управлінський персонал	15	65,22	13	61,90	10	55,56	-9,66	-6,35
У тому числі:								
Керівники	4	17,39	4	19,05	4	22,22	4,83	3,17
Спеціалісти	9	39,13	8	38,10	6	33,33	-5,80	-4,76
Технічні працівники	2	8,70	1	4,76	0	0,00	-8,70	-4,76
Виробничий персонал	8	34,78	8	38,10	8	44,44	9,66	6,35
Разом	23	100	21	100	18	100	-	-

Аналіз табл. 2.3, показав, що кількість управлінського персоналу з кожним роком становилася меншою, а саме в 2020 році працювало 15 осіб, а вже в 2022 році їх кількість знизилась до 10 осіб, але стосовно виробничого персоналу, то він був незмінним увесь аналізований період, причини зменшення загальної кількості персоналу, пандемія в 2020-2021 рр. та війна в країні 2022 р.

Загальна кількість персоналу за аналізований період змінюється у зв'язку з війною жінок виїздом за кордон, чоловіки вступ у ЗСУ, звільненням за власним

бажанням, переміщенням їх на посадах у межах структурних підрозділів.

Важливим моментом для визначення соціальної структури є характеристика загальної освітньої структури персоналу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ТОВ  
“ДРОБМАШ-УКРАЇНА” за 2020-2022 рр.**

Рівень освіти	2020 р.		2021р.		2022р.		Відхилення питомої ваги у % 2022 р. від	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2020р.	2021р.
Середня освіта	0	0,00	1	4,76	0	0,00	0,00	-4,76
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	1	4,35	1	4,76	0	0,00	-4,35	-4,76
Вища освіта (освітньо- кваліфікаційний рівень «бакалавр»)	9	39,13	8	38,10	7	38,89	-0,24	0,79
Повна вища освіта (освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр»)	9	39,13	7	33,33	8	44,44	5,31	11,11
Перекваліфікація персоналу	2	8,70	5	23,81	3	16,67	7,97	-7,14
Разом	23	100,00	21	100,00	18	100,00	x	x

Так, серед персоналу з повною вищою освітою працювало в 2020 році – 9 осіб, в 2021 році – 8 осіб, 2022 році – 7 осіб; з освітою рівня бакалавр у 2020 році працювало 9 осіб, у 2021 році – 8 та у 2022 році – 7 осіб відповідно. Відносний рівень кваліфікованості працівників поступово зростає, що є позитивним для ефективності управлінського процесу в організації.

Важливою характеристикою персоналу ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА”, яка пояснює його особливості, є статева структура персоналу( табл. 2.5).

**Характеристика персоналу ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” за статтю за  
2020-2022 рр.**

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності			Відхилення питомої ваги у % 2022 р. від	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020р.	2021р.
Персонал в цілому								
Чоловіки	21	19	17	91,3	90,5	94,4	3,14	3,97
Жінки	2	2	1	8,7	9,5	5,6	-3,14	-3,97
Разом	23	21	18	100	100	100		

З даної табл. стає зрозуміло, що на ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” більший відсоток працюючих – чоловіки тому що робота на ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” продаж спецтехніки. Спостерігається тенденція змін: протягом 2020–2022 років на товаристві дещо зменшився відсоток працюючих жінок з 9 % до 6 %. Загалом це сталося за рахунок зміни структури персоналу за статтю.

Зазначимо, що місія ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” – задоволення потреб підприємств потужною, надійною спецтехнікою та запчастинами до них.

Стосовно плану підвищення конкурентних позицій товариства враховуються наступні цілі щодо управлінської відповідальності, як:

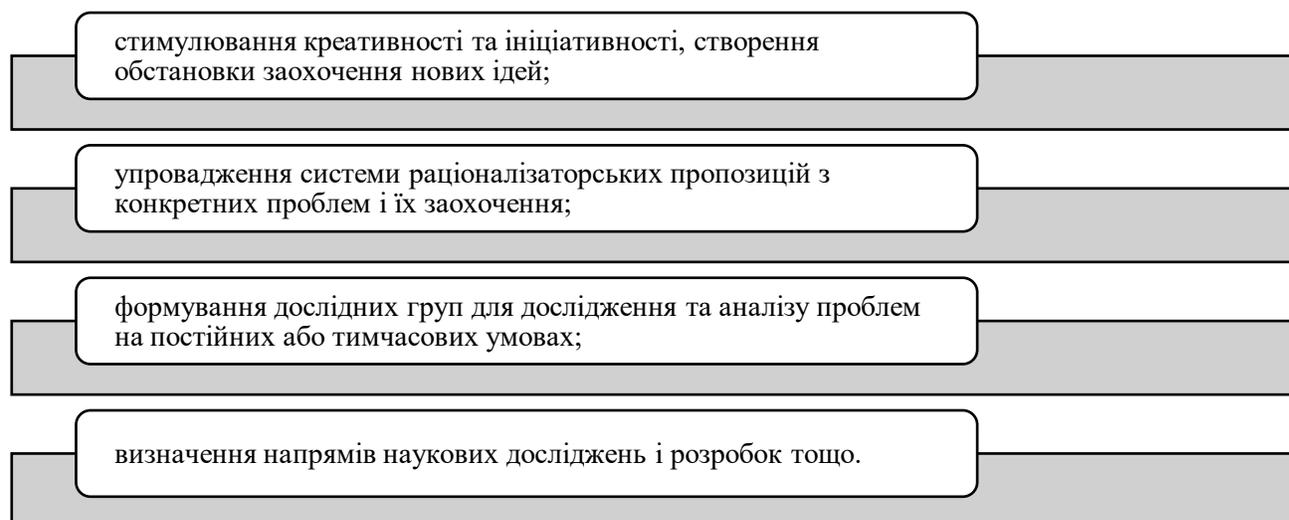


Рис. 2.5. Цілі управлінської відповідальності ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА”

Надалі проведемо SWOT-аналіз ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА». Згідно з показниками, товариство має значний потенціал для його подальшого розвитку в рамках збільшення продажів конкретного обладнання та подальшого поширення своєї діяльності. До слабких сторін агентського сектору можна віднести нестабільну нормативно-правову базу, відсутність системної фінансово-економічної підтримки підприємців, а також низьку продуктивність використання ресурсів значною кількістю підприємств, як показано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

### SWOT-аналіз ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА»

<p><b>Сильні сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>сприятливі кліматичні умови;</li> <li>дешева робоча сила;</li> <li>вигідне географічне положення України з точки зору логістики;</li> <li>сильні позиції України на міжнародних ринках;</li> <li>широке використання передових світових технологій усіма суб'єктами господарської діяльності незалежно від масштабу бізнесу;</li> <li>наявність різноманітних галузевих асоціацій та представників у органах законодавчої та виконавчої влади, що забезпечує можливості для лобювання інтересів.</li> </ul>	<p><b>Слабкі сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>загострюється потреба у висококваліфікованих робітничих кадрах;</li> <li>відсутність дієвого фінансового (в т.ч. кредитного) та економічного механізмів підтримки товаровиробників, як цілісної системи;</li> <li>наявність домінуючих гравців стосовно окремих видів техніки, що поступово перетворюються на монополістів;</li> <li>нормативно-правова база є недосконалою та має багато “вузьких” місць;</li> <li>недосконалість ринкової інфраструктури, з низьким рівнем розвитку її маркетингової складової;</li> </ul>
<p><b>Загрози</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>високий рівень інфляції;</li> <li>війна на території України і, як наслідок, загострення політичної, економічної та соціальної кризи;</li> <li>втрата ресурсного потенціалу через відтік кадрів;</li> <li>перманентний дефіцит на ринку окремих видів ресурсів;</li> <li>наявність прорахунків у законодавчому, організаційному та інших напрямках регулювання сектору;</li> <li>низький рівень доходів населення та падіння платоспроможності внутрішнього попиту;</li> <li>подальша тінізація бізнесу.</li> </ul>	<p><b>Можливості</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>постійно зростаючий попит на міжнародних ринках;</li> <li>значний кадровий потенціал на ринку праці;</li> <li>вихід на нові сегменти міжнародних виробників;</li> <li>забезпечення підтримки з боку міжнародних фінансових організацій та держави Україна.</li> </ul>

Отже, використання потенціалу внутрішнього середовища та сприятливих можливостей зовнішнього середовища дозволить тільки збільшити виручку від реалізації ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» в короткостроковій перспективі. Для довгострокового зростання необхідно системно долати слабкі сторони та загрози, що потребує змін у законодавчій системі щодо розробки комплексної стратегії підтримки малого та середнього бізнесу, основними функціями якої мають бути подвійний розвиток Освіта для підготовки висококваліфікованих працівників, збільшення обсягів імпорتنих продажів спеціалізованої техніки та сільськогосподарської техніки, створення системи матеріально-технічного забезпечення, техніко-технологічної модернізації виробничої бази.

## 2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА"

Рішення, прийняті в процесі діяльності ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА», безпосередньо пов'язані з певним ступенем розвитку помилкового прийняття рішень, що в свою чергу призводить до зниження результатів. Проведемо діагностику стану фінансово-господарської діяльності в розрізі дослідження майнового комплексу та ключових показників, що характеризують рівень платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності досліджуваного підприємства.

Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» проведений на основі даних фінансової звітності за період з 2020 по 2022 роки що зображені у Додатках А-В.

Проаналізуємо фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» у таблиці, що міститься у додатку Г.

Капітал ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» частина активів товариства, яка залишається після вирахування її зобов'язань, тому за аналізований період 2020-2022 рр. частка залишилася незмінною і не змінилася протягом всього - 200 000

грн. Загальний капітал – це загальний баланс, який постійно змінювався, то збільшувався, то зменшувався;

Загальна вартість основних засобів ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” за 2020-2022 рр. має тенденцію до збільшення на 1 037 000 грн. Порівняно з 2020 роком 217,5 тис. грн. До 2021 року цей показник має стабільно високий рівень і відповідає нормативу. З іншого боку, нематеріальні активи, які не мають матеріальної форми, можуть бути ідентифіковані та утримуватися компанією з наміром використовувати їх для торгівлі протягом більше одного року, і вони постійно зростають. Матеріальні оборотні активи мають фіксовану вартість, тобто компанія має достатньо активів, які використовуються як сировина, матеріали тощо;

Зазначимо, що протягом 2020-2022 рр. ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” отримувала дохід від основної діяльності з продажу спеціалізованих і сільськогосподарських матеріалів. Операційні витрати включають щоденні витрати компанії на ведення бізнесу, які щорічно зменшувалися до: 13613,9, 5864,3, 5183,3, сюди входять операційні доходи від орендної плати.

Прибуток не є гарантованим доходом ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА”, яка інвестувала капітал у дивіденди, він є результат лише успішного виконання цієї роботи. Певною мірою прибуток є платою за ризик підприємницької діяльності. ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» є прибутковим, навіть у такий складний для країни час має чистий прибуток, але він з кожним роком зменшується: 2799,1 2076,3 64 тис. грн.

Продуктивність праці – економічна категорія, яка відображає ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» в процесі реалізації конкретних машин і здатність працівника продавати певну кількість машин за одиницю робочого часу. Слід зазначити, що продуктивність праці з кожним роком зростає. Коефіцієнт оборотності основних фондів (рентабельність активів) показує ефективність використання основних фондів фірми. Коефіцієнт

рентабельності власного капіталу різко зріс до 238,56, що вказує на постійну модернізацію машин і обладнання компанії. Коефіцієнт фондівдачі показує величину валової вартості продукції на 1 грн. вартості основного капіталу, тому цей показник характеризує загальну віддачу від використання основного капіталу, тобто ефективність вкладення коштів в основний капітал у 2022 році лише 16 чашок;

Рентабельність власного капіталу фірми залежить від трьох факторів першого порядку: чистого прибутку від продажів, коефіцієнта оборотності активів і складу джерел коштів, інвестованих у фірму. Важливість цих заходів підтверджується тим, що вони певним чином узагальнюють усі сторони фінансово-господарської діяльності підприємства: перший фактор узагальнює фінансові результати, другий – активи балансу, третій – пасиви балансу.

Коефіцієнт оборотності активів показує ефективність використання статутного капіталу підприємства. Коефіцієнт конвертації активів у 2020-2022 роках знизиться, але він досить високий, тобто компанія використовує свій капітал дуже ефективно. Норма прибутку власного капіталу характеризує ефективність інвестування коштів у дане товариство.

Зауважимо, що існує тісний зв'язок між кількістю розчинника, який замовляє населення, і фінансовою стабільністю фірми. Це пояснюється тим, що збільшення обсягу платоспроможних замовлень є стимулом для збільшення швидкості діяльності компанії. Зниження попиту на товар погіршить конкуренцію та підвищить рівень конкуренції на ринку спецтехніки.

Загалом інтенсивність конкуренції може призвести до значних змін на ринку, викликаючи зміни цін на послуги, забезпечуючи фінансову стабільність фірми табл. 2.8.

**Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА”  
за 2020-2022 рр.**

Показники	Норма- тив	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,40	0,22	0,520	-0,10	-0,28	0,02
Коефіцієнт фінансування	$> 1$	2,52	4,53	1,92	1,52	3,53	0,92
Коефіцієнт заборгованості	$< 1$	0,60	0,77	0,48	-0,40	-0,23	-0,52
Коефіцієнт фінансової стійкості	$> 1$	0,66	0,29	1,082	-0,34	-0,71	0,08
Коефіцієнт фінансового ризику	$> 0,5$	1,52	3,53	0,92	1,02	3,03	0,42

Коефіцієнт автономії, основний показник фінансової стійкості фірми, має значення нижче норми у 2020-22 роках і є від’ємним у 2020 та 2021 роках відповідно.

