ЦЕНТРАЛЬНА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ

ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО–ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ТЕМУ: ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Виконала: здобувач вищої освіти
ступеня «Магістр»
ОПП «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»
_____ **Салань О.І.**
(підпис) (прізвище, ім’я, по-батькові)

Науковий керівник:
_____ **к.е.н., доц. Коцупей В.М**.
(підпис) (прізвище, та ініціали)

Львів – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ 6
1.1. Поняття управлінського рішення, його місце та роль в системі менеджменту підприємства 6
1.2. Загальна характеристика процесу прийняття та реалізації управлінських рішень 14
1.3. Сучасні технології та методи прийняття і реалізації управлінських рішень 22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» М. ЧЕРВОНОГРАД 31
2.1. Організаційно - економічна характеристика ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград як об’єкта дослідження 31
2.2. Технологія прийняття та реалізації управлінських рішень у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград 44
2.3. Інформаційне забезпечення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград 50
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» М. ЧЕРВОНОГРАД 60
3.1. Організаційні резерви щодо вдосконалення управлінських рішень у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград 60
3.2. Процедурні резерви вдосконалення процесів прийняття та реалізації управлінських рішень 67
3.3. Вдосконалення інформаційного забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград 81
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 90
ДОДАТКИ 94

ВСТУП

У сучасних складних умовах господарювання на даний час неможливо уявити підприємство, яке функціонує без прийняття та реалізації управлінських рішень. Саме від управлінських рішень та їх ефективності залежать конкурентоспроможність організації та можливість її розвитку, тому питання удосконалення процесу розробки і прийняття управлінського рішення є одним із основних напрямів досліджень в сучасній науці та практиці.

Прийняття рішень є найважливішою функцією управління, ефективне здійснення якого забезпечується досягненням організаціями їх цілей. Невміння якісно і раціонально здійснювати прийняття та реалізації управлінських рішень через відсутність на підприємстві механізмів його здійснення, технологій, страждає більшість підприємств в Україні. Успіх функціонування організації, у якій би сфері вона не знаходилася, багато в чому залежить від цього, а тим більше в Україні, де більшість підприємств проходить основні етапи свого розвитку і важливо яку технологію прийняття та реалізації управлінських рішень вони вироблять в організації, тому обрана тема кваліфікаційної роботи є актуальною

Необхідно відзначити, що тема кваліфікаційної роботи також охоплює широке коло внутрішньорганізаційних процесів. Прийняття та реалізація рішень є одним з найважливіших внутрішньорганізаційних процесів, а особливість його полягає в тому що цей процес безпосередньо спрямований на досягнення цілей функціонування організації. Природа даного досліджуваного процесу – це ї є інформаційний обмін. Саме його інформаційна природа (ступеня можливості одержання повної і достовірної інформації, ступінь його ризику), як і багато інших факторів унеможливлюють ввести його (цей процес) у «чіткі рамки». Але це не виключає можливості створення бажаної універсальної технології прийняття та реалізації управлінських рішень.

Коло питань, що відносяться до терміну "рішення", досить велике, проте основну увагу буде приділено терміну "управлінське рішення". У даній роботі

управлінське рішення розглядається і як процес, і як продукт процесу. У рамках кожного підходу до визначення сутності управлінського рішення та структури процесу його прийняття та реалізації, тому можна виділити визначену сукупність послідовно прийомів і методів, що застосовуються, а також етапів і процедур, що мають прямі і зворотні зв'язки, що ми і називаємо технологією.

Проблемами процесу підготовки та прийняття управлінських рішень досліджували різні автори, серед яких слід виділити І. Ансоффа, Вертакову, М.Ф., В.В. Конопльова, В.В. Фролова, М.А. Бессонову, Ю.В. Гончара, Ю.К. Прохорова, Е.А., Фатхутдинова, А.В. Шегду та ін. Цими авторами було досліджено суть, принципи, місце процесу прийняття управлінських рішень у системі управління організацією, а також ними висвітлено переваги та недоліки даних моделей прийняття та реалізації управлінських рішень, їх склад та етапи раціонального прийняття та реалізації рішень тощо [3, 8]. Але, при цьому, ними недостатньо повно увага приділяється механізму реалізації управлінського рішення, сутності їх етапів їх реалізації, а також проблемам, що можуть перешкоджати виконанню прийнятих рішень, та оцінці їх більш ефективного впливу на впровадження управлінських рішень на діяльність організації. Також, потребує доопрацювання питання методологічної та інших складових процесів, що забезпечують прийняття та реалізацію прийнятих управлінських рішень.

Об'єктом дослідження виступає ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград.

Предметом дослідження є безпосередньо процес прийняття та реалізації управлінських реалізації рішень, як сукупність поетапних процедур і методів, що застосовуються по прийняттю та реалізації управлінських рішень – як в теорії менеджменту та у практиці діяльності підприємства-об’єкта дослідження.

Мета даної кваліфікаційної роботи полягає є в тому, щоб розглянути всі етапи процесу підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішення з погляду різних підходів, так і до пояснення цього процесу, а також дати порівняльну характеристику методів, і визначити основні напрямки вдосконалення технології прийняття управлінських рішень в процесі менеджменту підприємства.

Таким чином, при виконанні даної роботи були поставлені і виконані наступні завдання:

- Дослідити сутність поняття управлінського рішення та підходи до нього в управлінській теорії і практиці;
- Охарактеризувати основні підходи до класифікації рішень в системі менеджменту;
- Детально проаналізувати технологію процесу прийняття та реалізації управлінських рішень та дослідити послідовність даного процесу на підставі інтеграції різних управлінських підходів до технології прийняття і реалізації рішень;
- Розглянути методологію здійснення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень, а також основні методи оптимізації (вдосконалення) технології прийняття та реалізації рішень;
- Проаналізувати організаційну, економічну, технічну та соціальну підсистеми ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград;
- Розглянути види управлінських рішень, процеси та технологію їх прийняття і реалізації в процесі менеджменту у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград;
- Розробити основні напрямки вдосконалення технології прийняття та реалізації управлінських рішень у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград, через організаційні, інформаційні та процедурні резерви вдосконалення прийняття та реалізації рішень.

Практичне значення проведеного дослідження полягає в обґрунтуванні ряду положень, які доведені до конкретних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення процесів прийняття та реалізації управлінських рішень на базовому підприємстві.

Структурно дипломна робота представлена: вступом, 3 розділами, висновками, використаною літературою і додатками, в роботі 93 сторінки, рисунків – 7, таблиць – 10.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття управлінського рішення, його місце та роль в системі менеджменту підприємства

Прийняття управлінських рішень посідає головне місце у роботі менеджера. Рішення - це своєрідний продукт управлінської праці. Для менеджера головне завдання полягає у тому, щоб навчитися виявляти проблеми, які потребують вирішення, приймати відносно цих проблем найбільш оптимальні рішення та розробити механізм їх реалізації.

Проблеми прийняття рішень привертають як дослідників, що працюють у різноманітних наукових напрямках, так і практиків - менеджерів, керівників, організаторів. Теорія і методологія прийняття рішень являє собою найважливішу галузь сучасної науки управління. Оптимізація прийняття управлінських рішень є провідним напрямком вдосконалення управлінської праці, підвищення ефективності менеджменту підприємства і включає розробку підходів та рекомендацій, що дозволяють обґрунтувати вибір найбільш прийнятне рішення у складних і невизначених ситуаціях. Особливого значення прийняття нестандартних управлінських рішень набуває в умовах перехідної економіки України, коли рішення приймаються в умовах невизначеності і ризику.

На даний час виникли та розвиваються дві основні (або головні) частини теорії прийняття рішень. Перша з них має нормативний характер та відповідає на запитання: як варто правильно приймати рішення? Ця перша частина — це теорія оптимальних рішень. Інша галузь теорії прийняття рішень досліджує те, як люди в дійсності приймають різноманітні рішення і які помилки вони при цьому роблять. Це — психологічна теорія рішень.

Прийняття управлінських рішень — це «центр» керівництва, навколо якого обертається життя підприємства.

На даний час розвитку суспільства ефективна діяльність підприємства та

організації буде значною мірою залежить від своєчасного вирішення питань, що пов'язані із цілою низкою чинників, які впливають на соціально-економічну систему, тому вирішення даних проблем пов'язане з процесом прийняття управлінських рішень, від яких залежать якість та ефективність управління підприємством у цілому [11].

Управлінське рішення - це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту. Ухвалення рішення є процесом аналізу, прогнозування й оцінки ситуації, вибору й узгодження найкращого альтернативного варіанту досягнення їпоставленої мети [2, с. 21].

Управлінське рішення - це результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в наявній їчи спроектованій ситуації [3, с. 37].

Підготовку управлінських рішень умовно можна назвати технологією розроблення її прийняття рішень, яка являє собою сукупність їпослідовно повторюваних дій, що складаються з окремих етапів, процедур, операцій.

Вітчизняними та зарубіжними вченими пропонуються різні схеми процесу розроблення рішень, які ївідрізняються між собою мірою деталізації окремих процедур та операцій, але всі вони тією чи їіншою мірою включають п'ять етапів, наведених у так званій традиційній схемі (рис. 1.1).

Аналіз наукових джерел свідчить про різноманітність поглядів щодо етапів процесу розроблення та прийняття управлінських рішень. Так, на думку В. Приймак, процес розроблення і прийняття рішення включає: збір інформації про можливі проблеми; ідентифікація і визначення проблеми; формування цілей і стратегії для вирішення проблемної ситуації; збір необхідної інформації; аналіз інформації; формування обмежень і критеріїв вибору; генерування альтернатив; оцінка альтернатив; вибір одного рішення; погодження рішення з органами управління та виконання; виконання рішення [5].



Рис. 1.1. Традиційна схема розроблення і реалізації управлінських рішень [4]

Отже, управлінське рішення — це сукупний результат творчого процесу суб'єкта та дій колективу об'єкта управління з вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи.

Рішення можна розглядати як продукт управлінської праці, а його прийняття — як процес, що веде до появи цього продукту.

Прийняття рішення являє собою свідомий вибір з наявних варіантів чи альтернатив відповідно певного напрямку дій, що скорочують розрив між сьогоденням і майбутнім бажаним станом організації. Даний процес включає багато різних елементів, але неодмінно в ньому присутні такі елементи, як проблеми, мети, альтернативи і рішення як вибір альтернативи. Даний процес лежить в основі планування діяльності організації, тому що план — це набір рішень з розміщення ресурсів і напрямку їх використання для досягнення організаційних цілей.

В управлінні організацією прийняття рішень здійснюється менеджерами різних рівнів. Ціль організаційного рішення — забезпечення руху до поставлених перед організацією задач. Тому найбільш ефективним

організаційним рішенням виявиться вибір, що буде найкраще реалізований і внесе найбільший внесок у досягнення кінцевої мети .

Для того щоб управлінське рішення досягло своєї мети, воно має відповідати ряду вимог:

- науковій обгрунтованості,
- цілеспрямованості,
- кількісній та якісній визначеності,
- правомірності,
- оптимальності,
- своєчасності,
- комплексності,
- гнучкості,
- повноті оформлення.

Управлінське рішення є соціальним актом, що організовує і спрямовує в певне русло діяльність трудового колективу та виконує роль засобу впливу суб'єкта на об'єкт управління:, який сприяє досягненню цілей, поставлених перед підприємством.

Прийняття рішень в організації характеризується як:

- свідома і цілеспрямована діяльність, здійснювана людиною;
- поводження, засноване на фактах і ціннісних ориентациях;
- процес взаємодії членів організації;
- вибір альтернатив у рамках соціального і політичного стану організаційного середовища;
- частина загального процесу керування;
- неминуча частина щоденної роботи менеджера, важливо для виконання всіх інших функцій їкерування.

Кожна управлінська функція зв'язана з декількома загальними, життєво важливими рішеннями, що вимагають перетворення в життя. Деякі з них перераховані в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Рішення, типові для функцій управління

Функція менеджмен-ту	Варіанти управлінських рішень
Планування	Якими мають бути місія та цілі організації? Які зміни відбуваються в зовнішньому оточенні і як вони позначаються на організації? Яку стратегію і тактику варто обрати, щоб досягнути поставлених цілей?
Організація	Яким чином необхідно структурувати роботу організації? Як скоординувати функціонування структурних підрозділів, щоб воно не було суперечливим? Прийняття яких рішень на кожному рівні організації і яким керівникам варто доручити? Чи варто змінювати структуру організації через зміни у зовнішньому оточенні?
Мотивація	В якій мірі потреби підлеглих задовільняються у процесі діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації? Що можна зробити, щоб підвищити рівень задоволеності роботою та продуктивність праці працівників?
Контроль	Як часто потрібно вимірювати результати праці? Як часто варто давати оцінку результатів? Наскільки організація досягла своїх цілей? Які корективи необхідно внести у діяльність організації?

Прийняття рішень є основою управління. Розробка та прийняття рішень — це творчий процес у діяльності керівників, що включає:

- вироблення і постановку мети;
- вивчення проблеми на основі одержуваної інформації;
- вибір і обґрунтування критеріїв ефективності (результативності) і можливих наслідків прийнятого рішення;
- обговорення з фахівцями різних варіантів рішення проблеми задачі);
- вибір і формулювання оптимального рішення;
- прийняття рішення;
- конкретизацію рішення для його виконавців .

Управлінські рішення відрізняються різноманітністю форм і змісту. Тому використовують різні ознаки для групування та класифікації їх, виділяючи як загальні, так і особливі риси, притаманні окремим видам рішень.

Залежно від характеру цілей можна виділити: перспективні рішення, які встановлюють основні шляхи розвитку об'єкта управління на досить довгий період часу, та поточні, які покликані забезпечувати досягнення найближчих цілей, вирішення, як правило, часткових завдань. Серед останніх у господарській практиці найчастіше спостерігаються оперативні рішення, які передбачають негайне втручання у хід розвитку об'єкта управління. Вони в основному мають характер регулювання чи коригування відхилень у системі, зумовлених непередбаченими раніше обставинами.

Залежно від рівня, на якому приймаються рішення, серед них можна виділити народногосподарські, галузеві, внутрішньовиробничі.

Залежно від масштабу здійснення рішення поділяють на глобальні та локальні. Глобальні рішення їохоплюють, як правило, весь об'єкт управління (підприємство, організацію), локальні стосуються тільки окремих ланок цієї системи (магазин, склад, бригада матеріально відповідальних осіб).

Залежно від характеру питань, поставлених у рішенні, їх поділяють на технічні, організаційні, економічні та соціальні.

За ступенем новизни рішення поділяють на стандартні (рутинні) та творчі (евристичні).

Залежно від часу дії рішення поділяються на управлінські рішення тривалої дії (довгострокові), середньострокові, а також короткочасні і разові. Розрізняють безупинно діючі рішення і, навпаки, рішення для строго визначених задач і на визначений відрізок часу. Виражаючи ефективність та мобільність управлінського процесу, рішення відбивають у той же час і стабільність управління. Цій цілі відповідають так звані повторювані рішення, що виникають стосовно до уже відомих питань.