Коефіцієнт фінансування показує, скільки боргового фінансування підприємство залучило на 1 грн. кошти, вкладені в активи. Аналіз показав, що вище норми (1). Покращилась ситуація лише в 2022 році, коли одна гривня власних коштів становила лише 0,92 грн. боргових коштів, що свідчить про значну фінансову стабільність підприємства. З іншого боку, у 2020 та 2021 роках цей показник перевищує одиницю, особливо у 2021 році, коли 1 гривня в її фондах становить 3,53 гривні. боргових коштів, що свідчить про критичний рівень фінансової стійкості підприємства.

Негативною тенденцією є зменшення коефіцієнту фінансової стійкості, який протягом усього аналізованого періоду був нижче норми. Стабільність фінансового стану компанії залежить від відповідного складу джерел капіталу (співвідношення приватних і позикових коштів), від структури її активів і, перш за все, від співвідношення основного та оборотного капіталу, а також від її балансу активів і пасивів. У 2022 р., норматив вище на 0,08.

Коефіцієнт фінансового ризику характеризує відношення боргу до власного капіталу. Цей показник вказує на фінансову залежність ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» від залучення боргових коштів, показує, скільки боргових коштів залучає компанія на кожну 1 грн. свого капіталу. Оптимальне значення цього коефіцієнта знаходиться в межах від 0,3 до 0,5; Критичне значення 1. У нашому випадку показник, близький до норми лише у 2022 році становив 0,92.

Платоспроможність (або ліквідність) фірми полягає в її готовності негайно погасити короткостроковий борг власними коштами. Він визначає життєздатність і стійкість підприємства. Основними ознаками платоспроможності є рис. 2.6.



Рис. 2.6. Основні ознаки платоспроможності ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА»

Зазначимо, що показники ліквідності дають уявлення не лише про платоспроможність товариства на визначену дату, а й у випадках надзвичайних ситуацій (табл.2.9)

Таблиця 2.9

**Аналіз показників платоспроможності (ліквідності)  
ТОВ “ ДРОБМАШ-УКРАЇНА” за 2020-2022 рр.**

Показники	Норматив	Роки			Відхилення від нормативу		
		2020	2021	2022	2020	2021	2022
Коефіцієнт покриття	> 1-1,5	2,05	1	5,74	1,05	0,47	4,74
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5-0,6	1,74	0,75	4,56	1,24	0,25	4,06
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2-0,3	0,08	0,12	1,30	-0,12	-0,08	1,10

Аналіз табл. 2.9. показав, що короткострокова ліквідність фірми визначається її здатністю покривати свої короткострокові зобов'язання. Під короткостроковим періодом зазвичай розуміють до одного року, хоча іноді його ототожнюють із робочим циклом.

Для власника компанії недостатня ліквідність може означати зниження прибутковості, втрату контролю та часткову або повну втрату капіталовкладень. Однак у компанії всі показники майже в нормі, особливо це спостерігається у 2022 році.

Остаточні висновки про фінансовий стан ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» надаємо на основі розрахунку загальних показників фінансової стійкості, представлених у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості  
ТОВ “ ДРОБМАШ-УКРАЇНА” за 2020-2022 рр.**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1. Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	10012,6	6529,7	6793,2
2. Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	10012,6	6529,7	6793,2
3. Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	14628,1	11229,7	11493,2
4. Запаси – Н4	2514,4	16186,6	2654,9
5. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	7498,2	-9656,9	4138,3
6. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	7498,2	-9656,9	4138,3
7. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	12113,7	-4956,9	8838,3

Узагальнюючим показником фінансової стійкості ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» є залишок або нестача грошових коштів для формування резервів і витрат, отримана як різниця між сумою грошових коштів і нормативним розміром резервів і витрат.

Оцінюючи фінансовий стан ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” враховували, що значення  $E1, E2, E3 > 0$ , то фірма має абсолютну фінансову стійкість у 2020 і 2022 роках;

Отже, як показав аналіз загального показника фінансового стану, за весь аналізований період підприємство працювало прибутково, підприємство не має дефіциту оборотних коштів для фінансування своєї діяльності. Компанія не тільки фінансово стабільна у 2021 році, але й ліквідна протягом усього періоду, що аналізується.

### 2.3. Оцінка системи прийняття управлінських рішень на ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА"

Систему управління на ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА" можна розглядати як систему прийняття рішень.

Розглянемо систему прийняття управлінських рішень оперуючись посадовими інструкціями кожного працівника даного товариства завдання, повноваження та відповідальність в ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА" розподілені таким чином.

Керує товариством директор, видає накази і розпорядження, приймає рішення про зміну штатного розкладу, є представником інтересів товариства перед іншими фізичними та юридичними особами. Розроблює програми залучення нового персоналу, мотиваційні складові системи стимулювання працівників, постійно контролює коефіцієнт плинності кадрів та вживає заходів щодо його зниження. Проводить заходи з покращення умов праці основних робітників, шляхом виявлення існуючих проблем у розрізі побутового обслуговування, психологічного стану та ін.

Начальник відділу сервісу приймає рішення стосовно забезпечення працездатності техніки, а також розглядає надані інвестиційні проекти щодо

придбання нової спецтехніки, з урахуванням сучасних технологій виготовлення деталей.

Головний бухгалтер координує роботу бухгалтерії. Приймає рішення щодо покращення фінансового стану підприємства, зниження витрат, збільшення рентабельності.

Начальник відділу продажу управляє реалізацією. Він визначає необхідність закупівель продукції, управляє торговим менеджерами. Є особою, відповідальною за відвантаження продукції.

На ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА" стратегічні рішення приймає директор. Також у прийнятті рішень активну участь беруть топ-менеджери, а саме головний бухгалтер, начальник сервісу та начальник відділу продаж.

Найбільш важливі рішення приймаються під час наради пайовиків, що проводиться щоквартально. Тактичні рішення та поточні проблеми приймаються та вирішуються керівниками відділів на місцях.

У процесі прийняття управлінських рішень, від яких залежить ефективна організація діяльності ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА», у нарадах беруть участь соціально-трудова умова колективу та керівники середньої ланки та інші відповідальні особи. Під час таких нарад голова товариства, як правило, пропонує усно висловитися кожному з учасників наради, при необхідності рішення фіксуються в електронному або письмовому вигляді протоколом із зазначенням термінів і виконавців.

У процесі розробки рішень, визначаються існуючі проблемні ситуації, що склалися в бізнесі, та причини їх виникнення. Спеціалісти, відповідальні за збір інформації та виявлення проблемних ситуацій, - це менеджери, які відповідають за роботу, виконану менеджерами, які в полі свого зору мають конкретну проблему та швидке вирішення. Необхідну інформацію одержують, наприклад, при вивченні ринків збуту, майбутніх конкурентів, попиту та пропозиції, збільшення або зменшення відсотка продажу в оптовій або роздрібній мережі з виділенням

переваг і недоліків за окремими групами товарної продукції. Зібрана та узагальнена інформація представлена групі чи команді з повноваженнями спільного прийняття рішень для обговорення. Спільно з усіма учасниками розробляється кілька можливих рішень із зазначенням усіх обмежень, позитивних і негативних результатів.

Як правило, прийняті рішення оформляються наказом. Прийняте рішення керівник доводить до відома кожного свого підлеглого, при необхідності під особистий підпис.

ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» в 2020-2022 рр. приймалися такі види управлінських рішень рис. 2.7.

а) За змістом:

- стратегічні рішення: визначення товарної стратегії, рішення щодо подальшого розвитку виробничого потенціалу;
- тактичні рішення: рішення щодо виробничої програми на рік, три, п'ять років (як способу здійснення стратегічних напрямків), розподіл програм по виконавцям, рішення щодо підвищення кваліфікації лінійного персоналу.
- оперативні рішення: розрахунок календарно-планових нормативів виробничої програми, підвищення заробітної плати і т.д.

б) За ознакою інноваційності:

- рутинні рішення: у зв'язку з недостатньою кваліфікацією обслуговуючого персоналу рішення про заходи з додаткового навчання персоналу;
- колегіальні рішення: розробка методики оцінки ефективності виконання поставлених завдань на всіх рівнях

Рис. 2.7. Види управлінських рішень ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА»  
[складено автором]

Управлінські рішення можуть прийматися стосовно будь-якій сфері діяльності організації: управління персоналом, управління фінансами, в тому числі і управління реалізацією спецтехніки.

Розглянемо процес прийняття управлінського рішення в сфері управління торговими процесами на ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА».

Необхідність розробки управлінських рішень виникає при появі проблеми та доцільності її вирішення. На рівні фірми під проблемою розуміють критичну невідповідність між бажаним і фактичним станом. У цьому випадку керівництво не влаштовує стан процесу організації продажу спецтехніки.

Встановлення факту існування самої проблеми полягає в усвідомленні її існування за результатами моніторингової діяльності або дослідження ринкових можливостей. Проблема, що досягла певної гостроти, перетворюється на мотивацію діяльності ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» та його керівників. Кожна проблема має внутрішню структуру, яка включає такі елементи, як суб'єкти, об'єкти, суб'єкти, джерела, зв'язки, мета розв'язання.

За результатами роботи з визначення проблеми перед працівниками ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» була поставлена мета – протягом 2022-2023 років впровадити систему оцінки діяльності працівників ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА».

Розробка управлінських рішень з урахуванням інтересів зацікавлених сторін дозволяє значною мірою уникнути конфліктів або зменшити ймовірність їх виникнення.

Поставлена ціль відповідає всім необхідним умовам цілей: вона чітка та зрозуміла керівникам, її можна виміряти кількісними методами, вона має термін виконання та узгоджується із загальною метою компанії.

Управлінська діяльність в ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» є досить динамічним процесом, який породжує безліч різноманітних проблем і варіантів їх вирішення. Для вирішення цієї проблеми можна визначити кілька рішень. З одного боку, це зміна методологічного підходу щодо оптимізації процесу постановки завдань і досягнення результатів шляхом контролю та оцінки рівня відповідальності та швидкості прийняття рішень керівниками. З іншого боку, це зміна впливу людського фактору на вирішення проблеми.

Головний акцент необхідно зробити на активізації людських ресурсів і впровадженні системи мотивації, а також вдосконаленні існуючого програмного

забезпечення в розрізі контролю та оцінювання ефективності роботи виробничого персоналу.

Слід пам'ятати, що рішення буде реалізованим, якщо воно передбачає рис. 2.8.

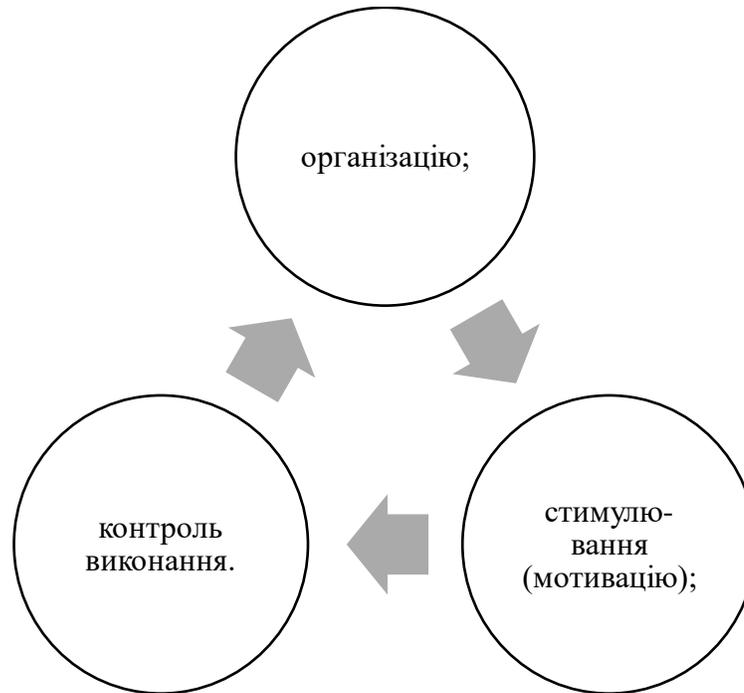


Рис. 2.8. Основні складові управлінського рішення [складено автором]

Організація виконання рішення може включати два аспекти.

По-перше, це налаштування нової системи при вирішенні нової проблеми що виникла. У цьому випадку може бути використаний функціонально-логічний метод проектування компонентів організаційної системи.

По-друге, змінити функції, структуру, параметри вже існуючої системи. Особливо важливо уникати функціональних лінійних конфліктів в організаційній системі, при перерозподілі функцій підрозділів, їх спеціалізації і відповідно повноважень, відповідальності, ролі окремих менеджерів в організаційно-торгівельних системах з усіма наслідками.

Стимулювання виконання рішення теж є різним рис. 2.10:



Рис. 2.10. Стимулювання виконання рішень на ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» [складено автором]

Загально-організаційні стимули – це стимули, які забезпечуються фактом роботи в конкретній організації на певній посаді, з відповідною матеріальною винагородою, соціальним статусом і можливостями самореалізації.

Ризик втрати посади може забезпечити реалізацію рішення до тих пір, поки чинники здоров'я, що відповідають цій посаді (навантаження, винагорода, безпека тощо), знаходяться в допустимих межах для цих категорій керівників.

Коли показники здоров'я перевищують зазначений діапазон, загальних регулятивних мотивів буде недостатньо. Тому, розробляючи рішення, перш за все необхідно встановити, чи достатній рівень організаційного стимулювання, а якщо ні, то передбачити цілеспрямовані заходи та виділити для цього відповідні ресурси.

При цьому джерелами мотивації можуть бути не тільки матеріальні, а й моральні стимули, а також очікування кар'єрного зростання.

Оскільки керівництво товариства наголошує на довгостроковій перспективі, то можуть приймати рішення та зважувати компроміси інакше, ніж деякі компанії. Відповідно, керівництво виділяє основний підхід до управління та прийняття рішень, що відповідатимуть інвестиційній філософії товариства:

товариство продовжуватиме невпинно зосереджуватися на своїх клієнтах.

продовжуватиме приймати інвестиційні рішення в світлі міркувань довгострокового лідерства на ринку, а не короткострокових міркувань прибутковості.

продовжуватиме аналітично вимірювати програми та ефективність інвестицій, відкидаючи ті, які не забезпечують прийняттого прибутку, і збільшувати інвестиції в ті проекти, які працюють найкраще.

приймають сміливі, а не боязкі інвестиційні рішення, якщо достатня ймовірність отримати переваги лідерства на ринку. Деякі з цих інвестицій окупляться, інші – ні, і в обох випадках товариство отримає ще один цінний досвід.

товариство наполегливо працює над тим, щоб витратити кошти з розумом і підтримувати культуру економії.

збалансовує свою увагу на зростанні з наголосом на довгостроковій прибутковості та управлінні капіталом.

Отже, має місце низка явних чинників підсилення прийняття рішень, створюваних колективним органом, а не індивідом. Проте колективне прийняття рішень має низку недоліків:

часто колективні рішення приймаються довше, ніж індивідуальні;

існує тенденція витратити багато непродуктивного часу на очікування, організацію або повторення відомих фактів;

колектив інколи неадекватно впливає прийняття рішення на його процес, якщо є розбіжності в психофізичних і владних параметрах фахівців;

неузгодженість зусиль колективного прийняття рішення при реалізації рішення або перекладання своїх завдань та обов'язок на інших.

Рис. 2.11. Недоліки прийняття управлінського рішення ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» [складено автором]

Коллективне виконання рішення передбачає видання розпорядчого документа про формування групи, в якому призначається керівник групи і чітко прописуються повноваження і відповідальність кожного члена групи; визначається система винагороди і форми контролю і звітності.

В рамках дослідження проводилося опитування, в якому взяли участь керівництво товариства та деякі партнери-підприємства малого бізнесу, що знаходяться в Полтаві, а також Полтавської області. Дане дослідження підтверджує гіпотезу що: малі підприємства надають перевагу управлінським рішенням поточного та оперативного характеру; переважає централізована система прийняття управлінських рішень; наявна проблема в прийнятті управлінських рішень в малих підприємствах на стадії зростання.

Виявлено, що максимальний період прийняття управлінських рішень сягає від кварталу до року. Прийняття рішень, які пов'язані з розв'язанням щоденних проблем, є найвагомішою часткою часу у підприємців.

Було визначено, що менеджери та власники підприємств малого бізнесу під час розробки та прийняття управлінських рішень спираються на власний досвід, інтуїцію та на інші суб'єктивні фактори. Менше ніж половина підприємців в малому бізнесі звикли приймати рішення спираючись на пропозицій, що озвучує персонал підприємства, або ж враховуються рекомендації від зовнішніх консультантів. Що ж до делегування повноважень в малому бізнесі, виявлено, що в даному типі підприємств воно, майже, не відбувається.

У діяльності малих підприємств, ще на стадії зростання, починають з'являтися проблеми, пов'язані з прийняттям управлінських рішень. Серед визначених нами причин проблем є наступні:

відсутні встановлені пріоритети завдань;

невідповідність між обсягом людських ресурсів та кількістю завдань;

відсутні чітко та лаконічно встановлені процеси обміну інформацією на підприємстві, а також не встановлені процедури прийняття рішень.

Нами виявлено, що на сьогодні, з урахуванням специфіки малого бізнесу, є недостатньо методологічних розробок стосовно прийняття управлінських рішень.

Спираючись на проведені нами дослідження щодо діяльності та розвитку малих підприємств, сформувано наступні гіпотези:

Малі підприємства мало приділяють уваги стратегічним управлінським рішенням, натомість віддають перевагу управлінським рішенням оперативного та поточного циклів управління;

Малі підприємства в більшості обирають централізовану системи при прийнятті управлінських рішень, це пов'язано з браком делегування повноважень;

Стадія зростання в діяльності малих підприємств пов'язана з низкою проблем підчас прийняття управлінських рішень, це пов'язано з невідповідністю процедур і зростанням кількості поставлених завдань.

На підприємстві, фахівцями було проведено опитування, що проводилося за допомогою анкетування, яке було поділено на три основні блоки:

загальна характеристика підприємця;

загальна характеристика підприємства малого бізнесу;

загальна характеристика управлінських рішень, які приймаються керівництвом.

В ході анкетуванні прийняли участь власники підприємств малого бізнесу, їх частка склала 92,86% від загальної кількості респондентів, а 7,14% респондентів склали наймані менеджери.

Особи віком 30-40 років склали найбільшу питому вагу серед підприємців – 57%. Респонденти віком до 30 років склали частку в 17%, а опитані віком від 41 до 50 років – 21%. Особи, старші за 50 років склали лише 5%.

Однією із характерних рис опитаних нами підприємців є наявність отриманої вищої освіти – 78,57%.

Підприємці, які отримали середню спеціальну освіту склали частку в 16,67%, а з середньою – 4,76%.

Більшість опитаних підприємців мають вагомий досвід роботи у бізнесі, із них 71,43% осіб працюють в бізнесі вже більше ніж 5 років (рис. 2.12).

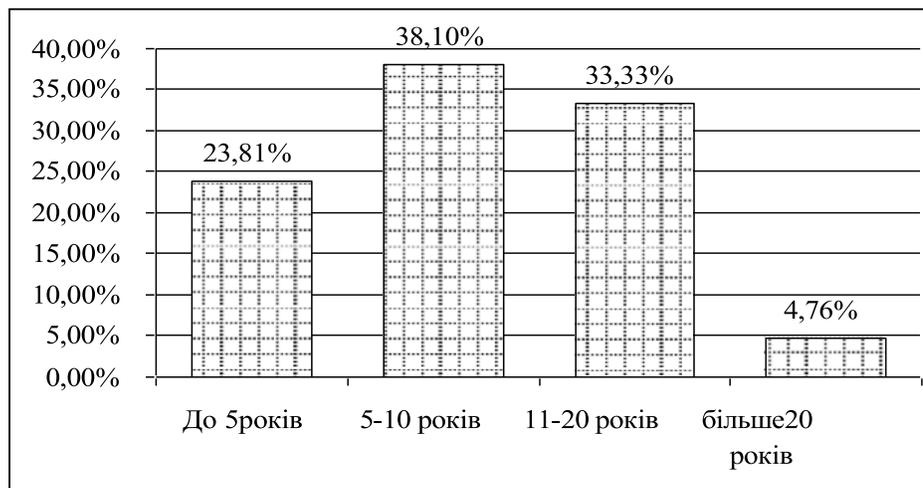


Рис. 2.12. Структура опитаних підприємців за досвідом їх роботи в бізнесі, % [складено автором]

Досвід роботи від 5 років у сфері малого бізнесу, а також отримання навичок ведення підприємницької діяльності надають вектор дій для переважної кількості підприємців, для того щоб спробувати займатися новими напрямками діяльності. Продовжуючи зазначимо, що 57% опитаних підприємців, мають досвід диверсифікації бізнесу, але лише у 54% опитаних такий досвід завершився успіхом (рис. 2.13).

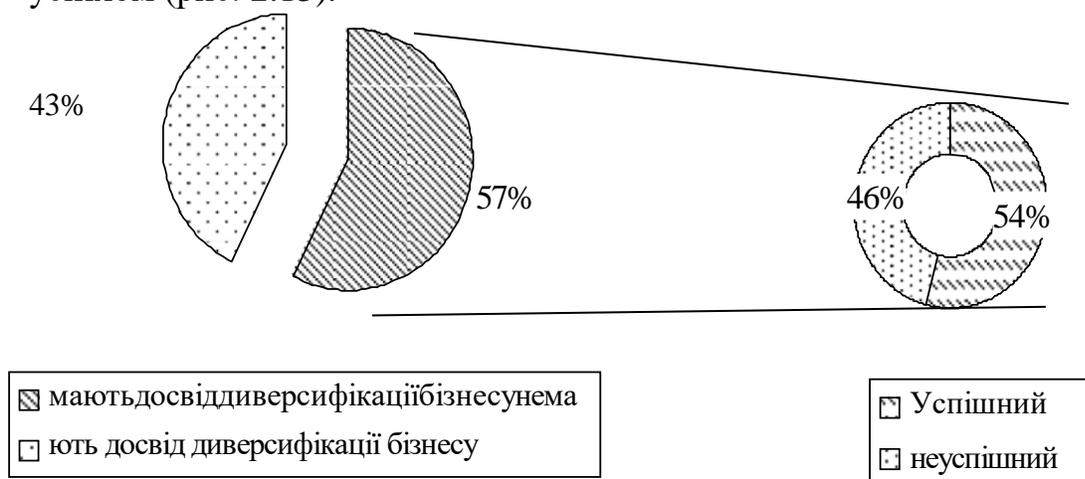


Рис. 2.13. Структура опитаних підприємців за досвідом диверсифікації бізнесу, % [складено автором]

Як показують результати проведеного анкетування, характер підприємницької діяльності є різнобічним. Підприємства малого бізнесу функціонують більш ніж в десяти різних сферах діяльності (частина опитаних підприємців назвали декілька сфер діяльності). До найбільшої частини серед респондентів відносяться саме підприємства малого бізнесу, які займаються наданням послуг оптової та роздрібною торгівлі, вони склали частку в розмірі 45,24%. А 55% респондентів мають не більше ніж 10 найманих працівників за звітний період, саме тому, спираючись на критерій середньої кількості працюючих, вони відносяться до мікропідприємств. З цього випливає, що 45% респондентів – малі підприємства, в яких середня кількістю працюючих складає 10-50 осіб.

Спираючись на показник чисельності працюючих, випливає, що досліджувані нами підприємства мають просту організаційну структуру:

53,66% підприємств мають два рівні управління;

46,34% підприємств мають один рівень управління.

За критерієм річного доходу, підприємства умовно можна розділити на три групи:

1 група (39%) – дохід складає більше 2 млн. грн.;

2 група (32%) – дохід складає до 1 млн. грн.;

3 група (29%) – дохід складає від 1 до 2 млн. грн.;

Більша частина респондентів позитивно оцінюють результати отримані від діяльності їхнього малого бізнесу.

Згідно з проведеним дослідженням, для характеристики управлінських рішень, які приймаються підприємцями, ми дослідили наступне:

горизонт планування діяльності малого підприємства;

поділ часу підприємця або менеджера між прийняттям різнопланових управлінських рішень;

основні особливості процесу прийняття управлінських рішень, а також ключові етапи;

ключові проблеми, які заважають приймати управлінські рішення;

ключові програми та методи, які використовуються в ході прийняття управлінських рішень.

Спираючись на проведене опитування, ми встановили, що максимальним горизонтом планування діяльності та прийнятті управлінських рішень підприємств малого бізнесу для більшої частини респондентів є квартал, так вважають 37% респондентів, а 34% респондентів притримуються думки, що це рік. (рис. 2.14).

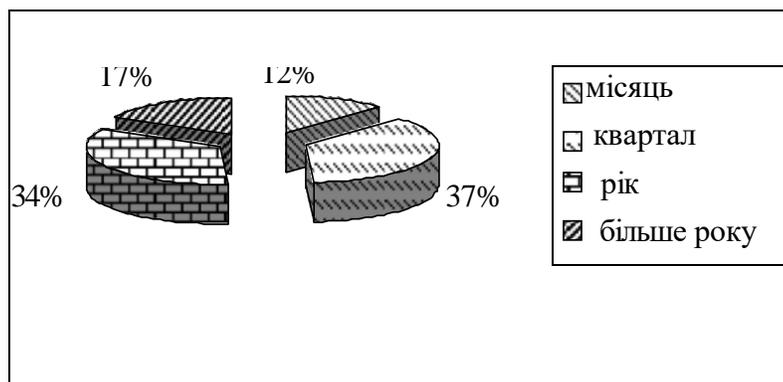


Рис. 2.14. Максимальний горизонт прийняття управлінських рішень з планування діяльності підприємств малого бізнесу за результатом опитування [складено автором]

Управлінські рішення, які орієнтуються на період більше року, прийнято приймати для вирішення стратегічних завдань.

Партнери-підприємці, які взяли участь в опитуванні, зазначили, що на такі рішення в середньому витрачається 21% часу. 51,4% робочого часу управлінця (підприємця чи менеджера) потребують прийняття оперативні рішення (пов'язані з короткостроковими цілями та пріоритетами).