У відносно простих ситуаціях досвід, інтуїція, а інколи просто здоровий глузд підказують правильне рішення. Практика свідчить, що більшість управлінських проблем на підприємствах вирішується на основі емпіричних знань. У таких ситуаціях прийняття ефективних рішень часто перетворюється в мистецтво і якість управлінських рішень певною мірою залежить від

індивідуальних здібностей керівника, його теоретичної та практичної підготовки, загального кругозору та досвіду.

Зміст управлінського рішення можна розкрити в його функціях, які воно виконує в загальній системі управління господарською діяльністю організацій і підприємств. Виділяють такі функції управлінських рішень:

- скеровуюча;
- координуюча;
- мобілізуюча.

Скеровуюча функція. Будь-яке рішення розробляють, виходячи з певної стратегії управління соціально-економічною системою, організацією чи підприємством, тобто з врахуванням довгострокової перспективи. Виходячи з стратегічної лінії розвитку, у рішенні ставиться конкретне завдання, яке потрібно виконати в їпевний строк. При цьому найкращих результатів досягають у тих випадках, коли поставлене завдання забезпечує реалізацію принципу: те, що вигідно підприємству чи організації, має бути вигідним і окремому працівнику.

Координуюча функція (узгодження). Управлінське рішення визначає місце кожної ланки, підрозділу, працівника у вирішенні поставлених завдань, погоджує та взаємно пов'язує їхні дії та необхідні ресурси у часі і просторі. Таким чином, функція координації та узгодження у поєднанні з іншими заходами покликана забезпечувати чітку погодженість дій всього трудового колективу, ритмічність виконання виробничої програми.

Мобілізуюча (стимулююча) функція. Завдання цієї функції полягає у забезпеченні найбільш повної активізації окремих виконавців чи трудових колективів для досягнення сформульованих у рішенні цілей.

Сукупність рішень керівників різних рангів, що знаходяться у відносинах підпорядкування, складає ієрархію рішень, що визначає структурні зв'язки між ними. У процесі утворення ієрархії можуть превалювати різні тенденції:

- знизу нагору (тобто загальні рішення на більш високих рівнях приймаються на підставі індивідуальних рішень, прийнятих на нижніх

рівнях); така побудова характерна для інформаційних рішень;

- зверху донизу, що характерно для організаційних рішень;
- назустріч, коли на нижніх рівнях розвивають (стосовно до власних умов) і реалізують рішення верхніх рівнів управління, а рішення на верхніх рівнях приймаються з врахуванням раніше прийнятих рішень на нижніх рівнях; така побудова характерна для технологічних рішень.

Усередині ієрархії рішень циркулюють потоки інформації, що забезпечують надходження та узгодження вхідних даних, безупинно змінюється система рішень разом із причинними зв’язками між ними, утворюючи ту логічну основу, на якій розвивається вся діяльність організацій. Слід зазначити, що для забезпечення погодженості рішень недостатньо виконання обмежень. Необхідний ще цілеспрямований, погоджений стиль мислення керівників. Велике значення має зміст рішень верхніх рівнів ієрархії і контроль зверху донизу.

До основних умов забезпечення високої якості та ефективності управлінського рішення відносяться:

- застосування у розробці управлінського рішення наукових підходів менеджменту;
- вивчення впливу економічних законів на ефективність управлінського рішення;
- забезпечення особи, що приймає рішення, якісною інформацією, що характеризує параметри “виходу”, “входу”, “зовнішнього середовища” і “процесу” системи розробки рішення;
- застосування методів функціонально-вартісного аналізу, прогнозування, моделювання й економічного обґрунтування кожного рішення;
- структуризація проблеми і побудова дерева цілей;
- забезпечення порівнянності варіантів рішень;
- забезпечення багатоваріантності рішень;
- правова обґрунтованість прийнятого рішення;
- автоматизація процесу збору та обробки інформації, процесу розробки і

реалізації рішень;

- розробка і функціонування системи відповідальності та мотивації якісного і ефективного рішення;
- наявність механізму реалізації рішення.

Виконати перераховані умови підвищення якості та ефективності управлінського рішення досить важко і це дорого коштує. Мова про виконання повного набору перерахованих умов може йти тільки для раціональних управлінських рішень стосовно дорогих об’єктів (проектів). Разом з тим конкуренція об’єктивно змушує кожного інвестора підвищувати якість і ефективність управлінського рішення. Тому на даний час спостерігається тенденція збільшення кількості умов підвищення якості та ефективності рішень на основі автоматизації системи менеджменту.

1.2. Загальна характеристика процесу прийняття та реалізації управлінських рішень

Узагальнюючи існуючі на нинішній час підходи до послідовності процесу прийняття управлінських рішень, можна сказати, що технологія менеджменту розглядає управлінське рішення як процес, який складається з трьох стадій:

- підготовка рішення;
- прийняття рішення;
- реалізація рішення.

Ці загальні стадії, у свою чергу, можуть їбути розбиті на більш конкретні етапи процесу прийняття рішення:

1) виявлення управлінської чи проблеми задачі;
2) попередня постановка мети;
3) збір необхідної інформації;
4) аналіз інформації;
5) визначення вихідних характеристик проблеми з врахуванням існуючих обмежень;

6) визначення мети та критерію управління, остаточне їх формулювання;
7) обґрунтування і побудова формалізованої моделі проблемної ситуації;
8) розробка альтернативних варіантів рішення проблеми;
9) вибір методу рішення;
10) економічне обґрунтування обраного рішення;
11) узгодження рішення з органами управління і виконавцями.
12) остаточне оформлення та затвердження рішення;
13) організація виконання рішення;
14) контроль виконання рішення;
15) стимулювання підвищення якості робіт, економії ресурсів і дотримання термінів;
16) встановлення зворотного зв'язку з особою, що приймає рішення, і, при необхідності, коректування мети і задач .

Розглянемо послідовно стадії та етапи процесу прийняття управлінських рішень та специфіку управлінських дій на кожному з них.

На стадії підготовки управлінського рішення проводиться економічний аналіз ситуації на мікро- і макрорівні, що включає пошук, збір та обробку інформації, а також виявляються і формулюються проблеми, що потребують вирішення.

Кожне нове рішення в управлінні виникає на основі раніше зробленого рішення, дії по якому або завершилися, або відхилилися від спочатку обраного варіанта, або ввійшли в суперечність зі змінами, що відбулися в зовнішнім середовищі. На практиці це відхилення являє собою розрив між цілями організації і рівнем їх досягнення.

Визначення і наступне формулювання проблеми дозволяє менеджеру ранжувати її в ряді інших проблем. В основу ранжирування проблеми можуть бути покладені наступні фактори:

- наслідки проблеми;
- вплив на організацію (що відбудеться в результаті вирішення проблеми);
- терміновість проблеми й обмеження за часом;

- ступінь використання здібностей і часу керівника;
- увага до проблеми (вмотивованість і наявність здібностей в учасників);
- життєвий цикл проблеми (чи може проблема розв’язатися сама собою або в ході вирішення інших проблем).

Вивчення цих факторів дозволяє менеджеру визначити порядок вирішення проблем, проранжувавши їх від найбільш важливих до найменш важливих .

На стадії прийняття рішення здійснюються розробка й оцінка альтернативних рішень і курсів дій, проведених на основі багатоваріантних розрахунків; добір критеріїв вибору оптимального рішення; вибір і прийняття найкращого рішення.

Як тільки визначені фактори, що обмежують рішення, менеджер може починати роботу з пошуку альтернатив чи можливих напрямків дії для вирішення проблеми. Багато з альтернативних рішень легко знайти. Вони звичайно відомі з попереднього досвіду, стандартні і легко вписуються у критеріальні границі найкращого рішення.

Однак нерідко виникають нові, унікальні проблеми, вирішення яких не уміщається в звичні і стандартні рамки. У цьому випадку необхідний творчий підхід. Існує багато методів творчого пошуку альтернатив: так звана “мозкова атака”; висування пропозицій; груповий аналіз ситуації; причинно-наслідкова діаграма; карта думок.

Важливо зрозуміти, що творча обстановка при пошуку альтернатив створюється самим керівником. Він робить людей творцями нового. Секрет творчого середовища — в умілому управлінні.

Наведені нижче шість кроків можуть зробити пошук альтернатив більш творчим:

- мотивація до пошуку;
- надання більшого обсягу інформації, що дозволяє всебічно і більш глибоко пізнати проблему;
- вільне обговорення;

- створення умов для натхнення;
- випробування ідеї іншими людьми на предмет її відповідності встановленим критеріям.

Усі запропоновані альтернативи на наступному етапі повинні бути порівняні одна з одною чи оцінені для наступного вибору кращої з них. Оцінка припускає визначення негативних і позитивних сторін розглянутих альтернатив і встановлення між ними деякого рівня компромісу. Для цього використовуються як кількісні, так і якісні вимірники. Останні в основному породжуються відносинами між різними силами, що беруть участь у вирішенні проблеми (трудові відносини, політична ситуація, відношення до ризику і т.п.).

У практиці управління широко використовуються такі методи, як критеріальне рівняння Кепнера — Трегое; платіжна матриця; дерево цілей чи рішень.

Вибір альтернативи є свого роду вершиною в процесі прийняття рішення. Багато хто не люблять цей етап, намагаються уникнути його чи перекласти на іншого, тому що в ході даного етапу приймаючий рішення змушений брати на себе визначені зобов'язання за майбутнім курсом дій. Детальний аналіз альтернатив дозволяє різко звузити рамки вибору. При виборі альтернативи можуть використовуватися три підходи: врахування минулого досвіду; проведення експерименту; дослідження їй аналіз.

Використання минулого досвіду є, мабуть, найбільш використовуваним підходом у виборі альтернативи. Деякою мірою досвід виробляє в керівника уміння і навички прийняття правильних рішень.

Разом з тим багато хто вважає, що розрахунок на минулий досвід для планування майбутнього може бути дуже небезпечним. Правильне рішення ґрунтується на майбутніх подіях, а досвід — на минулих. Досвід стає корисним її могутнім інструментом у прийнятті рішень, якщо має місце його ретельний аналіз, а не сліпе наслідування його, і якщо в ході цього аналізу виявляються основні причини успіху чи невдач. У цьому зв'язку великий інтерес для менеджера представляє вивчення досвіду успішних компаній, так само як і

компаній, що потерпіли невдачу.

Експеримент як метод вибору альтернативи заснований на тому, що береться одна чи кілька альтернатив і вони апробуються на практиці з метою визначення того, що ж може відбутися. Експеримент широко використовується в науці. Існує досить вагома думка про необхідність широкого використання даного методу в управлінні і, зокрема, при прийнятті рішень. Вважається, що це ледве не єдиний шлях для менеджера домогтися впевненості, що прийняте рішення є вірним.

Однак варто взяти до уваги дорожнечу техніки експериментування. Можливо, це найбільш дорогий метод. Крім того, можлива майбутня ситуація не обов'язково буде копіювати ситуацію дійсну. Тому експеримент може бути використаний тільки після всебічного і глибокого розгляду й аналізу.

Разом з тим існують рішення, що просто не можуть бути прийняті без проведення по них підтверджуючого правильність вибору експерименту. Так, наприклад, рішення про серійний випуск літака не може бути прийняте без виробництва й випробування однієї чи декількох його моделей.

Експеримент також широко використовується в маркетингових рішеннях. Організаційні рішення часто перевіряються в підрозділах, перш ніж їх поширюють на всю компанію. Кадрове рішення може бути перевірене в ході ротації чи стажування на новій посаді.

Вважається, що найбільш загальним і, можливо, найбільш ефективним методом вибору альтернатив є проведення досліджень і аналізу. Цей метод передбачає вирішення проблеми на основі пошуку взаємозв'язків між найбільш важливими її перемінними, обмеженнями й основами, що розглядаються стосовно поставленим цілям.

Даний метод також передбачає розкладання проблеми на частини і вивчення кожної з них. Важливим інструментом даного методу є розробка і програвання з використанням кількісних методів і комп'ютерів різних моделей рішення. Розроблено і використовуються моделі з залученням системного підходу, дослідження операцій, теорії ігор, теорії черг, управління запасами,

лінійного програмування, вартісного аналізу тощо.

На стадії реалізації рішення приймаються міри для конкретизації рішення і доведення його до виконавців, здійснюється контроль за ходом його виконання, вносяться необхідні корективи і дається оцінка отриманого результату від виконання рішення. Кожне управлінське рішення має свій конкретний результат, тому метою управлінської діяльності є винайдення таких форм, методів, засобів і інструментів, що могли б сприяти досягненню оптимального результату в конкретних умовах і обставинах.

Найбільш розповсюдженою помилкою менеджерів на цьому етапі є припущення, що якщо вибір у відношенні рішення зроблений, то рішення обов'язкове буде виконано.

Виконання рішення — це усунення проблеми, що його породила, стосовно якої було прийняте рішення.

Організація виконання рішення передбачає координацію зусиль багатьох людей. Менеджер повинен прагнути уникати потенційних конфліктів, робити людей зацікавленими і мотивованими до реалізації рішення, у такий спосіб розставити людей, щоб максимально використовувати їх здібності.

Для цього, по-перше, необхідно скласти план заходів, що перетворюють рішення в реальність.

Необхідно розподілити права і відповідальність серед учасників. Варто також побудувати комунікаційну мережу для обміну інформацією і відрегулювати відповідні відносини підпорядкування між учасниками. По-друге, менеджер повинний виявити занепокоєння про конфлікт інтересів і прийняття даного рішення його виконавцями. Цьому багато в чому сприяють різні методи делегування повноважень і участі в управлінні.

Наступний етап — це вбудовування в рішення механізму одержання інформації про хід виконання рішення. Основою такого механізму повинна стати система виявлення помилок і досягнень у діях по виконанню рішення. Коли система такого відстеження відхилень працює ефективно, тоді проблеми у виконанні рішень можуть бути відвернені до того, як вони проявляться.

Отримана в ході відстеження інформація необхідна для проведення коректування дій. Відстеження і зворотний зв'язок займають у роботі менеджера багато часу. При цьому інформація з першоджерела завжди краще, ніж підготовлений кимось чи звіт дані з “других” рук. У першому випадку помічається більше деталей і нюансів, робиться більш правильна оцінка і досягається більш вірне сприйняття потенційних проблем і їх вирішення. Також це дозволяє показати підлеглим інтерес менеджера до виконуваного рішення.

Прийняті рішення повинні ґрунтуватися на достовірній, поточній і прогнозованій інформації, аналізі усіх факторів, що роблять вплив на рішення, з урахуванням передбачення його можливих наслідків.

Процес прийняття рішень може мати інтуїтивний, заснований на судженнях чи раціональний характер .

Інтуїтивні рішення. Чисто інтуїтивне рішення — це вибір, зроблений тільки на основі відчуття того, що він правильний. Особа, що приймає рішення, не займається при цьому свідомим зважуванням “за” і “проти” по кожній альтернативі і не потребує навіть поглибленого розуміння ситуації.

У складній організаційній ситуації можливі тисячі варіантів вибору. Більш того, у ряді випадків керівник спочатку навіть не знає можливих варіантів вибору. Менеджер, що покладається винятково на інтуїцію, зіштовхується з поняттям випадковості. З погляду статистики шанси на правильний вибір без застосування логіки невисокі. Тому інтуїтивні рішення, хоча і заощаджують час, але містять у собі імовірність помилок і невизначеність.