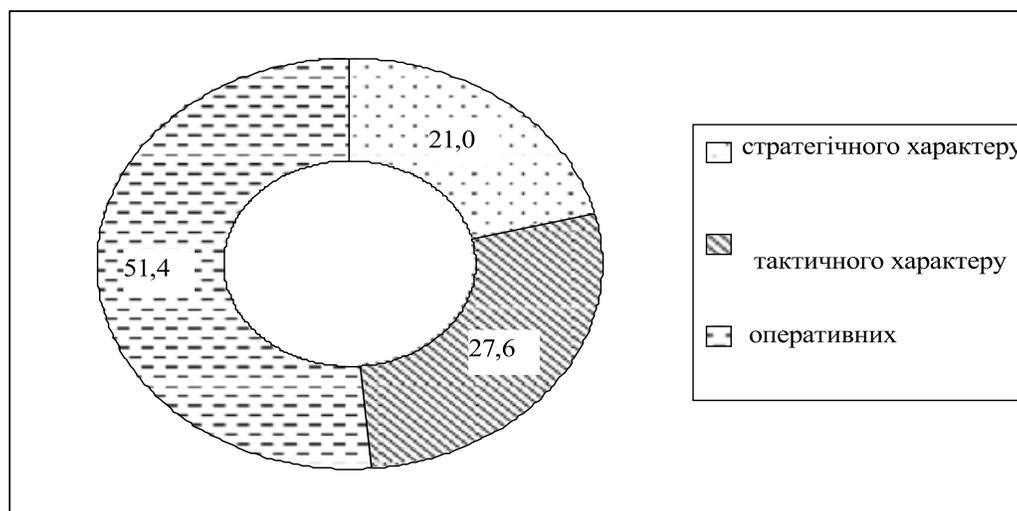


Рис. 2.15. Структура витрат робочого часу управлінців-респондентів на прийняття управлінських рішень, % [складено автором]

Таким чином вагома кількість часу управлінців в малому бізнесі займає саме прийняття рішень, які пов'язані з вирішенням щоденних задач та проблем. Незначний відсоток часу управлінців виділяється для розробки та реалізації рішень стратегічного характеру, які спрямовані на формування та досягнення перспективних цілей бізнесу. Тому слід виділити невідповідність відсотка стратегічних та довгострокових управлінських рішень управлінців, це вказує на нерозуміння респондентами сутності вказаних нами понять в анкетуванні.

Дані проведеного дослідження свідчать:

19,05% опитаних приймають обґрунтовані рішення, які не спираються на інтуїцію;

59,52% респондентів вказують, що в деяких випадках в процесі прийняття управлінських рішень діють спираючись на інтуїцію;

59,52% опитаних доволі часто приймають рішення, спираючись на власний досвід;

7,14% респондентів постійно розглядають альтернативні варіанти рішень з подальшим вибором найбільш доцільного та оптимального;

вдаються досить часто до розробки декількох варіантів рішень 40,48% респондентів, а 50% респондентів роблять це іноді.

Проаналізувавши відповіді опитуваних управлінців щодо учасників процесу прийняття управлінського рішення, виявлено що 59,52% респондентів часто приймають рішення одноосібно (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

### Характер прийняття управлінських рішень з точки зору учасників процесу

Основні характеристики управлінських рішень з точки зору учасників процесу	Частота характеристики щодо управлінських рішень				
	завжди	часто	іноді	ніколи	складно відповісти
Індивідуальне прийняття управлінського рішення					
кількість респондентів, %	26,19	59,52	9,52	-	4,76
Залучення відповідальних співробітників до розробки управлінського рішення					
кількість респондентів, %	7,14	40,48	47,62	2,38	2,38
Залучення зовнішніх консультантів до розробки управлінського рішення					
кількість респондентів, %	-	14,29	47,62	35,71	2,38
Прийняття управлінських рішень на підставі пропозицій персоналу підприємства					
кількість респондентів, %	2,38	14,29	59,52	21,43	2,38

40,48% респондентів часто залучають до розробки управлінського рішення відповідальних співробітників, а 47,62% роблять це іноді. Послуги зовнішніх консультантів використовують рідко 47,62% опитаних, а зовсім не користуються 35,71% опитаних.

До найбільш поширених проблем, які стоять на заваді прийняття управлінського рішення, є зайнятість управлінця поточними задачами та дефіцит часу для прийняття управлінських рішень, про це вказують 87,18% респондентів (рис. 2.16).

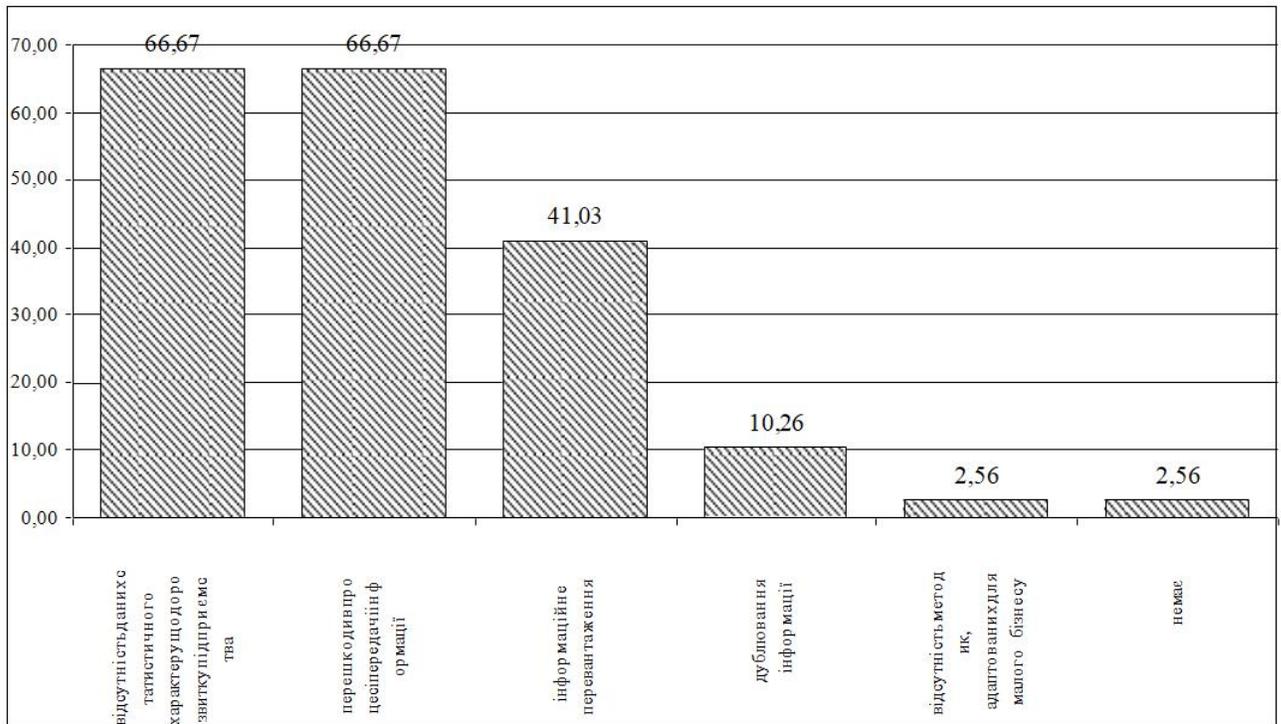


Рис. 2.16. Найбільш поширені проблеми, що заважають прийняттю управлінських рішень підприємцями [складено автором]

Отже, 66,67% опитаних вказали про відсутність даних статистичного характеру на рахунок розвитку підприємства, а 66,67% вказали про перешкоди в процесі передачі інформації. 41,03% респондентів підкреслили актуальність питання інформаційного перевантаження управлінця.

Спираючись на результати проведеного, дослідження доцільно зробити наступні висновки: керівництво ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» та партнери представники малого бізнесу переважно є люди у віці 30-40 років та мають вищу освіту і досвід роботи в сфері бізнесу понад 5 років. Управлінці в сфері малого в процесі розробки та прийнятті управлінських рішень спираються на власний досвід, інтуїцію та на інші суб'єктивні фактори. Досить обмеженим є використання формалізованих методів прийняття управлінських рішень. Ми вважаємо, що це пов'язано з тим, що такі методи в основному розраховані для великих підприємств.

## Висновки до розділу 2.

1. Об'єктом дослідження було обрано ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА», що створено у 2003 р. та являється представником продукції компанії DSP Prerov (Чехія) і Merz Aufnahmstechnik GmbH (Німеччина) спеціалізується з продажу дробильно-сортувального обладнання. Кількість управлінського персоналу з кожним роком становилася меншою, а саме в 2020 році працювало 15 осіб, а вже в 2022 році їх кількість знизилась до 10 осіб, але стосовно виробничого персоналу, то він був незмінним увесь аналізований період, причини зменшення загальної кількості персоналу, пандемія в 2020-2021 рр. та війна в країні 2022 р. Згідно з показниками, товариство має значний потенціал для його подальшого розвитку в рамках збільшення продажів конкретного обладнання та подальшого поширення своєї діяльності.

2. Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» проведений на основі даних фінансової звітності, аналіз загального показника фінансового стану, за весь аналізований період підприємство працювало прибутково, підприємство не має дефіциту оборотних коштів для фінансування своєї діяльності. Компанія не тільки фінансово стабільна у 2021 році, але й ліквідна протягом усього періоду, що аналізується.

3. Розглянули систему прийняття управлінських рішень, оперуючись посадовими інструкціями кожного працівника даного товариства завдання, повноваження та відповідальність в ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА" розподілені певним чином. Також має значення низка явних чинників, для підсилення прийняття рішень, створюваних колективним органом, а не індивідом. Провівши опитування виявили, що управлінці в сфері малого в процесі розробки та прийнятті управлінських рішень спираються на власний досвід, інтуїцію та на інші суб'єктивні фактори. Досить обмеженим є використання формалізованих методів прийняття управлінських рішень.

### РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА"

3.1. Вдосконалення технології прийняття управлінських рішень на ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА" в умовах динамічних змін

Кожен суб'єкт ринку прагне до підвищення ефективності своєї діяльності, однак в сучасних умовах війни, постійної нестачі фінансових ресурсів, масового банкрутства та ліквідації малих підприємств, а також, враховуючи високий рівень морального й фізичного зносу обладнання підприємств, як ніколи гостро постає проблема пошуку резервів для оптимізації процесів надання послуг та підвищення ефективності діяльності суб'єкта.

Управлінське рішення вважатимемо лише тоді ефективним, коли не існуватиме іншого рішення, що має більш високі оцінки хоча б за одним критерієм і рівень оцінки за іншими критеріями ефективності. Від правильності вибору критерію ефективності, залежить не лише чітке формулювання завдання, а й визначення основних напрямків дій з впровадження рішення.

Тому, особливу увагу потрібно приділити технології прийняття управлінських рішень щодо максимізації вартості товариства в умовах невизначеності, технологіям прийняття управлінських рішень щодо фінансового забезпечення інноваційної діяльності товариства.

Отже, до прийняття управлінських рішень на ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА" висувається низка вимог, яких необхідно дотримуватися під час їх підготовки та ухвалення рис. 3.1.

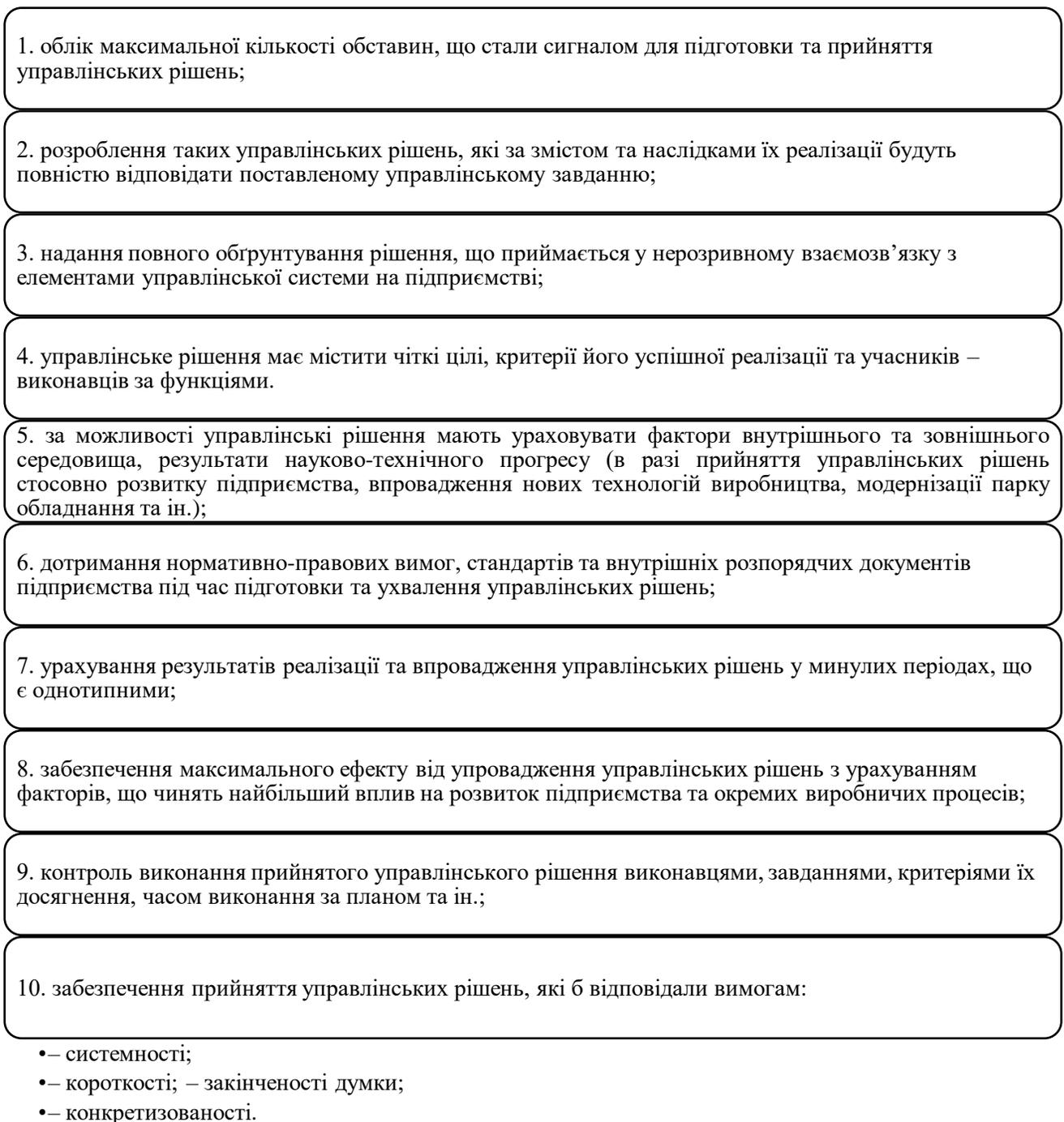


Рис. 3.1. Вимоги до прийняття управлінських рішень на ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА" [складено автором]

Отже, надалі доцільно зупинитися на технології прийняття рішень керівниками ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА"

#### 1. Використовуйте процесноорієнтований підхід

Один із головних обов'язків як керівника – це виконувати завдання разом із іншими, що передбачає використання організаційних процесів для досягнення цілей і результатів.

«Більшість людей думають про прийняття рішень як про подію». «Дуже рідко можна знайти єдиний момент часу, коли приймається «важливе рішення», і звідти все йде вперед. Насправді річ іде про процес. Роль менеджера в нагляді за цим процесом є простою, але водночас надзвичайно складною».

Розпочавши процес прийняття рішень, спочатку радимо директору ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА" сформулювати проблему, щоб переконатися, що він ставить правильні запитання, і всі погоджуються щодо того, що потрібно вирішити. Після цього потрібно створити свою команду та керувати групою динамічно, щоб проаналізувати проблему та знайти життєздатне рішення. Дотримуючись структурованого багатоетапного процесу, можна приймати обґрунтовані рішення та досягати бажаного результату.

## 2. Залучіть свою команду до процесу

Прийняття рішень не повинно відбуватися у вакуумі. Щоб не покладатися лише на управлінські рішення, залучайте свою команду до процесу, щоб залучити до розмови кілька точок зору та стимулювати творче вирішення проблем. Оцінюючи погляди інших на те, як підійти до конкретного виклику та подолати його, є ідеальною альтернативою, оскільки це допоможе керівнику краще усвідомити свої неявні упередження та керувати своєю командою з більшим емоційним інтелектом.

## 3. Розвивайте настрій на співпрацю

Виховання правильного мислення на ранніх етапах процесу прийняття рішень, має вирішальне значення для того, щоб ваша команда працювала злагоджено, а не суперечливо.

Приймаючи рішення, слід враховувати два ключові настрої:

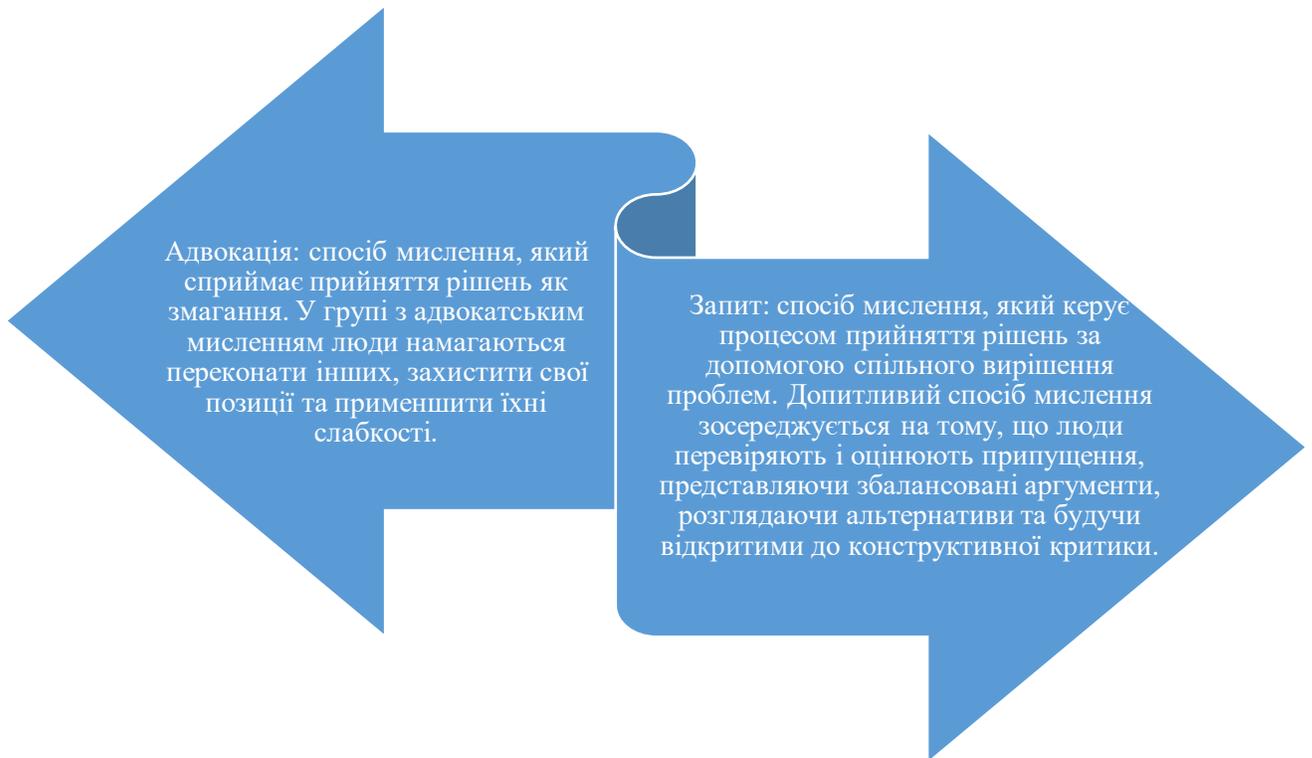


Рис. 3.2. Ключові настрої для прийняття управлінського рішення [складено автором]

Як видно, зовні підходи до адвокації та дослідження виглядають оманливо схожими. Обидва включають людей, які беруть участь у дебатах, спираючись на дані, розробляючи альтернативи та приймаючи рішення щодо майбутніх напрямків. Але, незважаючи на цю подібність, дослідження та адвокація дають дуже різні результати. А саме, рішення, прийняті та виконані різними командами, дають на 60 відсотків кращі результати. Прагніть прививати членам вашої команди дослідницький спосіб мислення, щоб вони мали змогу мислити критично та відчувати, що їхню точку зору цінують, а не відкидають.

#### 4. Створення та підтримка психологічної безпеки

Щоб члени вашої команди відчували себе комфортно, ділячись своїми різними поглядами та працюючи разом, надзвичайно важливо створити та підтримувати психологічно безпечне середовище. Згідно з дослідженням технологічної компанії Google, психологічна безпека є найважливішою динамікою

серед високоефективних команд. Психологічна безпека є важливою – перш за все – для отримання інформації та перспектив. Корисно мати можливість говорити про те, що ми знаємо та думаємо, ефективно та вдумливо, перш ніж дійти остаточного висновку».

Щоб допомогти вашій команді відчувати себе психологічно безпечно, виявляйте повагу та справедливо прислухайтеся до думок кожного. Висловлюючи власну точку зору, будьте відкритими та прозорими та адаптуйте свій стиль спілкування відповідно до потреб групи. Активно прислухаючись до емоцій і ставлення своїх колег і прислухаючись до них, ви можете налагодити міцніші узи довіри, змусити їх почуватися більш залученими та створити атмосферу, яка дозволяє приймати ефективніші рішення.

#### 5. Повторіть цілі та мету рішення

У процесі прийняття рішень життєво важливо уникати поширених управлінських пасток і втрачати з поля зору цілі та мету прийнятого рішення.

Цілі, над досягненням яких прагне товариство, мають бути чітко сформульовані на початку процесу прийняття рішень і постійно повторюватися, щоб гарантувати їх остаточне досягнення.

Перегляд мети особливо важливий під час прийняття рішень, пов'язаних зі складними ініціативами, такими як організаційні зміни, щоб переконатися, що ваша команда відчуває мотивацію та згуртованість і розуміє, як їхні внески пов'язані з більшими цілями.

Ефективне прийняття рішень може значно вплинути на продуктивність організації. Розвиваючи свої навички прийняття рішень, ви зможете виносити розумні рішення та керувати своєю командою відповідними структурами та процесами, що призведе до прийняття більшої кількості рішень на основі даних.

Дирекція ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА" також може передбачити організаційні труднощі та орієнтуватися в них, аналізуючи результати попередніх зусиль, які можуть мати тривалий вплив на успіх товариства.

Покращення можливостей директора ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА" прийняття рішень може бути невід'ємною частиною його шляху до того, щоб стати кращим менеджером, досягти бізнес-цілей і просунути по кар'єрі. На додаток до реального досвіду, продовжуючи свою освіту, пройшовши навчальний курс менеджменту, керівник може передати свої навички і знання, які дозволять команді товариству та організації процвітати.

Розглянемо, наприклад, супервайзера першої лінії, якому доручено планувати робочих і замовляти сировину для свого відділу. Неправильне прийняття управлінських рішень керівниками нижчого рівня навряд чи призведе до ліквідації всієї фірми, але це може призвести до багатьох несприятливих результатів, таких як (рис):

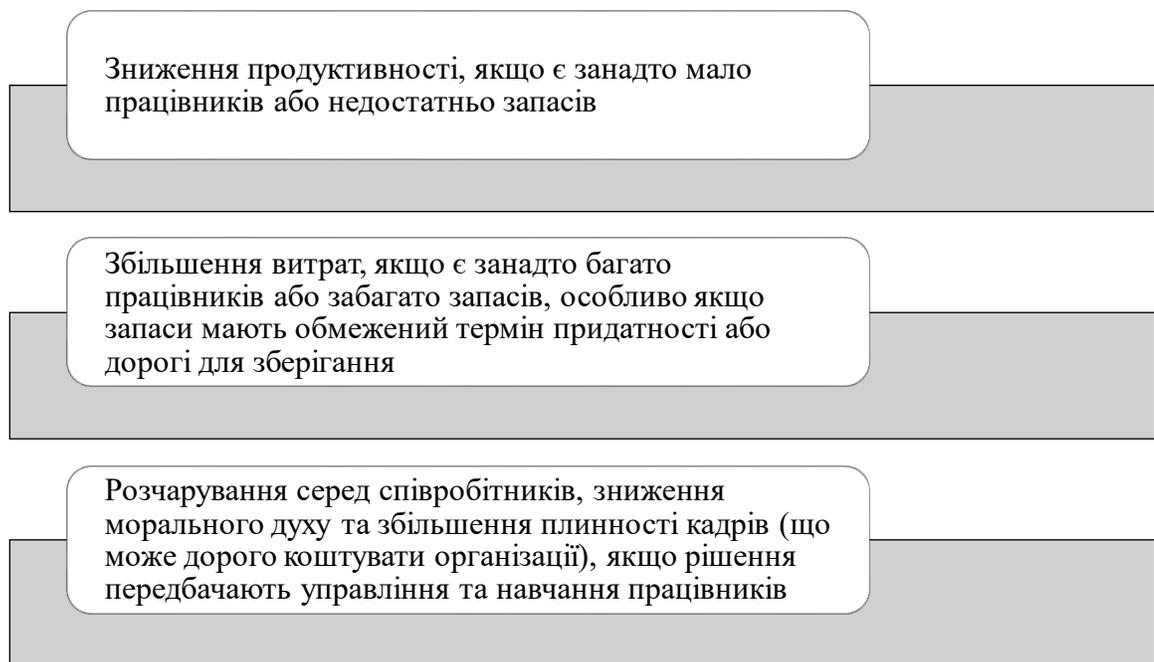


Рис. 3.3. Наслідки неправильного управлінського рішення керівниками нижчого рівня ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА" [складено автором]

Знання того, як буде прийнято конкретне рішення, також може допомогти команді ефективніше спланувати порядок денний своїх зустрічей і сприяти більшій співпраці командного процесу. Найважливіше те, що розуміння того, як

будуть прийматися рішення, допомагає створити підтримку для остаточного рішення та активну відданість реалізації цього рішення.

Менеджери всіх рівнів можуть використовувати різні моделі прийняття управлінських рішень, щоб зрозуміти різні підходи та підходи для різних ситуацій. Як результат, вони надають цінний інструмент для прийняття рішень, який допомагає організаціям розробляти продумані та ефективні рішення.

Процес прийняття рішень в менеджменті може бути сповнений різноманітних труднощів, з якими можуть зіткнутися менеджери та окремі особи. Ці проблеми можуть вплинути на якість і своєчасність рішень. Серед поширених труднощів (табл.. 3.1).