Рішення, засноване на судженні, — це вибір, обумовлений знаннями чи накопиченим досвідом. Менеджер використовує знання про те, що відбувалося у подібних ситуаціях раніше, щоб спрогнозувати результат альтернативних варіантів вибору в існуючій ситуації. Спираючись на здоровий глузд, він вибирає альтернативу, що принесла успіх у минулому.

Рішення на основі судження володіє такою значною перевагою, як швидкість і дешевина його прийняття. Проте очевидно, більш важливим є те,

що одного лише судження буде недостатньо для прийняття рішення, коли ситуація унікальна чи дуже складна.

Судження також неможливе співвіднести із ситуацією, що є насправді новою, оскільки в керівника відсутній досвід, на якому він міг би заснувати логічний вибір. Сюди варто віднести будь-яку ситуацію, нову для організації, наприклад, зміна асортименту виробів, розробку нової технології чи випробування системи винагород, що відрізняється від діючої

У багатьох з цих випадків керівник спроможний істотно підвищити імовірність правильного вибору, підходячи до рішення раціонально.

Раціональні рішення. Головне розходження між рішеннями раціональним і заснованими на судженні полягає в тому, що перше не залежить від минулого досвіду.

Раціональне рішення приймається за допомогою об'єктивного аналітичного процесу , що складається з наступних етапів:

- діагноз проблеми;
- формулювання обмежень і критеріїв для прийняття рішення;
- виявлення альтернатив;
- оцінка альтернатив;
- остаточний вибір.

Цей метод прийняття управлінських рішень заснований на науково-практичному підході, що передбачає вибір оптимальних рішень на основі переробки великих обсягів інформації, що допомагає обґрунтувати прийняті рішення. Цей метод вимагає застосування сучасних технічних засобів і насамперед електронно-обчислювальної техніки.

Таким чином, ми знову повернулися до думки, що на сучасному етапі одною з найважливіших умов, що забезпечує високу якість та ефективність управлінського рішення є застосування сучасних технологій та методів їх оптимізації, вдосконалення інформаційного та технічного забезпечення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень.

1.3. Сучасні технології та методи прийняття і реалізації управлінських рішень

Використання сучасних технологій підтримки управлінських рішень дозволяє організації і її керівнику більш ефективно здійснювати процес управління.

Сучасні управлінські технології, що використовують комп'ютерний супровід, дають можливість одночасно відслідковувати хід реалізації значного числа заходів в області маркетингу, виробництва, постачань і тощо..

У першу чергу необхідно визначитись, що ми розуміємо під технологією прийняття управлінського рішення?

У поняття «технологія прийняття рішення» входять наступні елементи:

- Що робити (кількість і якість об'єкта)?
- З якими затратами (ресурси)?
- Як робити (за якою технологією)?
- Кому робити (виконавці)?
- Коли робити (терміни)?
- Для кого робити (споживачі)?
- Де робити (місце)?
- Що це дає (економічний, соціальний, екологічний, технічний ефект)?

Якщо одержано кількісні відповіді на всі ці питання і усі елементи ув’язано між собою у просторі, часі, відносно ресурсів та виконавців, можна вважати, що технологію прийняття рішення розроблено .

Технологія розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень та процедур, здійснення логічних, аналітичних, інформаційно-пошукових, обчислювальних та інших операцій мають чітку послідовність. На відміну від технології процесів виробництва, що являє собою науку про фізичні, хімічні та біологічні способи впливу на сировину і матеріали для одержання відповідної продукції, технологія в менеджменті - це перш за все, процес збирання, обробки і передачі інформації з метою підготовки, прийняття та реалізації

рішень.

Умовами ефективності технології менеджменту стосовно організації процесу прийняття управлінських рішень є:

- створення системи внутрішньо-виробничих, організаційно-правових документів для комплексної регламентації діяльності апарату управління (положень про відділи і служби, посадових інструкцій, алгоритмів і стандартів і т. п.);
- розробка і дотримання раціональних процедур здійснення управлінських операцій;
- правильне поєднання в менеджменті кількісних та евристичних методів;
- використання сучасної оргтехніки та спеціальних прийомів, що полегшують пошук альтернатив, вибір і обгрунтування варіантів рішень та використання їх (метод “мозкової атаки”, колективних експертиз, дерево цілей та інші, які будуть розглянуті нижче) ;
- повне врахування вимог законів формальної логіки (тотожності, протиріччя, виключення третього, достатньої підстави) і широке використання її категорій (мислення, судження, висновок, силогізм, досвід, спростування, асоціація, рефлексія, інтуїція та ін.).

Задача прийняття управлінського рішення виникає перед керівником досить часто і необхідно, нерідко, досить швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, на зміну ситуації для керованого об'єкта. Від ефективності прийнятого керівником управлінського рішення залежить і успішне функціонування, і виживання організації.

Тому важливу роль для керівника відіграє володіння сучасними технологіями розробки управлінських рішень, наявність автоматизованих систем підтримки і супроводи процесу прийняття управлінського рішення, чітко налагоджена технологія залучення і використання експертів.

При прийнятті важливих управлінських рішень доцільне використання колективних експертиз, що забезпечують велику обґрунтованість і, як правило, велику ефективність прийнятих рішень. Крім того, що розроблюване

управлінське рішення в цьому випадку одержує різнобічну оцінку й аргументованість, цікава також можливість зіставити різні точки зору фахівців на порівняльну ефективність вироблених альтернативних варіантів рішень.

До числа методів колективної експертизи можна віднести, насамперед, методи “Делфі”, мозкової атаки, комісій, евристичного прогнозування, ПАТТЕРН, Поспєлова, Глушкова та ін.

Метод експертних оцінок “Дельфі” (клас методів групових експертних оцінок, уперше застосований у США). Сутність методу складається в послідовному анкетуванні думок експертів з різних галузей. У кожній анкеті міститься інформація, отримана з попередніх анкет (можливо кілька заходів “по колу”). Методика “Делфі” підвищує об’єктивність і надійність експертних оцінок, але водночас дуже складна і трудомістка;

Метод програмного прогнозування (запропонований В. М. Глушков і являє собою сполучення методів “Делфі” і ПАТТЕРН). Служить для визначення імовірності настання подій і оцінки ймовірного часу їх настання;

Метод евристичного прогнозування, що полягає в одержанні і спеціалізованій обробці прогнозних оцінок об'єкта шляхом систематизованого опитування експертів, високо кваліфікованих у вузькій галузі науки, чи техніки виробництва;

Метод колективної генерації ідей (метод “мізкового штурму”) — лавиноподібний процес, коли висловлена ідея породжує або творчу, або критичну реакцію, але тільки позитивну (негативна заборонена) .

Велике значення надається проблемам організації колективної експертизи для того, щоб забезпечити, у залежності від конкретних умов її проведення, анонімність експертних висновків, зворотний зв'язок, багатоетапність, нівелювання можливих ефектів кон'юнктурності і конформізму експертних суджень і т.д.

Важливо сформувати експертну комісію, до складу якої увійшли б дійсно компетентні фахівці, що бажано мають досвід роботи як експертів, щоб у ній були представлені фахівці з усіх основних аспектів аналізованої проблеми, щоб

була забезпечена ефективна взаємодія експертів, якщо це передбачено у технології проведення експертизи.

Існують різні способи організації обміну інформацією між експертами в процесі експертизи. Від ефективності процедури обміну інформацією між експертами в багатьох випадках залежить якість результуючої експертної оцінки.

Обробка індивідуальних експертних оцінок з метою визначення результуючого експертного судження повинна виконуватися по відповідних алгоритмах. Слід зазначити, що на вибір алгоритму визначення результуючої експертної оцінки багато в чому впливає характер одержуваної в процесі експертизи експертної інформації. Не говорячи вже про те, що кількісна інформація вимагає одних методів обробки, а якісна - інших.

При порівняльній оцінці альтернативних варіантів можуть використовуватися спеціально розроблені оцінні системи, особливо у випадку багатокритеріального оцінювання, або розробка оцінної системи може передбачатися в процесі проведеної експертизи.

Колективна експертиза є одним з основних інструментів прийняття важливих управлінських рішень. Результати експертиз по порівняльній оцінці альтернативних варіантів рішень або єдиного рішення служать основною базою для прийняття управлінського рішення.

Відомими також є методи побудови сценаріїв, прогнозних графів, дерева цілей.

Це методи, що мають на меті показати, як, виходячи з існуючої ситуації, можуть крок за кроком розгортаися майбутні події. Такий метод містить у собі побудова ієрархічного графа — «дерева» цілей. Рівнями подібного графа є цілі — підцілі — задачі — заходи.

Найбільш відомим з них є метод дерева рішень для рівняння й оцінки висунутих альтернатив. Особливо даний метод корисний у ситуаціях, коли менеджер має справу з невизначеністю. Метод дає загальну картину рішення: вибори, ризики і наслідки, що можуть мати місце. Більш того, даний метод

допомагає відкрити нові альтернативи, що раніше могли бути опущені за якихось причин. Метод включає наступні кроки:

- інвентаризація всіх альтернатив;
- ранжирування виборів у хронологічному порядку;
- рішення про перевагу наслідків розглянутих альтернатив з врахуванням їх капіталоємності;
- оцінка шансів того, що кожна з наведених подій відбудеться.

Побудова “дерева рішень” грунтується на знанні елементів теорії графів та теорії ймовірності і тому є досить ефективним методом, який дає змогу з'ясувати розгалуження проблем та рішень і краще оцінити наявність альтернатив та кількість їх.

До побудови потрібно здійснити етапи, розглянуті нами вище.

Дерева рішень використовується для:

- формулювання проблеми;
- вибору стратегії дослідження;
- точного визначення системи;
- виявлення цілей розвитку і функціонування систем;
- виявлення функції і складу знову створюваних систем.

Дерево рішень може бути одно- і двоступеневим. При побудові одноступеневого дерева рішень розраховують математичне очікування для кожної події множенням значення події і ймовірності здійснення її. Сума математичних очікувань усіх подій однієї стратегії дає математичне очікування стратегій. Коли ж йдеться про багатоступеневі дерева рішень (де друга подія може мати місце тільки у тому випадку, коли здійснилась перша), всі показники математичного очікування одержують множенням показника математичного очікування з добутком попередньої ймовірності настання події і наступної, зумовленої ймовірністю події.

Наступним із застосовуваних методів є матричний метод, що дозволяє робити порівняння різних напрямків розробок за ступенем їхньої важливості з погляду поставлених цілей. Для цього будуються графи впливу, елементами

яких є цілі, задачі, методи вирішення задач, технічні засоби, галузі науки, галузі техніки, а також поєднуючі їх причинно-наслідкові взаємозв'язки.

Матриця оцінки наслідків реалізації рішення належить до простих, але наочних методів вибору кращого варіанта рішення. Суть цього методу полягає у тому, що в матрицю заносять усі можливі майбутні наслідки (як позитивні, так і негативні) реалізації рішення (події). Ефективність розраховується множенням ймовірності настання події на її значення у складі всіх можливих подій, що відбудуться внаслідок реалізації рішення. Ця матриця не гарантує, що відібраний варіант рішення буде високоякісним, оскільки при її складанні можуть бути допущені помилки в оцінці важливості події чи ймовірності її настання. Однак корисність складання матриці безсумнівна, оскільки в ході цього процесу доводиться продумувати багато альтернативних наслідків рішення. При цьому ці наслідки фіксуються письмово і систематизуються.

Метод ділових ігор. Однією з форм моделювання процесів та явищ, яка сприяє розробці оптимальних управлінських рішень, є ділова гра. Діловою називають таку імітаційну гру, яка за своїм змістом та способом проведення імітує діяльність керівників та фахівців і дає змогу проаналізувати (передбачити) комплекс причин (явищ, факторів), що зумовлюють зміни господарських ситуацій.

Ділова гра на відміну від економіко-математичного моделювання не забезпечує “доказовості” оптимальності рішення. Проте вона дає можливість відобразити та врахувати в процесі розробки управлінського рішення різноманітні, у тому числі і неформалізовані, залежності. Застосування методу ділових ігор ефективне при розробці рішень, пов'язаних з прогнозуванням господарських процесів на перспективу (15—20 років), коли необхідно дати точне, суворо доведене оптимальне рішення.

В основу ділової гри покладено взаємозв'язок ресурсів, завдань та можливості, яких можна досягти внаслідок використання цих ресурсів. Конструктивними елементами ігрової моделі є: учасники гри — носії модельних інтересів; правила. які обмежують і спрямовують прояв інтересів

згідно з уявленням конструктора гри про модельований об'єкт; інформаційний масив, який відображує стан та рух ресурсів модельованої господарської системи та стимулюючий прояв інтересів гравців.

Застосування ділових ігор працівниками апарату управління дає змогу моделювати майбутні дії, психологічно готуватися до виконання завдань в умовах можливих і конфліктних ситуацій. У процесі проведення гри перевіряють та раціоналізують потоки інформації прямого та зворотного зв'язку, розробляють ефективні рекомендації, спрямовані на удосконалення функцій та структури системи управління, перевіряють та підвищують рівень правових знань.

Інформаційне забезпечення — одна з найважливіших забезпечуючих функцій, якість якої є визначальним чинником обґрунтованості прийнятого рішення й ефективності функціонування системи менеджменту.

Найважливішим етапом формування інформаційного забезпечення є організація технологічного процесу переробки інформації за допомогою нових інформаційних технологій (НІТ).

Нові інформаційні технології включають :

- нові технології комунікацій на основі локальних і розподілених мереж ЕОМ;
- нові технології обробки інформації на основі персональних комп'ютерів (ПЕОМ) і спеціалізованих робочих місць;
- технології, що виключають папір як основний носій інформації;
- нові технології прийняття рішень на основі засобів штучного інтелекту - баз знань, експертних систем, систем моделювання з різними формами представлення модельованих ситуацій і т.п.

Таким чином, завдяки використанню провідних інформаційних технологій, менеджер має можливість використовувати при прийнятті рішень усі перелічені вище методи прийняття рішень без значних витрат часу та відносно невеликих затратах зусиль і коштів.

Упровадження нових інформаційних технологій в управлінську

діяльність здійснюється не тільки для того, щоб запровадити автоматизацію рутинних методів обробки інформації, але й забезпечити організацію інформаційно-комунікативного процесу на якісно новому рівні.

Створенню комп'ютерних систем супроводу управлінського процесу для конкретного структурного підрозділу чи адаптації універсальної системи супроводу для конкретного структурного підрозділу повинні передувати аналіз його діяльності і розумна формалізація процесу вироблення управлінських рішень.

У процесі діалогу “людина-машина” відбувається спільне конструювання рішень по ходу зміни виробничої ситуації (метод послідовної оптимізації) з поступовим введенням істотних факторів, тобто алгоритм рішення встановлюється не заздалегідь, а в процесі розрахунку на ЕОМ.