Таблиця 3.1

**Труднощі процесу прийняття управлінських рішень на ТОВ  
“ДРОБМАШ-УКРАЇНА”**

Труднощі	Значення
Неповна інформація	Недостатня кількість даних може перешкодити аналізу та призвести до помилкових рішень
Невизначеність і ризик	Непередбачувані результати роблять впевнений вибір складним
Когнітивні упередження	Упередження затьмарюють судження, що призводить до помилкових рішень
Складність	Складні фактори та варіанти ускладнюють прийняття рішень
Часові обмеження	Обмежені часові рамки змушують приймати поспішні рішення
Конфлікт інтересів	Різні інтереси зацікавлених сторін перешкоджають досягненню консенсусу
Групова динаміка	Конфлікти та тиск конформності впливають на групові рішення
Опір змінам	Зміни створюють опір рішенням
Етичні дилеми	Моральні міркування ускладнюють вибір

Тому, надалі доцільно надати пропозиції щодо впровадження моделі прийняття рішень Врума-Йеттона в процес управління ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА", для ефективного їх прийняття.

### 3.2. Пропозиції щодо впровадження моделі прийняття рішень Врума-Йеттона в процес управління ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА"

Модель прийняття рішень Врума-Йеттона – це інструмент прийняття рішень, заснований на ситуаційному лідерстві. Дана модель прийняття рішень базується на емпіричних даних, які свідчать про те, що ступінь участі підлеглих у прийнятті рішень впливає на ефективність організації.

Врум і Йеттон стверджували, що участь підлеглих у прийнятті рішень є однією з найбільш постійних і суперечливих проблем в управлінні бізнесом.

У відповідь на цю проблему була створена модель прийняття рішень Врума-Йеттона. Модель визначає обставини, за яких участь підлеглих у прийнятті рішень приносить користь або перешкоджає ефективності організації.

Грунтуючись на емпіричних даних, модель підтримує набір вказівок, що регулюють ступінь участі підлеглих у прийнятті рішень. Модель припускає, що правильне прийняття рішень ґрунтується на контексті, і що не всі рішення однакові. Це вимагатиме від директора ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» адаптувати свою поведінку залежно від рівня участі підлеглого.

#### Три фактори моделі Врума-Йеттона

По-перше, модель пропонує особам, які приймають рішення, розглянути три конкретні фактори, які стосуються рішення, яке необхідно прийняти. Той, хто приділить час детальній оцінці цих факторів, отримає чіткий план дій. Тепер розглянемо кожен фактор:

Якість рішення. Наскільки важливо прийняти правильне рішення? Хоча бізнес завжди повинен прагнути зробити правильний вибір, деякі вибори важливіші за інші. Витрачати величезні ресурси на кожне рішення просто неможливо, тому ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» повинне вибирати своє індивідуальне рішення.

Підпорядковане зобов'язання. Деякі рішення певним чином впливатимуть на підлеглих, тоді як інші рішення матимуть до них дуже мало спільного. Керівники повинні оцінити вплив рішення на підлеглих і організацію в цілому. Щоб збільшити зацікавленість, підлегли завжди повинні брати участь у прийнятті рішень, які впливають на них.

Часові обмеження. Приймаючи рішення, спочатку слід створити точний графік, щоб визначити, чи є час для залучення інших або заздалегідь детально вивчити потенційні рішення.

Для просування по моделі прийняття рішень Врума-Йеттона директор що буде приймати рішення, повинен використовувати дерево рішень, що містить сім запитань з відповідями «так» або «ні». Залежно від наданих відповідей вони зрештою дійдуть до одного з п'яти стилів прийняття рішень табл.3.2.

Таблиця 3.2

### Стили прийняття рішень на ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА»

Аспект	Пояснення
Огляд концепції.	<p>Модель прийняття рішень Врума-Йеттона, розроблена Віктором Врумом і Філіпом Йеттоном, є системою прийняття рішень, яка використовується для визначення найбільш прийнятної стилу керівництва для прийняття рішень в організації. Модель заснована на передумові про те, що не існує універсального підходу до прийняття рішень і що ефективність стилу прийняття рішень залежить від різних ситуаційних факторів. Модель допомагає лідерам і менеджерам оцінити характеристики ситуації та вибрати відповідний рівень участі співробітників у прийнятті рішень.</p>
Ключові елементи	<p>Модель прийняття рішень Врума-Йеттона включає кілька ключових елементів:</p> <p>Якість рішення: модель підкреслює важливість якості рішення та необхідність гарантувати, що обраний стиль прийняття рішень призводить до ефективних результатів.</p> <p>Стиль лідера: обраний лідером стиль прийняття рішень, будь то автократичний (А), консультативний (С) або груповий (G), відіграє ключову роль у процесі прийняття рішень. – Значущість рішення: модель враховує важливість рішення з точки зору його впливу на організацію та потреби працівників прийняти це рішення.</p> <p>Доступність інформації: доступність відповідної інформації та ступінь її розподілу серед членів команди впливають на вибір стилу прийняття рішень. Вимога до відданості: Рівень відданості та прийняття, необхідний від членів. Часові обмеження: час, доступний для прийняття рішення, може вплинути на вибір стилу прийняття рішення.</p>

Стилі прийняття рішень	<p>модель Врума-Йеттона окреслює п'ять стилів прийняття рішень, класифікованих за літерними кодами, які представляють різні рівні участі лідера та групи:</p> <p>Автократичний (А): Лідер приймає рішення одноосібно, не консультуючись з іншими.</p> <p>Консультативний (С): Лідер шукає внесок і пропозиції від членів команди, але приймає остаточне рішення одноосібно. – Груповий (G): лідер фасилітує групове обговорення, і група колективно приймає рішення.</p> <p>Консультація з індивідуальним внеском (СІ): лідер збирає внески від окремих членів команди окремо, а потім приймає рішення.</p> <p>Консультація з груповим внеском (СG): Лідер збирає дані від усієї групи та приймає рішення з їхнього внеску.</p>
Застосування	<p>Модель прийняття рішень Врума-Йеттона застосовується в різних організаційних контекстах:</p> <p>Вибір стилю керівництва: вона допомагає керівникам і менеджерам вибрати найбільш прийнятний стиль прийняття рішень на основі ситуаційних факторів, покращуючи результати рішень.</p> <p>Командна динаміка: модель допомагає сприяти ефективній командній динаміці шляхом належного залучення членів команди до процесу прийняття рішень.</p> <p>Вирішення конфліктів: його можна використовувати для врегулювання конфліктів усередині команд, вибравши стиль прийняття рішень, який заохочує співпрацю та згоду.</p> <p>Управління змінами: в ініціативах щодо змін модель допомагає лідерам залучати співробітників і впоратися з опором шляхом інклюзивного прийняття рішень.</p> <p>Стратегічне планування: воно дає інформацію для прийняття стратегічних рішень, враховуючи вплив, інформацію та зобов'язання, необхідні для прийняття ключових організаційних рішень.</p>
Переваги	<p>Модель Врума-Йеттона пропонує кілька переваг:</p> <p>Покращена якість рішень: пристосовуючи стиль прийняття рішень до ситуації, організації можуть підвищити якість рішень та їх успішну реалізацію.</p> <p>Розширене залучення працівників: модель сприяє залученню та залучення працівників, що призводить до почуття власності та відданості прийнятими рішеннями.</p> <p>Зменшення конфліктів: залучення членів команди до прийняття рішень може зменшити конфлікти та покращити співпрацю всередині команд.</p> <p>Адаптивність: модель дозволяє організаціям адаптувати свій підхід до прийняття рішень до конкретних потреб різних ситуацій, сприяючи маневреності та гнучкості.</p> <p>Вища продуктивність: коли члени команди відчувають, що їхній вклад цінується, це може призвести до підвищення мотивації та продуктивності.</p>
Проблеми.	<p>Проблеми у застосуванні моделі Врума-Йеттона включають складність точної оцінки ситуаційних факторів, можливість того, що процеси прийняття рішень стануть трудомісткими, і необхідність лідерам бути гнучкими в коригуванні свого бажаного стилю прийняття рішень на основі ситуація.</p>

Запобігання та пом'якшення.	<p>Для вирішення проблем організації можуть:</p> <p>Навчання та розвиток: забезпечувати навчання та розвиток керівників і менеджерів, щоб покращити їхню здатність оцінювати ситуаційні фактори та вибрати відповідні стилі прийняття рішень.</p> <p>Оптимізація процесів: оптимізація процесів прийняття рішень, щоб уникнути непотрібних затримок, враховуючи внесок співробітників, коли це необхідно.</p> <p>Механізми зворотного зв'язку: створіть механізми зворотного зв'язку, щоб постійно оцінювати ефективність стилів прийняття рішень і вносити корективи за необхідності.</p> <p>Гнучкість лідерства: заохочуйте лідерів до адаптації та бажання коригувати свій стиль прийняття рішень на основі унікальних вимог кожної ситуації.</p> <p>Рішення, керовані даними: включайте дані та аналітику для підтримки прийняття рішень, роблячи його більш об'єктивним і менш залежним від суб'єктивних суджень.</p>
-----------------------------	--

Отже, відповідно моделі прийняття рішень Врума-Йеттона, існує п'ять стилів прийняття рішень, які скеровують групове прийняття рішень відповідно до поточної ситуації та рівня участі підлеглих: автократичний тип 1 (A1), автократичний тип 2 (A2), консультативний тип 1. (C1), консультативний тип 2 (C2), груповий тип 2 (G2).

Розглянемо детальніше організацію ефективності прийняття рішень.

Щоб визначити вплив цих трьох факторів на прийняте рішення, керівники ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА», які приймають рішення, повинні поставити собі такі запитання в тій послідовності, в якій вони представлені рис. 3.4.

Використовуючи прості відповіді «так» або «ні», керівник, повинен бути використовувати дерево рішень, щоб потім перейти до одного з п'яти різних варіантів прийняття рішень у трьох різних стилях лідерства.

П'ять стилів прийняття рішень моделі Врума-Йеттона

Після визначення варіанту прийняття рішення модель Врума-Йеттона пояснює, як кожен стиль керівництва впливає на процес прийняття рішень. Нижче ми розглянемо, як цей процес відбувається на практиці.

Самодержавний. Авторитарний лідер приймає рішення і повідомляє про це підлеглим постфактум. Вони використовують наявну інформацію, щоб прийняти рішення про спосіб дій, який вважають найбільш прийнятним.

Вимоги до якості (QR) – чи критично характер рішення? Чи необхідно рішення вибирати з технічних, раціональних чи якісних міркувань?

Вимога відданості (CR) – наскільки важлива відданість підлеглих прийняттю рішення?

Інформація про лідера (LI) – чи достатньо інформації для того, щоб лідер міг прийняти правильне рішення самостійно?

Структура проблеми (CT) – чи структурована проблема? Чи існують альтернативні варіанти дій? Чи можна точно оцінити ці альтернативи? Чи проблема визначена, зрозуміла чи обмежена в часі?

Імовірність зобов'язань (CP) – чи є прийняття підлеглим невід'ємною частиною реалізації рішення? Іншими словами, чи будуть вони зобов'язані прийняти одностороннє рішення?

Конгруентність цілей (GC) – чи інвестують підлегли у рішення? Чи збігаються їхні цілі з цілями організації?

Конфлікт підлеглих (CO) – чи ймовірно, що між підлеглими виникне конфлікт щодо обраних варіантів дій?

Інформація про підлеглих (SI) – нарешті, чи мають ці підлегли інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованого, якісного рішення?

Рис. 3.4. Запитання перед прийняттям рішень на ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» [складено автором]

Є два авторитарні варіанти:

Авторитарний тип 1 (A1) – повністю авторитарний процес, коли лідер приймає власне рішення на основі легкодоступної інформації.

Авторитарний тип 2 (A2) – коли керівник збирає інформацію від підлеглих, а потім одноосібно приймає рішення. Підлегли можуть бути або не бути повідомлені постфактум.

Консультативна. Подумайте про консультативне лідерство як про полегшену версію автократичного лідерства. Лідери зрештою прийматимуть рішення самостійно, але спочатку проконсультуються з підлеглими, щоб почути їхні думки та думки.

У моделі Врума-Йеттона також є два варіанти консультації:

Консультативний тип 1 (C1) – коли керівник консультиється з підлеглими на індивідуальній основі, щоб зібрати інформацію та полегшити введення. Однак зауважте, що немає вимог щодо використання вхідних даних для прийняття остаточного рішення. Окремі працівники не консультиються між собою.

Консультаційний тип 2 (C2) – у цьому випадку люди можуть консультиватися один з одним і ділитися можливими альтернативами. Але знову ж таки, лідер не зобов'язаний включати колективний внесок у остаточне рішення.

Спільний. Як випливає з назви, лідерство у співпраці передбачає роботу лідера з підлеглими, щоб вибрати групу. Це більш інтенсивний підхід до прийняття рішень, і його слід використовувати для важливих рішень, які не потрібно приймати негайно.

Є єдиний варіант співпраці: Груповий тип 2 (G2) – коли лідер шукає консенсусу в групі за допомогою мозкового штурму, а остаточне рішення приймається колективно. Хоча лідер відповідає за керівництво дискусією, він ні за яких обставин не повинен намагатися нав'язати підлеглим свій порядок денний.

Отже, модель Врума-Йеттона передбачає структурований підхід до прийняття рішень на основі рівня залучення підлеглих. Модель має на меті визначити, коли залучення підлеглих до прийняття рішень приносить переваги чи перешкоджає ефективності організації.

Надалі доцільно оцінити ефективність введення запропонованих заходів.

### 3.3. Обґрунтування ефективності введення запропонованих заходів на ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА"

На підставі запропонованої моделі прийняття рішень Врума-Йеттона, розрахуємо ефективність прийняття рішень на ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА".