Умови ефективного використання діалогу “людина-машина” полягають у наступному:

а) зручність спілкування (доступу людини до машини);

б) психологічна готовність людини до спілкування з ЕОМ;

в) достатній рівень машинного інтелекту (ЕОМ повинна мати у своєму розпорядженні і володіти необхідними даними, швидкістю обробки інформації, універсальністю мови, обсягом пам'яті та ін.). Діалогові засоби повинні дозволяти обмін буквено-цифровою інформацією, різною графічною інформацією, а також бажано мовне чи рукописне введення даних.

Таким чином, використання ЕОМ у практиці управління і, зокрема, у процесі прийняття управлінських рішень, допомагає менеджерам вдосконалити процедуру прийняття рішень, застосовуючи провідні методи та технології у цій галузі. Тому заходи по вдосконаленню інформаційного та технічного забезпечення управлінської діяльності, які поєднуються в одне ціле шляхом створення автоматизованих робочих місць управлінських працівників, є основою оптимізації процесів прийняття управлінських рішень на вітчизняних підприємствах.

Відповідно до викладеного вище, у наступних розділах даної

кваліфікаційної роботи ми проаналізуємо сучасний стан цієї проблеми на базі дослідження процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград та визначимо напрями роботи по вдосконаленню цього процесу із застосуванням сучасних технологій у галузі прийняття та реалізації управлінських рішень в комерційній діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» М. ЧЕРВОНОГРАД

2.1. Організаційно - економічна характеристика ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград як об'єкта дослідження

ТОВ «Епіцентр К» - це мережа сучасних великих будівельних гіпермаркетів з надзвичайно широким асортиментом в них та європейськими стандартами обслуговування. Станом на початок 2024 року в мережі «Епіцентр К» налічується 75 ТЦ, у які входять 10 об'єктів мережі «Нова лінія». Загальна торгова площа 1,5 млн. кв. м. Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» » м. Червоноград є юридичною особою за законодавством України з моменту його державної реєстрації, також має самостійний баланс, свої розрахункові рахунки та валютні рахунки в банках, круглу гербову печатку та різні штампи зі своєю повною назвою, а також інші реквізити.

Гіпермаркет створений відповідно до законодавства України з ініціативи Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» м. Червоноград з метою здійснення оптової та роздрібної торгівлі будівельними матеріалами у м. Червоноград та отримання прибутку від своєї діяльності для подальшого його використання для розвитку Гіпермаркету та Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» м. Червоноград. Для потреб гіпермаркету, для спрощення обліку та контролю за його діяльністю, Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» м. Червоноград може відкривати рахунок в банку. Гіпермаркет є платником податків та відрахувань в фонд соцстрахувань, пов'язаних із нарахуванням та виплатою заробітної плати працівникам гіпермаркету за місцем свого розташування.

У м. Червоноград з 10.08.2020р було відкрито перший гіпермаркет компанії «Епіцентр К» із загальною торговою площею близько 6 тис. кв. м. Гіпермаркет став зразком якості обслуговування, а також як один з найбільших будівельних гіпермаркетів у Західному регіоні, а для мешканців м. Червонограда з'явилося понад 60 додаткових робочих місць. За ці чотири роки

колектив постійно покращував та вдосконалював роботу підприємства, а також розширював гіпермаркет – в асортименті товарів підприємства вже нараховується більше 100 тисяч товарів. В гіпермаркеті також суттєво розширили і збільшили свій асортиментний ряд і переросли у самостійні організації, що входять в структуру підприємства – «Автогрупа» та «Побутова хімія».

У гіпермаркеті «Епіцентр К» м. Червоноград є багато товарів як вітчизняного так, і іноземного виробництва. Товари для нього поставляється у як власним транспортом, так і за допомогою підписаних договорів з понад 1000 постачальників продукції.

Загальну схему організаційної побудови ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград можна побачити на рис. 2.1.

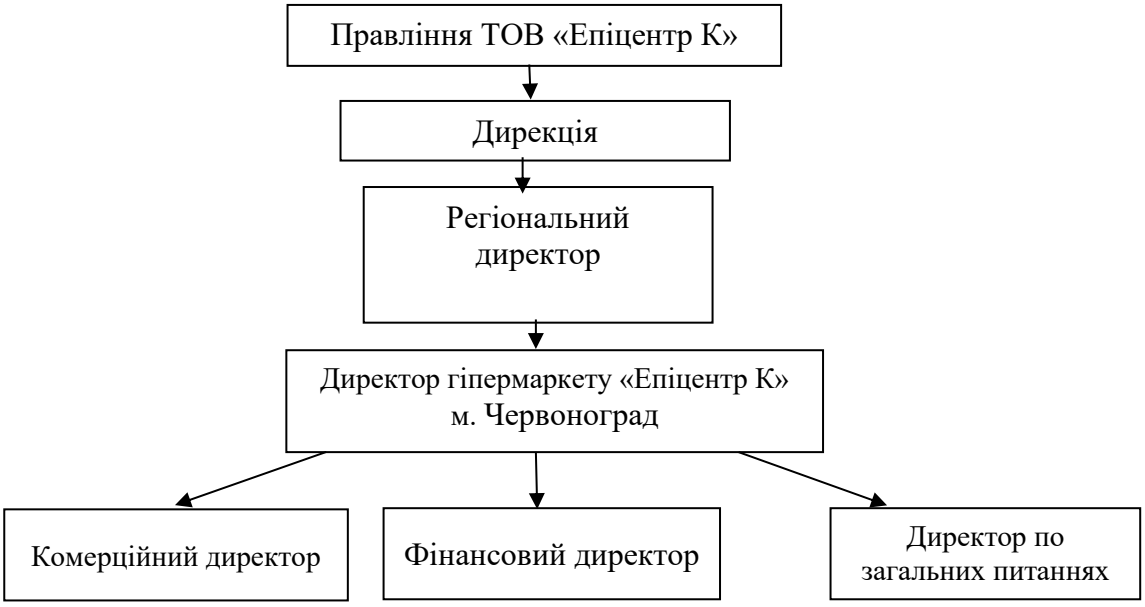


Рис. 2.1. Загальна схема організаційної побудови ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград

Структура гіпермаркету «Епіцентр К» м. Червоноград складається із десяти торгових відділів (див. рис.2.2).

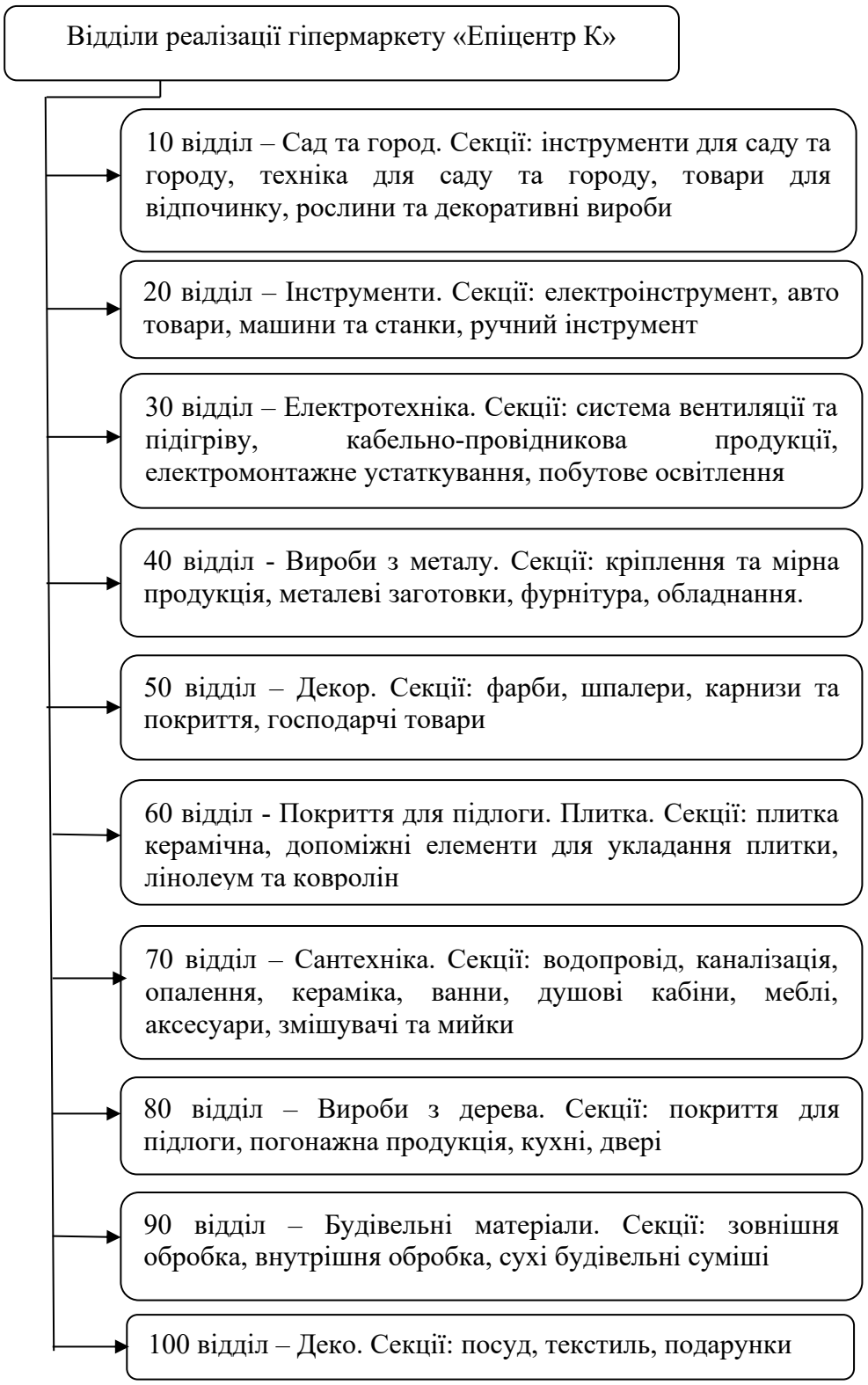


Рис. 2.2. Структура відділів реалізації гіпермаркету «Епіцентр К» м. Червоноград

Кожен з торгових відділів надає певні послуги:

- відділ Сад та город – послуги пересадки рослин (вартість послуги

залежить від об'єму горщика, який клієнт купує окремо);

- відділ Інструменти – послуги сервіс інструментів (інструментів, які відносяться до нашого імпорту і не мають зовнішнього сервісного центру);
- відділ Вироби з металу – послуги виготовленням рамок з багету, порізка металевих труб;
- відділ Декор – послуги тонування фарби (представлено 8 тонувальних студій);
- відділ Покриття для підлоги – послуги оверлок;
- відділ Сантехніка – послуги свердління отворів у мийках;
- відділ Вироби з дерева – це послуги зпроектування кухонь, а також виконання додаткових робіт продукцією: з купленими дверима: свердління отворів для замків, підрізання коробки, навішування завісів,та ін.);
- відділ Будівельні матеріали – послуга форматно – розкрійна дільниця (ФРД) - розкрій під замовлення плит ДВП, ДСП, порізка стільниць.

Комерційно – забезпечувальні структурні підрозділи представлено на рис. 2.3.

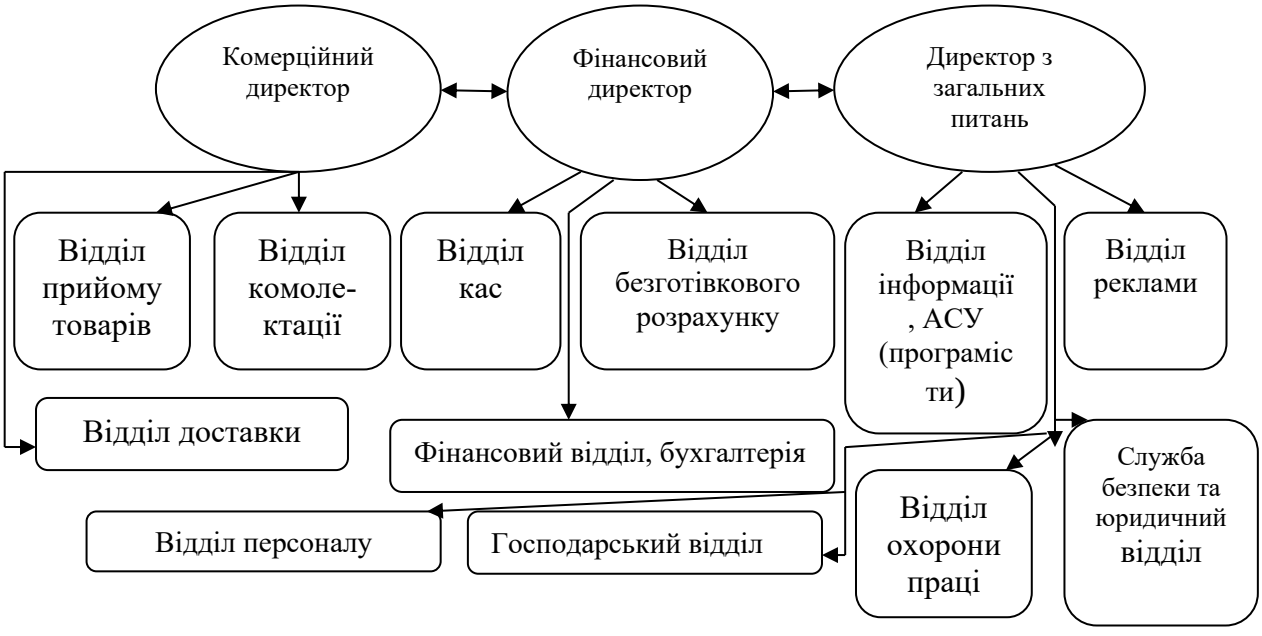


Рис. 2.3. Структура комерційно-забезпечувальних відділів гіпермаркету «Епіцентр К» м. Червоноград

Відділ комплектації працює з оптовими клієнтами та будівельними компаніями, що здійснюють комплексні покупки у магазині. Дані працівники цього відділу працюють із асортиментом всіх відділів, мають можливість надати повну інформацію про різні товари та обробляють замовлення для його підготовки та до відвантаження покупцям.

Відділ комплектації здійснює видачу картки постійного клієнта, та в залежності від суми покупки та характеру товару фахівець оформлює разову або постійну знижку комплексному покупцю. Відділ комплектації знаходиться у центральному інформбоксі.

Відділ доставки здійснюється комплексна доставка придбаної в гіпермаркеті продукції за місцем призначення. Вартість послуги залежить від відстані, на яку здійснюється доставка та ваги придбаного товару. Доставка купленого товару також здійснюється без його розпакування та підйому. Також існує можливість здійснення експрес доставки товару. Завантаження товару на доставку відбувається на рампі біля відділу прийому товару.

Відділ кас - в гіпермаркеті налічується 31 каса.

Каси 1, 2 – розташовані на відкритому майданчику відділу «Будівельні матеріали».

Каси 8, 9 - призначені для обслуговування клієнтів, що мають «Картку постійного покупця» або здійснюють покупку на суму вище 5000 гривень.

Каса 16 - призначена для виходу клієнта з гіпермаркету з товаром, що був попередньо оплачений: (касовий апарат на даній касі відсутній).

Через дану касу здійснюють наступні операці:

- часткове відвантаження товару на підставі касовий чек, видаткова накладна;
- акт відповідального зберігання.

На всіх касах (окрім внутрішніх) ретельно перевіряється вже оплачений товар, а також товар, попередньо оплачений по безготівковому розрахунку, здійснюється відвантаження товару.

Каса 28 – внутрішня каса для передоплати товару (відділ

«Електротехніка»).

Каса 29 - внутрішня каса для передоплати товару (відділ «Інструменти»).

Каси 30, 31 – каси відділу «Деко»

Каса повернення товару – каса, на якій здійснюється повернення товару покупцем.

Кожен відділ закріплює двох працівників, відповідальних за лінію кас. Дані працівники слідкують за поповненням товару, естетичним виставленням товару. Прибирання товару залишеного покупцями на касах, викладка товару на касах та контроль за цінниками здійснюється до 9.00 кожного ранку.

Відділ інформації розташований при вході у гіпермаркет. Обов'язки адміністратора відділу інформації входить:

1. Надання покупцям в гіпермаркеті інформацію про розташування відділів, товарів в загальній структурі магазину;
2. Вирішення конфліктних ситуацій та проблемних питань, що виникли в магазині;
3. Реєстрація вхідної документації;
4. Реєстрація вхідної кореспонденції та передача її адресатам;
5. Реєстрація вхідних заяв від покупців та робота для їх відправленню з приводу запитань, претензій та повернень, що вимагають покупці;
6. Робота з книгою скарг та пропозицій;
7. Реєстрація вихідної документації (довідки, листи, документація бухгалтерії, рахунки тощо);
8. Відправка вихідної кореспонденції;
9. Робота з оформлення поточних службових документів (листів, заяв, записок, тощо);
10. Замовлення та видача паперу А-4 та внутрішніх накладних;
11. Замовлення та слідкуванням за шпагатом та необхідним інструментом на столі пакування товару;
12. Поточний контроль за чистотою, порядком, як на центральному вході, так і на касах, і в торговому залі;

13. Оформлення дисконтних та акційних листівок, штампування на гарантійних талонах;
14. Звіт по забутому покупцями товару;
15. Замовлення візиток;
16. Оголошення по мікрофону повідомлень про акції, демонстрації, що відбуваються у торгових відділах;
17. Контроль за камерами схову;
18. Адміністрування телефонних дзвінків, що надходять у гіпермаркет;
19. Прийом та відправка факсових повідомлень;
20. Контроль за роботою організацій, які орендують торгові площі у гіпермаркеті;
21. Організація поздоровлень працівників магазину;
22. Виконання розпорядження комерційного директора та директора магазину;
23. Контроль за кількістю автомобілів на стоянці магазину;
24. Підбір музикального супроводу у магазині.

Графік роботи складається керівником відділу на місяць та надається працівникам для ознайомлення під розписку за 14 днів до початку нового робочого місяця. Будь-які зміни до графіку роботи можуть бути внесені тільки з дозволу начальника відділу, комерційного директора та менеджера з персоналу, з письмовим узгодженням з директором гіпермаркету.

Показники господарської діяльності організації повинні бути такими, щоб усі ті, хто зв'язані із підприємством економічними відносинами та договорами, мали можливість одержати відповідь на запитання: чи надійне дане підприємство як партнер у фінансово-господарському відношенні, і, отже, прийняти відповідне рішення про доцільність продовження співпраці, та, або встановлення таких майбутніх відносин з даним підприємством. У всіх партнерів даного підприємства - акціонерів, банків, податкової – свої внутрішні критерії економічної доцільності. Отже, показники оцінки фінансово-господарського стану повинні бути такими, щоб всі партнери мали змогу

зробити вибір, виходячи з різних інтересів. Тому, в доброму фінансово-економічному стані зацікавлене саме підприємство. Однак добрий фінансово-господарський стан організації формується, як в процесі його взаємовідносин із партнерами, покупцями, банками та іншими особами. Отже, безпосередньо від даного підприємства залежить міра його економічної стабільності для всіх цих партнерів, які повинні мати можливість вибору між організаціями, що спроможні задовольнити свій економічний інтерес. Тому, необхідно детально проаналізувати фінансово-господарський стан підприємства, оскільки від покращення економічного стану підприємства дуже часто залежить його перспектива.

Оцінку аналіз фінансово-господарських показників ТОВ «Епіцентр К» ми провели на основі фінансової звітності підприємства: балансів і звітів про фінансові результати за період з 01.01.2020 по 01.01.2023 р.

Станом на 01.01.2023 р. валюта балансу склала 11 506 млн. грн., що на 304 млн. грн. або 3 % більше, ніж даний показник в 2021 році та на 2 487 млн. грн. або 28 % більше ніж даний показник в 2020 році.

Таблиця 2.1

Аналіз структури балансу ТОВ «Епіцентр К» » м. Червоноград станом на 01.01.2023р.

Актив, млн. грн.	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення (+/-), млн. грн.			
				2021 до 2020		2022 до 2020	
				в сумі +; -	у %	в сумі +; -	у %
Основні засоби	382	281	245	-101	-26	-137	-35
Запаси	2162	1579	1609	-583	-27	-553	-26
Товари	1320	1691	2579	+371	+28	+1259	+95
Дебіторська заборгованість	2148	3148	3303	+1000	+47	+1155	+58
Кошти	2317	2368	3316	+51	+2	+999	+43
Інші оборотні активи	47	13	56	-34	-72	+9	+19
Оборотні активи	8630	9023	11204	+393	+5	+2574	+30
Витрати майбутніх періодів	7	19	57	+12	+171	+50	+714
Актив балансу	9019	9323	11506	+304	+3	+2487	+28

Активна частина балансу ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград складається

на 5% з необоротних активів (або 245 млн. грн.) і на 95% з оборотних активів (або 11204 млн. грн.), що вказує на ведення переважно торгової господарчої діяльності даним підприємством.

Станом на 01.01.2023 р. необоротні активи на 100% складаються з основних засобів, при цьому за аналізований період спостерігається зменшення даного показника за аналізований період на 101 млн. грн. або 26 % відносно 2021 року, та на 137 млн. грн. або 35 % відносно 2020 року.

Оборотні активи станом на 01.01.2023 р. склали 11204 млн. грн., що на 999 млн. грн. або 43 % більше аналогічного показника 2021 року, та на 2574 млн. грн. або 30 % більше аналогічного показника 2020 року. Зростання поточних активів викликаний збільшенням дебіторської заборгованості, що говорить про розвиток бізнесу й збільшення кількості покупців.

Таблиця 2.2

Оборотні активи ТОВ «Епіцент К» м. Червоноград станом на 01.01.2023 р.

Стаття	2020 рік, млн. грн.	2021 рік, млн. грн.	2022 рік, млн. грн.	Відхилення (+/-),млн. грн.			
				2021 до 2020		2022 до 2021	
				в сумі +; -	у %	в сумі +; -	у %
Виробничі запаси	2162	1579	1609	-583	-27	+30	+2
Товари	1320	1691	2579	+371	+28	+1259	+95
Усього запасів	3482	3270	4188	-212	-6	+706	+20

Як видно із проведеного детального аналізу згідно таблиці 2.2, що і виробничі запаси (сировина, матеріали) і готова продукція – товари є практично в однаковій кількості. При цьому видна чітка тенденція росту даного показника, що викликано зі збільшенням обсягів продажів. ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград постійно нарощує клієнтську базу, що приводить до того, що підприємство повинно мати про запас певну кількість товарів (на складі) для безперебійної роботи підприємства з метою максимального задоволення попиту. Спад такого показника, як виробничі запаси в 2021 році пояснюється спадом будівельних робіт і призупинення будівництва, у зв’язку з фінансовою кризою. Але вже в 2022 році ми бачимо ріст даного показника на 706 млн. грн. або 20 % в порівнянні з 2020 роком.

Таблиця 2.3

Аналіз власного капіталу ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград станом на 01.01.2023 рік

Пасив, млн. грн.	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення (+/-), млн. грн.			
				2021 до 2020		2022 до 2020	
				в сумі +; -	у %	в сумі +; -	у%
Статутний і додатково вкладений капітал	249	249	249	0		0	
Інший власний капітал	-	-0	-	-		-	
Нерозподілений прибуток (збиток)	172	62	85	-110	-64	-87	-51
Власний капітал	421	311	334	-110	-26	-87	-21
Інші довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0	0	0
Довгострокові кредити банків	3452	3253	3172	-199	-6	-280	-8
Короткострокові кредити банків	1768	2128	2128	+360	+20	0	0
Кредиторська заборгованість	2920	3410	5585	+490	+17	+2665	+91
Інші поточні зобов'язання	355	192	173	-163	-46	-182	-51
Пасив балансу	9019	9323	11506	+304	+3	+2487	+28

Станом на 01.01.2023р. статутний фонд підприємства сформований повністю в розмірі 249 млн. грн. Власний капітал ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград в 2022 році зменшився на 87 млн. грн. або 21 %, та на 110 млн. грн. або 26 % в порівнянні з 2020 роком. Основною причиною зменшення власного капіталу є зменшення розмірів нерозподіленого прибутку (підприємство вкладає прибуток у розвиток бізнесу).

Пасивна частина балансу ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград складається з довгострокових зобов’язань – 33% та поточних зобов'язань, зокрема 32% складають короткострокові кредити банків, 33% - кредиторська заборгованість й 2% - інші поточні зобов'язання. За аналізований період спостерігається значний ріст заборгованості перед банками та постачальниками, що викликано наявним дисбалансом у фінансовому забезпечені підприємства: підприємство купує сировину, матеріали та різні товари в постачальників за схемою попередньої оплати (авансових платежів).

Таблиця 2.4

Аналіз фінансової моделі ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград станом на 01.01.2023 рік

Показник	2020 рік, млн. грн. 2019	2021 рік, млн. грн. 2020	2022 рік, млн. грн. 2021	Динаміка (+/-), млн. грн.			
				2021 до 2020		2022 до 2020	
				в сумі +;-	у %	в сумі +;	у %
Основні засоби	382	281	245	-101	-26	-137	-35
Власний капітал	421	311	334	-110	-26	-87	-21
Власний оборотний капітал	3484	3264	3204	-220	-6	-280	-8
Довгостроковий капітал	-	-	-	-	-	-	-
Чистий робочий капітал / дефіцит джерел фінансування оборотних коштів	3484	3264	3204	-220	-6	-280	0
Запаси	3482	3270	4188	-212	-6	+706	+20
Покриття запасів робочим капіталом	1	0,99	0,76	-0,01	0	-0,24	0
Частка РК у покритті запасів	1%	1%	0,76%	0	0	-0,24	0
Оборотний капітал	8630	9023	11204	+393	+5	+2574	+30
Частка РК у покритті оборотного капіталу	2,5%	2,8%	3,5%	+0,3	0	+0,7	0

Станом на 01.01.2023 р. власний оборотний капітал підприємства становить – 3204 млн. грн., що говорить про те, що підприємство в змозі покрити необоротні активи власними коштами. З проведеного вище аналізу ми бачимо, що власний оборотний капітал ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград відносно даного показника в 2022 році зменшився на 220 млн. грн. або 6 %, а в 2020 році на 280 млн. грн. або 8 %. Та незважаючи на досить суттєве зниження даного показника підприємство в змозі покривати оборотним капіталом необоротні активи. Чистий робочий капітал станом на 01.01.2023 р. становить

3204 млн. грн. – це свідчить про те, що ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград має достатньо оборотних активів для забезпечення в довгостроковому періоді стабільну виробничу та фінансову діяльність. Крім того даним показник забезпечує ліквідність та платоспроможність ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград. В цілому підприємство веде прибуткову діяльність.

Аналіз фінансових коефіцієнтів: оцінка ліквідності й фінансової стабільності, оборотності, рентабельності представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники фінансового стану ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград станом на 01.01.2023р

Показник	Норма-тив	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Оцінка	Відхилення (+/-)	
						2021 до 2020	2022 до 2020
Показники ліквідності							
Коефіцієнт загал. Ліквідності	>1	1,68	1,57	1,41	відмінно	-0,11	-0,27
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,75	0,99	1	0,87	відмінно	0,01	-0,12
Коефіцієнт абсолют. Ліквідності	>0,20	0,45	0,41	0,42	відмінно	-0,04	-0,03
Показники фінансової стабільності							
Робочий капітал		3484	3264	3204	відмінно	-220	-280
Частка робочого капіталу	50%	50%	40%	49%	добре	-10	-1
Коефіцієнт незалежності	<1,0	1,10	1,11	1,36	відмінно	+0,01	+0,26
Коефіцієнт маневреності власник коштів	>0,5	1	1	1	відмінно	0	0
Показники оборотності							
Оборот кредиторської заборгованості, днів		744	760	715		+16	-29
Оборот сировини й матеріалів, днів		514	450	439		-64	-75
Оборот готової прод. й товарів, днів		357	341	274		-16	-83
Показники рентабельності							
Рентабельність капіталу, %	30%	18,37	12,62	30,08	добре	-5,75	11,71
Рентабельність продажів, %	31%	0,35	0,17	0,41	добре	-0,18	+0,06
Рентабельність активів, %	74%	0,89	0,43	0,89	відмінно	-0,46	0

Як ми бачимо з таблиці 2.5 всі фінансові коефіцієнти ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград відповідають нормативним значенням. Коефіцієнтом абсолютної ліквідності на 01.01.2023 р. становить 0,42%, що означає, підприємство в змозі вчасно розрахуватись за своїми боргами з кредиторами та має на кожну гривню заборгованості 0,42 грн. ліквідних активів. В 2021 та в 2022 роках коефіцієнт абсолютної ліквідності становив 0,41% та 0,42% що відповідає нормативному значенню. Коефіцієнт загальної ліквідності станом на 01.01.2023 р. становить 1,4%. Це означає, що на кожну гривню поточної заборгованості підприємство має 1,40 грн. ліквідних активів, свідчить про статок поточних ліквідних активів. Даний коефіцієнт в 2021 та 2022 роках становили 1,57% та 1,41% відповідно це 1,57 грн. та 1,41 грн. Спостерігається зниження даного показника у зв'язку з збільшенням кредиторської заборгованості за товари.

Підприємство веде прибуткову діяльність всі фінансові показника відповідають нормам. Рентабельність активів і рентабельність продажів. Операційна діяльність підприємство прибуткова. Обсяги продажів говорять про стабільність продажів протягом року. За рахунок власного капіталу повністю профінансовані необоротні активи й частково запаси. ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград своєю поточною діяльністю не залежить від зовнішніх джерел фінансування. Аналіз вказує на достатність грошових потоків для обслуговування зобов'язань перед банками. ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград не має проблем з попитом, зокрема займають по даних клієнтах близько 75% ринку будівельних гіпермаркетів України. Забезпечення продукцією гарне. Підприємство постійно використає новинки в даній галузі, що дозволяють постійно обновляти й збільшувати асортименти пропонованої покупцеві продукції. Державне регулювання помірне. Підприємство має гарну ринкову позицію, напрацьовану контрактну базу.

У гіпермаркеті «Епіцентр К» м. Червоноград розраховані на всі категорії клієнтів і можуть задовольнити найвишуканіші смаки клієнтів.