Як зазначалось раніше, ефективність прийнятих рішень можна оцінювати ретроспективно, тобто раніше прийнятих, котрі можна буде використовувати в майбутньому, хоча цілком зрозумілим є та обставина, що однакових рішень не буває. Ефективність можна оцінювати прогнозуванням (завчасним визначенням необхідного результату ухвалення рішення і СУР, на основі вибору найбільш прийняттого варіанта системної діяльності персоналу з розробки рішення).

Роль управлінського рішення дуже важлива і менеджери повинні детально вивчити всі питання, пов'язані з його втіленням. У процесі виконання управлінське рішення може суттєво змінитись, але його роль у діяльності підприємства залишиться незмінною.

Кожній людині доводиться приймати в своєму житті безліч рішень, деякі важливі, а деякі не мають жодного сенсу. 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.

Прийняття управлінських рішень на ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА" включає в себе такі етапи, як аналіз поточної ситуації на ринку та в товаристві, 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. Необхідність прийняття рішення пронизує все, що робить керуючий, формулюючи цілі та домагаючись їх досягнення. Тому

розуміння природи прийняття рішень надзвичайно важливе для кожного, хто хоче досягти успіху в мистецтві управління

Керівник ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА" повинен враховувати вплив управлінського рішення як на розвиток товариства, так і на авторитет, який зміцниться або ослабне у зв'язку з цим рішенням.

Не будь-яке рішення керівника ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА" є управлінським, оскільки тільки управлінські рішення мають істотну роль у розвитку товариства, його структури, стратегії, планування, визначаючи його подальший шлях.

Про ефективність рішень керівниками ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА", можна довго розмірковувати та наводити різні аргументи їх позитивної чи негативної складової. Нижче наведено таблицю, за допомогою якої можна оцінити ефективність рішення прийнятого протягом року (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

### Критерії оцінки ефективності управлінських рішень

Критерій	Питома вага
1. Рішення стосується головної мети ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА"	15%
2. Для реалізації рішення потрібні ресурси	10%
3. Сприйняття персоналом товариства рішення	15%
4. Рівень задоволеності потреб споживачів	10%
5. Прийняте рішення виконано у встановлені терміни	10%
6. Прийняте рішення призвело до підвищення рівня життя персоналу та партнерів	20%
7. Прийняте рішення призвело до виникнення позитивного ефекту у розвитку товариства	20%
Разом	∑ 100%

За даними табл. 3.3 можна зробити висновки про ефективність кожного з перелічених рішень, вагомість яких визначено на основі експертних оцінок, які в сумі складають 100% (для зручності в розрахунках 100%=100 балів).

Оцінивши за даними табл. 3.3 рішення, його можна охарактеризувати за розробленою шкалою оцінювання (див. табл. 3,4).

Таблиця 3.4

### Шкала оцінювання управлінських рішень

Бали	Характеристика	Значення
0-50	Низька ефективність рішення.	-
51-90	Ефективне рішення, але потрібні корективи та додаткові дії.	+
91-100	Ефективне рішення, але потребує опрацювання.	+

За даними табл. 3.4 можна зробити висновок про ефективність рішень, що у свою чергу надасть можливість визначити їх динаміку. У дослідженні слід використовувати рішення, що мають значення зі знаком «+», адже від'ємне значення свідчить про неефективність прийнятих рішень і потребу в розробці нових.

Запропоновано оцінювати ефективність управлінських рішень за роками за допомогою коефіцієнта ефективності управлінських рішень ( $KEUP$ ):

$$KEUP = \sum_{j=1}^N (B_1 + B_2 + B_i) / K * 1/100 \quad (3.1)$$

де  $B_1, B_2, B_n$  – бали кожного рішення (за даними табл. 3.3);

$i$  – рік ( $i=1,2,3,\dots, N$ );

$j$  – управлінське рішення ( $j=1,2,3,\dots, K$ );

$K$  – кількість досліджених управлінських рішень.

Наведена формула є інтегральним індикатором, в основі якого використовується один з показників варіації, що включає середньоарифметичне значення управлінських рішень за рік.

Для оцінки ефективності управлінських рішень на підприємствах присвячена велика кількість наукових робіт і розроблених формул. Однак, в сфері малого бізнесу даному питанню приділяється недостатньо уваги, хоча цілком

зрозумілі необхідність розробки відповідних методичних рекомендацій, які дозволили б визначати та диференціювати управлінські рішення за їх ефективністю в апараті управління, зокрема, на рівні конкретного підприємства.

За результатами розрахунків запропоновано використовувати шкалу оцінювання за табл. 3.5.

Таблиця 3.5

### Шкала оцінювання ефективності управлінських рішень

Значення	Характеристика
0,5-0,6	Рішення малоефективні, варто радикально внести корегування.
0,61-0,79	Рішення мають невелику ефективність, потрібні корективи.
0,8-0,95	Рішення досить ефективні, але їх потрібно вдосконалювати.
0,96-1	Рішення ефективні, правильна стратегія управління.

На ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА" оцінимо ефективність рішень за запропонованою методикою за 2023 рік.

У розрахунках взято три управлінські рішення, які приймалися на ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА" за 2023 рік рис. 3.5.

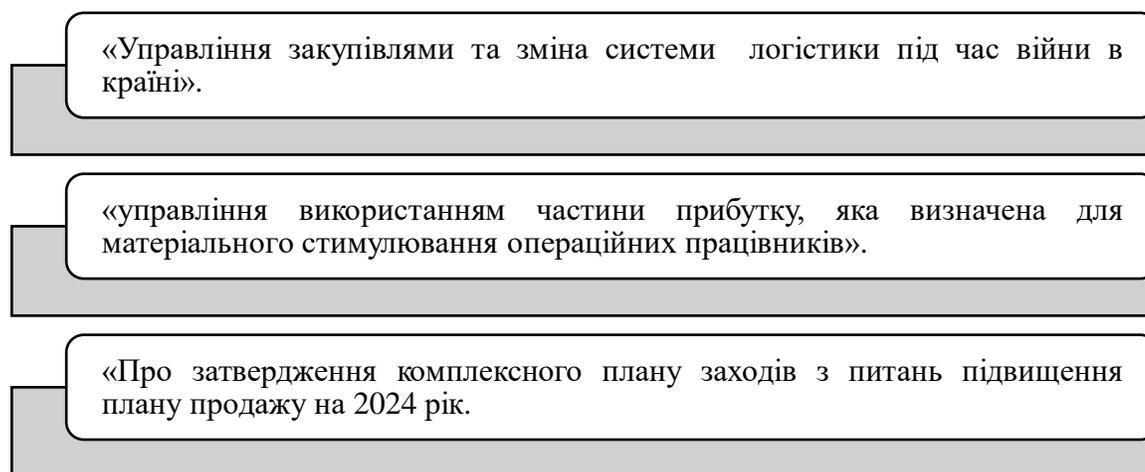


Рис. 3.5. Управлінські рішення, які приймалися на ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА" за 2023 рік. [складено автором]

Проаналізувавши згідно табл. 3.3 прийняте управлінське рішення № 1 у 2023 рік, можна сказати, що воно: стосується головної мети товариства, а саме розвиток

товариства; потрібні ресурси є в наявності; персонал позитивно сприймає це рішення; керівництво ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА" здійснює дане рішення в інтересах співробітників; рішення виконано; рішення підвищило рівень життя партнерів; не зважаючи на все, рішення не має місця у розвитку міста. В результаті прийняте рішення набрало 80 балів.

Інші обрані рішення також оцінюються за табл. 3.3, за прикладом наведеним вище (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6

### Вихідні дані щодо оцінених рішень за 2023 р.

Рік	Бали		
2023	0,8	0,8	0,9

Потім розрахуємо показник за 2023 рік, якщо взяти три рішення за рік, кожне з якого отримало за таблицею 80, 80, 90 балів.

$$K_{EUP\ 2023} = 0,8 + 0,8 + 0,9 / 3 = 0,83$$

Отже, за результатами розрахунку ефективності прийнятих управлінських рішень, всі розгляну рішення у 2023 р. є ефективними. Рекомендовано для точності розрахунку брати більшу кількість рішень та збільшити період дослідження.

За допомогою наведеного розрахунку з'являється можливість оцінити ефективність прийнятих управлінських рішень на ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА", виявити слабкі та недосконалі сторони їх діяльності, прогнозувати розвиток на майбутню перспективу.

Результат праці менеджерів ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА" – творчі та аналітичні узагальнення, ідеї, концепції, які набувають форм управлінських рішень. Кількість цих рішень ще не визначає ефективності результатів праці керівника або спеціаліста. В цілому якість управління ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА" визначають за загальної тенденції зростання обсягів реалізації

спецтехніки абсолютним співвідношенням кінцевих результатів та витрат. При цьому кінцеві результати не збігаються у часі і просторі з моментом прийняття управлінських рішень. Це ускладнює вимірювання, а потім і оцінку ефективності управлінської діяльності на ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА".

### Висновки до розділу 3.

Визначили, що особливу увагу потрібно приділити технології прийняття управлінських рішень щодо максимізації вартості товариства в умовах невизначеності, технологіям прийняття управлінських рішень щодо фінансового забезпечення інноваційної діяльності товариства. Запропонували технологію прийняття рішень керівниками ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА", яка складається з п'яти етапів.

Для ефективності прийняття управлінських рішень пропонуємо проводити на основі «Моделі прийняття рішень Врума-Йеттона», що є інструментом прийняття рішень, заснований на ситуаційному лідерстві. Дана модель прийняття рішень базується на емпіричних даних, які свідчать про те, що ступінь участі підлеглих у прийнятті рішень впливає на ефективність організації. Модель припускає, що правильне прийняття рішень ґрунтується на контексті, і що не всі рішення однакові. Це вимагатиме від директора ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» адаптувати свою поведінку залежно від рівня участі підлеглого.

Про ефективність рішень керівниками ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА", допомогою побудованої таблиці оцінили ефективність рішення прийнятого протягом року. Управлінці повинні мати достатню інформацію для прийняття рішень, використовуючи аналітичні та дослідницькі методи, а також довіряти своїй інтуїції. Ми виявили з розрахунку, що всі рішення у 2023 р. є ефективними. Рекомендовано для точності розрахунку брати більшу кількість рішень та збільшити період дослідження.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки теоретичного та практичного характеру щодо удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА":

1. Виявили сутність, значення та класифікацію управлінських рішень. Управлінські рішення – це рішення, які приймаються стосовно діяльності організації. В управлінні застосовуються кілька форм прийняття рішень. Кожен тип прийняття рішень відіграє окрему роль в управлінні, сприяючи ефективному функціонуванню та успіху організації. Управлінські рішення здебільшого класифікують за кількома ознаками, ми їх виділили сім.

2. Розглянули методичні засади використання сучасних моделей прийняття управлінських рішень в діяльності підприємств. Виділили п'ять основних моделей прийняття рішень, розроблених, щоб допомогти лідерам проаналізувати відповідну інформацію та прийняти оптимальні рішення. Етапи моделі раціонального прийняття управлінських рішень включають 8 кроків. Ці моделі використовують принципи статистики та теорії ймовірностей, щоб надати розуміння процесу прийняття рішень, допомагаючи організаціям швидше приймати обґрунтовані рішення.

3. Виділили методи та етапи прийняття управлінських рішень. Найкращі методи ефективного прийняття рішень спрямовані на визначення всіх можливих альтернативних рішень проблеми чи виклику. Це дає вам більше гнучкості для оцінки слабких і сильних сторін усіх можливих рішень. Процес вироблення управлінського рішення може здійснюватися на основі підходів, що розглянуті в роботі. Кілька методів прийняття управлінських рішень мають вирішальне значення для прийняття стратегічних рішень, дозволяючи організаціям підходити до викликів і можливостей з різних точок зору та робити обґрунтований вибір.

4. Охарактеризували діяльність ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА", яке було створено у 2003 р. та являється представником продукції компанії DSP Prerov (Чехія) і Merz Aufnahmstechnik GmbH (Німеччина) спеціалізується з продажу дробильно-сортувального обладнання. Також ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА" є офіційним представником компанії "Sinotruk" і представником торгової марки HOWO, а також спецтехніки марки SEM, що виготовляється на заводі Caterpillar Jinzhou LTD. Організаційна структура товариства є лінійно-функціонального типу, що має основні переваги та недоліки. Кількість управлінського персоналу з кожним роком становилася меншою, а саме в 2020 році працювало 15 осіб, а вже в 2022 році їх кількість знизилась до 10 осіб, але стосовно виробничого персоналу, то він був незмінним увесь аналізований період, причини зменшення загальної кількості персоналу, пандемія в 2020-2021 рр. та війна в країні 2022 р. Більший відсоток працюючих – чоловіки тому що робота на ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА" продаж спецтехніки. Провівши SWOT-аналіз ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА», товариство має значний потенціал для його подальшого розвитку в рамках збільшення продажів конкретного обладнання та подальшого поширення своєї діяльності.

5. Проаналізували фінансово-економічну діяльність ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА". Загальна вартість основних засобів ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА" за 2020-2022 рр. має тенденцію до збільшення на 1 037 000 грн. Операційні витрати включають щоденні витрати компанії на ведення бізнесу, які щорічно зменшувалися до: 13613,9, 5864,3, 5183,3, сюди входять операційні доходи від орендної плати. Аналіз загальних показників фінансового стану, показав, за весь аналізований період підприємство працювало прибутково, підприємство не має дефіциту оборотних коштів для фінансування своєї діяльності. Компанія не тільки фінансово стабільна у 2021 році, але й ліквідна протягом усього періоду, що аналізується.

6. Оцінили систему прийняття управлінських рішень на ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА". Для підвищення ефективності управлінських рішень керівники всіх структурних підрозділів ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» застосовують ефективні адміністративні заходи (зняття премій, надбавок, матеріальної допомоги, догани, суворі догани) щодо осіб, які несумлінно виконують покладені на них завдання. І навпаки, працівники, які добре виконують свої обов'язки, отримують винагороду та підвищення. Головний акцент необхідно зробити на активізації людських ресурсів і впровадженні системи мотивації, а також вдосконаленні існуючого програмного забезпечення в розрізі контролю та оцінювання ефективності роботи виробничого персоналу. На підприємстві, фахівцями було проведене опитування, що проводилося за допомогою анкетування, яке було поділено на три основні блоки: загальна характеристика підприємця, загальна характеристика підприємства малого бізнесу, загальна характеристика управлінських рішень, які приймаються керівництвом. Більшість опитаних підприємців мають вагомий досвід роботи у бізнесі, із них 71,43% осіб працюють в бізнесі вже більше ніж 5 років. Управлінці в сфері малого в процесі розробки та прийнятті управлінських рішень спираються на власний досвід, інтуїцію та на інші суб'єктивні фактори. Досить обмеженим є використання формалізованих методів прийняття управлінських рішень.

7. Вдосконалили техніку прийняття управлінських рішень на ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА" в умовах динамічних змін. Управлінське рішення вважатимемо лише тоді ефективним, коли не існуватиме іншого рішення, що має більш високі оцінки хоча б за одним критерієм і рівень оцінки за іншими критеріями ефективності. Запропонували технологію прийняття рішень керівниками товариства. Менеджери всіх рівнів можуть використовувати різні моделі прийняття управлінських рішень, щоб зрозуміти різні підходи та підходи для різних ситуацій. Як результат, вони надають цінний інструмент для прийняття рішень, який допомагає організаціям розробляти продумані та ефективні рішення.

8. Надали пропозиції щодо впровадження моделі прийняття рішень Врума-Йеттона в процес управління ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА". Модель визначає обставини, за яких участь підлеглих у прийнятті рішень приносить користь або перешкоджає ефективності організації. Для просування по моделі прийняття рішень Врума-Йеттона директор що буде приймати рішення, повинен використовувати дерево рішень, що містить сім запитань з відповідями «так» або «ні». Використовуючи прості відповіді «так» або «ні», керівник, повинен бути використовувати дерево рішень, щоб потім перейти до одного з п'яти різних варіантів прийняття рішень у трьох різних стилях лідерства.

9. Здійснили обґрунтування ефективності введення запропонованих заходів на ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА". Роль управлінського рішення дуже важлива і менеджери повинні детально вивчити всі питання, пов'язані з його втіленням. Отже, за результатами розрахунку ефективності прийнятих управлінських рішень, всі розгляну рішення у 2023 р. є ефективними. Рекомендовано для точності розрахунку брати більшу кількість рішень та збільшити період дослідження.

## СПИСОК ВИКОРИСТОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шульга О. А. Методичні засади прийняття управлінських рішень. *Підприємництво та інновації*, 2022, 22. Р. 54-58.
2. Курепін В. М. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку підприємства. *Економіко-правові дискусії : матеріали II міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції студентів, аспірантів та науковців*, м. Кропивницький, 14 квітня 2021 р. Кропивницький: ЛА НАУ, 2021. С. 29-32.
3. Овдіюк О. М. Вплив школи наукової організації управління на формування теорії управлінських рішень. *Наукові горизонти*, 2019, 5. С. 82–87.
4. Данченко Олена Борисівна, Занора Володимир Олександрович. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесі прийняття управлінських рішень. Монографія. Черкаси. *ІІІ Чабаненко ЮА*, 2019. 278 с.
5. Мошек Г. Є., Соломко А. С., Ковальчук М. М. Вплив типів управлінських рішень на ефективність діяльності торговельних підприємств. *Бізнес Інформ*, 2013, 5. С. 264-268.
6. Кармінська-Белоброва М. В., Шматько Н. М., Пантелєєв М. С. Прийняття управлінських рішень як інструмент підвищення ефективності управління. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. 2020. № 2. С. 81-85.
7. Петренко В. До питання кваліфікації управлінського рішення як результату інтелектуальної діяльності. *Теорія і практика інтелектуальної власності*, 2014, 1. С. 85–89.
8. Давидова І. О. Інформаційне забезпечення управлінських рішень у системі інформаційного менеджменту. *Вісник Харківської державної академії культури. Серія: Соціальні комунікації*, 2015, 46. С. 16-25.

9. Погорелов Ю. С., Білоусова А. Ю. Оцінювання інформаційної підтримки прийняття стратегічних управлінських рішень на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2015, 1. С. 231-236.
10. Мулик Я. І. Методичні та організаційні підходи до системи внутрішнього контролю на підприємстві. *Агросвіт*, 2020, 17-18. С. 28-38.
11. LEE, Hans J. Impact of the percepta genomic classifier on clinical management decisions in a multicenter prospective study. *Chest*, 2021, 159.1. P. 401-412.
12. Xiao Jing, Wang Xiuli, Zhang Hengjie. Managing personalized individual semantics and consensus in linguistic distribution large-scale group decision making. *Information Fusion*, 2020, 53. P. 20-34.
13. Шмигель Ольга Євстахіївна. Управлінський облік та критерії його ефективності на підприємстві. *Інноваційна економіка*, 2020, 83. С. 3-4.
14. Narzullayeva Gulchehra Salimovna, Bakayeva Mokhira Ahrorovna. Creative Management: Creative Opportunities In Business Process Management. *American Journal Of Social And Humanitarian Research*, 2022, 3.12. P. 58-63.
15. Кравченко Юлія Петрівна. Внутрішній контроль–атрибут ефективного управління бюджетною установою Державної служби України з надзвичайних ситуацій. *Науковий вісник: державне управління*, 2020, 3 (5). С. 101-109.
16. Пастовенський О. В. Релятивне управління ефективними освітніми системами. *American Journal of Fundamental, Applied & Experimental Research*, 2018, 1 (8). С. 72-76.
17. Бреус Світлана Василівна, Семченко Євгеній Олегович. Методи та моделі прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*, 2018, Вип. 24. С. 117-122.
18. Цюцюра С. В., Криворучко О. В., Цюцюра М. І. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. *Управління розвитком складних систем*. 2012, 9. С.49-58.

19. Мала Н. Т. Мистецтво прийняття управлінського рішення. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2010, 20.14. С. 345-351.
20. Горик-Чубатюк М. О., Свінцицька О. М. Сучасні моделі прийняття управлінських рішень. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*, 2017, 22, Вип. 7. С. 74-77.
21. Коврига О. С. Процес прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. *ВЧЕНІ ЗАПИСКИ*, 2019, Том 30 (69) № 4. С. 67-62.
22. Саханенко С. Іраціональна модель прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми державного управління. Вип.*, 4.48. С. 191-194.
23. Кузнецова Інна, Сокурєнко Ігор. Технологія прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, 2019, 5. С. 169-186.
24. Чеснакова Л. С., Гарбар К. В. Концептуальна модель раннього попередження та реагування на кризові явища в діяльності підприємства. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*, 2012, 9. С. 403-408.
25. Мороз Б. І. Моделі та методи формування баз знань для прийняття управлінських рішень. *Вісник Академії митної служби України. Сер.: Технічні науки*, 2010, 2. С. 13-18.
26. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Ю.Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін., за ред. Ю. Є. Петруні. 4-те вид., переробл. і доп. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
27. Томчук О. Ф., Гончарук М. Л. Аналітична оцінка вибору моделі управлінського рішення. In: *Матеріали I Всеукр. наук.-практич. конф. молод. науковців, 14-15 квітня 2016 року*. 2016. С. 140-144.
28. Чала О. В. Модель узагальненого представлення темпоральних знань для задач підтримки управлінських рішень. *Вісник Національного технічного*

університету «ХПІ». Серія: Системний аналіз, управління та інформаційні технології, 2020, 1 (3). С. 14-18.

29. Бутко І. М. Модель та метод прийняття управлінських рішень на основі аналізу геопросторової інформації. *Сучасні інформаційні системи*. 2021. Т. 5, № 2. С. 42-48.

30. Шевченко Л. С. Команда як бізнес-модель: нові виклики менеджменту та HR-консалтингу. *Економічна теорія та право*, 2020, 2.41. С. 69-90.

31. Левіна-Костюк Марія, Мельничук Оксана, Телічко Наталія. Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації. *Економіка та суспільство*, 2022, 43. Режим доступу: URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1726/1663>. (дата звернення 11.12.2023)

32. Сокурєнко Ігор. Класифікація методів прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, 2019, 6. С. 161-177.

33. Цюцюра С. А., Криворучко О. В., Цюцюра М. І. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. *Управління розвитком складних систем*. 2012. Вип. 9. С. 50–58.

34. Томчук О. Ф., Градомська І. О. Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку: електрон. наук.-практ. жур.-Одеса*, 2020. Вип. 41. С. 307-312.

35. Юдович А. С., Деліна М. М. Процес прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності на прикладі ТОВ «Ласуня». *Економіка і суспільство*, 2019, 7. С. 542-545.

36. Драпушко Р. Г., Горінов П. В., Міненко Є. С. Ефективність залучення молоді до прийняття управлінських рішень. *Серія: Публічне управління та адміністрування*, 2022, 33.72. С. 54-59.

37. Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Гнатенко М. К. Поліпшення якості прийняття управлінських рішень в організації. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 2018, 51. С. 55-63.
38. Терещенко Д. А. Прийняття управлінських рішень у діяльності органів державної влади: аналіз світового досвіду. *Актуальні проблеми державного управління*, 2018, 1. С. 143-152.
39. Тлущкевич Н., Нужна О. Застосування маржинального аналізу для прийняття управлінських рішень. *Economic forum*. 2021. С. 145-151.
40. Сокурєнко Ігор Анатолійович. Технологія прийняття управлінських рішень малими підприємствами щодо вибору стратегічних альтернатив. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2020, 3-4 (74-75). С. 146-159.
41. Синенко М. А. Метод Сааті при прийнятті управлінських рішень на прикладі підприємства малого бізнесу. *Інтелект XXI*, 2018, 1. С. 235-238.
42. Бруй Т. О., Дерлюк В. А. Методи та індивідуальні стилі прийняття управлінських рішень. *Затверджено Вченою радою Національної Металургійної академії: протокол № 4 від 22.06. 2020. В 90 Вчені записки кафедри документознавства та інформаційної діяльності (КДІД) НМетАУ: зб. наук. праць*. 2020, Вип. 2., 67. 180 с.
43. Сайт ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА" /<https://drobmash.com.ua/> (Дата звернення 17.11.2023)
44. Іванченко Н. О., Яцюрєк В. О. Розробка управлінських рішень в діяльності підприємства. *Національний авіаційний університет*. 2022. URL: [http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2012\\_1/Yacuruk\\_112.htm](http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2012_1/Yacuruk_112.htm) (Дата звернення 17.11.2023)
45. Яковчук Р. С., Саміло А. В. (Теоретичні аспекти розробки та прийняття управлінських рішень в умовах надзвичайних ситуацій. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2017. N10.

46. Мала Н. Т., Проник І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. Львів. 2014. С. 345–351.6.Бакуменко В. Д. Державно-управлінські рішення : навч. посібн.Київ : ВПЦ АМУ. 2012. 344с.
47. Олійниченко О. М. Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення». *Наукові праці НУХТ*.2017. №21. С. 79-80.
48. Політило М. П. Методика інтегрального оцінювання управлінських рішень в системі управління інноваційним розвитком суб'єктів кооперування. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1778> (Дата звернення 17.11.2023)
49. Приймак В. М.. Прийняття управлінських рішень: навч. посібн. К.: Атіка. 2018. 240с.
50. Калугін О.Є, Щербак С.Є. Особливості менеджменту підприємств малого бізнесу в умовах глобальних викликів. Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали X Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. м. Полтава, 09 листопада 2023 р. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2023. С. 189-191.
51. Балабанюк Ж. М. Методичні підходи до оцінки ефективності рішень з руху персоналу організації. *Економіка та держава*. 2011. №9. С. 42-45.
52. Подольчак Н. Ю. Оцінювання рівня соціально-економічної ефективності систем менеджменту підприємств шляхом застосування локальних показників. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. №682. 2010.С. 106-115.
53. Харченко Т.О., Шестакова Ю.В. Обґрунтування прийняття управлінських рішень. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 45. С. 164-168.
54. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.

55. Цюцюра С.В., Криворучко О.В, Цюцюра М.І. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. моделі прийняття управлінських рішень. *Управління розвитком складних систем*. 2012. Вип. 9. С. 50-58.
56. Чорний М. Характеристика управлінських рішень на виробничому підприємстві. Матеріали 9-ї Наук.-практ. *Інтернет-конф. Дніпро*, 20-21 .11.2021: тези доповідей (Том 1 ). Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2021 . С. 45-48.
57. Шегда А. В. Менеджмент: підручник. Київ: *Знання*, 2014. 687 с.
58. Шульженко І.В., Тупкало Б.М. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень у підприємстві. *Економічний форум*. 2018. № 4. С. 233- 238.
59. Щебель А. І. Моніторинг і регулювання управлінських рішень щодо реалізації потенціалу підприємства. *Економіка і управління*. 2020. № 1. С. 76-86.
60. Негрей М. В., Тужик К. Л. Теорія прийняття рішень: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2018. 272 с.

## ДОДАТКИ