2.2. Технологія прийняття та реалізації управлінських рішень у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград

Частково у попередньому розділі ми вже розглянули елементи процесу прийняття управлінських рішень у підприємствах та з'ясували повноваження посадових осіб щодо прийняття тих чи інших рішень і дійшли висновку, що прийняття управлінських рішень у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград відбувається, в основному централізовано, тобто стратегічні, глобальні рішення розробляються та ухвалюються на рівні вищого керівного органу – дирекції, що інколи спричиняє їх недостатню обґрунтованість. Це підштовхує до думки, що правлінню ТОВ «Епіцентр К» необхідно розглянути можливості для залучення найманих працівників до управління підприємством, прийняття управлінських рішень, зокрема щодо визначення перспектив розвитку та розробки стратегічних напрямів діяльності, а також щодо розподілу прибутків.

Адже працівники, які постійно і безпосередньо задіяні у торгово-технологічному процесі виробництва та збуту тобто реалізації товарів і послуг або деяких з них, безумовно, краще орієнтуються у реальній економічній ситуації, більш об'єктивно визначають реальний стан справ у товаристві. Отже, колегіальність прийняття управлінських рішень, застосування демократичного або консультативно-демократичного стилю (коли наймані працівники беруть участь в обговоренні, але не мають права вирішального голосу) управління, може суттєво покращити якість управлінських рішень у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград.

Проте очевидно, що не всі рішення можна приймати колегіально, на демократичних засадах – в зв'язку з недоцільністю або неможливістю залучення трудового колективу.

У якості прикладу можна навести випадок, коли перед створенням ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград перед засновниками постала проблема організації реалізації товарів або продукції через торгову мережу . Складність, у першу чергу, полягала в тому, що підприємство не мало власної торгової

мережі в даному населеному пункті, а торгівля будівельними матеріалами через систему гуртової торгівлі є малоприбутковою та вимагає значних затрат на організацію, зокрема, транспортування.

З іншого боку, оптова торгівля, оскільки вона здійснюється через посередників, віддалює виробника від споживача, ускладнює вивчення його смаків та потреб і практично унеможливлює доставку продукції споживача під індивідуальне замовлення. При цьому необхідно підкреслити, що постачальники і виробники різних груп товарів а також різного асортименту в сучасних умовах здійснюють за допомогою своїх представників-консультантів, які повинні знаходитись на торгівельному підприємстві для надання консультацій покупцям щодо підбору необхідного покупцю товару або продукції на вимогу замовника з урахуванням всіх його побажань та фінансової можливості. Необхідно також відзначити, що враховуючи реалії сьогодення саме замовник визначає, що йому потрібно в першу чергу, тобто будівельні матеріали або інші товари широкого вжитку (для ремонту офісних приміщень або для їх облаштування). Саме для забезпечення все зростаючих потреб споживачів засновниками гіпермаркетів групи ТоВ "Епіцентр" Олександром Володимировичем та Галиною Федорівнгою Герегами було прийнято рішення про будівництво та відкриття будівельного гіпермаркету у м.Червоноград , що врешті-решт дасть змогу задовільнити зростаючі потреби великої кількості споживачів на різного роду товари та будівельні матеріали. Враховуючи тенденції щодо міграції населення зі східних та південних областей нашої держави збільшується потреба в облаштуванні та меблюванні офісних приміщень, приміщень банківських установ, державних та міжнародних установ, різноманітних представництв, а також житлових інтер’єрів переселенців та інших осіб, які є тимчасово переміщеними або ті, що відкривають у західному регіоні свої підприємства та організації. Тому саме для задоволення потреб замовників щодо забезпечення інтер'єру та декорування офісних і інших приміщень керівництвом (директором) гіпермаркету ТоВ "Епіцентр" у м.Червоноград було прийнято обґрунтоване

рішення стосовно відкриття ФРД форматно-розкрійної дільниці, яка дає можливість виготовляти різні вироби, а також меблі з масивів і матеріалів (ДСП, ДВП, ОСБ та ін) на замовлення покупців, що врешті-решт забезпечить можливість індивідуального підходу до кожного замовника, надання йому права вибору форми, кольору, розмірів матеріалів та інших товарів складного асортименту. Це можливе лише при особистому спілкуванні, наприклад, у будь-якому відділі, де покупець може розглянути кілька варіантів товарів або інших взірців різної продукції (що дає йому можливість наочно представити собі якість виконання майбутнього замовлення), після чого – переглянути каталоги з можливими варіантами виконання тих або інших видів товарів, і лише після цього обговорити з керівником структурного підрозділу своє бачення щодо виробів, які повністю відповідали б його смакам та потребам, при необхідності зробити замальовки та проконсультуватися з фахівцем з даної групи товару. Необхідно відзначити те, що гуртова торгівля не дає цих переваг, окрім того, гуртова націнка на товари або продукцію є дуже низькою, а операції з транспортування, завантаження та розвантаження, враховуючи громіздкість та велику масу, дуже складними і високовартісними. Будівля власних магазинів та купівля приміщень та переобладнання їх під магазини з торгівлі будівельними та іншими матеріалами і товарами. Оренда приміщень і використання торгових площ інших магазинів, в асортименті яких немає будівельних та інших матеріалів і товарів на умовах співпраці (дистриб'юторів).

Для прийняття рішення дирекцією у даному напрямку було використано один з експертних методів прийняття рішень – метод «мізкової атаки», а також програмно-цільовий метод – «дерево цілей».

В результаті обговорення проблеми, збору інформації та графічного представлення можливих альтернатив розв’язку, народилася ідея здійснення збутової діяльності через дистриб’ютора (рис.2.4.).



Рис.2.4. Дерево цілей з організації системи збуту продукції ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград

Як видно з графічно зображеного на рис 2.4. дерева цілей, усі можливі варіанти, окрім дистриб'ютивної системи збуту, пов'язані із значними капіталовкладеннями, при чому гуртова торгівля не забезпечує нормальних обсягів збуту та спілкування із споживачем. Як ми вже знаємо з попереднього розділу, ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград на момент створення не мало в наявності вільних обігових коштів, які можна було б вкласти у будівництво. На час створення підприємства кредитно-інвестиційна політика також була несприятливою, відсотки за кредит сягали 70 % річних, тобто взявши мінімально необхідний кредит для будівництва, що дорівнював 1 млн. грн., на кінець року ТОВ «Епіцентр К» повинне було б сплатити банківські відсотки 600 – 700 млн.грн., що було б неможливим. Тому таке рішення взяти кредит призвело б до банкрутства організації.

Натомість дистриб'ютор, виступаючи як діловий партнер, який надає

тимчасово свою торгову площу і представляє інтереси ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград в якості торгового агента за відносно незначну оплату, одночасно забезпечує і максимальне наближення споживача до виробника, і не потребує великих капіталовкладень. Він також отримує вигоду від повноцінного використання торгової площі, надання покупцям максимального вибору завдяки широкому асортименту, отримує прибуток від продажу кожної одиниці продукції. Таким дистриб'ютором для ТОВ «Епіцентр К» виступило Товариство з обмеженою відповідальністю «Компанія Киянка», холдингове об'єднання, що об'єднує виробників різноманітної продукції у Західному регіоні. ТОВ «Епіцентр К» та «Компанія Киянка» успішно та ефективно співпрацюють, кожне з підприємств отримує стабільні прибутки від співпраці, отже, судячи з результатів реалізації стратегічного рішення щодо збутової системи, це рішення було ефективним.

Тому з метою розширення сфери торгівлі будівельними та іншими матеріалами і товарами керівництво ТоВ "Епіцентр К" прийняло обґрунтоване і чітко проаналізоване рішення про будівництво і відкриття у західному регіоні будівельного гіпермаркету, який дасть можливість максимального забезпечення населення даною продукцією і товарами або матеріалами за рахунок власних коштів.

Розглянемо також технологію прийняття поточних, локальних рішень директором ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград п. Вусом Юрієм Степановичем.

Директор спільно з менеджером персоналу, виконує функції, пов'язані з первинним відбором працівників. Важливу роль у процесі прийняття управлінських рішень щодо прийняття працівників на роботу відіграє збір інформації. Основні методи збору інформації, що застосовуються у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград при прийомі працівників на роботу – це співбесіда, тестування і резюме.

Методики відбору працівників різняться в залежності від джерела набору конкретного працівника (внутрішній набір, зовнішній набір – оголошення, за рекомендацією), а також залежно від посади, на яку наймається працівник.

Так, при відборі працівника з внутрішніх джерел, тобто з працівників самого підприємства, відбір проводиться у менш жорсткій формі, при цьому використовуються такі методи, як співбесіда, вивчення особової справи працівника та рекомендацій співпрацівників, інколи – психологічне тестування. Аналогічно проводиться відбір працівників, що звертаються за рекомендацією тих, хто вже певний час працює на підприємстві, оскільки в цьому випадку мається на увазі, що людина, яка порекомендувала працівника, достатньо відповідально ставиться до своїх рекомендацій і у певній мірі відповідає за цю людину.

При відборі кандидатів з зовнішніх джерел набору (оголошення, служби зайнятості), вимоги до кандидатів більш жорсткі. В цьому випадку в якості методів відбору використовуються резюме та бланки заяв, частіше застосовується психологічне тестування для кращого ознайомлення з особистими якостями працівника, проводиться детальна співбесіда. Остаточний відбір кандидата здійснює директор, який затверджує або відхиляє кандидатуру.

При відборі кандидатів на такі відповідальні посади, як бухгалтер, начальник відділу або сектору товарознавець і т.п. перевага надається професійним якостям здібностям (освіта, стаж і т.д.), хоча моральний фактор обов’язково береться до уваги. Особливо це стосується відповідальних управлінських посад: вимоги до розумових здібностей і надійності претендента у цьому випадку надзвичайно високі, крім цього необхідно мати достатній стаж роботи взагалі і на даному підприємстві безпосередньо з умовою відмінного виконання обов’язків, відсутності претензій та доган.

Таким чином, процес прийняття управлінського рішення про прийом на роботу (або призначення на посаду) відбувається у такій послідовності:

- виявлення необхідності прийняття нового працівника або призначення на нову посаду одного з працівників організації внаслідок створення нових робочих місць або появи у перспективі вакансії;
- набір кандидатів та збір об’єктивної інформації про них на підставі

співбесід, анкетувань та тестувань, вивчення характеристики та автобіографії чи резюме і т.п.;

- консолідація та аналіз зібраної інформації про кандидатів;
- вибір з наявних альтернатив найкращого кандидата;
- остаточне прийняття рішення про призначення на посаду (після завершення випробувального терміну - в середньому 1 місяць).

Після прийняття остаточного рішення про зарахування працівника на певну посаду, рішення обов’язково має бути документально оформлене у вигляді наказу, який видає директор підприємства.

2.3. Інформаційне забезпечення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград

Підготовка, прийняття та організація виконання, тобто реалізації, управлінських рішень вимагають якісного інформаційного забезпечення. Інформаційне забезпечення менеджменту являє собою сукупність даних про стан і динаміку об'єкта управління, необхідних для прийняття і реалізації управлінських рішень.

Інформація, яка використовується в процесі управління ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград, поділяється за різними ознаками. Зокрема, у процесі розробки та прийняття рішень використовують торгово-оперативну, бюджетно-статистичну, нормативну, організаційну, соціальну і науково-технічну інформацію. Торгово-оперативна інформація характеризує виконання основних господарських функцій торговою організацією (закупівлю товарів, стан товарних запасів, обсяг продажу товарів і т.п.).

Бюджетно-статистична інформація відображає дані про споживання визначених товарів окремим групам населення. У ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград інформація про продаж населенню та організаціям різної продукції або товарів відображається у товарних накладних. Підставою для видачі товарної накладної на отримання на складі меблевих виробів або інших товарів для юридичних осіб є договір або угода про купівлю відповідної

продукції у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград

Узагальнена інформація про сукупний обсяг продажу будь-якої продукції становить інтерес для прогнозування попиту, тобто складає першооснову для прийняття рішень щодо закупівлі товарів або сировини та комплектуючих (фурнітури) для виготовлення меблевої продукції на форматно-розкрійній ділянці, а також для оцінки результатів діяльності досліджуваного товариства. Цю інформацію консолідує бухгалтерський відділ на підставі збору протягом року інформації про різновиди різних груп товарів або продукції, які були реалізовані через роздрібну торговельну мережу, а також зі складу ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград. Основними носіями цієї інформації є накладні, які оформляються у бухгалтерії ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград після внесення покупцем вартості за товар у касу підприємства або за безготівковими перерахунками – на розрахунковий рахунок товариства та укладання з директором товариства договору про придбання різного роду товарної продукції, де обумовлюються строки розрахунків між покупцем і постачальником. Найчастіше для юридичних осіб умовами договору поставки передбачається внесення 50% суми вартості товарів на підставі рахунків-фактур і 50% - протягом 45 банківських днів з дня поставки, або може бути передбачено 100% оплату протягом 45 банківських днів.

Інформацію про відвантажені згідно накладних та рахунків-фактур різної продукції або товарів бухгалтер вносить у комп’ютерну програму, яка за підсумками року або будь-якого звітного періоду надає інформацію про те, які види різної продукції, у який час і на яку загальну суму були відвантажені товариством "Епіцентр" покупцям. Тобто ця програма дає уявлення про обсяги та динаміку попиту на продукцію ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград, на підставі чого обґрунтовуються рішення щодо асортименту, необхідних виробничих потужностей, запасів сировини і т.п. зокрема, на підставі узагальненої інформації за підсумками діяльності за 2022 рік та обсягів реалізації товарів, а також виготовлення власної продукції директором ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград на робочій нараді спільно з комерційним

директором та фахівцем з виробництва та бухгалтером було прийняте рішення про збільшення обсягів випуску кухонь та крісел через форматно-розкрійну дільницю, оскільки протягом 2022 року цей вид меблевої продукції користувався підвищеним попитом покупців (стільців, столів та кухонних меблів було реалізовано на 5320 тис.грн., що складає в сукупному товарообороті з всіма видами продукції частку 27 %, тобто майже третину). З метою реалізації цього рішення було укладено договір про поставку матеріалів для виробництва цього виду меблів з постійним постачальником – ПП “Кристал” на поставку партії матеріалів загальною вартістю 480 тис. грн., що у 2 рази перевищує суму договору на поставку з цим підприємством за підсумками попереднього 2022 року. Обсяг поставки було поділено на 12 партій з середньою вартістю по 40 тис.грн. і частотою поставлення приблизно 1 раз на місяць з метою ефективного регулювання запасів сировини і запобігання накопичення їх на незначних складських площах ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград.

Згідно умов договору, до кожної партії товарів постачальник повинен додавати супровідні документи – сертифікати та специфікації, які засвідчують відповідність продукції погодженим вимогам, стандартам та технічним умовам. Ці стандарти та розроблені за погодженням з ними сертифікати якості продукції є другим видом інформації, яка використовується у системі менеджменту ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград при прийнятті рішення.

Так, якщо якість поставлених матеріалів або товару не відповідає вимогам стандартів та супровідним сертифікатам якості, є непридатною для використання у торгівельно-виробничому процесі, керівництво ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград на підставі укладеного з постачальником ПП “Кристал” договору або іншими постачальниками договору повинен повернути неякісну сировину, тотвари або матеріали і вимагати заміни їх на такі, які відповідають нормативам, тобто стандартам та технічним умовам. Співставлення інформації, поданої у сертифікатах та специфікаціях до поставленої ПП “Кристал” та іншими постачальниками товарів, матеріалів та сировини сировини з її

реальною якістю відбувається на складі ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград під час приймання керівниками та фахівцями структурних підрозділів або товарознавцем. Таким чином, нормативна інформація відіграє дуже важливе значення в управлінні різного роду процесами пов'язаними з реалізацією товарів і продукції, оскільки у разі отримання неякісного товару або сировини виробничу діяльність необхідно буде призупинити, що порушить строки виконання замовлень на виготовлення продукції, спричинить технологічний простій.

Умовами договору з ПП «Кристал» також обумовлено, що покупець матеріалів і сировини, тобто ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград повинен оформляти письмове замовлення на чергову поставку товарів та матеріалів для реалізації не пізніше 20 числа поточного місяця. Цю інформацію направляють факсом постачальнику. Для правильного складання такого замовлення директору ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград необхідно володіти оперативною організаційною інформацією про наявні товарні запаси на складах і на скільки днів торгівлі вистачить даних товарних запасів. Отже, організаційна інформація необхідна для організації управління постачанням матеріалів і товарів різного асортименту, а також виробництвом і реалізацією, для організації торгово-технологічного процесу.

Різновидами цієї інформації у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград виступають графіки завезення товарів і матеріалів та сировини для реалізації та для виконання замовлень на виготовлення деякої меблевої та іншої продукції і товарів, а також схеми розміщення товарів у торговому залі та руху потоків покупців. До організаційної інформації у системі менеджменту ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград можна також віднести графіки заповнення товарною продукцією складських приміщень і плани проведення нарад, з метою забезпечення безперебійної торгівлі враховуючи товарні запаси.

При здійсненні торговельно-виробничої діяльності у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград вихідною і найбільш важливою інформацією виступає та організаційна інформація, яка відображається у замовленнях клієнтів на товари

і продукцію та графіках їх завезення як у торгівельну мережу так і замовникам. сировини. Саме від оперативності надходження цієї інформації, а також інформації про стан і обсяги товарних запасів, а також матеріалів та готової продукції залежить, наскільки оптимальним буде управління торговельно-виробничим процесом. Ця інформація допомагає керівнику прийняти раціональне рішення щодо обсягу та складу замовлення на постачання кожної наступної партії товарів різного асортименту, а також про терміни їх поставки.

Зокрема, до 15 числа кожного поточного місяця комерційний директор повинен доповісти директору гіпермаркету в усній формі про обсяги запасів товарів з кожної товарної групи в розрізі асортименту та запасів будівельних матеріалів і певної продукції на складах. Начальники відділів до 15 числа повинен подати у письмовій формі комерційному директору перелік замовлень, що надійшли від клієнтів, на покупку товарів складного технічного асортименту, будівельних матеріалів (цегли, цементу, гіпсу, плитки та інших товарів і продукції). Наприклад для виготовлення кухонних меблів з масиву необхідно мати запаси.

Якщо запаси сировини нижчі за встановлений на підприємстві допустимий мінімальний обсяг товарних запасів (у вартісному виразі – 500 тис.грн. сукупних виробничих запасів і масивів необхідних для виготовлення кухонних та інших меблів – 190 тис.грн.), а підприємство на наступний місяць забезпечене замовленнями на виготовлення меблевої продукції на суму не менше, ніж 130 тис.грн., за умови чого забезпечується безперервний виробничий процес, то на підставі цієї інформації директор ТОВ "Епіцентр К" м. Червоноград приймає рішення щодо оформлення постачальнику сировини замовлення на суму 40 тис.грн., а у випадку, якщо кількість замовлень на виготовлення меблів є дуже великою (перевищує 500 тис.грн.), директор приймає рішення про подання постачальнику замовлення про додаткову поставку сировини понад усереднену партію розміром 140 тис.грн.

Якщо обсяг виробничих запасів сировини значно перевищує встановлені нормативи, а підприємство не забезпечене на наступний місяць достатньою

кількістю замовлень, директор може прийняти рішення або про відстрочення поставки сировини, або про поставку сировини у половинному обсязі для забезпечення резервних страхових запасів та вироблення планової продукції (демонстраційних меблів, які виставляються безпосередньо у торговому залі гіпермаркету, про що також до 20 числа поточного місяця він повідомляє постачальника.

Соціальна інформація утворюється в процесі здійснення оперативної кадрової роботи. Вона включає дані, що містять соціальну характеристику трудового колективу ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград (наприклад, дані особових справ та карток обліку персоналу), а також іншу інформацію, яка стосується персоналу. На підставі цієї інформації приймаються рішення щодо особового складу ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград.

Наприклад, згідно таких документів, як заява працівника про звільнення або при надходженні інформації про наявність дисциплінарних порушень, розглядається можливість звільнення відповідного працівника тобто члена трудового колективу. Якщо було прийняте рішення про звільнення працівника, для його реалізації оформляється наказ по підприємству, який підписує директор, а проект наказу обов'язково підписують головний бухгалтер та менеджер з персоналу з ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград. Наказом також передбачається виплата вихідної допомоги звільненому, розмір компенсації і порядок його звільнення з роботи згідно чинного законодавства.

Згідно інформації про стан торгівельно-виробничого процесу, яку подає директору комерційний директор, а також на підставі заяв працівників, директор спільно з менеджером з персоналу може прийняти рішення про переведення на іншу посаду в інший відділ або структурний підрозділ, а також про необхідність прийняття нових працівників на роботу ТОВ "Епіцентр К". Рішення оформляється у вигляді наказу по товариству, у наказі фіксуються умови, на яких працівника приймають на роботу або переводять на іншу посаду до іншого структурного підрозділу або відділу товариства, а таокж викладаються відповідні умови щодо оплати праці.

Принципове рішення щодо особового складу було прийняте керівництвом ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград щодо політики надання працівникам відпусток. Оскільки кожен працівник у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград має право на відпустку розміром 24 календарних дні, а одночасний вихід у відпустку хоча б двох працівників з одного структурного підрозділу може викликати збої в процесі реалізації певної групи товарів або зупинки у технологічному процесі, оскільки чисельність працівників на підприємстві є обмеженою, керівництво дійшло висновку, що найбільш оптимальним з точки зору як торгівельно-виробничих, так і соціальних потреб, буде надання працівникам одночасної чергової відпустки двічі на рік по 12 календарних днів у зимовий період (з 10 січня по 21 січня) і у літній період (з 10 липня по 21 липня). На цей період на підприємстві в зв'язку з необхідністю залишаються працювати 50 працівників, у тому числі директор, комерційний директор, бухгалтер, начальники або заступники начальників відділів та зав. секціями.

За час відпустки працівників керівництво має можливість здійснити при необхідності переміщення відділів виходячи з необхідності врахування попиту покупців на певні групи товарів та зручності доступу до них, а також враховуючи габарити товарів і цілу низку інших видів робіт виходячи з інформаційного забезпечення.

Виходячи з цього необхідно відзначити, що враховуючи велику значущість інформації її поділяють за місцем утворення і напрямом інформаційних потоків у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград на вхідну, вихідну і внутрішню інформацію.

Вхідна інформація охоплює дані, що містяться у документах або усних повідомленнях, що надходять на підприємство. Наприклад, документи, що супроводжують товаро-матеріальні цінності (накладні, сертифікати, специфікації), інструкції і накази місцевих органів управління та законодавчі нормативні акти. Згідно законодавчо-нормативної вхідної інформації здійснюється обрахування податків, складання статистичної звітності,

укладання договорів та угод купівлі-продажу, здійснюється облік персоналу та заходи з охорони праці.

Вихідна інформація – це інформація, що надходить від ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград назовні. Наприклад, замовлення на постачання товарів, матеріалів та сировини, рахунки-фактури, виписані покупцям, статистична та податкова звітність, зокрема, бланки розрахунків податку на додану вартість, комунальних податків, платежів до пенсійного фонду, фонду соціально страхування. Баланс та фінансову звітність підприємства можна віднести як до внутрішньої, так і до вихідної інформації, оскільки вона формується і використовується в середині організації, але одночасно використовується і органами державної статистики.

Внутрішня інформація утворюється всередині підприємства і використовується, в основному, виключно у системі менеджменту самого підприємства. Це журнали реєстрації наказів, картки обліку виробничих запасів та особового складу.

За ступенем перетворення розрізняють первинну і похідну інформацію. Первинна інформація використовується у тому вигляді, у якому була отримана, наприклад, первинною інформацією можна вважати накладні на різні товари або матеріали та продукцію, яка відпускається (продається) маркетом покупцям зі складу або сертифікат якості поставленої постачальником сировини та матеріалів.

Похідна інформація – це інформація, отримана шляхом переробки первинної інформації, тобто баланс підприємства і фінансовий звіт є результатом обробки значних обсягів інформації про закуплену сировину, обсяги виробленої продукції, грошові засоби на розрахунковому рахунку, стан матеріально-технічної бази, розмір статутного фонду ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград і т.п.

З викладеного нами аналізу інформаційного забезпечення процесу розробки, прийняття та реалізації рішень у системі менеджменту ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград, ми можемо зробити висновок, що основним

носієм інформації у цьому підприємстві є документи (паперові носії), тобто бланки, книги та картки обліку, статистичні та податкові форми й інші види документів, що містять інформацію в зафіксованому виді, оформляються у встановленому порядку і мають у відповідності з чинним законодавством правове значення. В якості носіїв інформації виступають також трудові договори, договори поставки, договори купівлі-продажу, у яких міститься інформації про укладені угоди та умови договорів. В процесі їх створення та руху здійснюється документооборот підприємства

Проаналізуємо потоки інформації між підрозділами та керівними посадовими особами ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград за допомогою матриці суміжності, умовно поділивши інформацію, яка циркулює всередині підприємства, на аналітичну, планову, нормативну і директивну.

Таблиця 2.2.

Матриця суміжності ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград

Посади або назви підрозділів	Директор	Комерційний директор	Форматно-розкрійна дільниця	Начальники відділів	Бухгалтерія	Менеджер з персоналу
Директор						
Комерційний директор						
Форматно-розкрійна дільниця						
Начальники відділів						
Бухгалтерія						
Менеджер з персоналу						

Використані позначення:

Директивна інформація

Планова інформація

Аналітична інформація

Нормативна інформація

Як видно з матриці, найбільший рух інформації відбувається між директором та керівниками структурних підрозділів, потоки інформації зосереджуються саме на цій посадовій особі, що свідчить про високий рівень централізації управління та прийняття рішень.

На сучасному етапі в умовах науково-технічного прогресу, швидкого оновлення інформаційних технологій, забезпечення нормального перебігу процесу управління досягається використанням на підприємстві в процесі прийняття управлінських рішень провідного інформаційного та технічного забезпечення, оскільки інформація, що використовується в процесі управління, повинна відповідати умовам повноти, точності, чітко визначеної періодичності надходження, своєчасності, корисності, доступності.

З метою прискорення інформаційного обміну необхідним завданням є створення ефективної системи технічного та інформаційного забезпечення управлінських процесів і в цілому господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград з використанням комплексної механізації та автоматизації управлінських процесів на даному підприємстві.

Оновлення і покращення інформаційно-технічного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград шляхом вдосконалення документообороту, зокрема, раціональної організації потоків інформації між підрозділами, прискорення обробки інформації за допомогою ЕОМ та сучасного програмного забезпечення, сприятиме підвищенню ефективності, оперативності і обгрунтованості рішень, що приймаються в процесі управління підприємством.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» М. ЧЕРВОНОГРАД

3.1. Організаційні резерви щодо вдосконалення управлінських рішень у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград

Ефективна організаційна структура управління є одною з передумов формування раціональних технологій щодо прийняття та реалізації управлінських рішень, оскільки саме у рамках організаційної структури відбувається перебіг управлінських процесів, формуються потоки інформації – директивної, нормативної, аналітичної, планової тощо. У ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград, як ми вже з'ясували у аналітичній частині даної роботи, організаційна структура є лінійно-функціональною, а такі структури зазвичай передбачають високу або помірну децентралізацію процесів прийняття управлінських рішень. Проте у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград управління насправді носить централізований характер, що підтверджено на підставі розробленої нами матриці суміжності, а також в процесі аналізу процедур та методів прийняття управлінських рішень.

Як ми зазначали, прийняття управлінських рішень локального характеру зосереджене в основному на директорі ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград, який частково делегує свої повноваження у сфері управління виробничим процесом комерційному директору, фінансовому директору або директору із загальних питань. Глобальні рішення приймаються правлінням ТОВ «Епіцентр К» або директором гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград. Таким чином, решта найманих працівників підприємства або взагалі не беруть участі у процесі прийняття рішень, або залучаються лише на стадії розробки рішення, збору та поданні інформації. Внаслідок цього, на наш погляд, деякі з прийнятих правлінням рішень, зокрема щодо розподілу прибутків, були прийняті непродумано, без врахування перспектив розвитку підприємства, що погіршило економічно-фінансовий стан ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград у 2022 році,

знизивши його рентабельність більше як у 2 рази.

Пропозиції з удосконалюванню процесу прийняття та реалізації управлінських рішень за рахунок використання організаційних резервів, на нашу думку, повинні полягати в збільшенні ступеня делегування повноважень, які надаються правлінням директору ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград, і в свою чергу, повноважень, які надаються директором керівникам функціональних підрозділів. Так, наприклад, прийняття та реалізацію рішення про те, який обсяг і асортимент товарів або виробничої сировини закупити для забезпечення безперебійного торгово-технологічного процесу та виконання усіх замовлень і планових завдань з виготовлення певної власної продукції, можна покласти на комерційного директора, який краще знайомий з реальною торговельно-виробничою ситуацією і не перевантажений виконанням інших обов'язків та функцій, які пов'язані із загальним управлінням підприємством.

За аналогією, можна децентралізувати процес прийняття та реалізації рішення щодо прийняття на роботу працівників у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград, а також щодо їх морального заохочення, залучивши у повній мірі до цих рішень менеджерів персоналу підприємства. На сьогодні функціональні обов'язки цього структурного підрозділу полягають у оформленні та зберіганні документації про особовий склад підприємства, оформленні статистичної звітності, а також трудових книжок працівників. Участь менеджерів з персоналу у прийнятті рішень щодо персоналу є дуже обмеженою, наприклад, при прийнятті на роботу обов'язки менеджера з персоналу полягають у розробці та підготовці до підписання трудового договору, а також на завершальній стадії набору – у оформленні документів про прийом на роботу (запис у трудовій книжці, оформлення особової картки працівника, підготовки проекту наказу тощо).

Натомість, на наш погляд, необхідно залучати менеджера з персоналу на всіх стадіях прийняття та реалізації рішень щодо персоналу, тобто при визначенні додаткової потреби в кадрах, при визначенні джерел, форм і методів набору та відбору, під час проведення співбесіди або конкурсу тощо.

Консультативна участь або участь з правом прийняття рішення у процесі відбору працівників сприятиме підвищенню об’єктивності прийняття рішень відносно кандидатів, зменшить вірогідність помилки, що є запорукою формування стабільного високопрофесійного трудового колективу ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград.

Поява консультативної діяльності є закономірним результатом розвитку управління. Об'єктивна необхідність залучення функціональних керівників, фахівців та інших найманих робітників у процес управління, що полягає у децентралізації та колегіальності прийняття управлінських рішень, безупинно зростає і виступає на сьогодні одною з основних передумов подальшої ефективної реалізації рішень, оскільки вони є краще обгрунтованими і спільно виробленими.

Існують дві причини, що перешкоджають використанню більш ефективних методів і процедур прийняття рішень. Перша з них пов'язана з традиційними забобонами співробітників адміністративного апарату, прихильністю до звичних форм підготовки рішень, авторитарності управління. Друга - з недосконалістю стилю і методів потенційних консультантів, які звикли виконувати рутинну підготовчу роботу і вже самі не виявляють ініціативи, а деколи і не мають необхідних професійних здібностей та знань для активної участі у процесі прийняття та реалізації рішень.

Отже, на початковому етапі керівнику ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград ми рекомендуємо залучати функціональних керівників та фахівців у процес прийняття та реалізації рішень в основному у якості консультантів або експертів, якщо при прийнятті рішення застосовується один із методів експертної оцінки. Будь-яке співробітництво вищого керівництва і консультантів - двосторонній процес. Не варто думати, що достатньо лише вказівки вищестоящих керівників для того, щоб стимулювати впровадження нових методів прийняття рішень. Справа набагато складніше: необхідна спільна і кропітка робота співробітників апарату управління і необхідних

фахівців. Ця робота досить рідко миттєво призводить до приголомшуючого ефекту, проте вона поступово зміцнює трудовий колектив ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград та економічний загальний стан даного підприємства внаслідок більшої обгрунтованості і якіснішого виконання управлінських рішень. Структуризація процесу прийняття рішень і розумне використання експертів можуть привести до зростання здібностей керівника упевнено вирішувати усе більш складні проблеми.

На даний час перед фахівцями ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград, які використовують певні методи з прийняття рішень постають складні проблеми. Багато реальних процесів, що протікають в адміністративному апараті, набагато складніше тих, для яких уже розроблені аналітичні підходи. Є випадки, коли інтереси різних частин організації або різних структурних підрозділів не збігаються. Наприклад, працівники бухгалтерії зацікавлені у забезпеченні максимальної ліквідності капіталу, зокрема, у зменшенні обсягів виробничих запасів та дебіторської заборгованості. З іншого боку, керівники торговельного та виробничого підрозділу зацікавлені у наявності максимально можливих обсягів торгівельних і виробничих запасів, що забезпечує постійний тобто стабільний процес реалізації товарів та будівельних матеріалів, а керівництво ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград – директор, а також правління ТОВ «Епіцентр К» зацікавлені у збільшенні обсягів збуту продаж і досягають цього зокрема завдяки лояльним умовам розрахунків – протягом 30 – 45 днів після отримання товару. Адже будівельні, сантехнічні та інші матеріали є досить дорогими і необхідна сума не завжди відразу є в наявності у покупця, який бажає придбати товар. Тобто якщо б директор ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград при укладанні договору на реалізацію поставку будівельних матеріалів та інших товарів включаючи продукцію вимагав попередньої 100%-вої оплати, це у багатьох випадках призвело б до відмови від здійснення покупки. Тому дебіторська заборгованість є вигідною для керівництва ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград.

Існування таких торговельно-виробничих конфліктів далеко не завжди є поганим, тому що саме в конфлікті ївиробляється компромісне рішення, яке дозволяє враховувати всі їіснуючі обмеження. Необхідно лише з метою вироблення їтакого раціонального рішення залучати керівників та фахівців їусіх підрозділів, інтересів яких стосується кожне окреме рішення, до процесу його обговорення, прийняття та реалізації. Очевидно, що це не означає, що усі рішення повинні прийматися на підставі колегіальності або децентралізації, адже є багато рутинних локальних рішень, для прийняття яких необов'язково і недоцільно скликати нараду фахівців. Отже, керівництву необхідно диференціювати управлінські рішення в системі менеджменту ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград, умовно поділивши їх на творчо-евристичні та рутинні, і в залежності від цього визначити ступінь децентралізації або залучення фахівців до їх прийняття.

Для визначення організаторських здібностей керівників різних рівнів управління у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград було здійснено психологічне тестування персоналу (додаток Б). Виходячи з означених психологічних вимог до керівників структурних підрозділів, було здійснено діагностування керівників ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград. 12% анкетованих керівних працівників виявили низький рівень глибини мислення, 73 % — середній, 15 % — високий рівень. Що ж до рівня розвитку гнучкості мислення, то тут дані більш негативні: 43 % — низький рівень, 48 % — середній, 9 % — високий рівень.

Дослідження рівня розвитку організаторських здібностей керівників різних рівнів управління ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград показує, що різні за фахом категорії керівників (менеджерів) виявляють загальну тенденцію до проявів цих здібностей (табл. 3.1, 3.3).

Таблиця 3.1

Дані діагностування розвитку організаторських здібностей з деяких впливових менеджерів ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград, %

Рівень розвитку організаторських здібностей	Категорія менеджера		
	Директор	Комерційний директор	Керівник (відділу будівельних матеріалів)
Високий	17	19	28
Середній	38	40	37
Низький	45	41	35

Таблиця 3.2

Дані діагностування розвитку комунікативних здібностей менеджерів різних рівнів апарату управління у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград, %

Рівень розвитку комунікативних здібностей	Категорія менеджера		
	Директор	Комерційний директор	Керівник відділу будівельних матеріалів
Високий	20,5	20,5	28
Середній	62	60	57
Низький	17,5	19,5	15

Діагностування комунікативних здібностей керівників різних рівнів апарату управління ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград за допомогою адаптованих методик (КОЗ, «Ваша комунікабельність»), показує, що й тут значна частина керівників (15-19,5 %) має низький рівень розвитку цих здібностей.

Анкетування менеджерів ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград показує, що частина працюючих керівників має низький рівень професійно важливих якостей, а це свідчить про необхідність більшої психологічної обґрунтованості щодо вибору людей на посаду менеджера.

Крім цього, це дає підставу для конкретної роботи з корекції визначених недоліків, подальшого розвитку психолого-управлінських здібностей менеджерів різних рівнів апарату управління ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград в процесі підвищення кваліфікації.

Таблиця 3.3

Результати тестування керівників ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград

№	Сильні сторони	%	Обмеження	%
1	Уміння управляти собою	13	Невміння управляти собою	73
2	Чіткі особисті цілі	40	Неясні особисті цілі	33
3	Чіткі особисті цінності	53	Нечіткі особисті цінності	13
4	Спрямованість на постійне особисте зростання	27	Зупинений саморозвиток	27
5	Навички вирішувати проблеми	33	Недостатні навички вирішення проблем	47
6	Творчий підхід, схильність до інновацій	20	Недостатність або відсутність творчого підходу	33
7	Висока здатність до впливу на оточення	67	Недостатня здатність до впливу на підлеглих	13
8	Знання сучасних управлінських підходів	67	Недостатнє розуміння особливостей управлінського процесу	27
9	Здатність керувати	33	Недостатня здатність до керування	20
10	Уміння навчати, розвивати підлеглих	20	Невміння навчати підлеглих	20
11	Здатність формувати робочі групи	33	Недостатня здатність до формування колективу	20

Якщо проранжувати отримані дані, то ми отримаємо наступний перелік «типових обмежень», тобто недоліків у практиці управління в ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград:

1) невміння управляти собою — 73 %;

2) недостатні навички вирішення проблем —47 %;

3) неясні особисті цілі; недостатня визначеність творчого підходу або його відсутність - 33 %;

4) зупинений саморозвиток; недостатнє розуміння особливостей управлінської праці —27 %;

5) недостатня здатність керувати; невміння навчати підлеглих; недостатня здатність до формування колективу — 20 %;

6) нечіткі особисті цінності; недостатня здатність впливати на оточення — 13%.

Порівняння результатів тестування з експертною оцінкою, яку визначили кожному керівникові, показує ступінь збігу оцінок та самооцінок, Так, директор

ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград зазначив серед своїх позитивних якостей уміння впливати на оточення, розуміння особливостей управлінської праці, здатність до керування. Серед негативних якостей — невміння управляти собою, нечіткість особистих цілей, недостатній творчий підхід.

В даний час необхідно приділяти увагу професійному розвитку персоналу в самій організації. В основу розвитку персоналу на підприємстві повинна бути покладена концепція, відповідно до якої знання і кваліфікація працівників розглядаються як приналежний їм капітал, що приносить дохід, а витрати засобів на придбання знань і навичок як інвестиції в нього. Неформальне навчання у товаристві повинне розроблятися для кожного працівника індивідуально і ґрунтуватися на розумінні кого учити, чому учити і як учити. Це означає, що керівники ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград повинні володіти інформацією про те, наскільки повні їй актуальні знання за професією в кожного працівника, щоб визначити, чому саме його навчати. Необхідно визначати також, які особисті здібності кожного працівника до навчання, тобто який матеріал і в якій формі його подачі даний працівник зможе засвоїти швидше і легше. Потрібно визначити також методи, засоби і місце навчання (курси, факультети підвищення кваліфікації, виробниче навчання тощо).

3.2. Процедурні резерви вдосконалення процесів прийняття та реалізації управлінських рішень

У попередньому розділі ми обґрунтували необхідність залучення фахівців функціональних підрозділів до процедур колегіального прийняття та реалізації управлінських рішень з метою оптимізації процесу прийняття рішень та підвищення їх кінцевої ефективності. У даному розділі ми конкретизуємо ці рекомендації стосовно окремих процедур прийняття управлінських рішень, визначивши методику та методологію їх проведення.

При залученні працівників до процесу прийняття та реалізації управлінських рішень найдоцільніше використовувати один з розглянутих нами

у теоретичній частині даної дипломної роботи методів раціоналізації технології прийняття та реалізації управлінських рішень - метод колективних експертиз. Серед методів колективних експертиз найбільш перспективним у процесі вдосконалення управлінських рішень в системі менеджменту ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград ми вважаємо метод колективної генерації ідей (метод “мозкової атаки”), який являє собою процес, коли висловлена ідея породжує або творчу, або критичну позитивну реакцію. Метод мозкової атаки або «штурму» може бути застосований керівництвом ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград, наприклад, під час проведення творчої наради фахівців та керівників.

Процедура творчої наради з використанням методу експертних оцінок у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград може мати спрощений вигляд, що на нашу думку, підвищує її ефективність і полегшує проведення:

1) Виявлення проблеми:
   - керівник опитує кожного учасника відносно обговорюваних проблем;
   - проблема заноситься в загальний список і нумерується;
   - список вивішується на видному місці;
   - усі висловлюються безперешкодно і вільно;
   - якщо процес проходить малоактивно, краще перенести його на інший день.

2) Кругова система проведення засідання:
   - виділяються підгрупи з трьох-чотирьох осіб;
   - кожен записує дві-три ідеї на картці;
   - відбувається обмін картками;
   - кожний доповнює і розвиває ідеї інших;
   - після трьох-чотириразового обміну кожна підгрупа складає свій зведений перелік ідей;
   - усі звітують про роботу в підгрупах.

3) Визначення пріоритетів:

- кожному дається п'ять голосів;
- працівник може віддати всі голоси за одну ідею, одному за кожну, або якось інакше за своїм розсудом;
- ідеї зачитуються під своїми номерами;
- члени групи голосують підняттям рук;
- число показаних пальців на руці вказує на кількість голосів; голоси підраховуються;
- перевіряється, наскільки відповідає загальна кількість голосів заданому числу; проводиться другий тур - розглядаються ідеї, що одержали найбільшу кількість голосів;
- процес повторюється кілька разів;
- у підсумку виявляється загальна думка щодо ідеї, що одержала найвищий пріоритет.

Перевага використання при прийнятті рішень у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград методу мозкової атаки або (штурму), на наш погляд, полягає у тому, що таке колективне обговорення також нескладно організувати на підприємстві під час наради, це не вимагає значних затрат коштів та часу, а поруч з очевидною користю від спільного обговорення, яке сприяє виробленню якісного управлінського рішення, працівники почувають себе залученими до управління підприємством. Це сприяє згуртуванню та стабілізації трудового колективу. Тому саме цей метод ми рекомендуємо у першу чергу застосувати при прийнятті управлінських рішень у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград з огляду на те, що підприємство поки що не має можливостей для організації більш складних методів пошуку оптимальних рішень, оскільки це пов’язане із вкладенням значних коштів у сучасні технологічні проекти в галузі інформаційних систем.

Розглянемо, як може виглядати процедура прийняття рішення щодо випуску нових видів виробів або продукції, використовуючи для цього форматно-розкрійну дільницю, яка на сьогодні у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград зводиться до одноосібного прийняття директором підприємства та

наступного виконання робітниками. Процес прийняття та реалізації рішень про впровадження нової продукції згідно зарубіжного досвіду можна розбити на чотири послідовні стадії.

- На першій стадії розробляється ідея або концепція нового товару. Ідеї для нових товарів і нових сфер підприємницької діяльності повинні поступати від усіх підрозділів підприємства, а також від покупців (замовників) у відділ нових товарів або маркетингу), де фахівці проводять оцінку попиту на ринку і технічних та економічних можливостей товариства.

При позитивній оцінці перспектив нового товару фахівці готують пропозицію, що розглядається поряд із пропозиціями по інших товарах для вивчення і визначення пріоритетності. Така група звичайно створюється на рівні вищого керівництва товариства тобто директором комерційних фірм та провідних фахівців (бухгалтера, маркетолога та інших), що забезпечують загальне керівництво всім процесом інновації щодо нових товарів.

- На другій стадії, якщо пропозиція одержала схвалення даної групи щодо нових товарів, ведеться розробка виробу силами спеціалістів-маркетологів і технічних фахівців. Попередня конструкція виробу вивчається фахівцем у виробництво за такими показниками, як вартість, якість, довговічність, і при необхідності в конструкцію вносяться зміни. Остаточний варіант виробу аналізується для оцінки вартості одиниці виробу, продажної ціни, прибутку, обсягу продажів і потенційної чистої окупності (рентабельності) на кілька років вперед. Потім варіант виробу і план практичної реалізації ідеї знову надходять у групу, яка займається розробкою і оцінкою рішення щодо виробництва нової продукції для остаточного затвердження.
- На третій стадії проводяться оцінка та огляд і випробування нового виробу, як “лабораторні” (на підприємстві), так і "польові" (на ринку). За результатами випробувань та претензій вносяться необхідні зміни у виріб і розробляється докладний план реалізації його споживачам на ринку. Одночасно зважується питання, наскільки доцільно фінансувати виробництво виробу виходячи із запитів споживачів на дану продукцію.

- На четвертій стадії здійснюється перехід до більш масового виробництва виробу на регулярній основі. На цій стадії особлива увага приділяється наступним питанням: координації контролю якості; створенню запасів сировини, матеріалів і комплектуючих частин; рекламі і просуванню виробу на ринку; створенню системи оптового розподілу; стимулюванню продажів.

Зауважимо, що при такому варіанті прийняття та реалізації рішення щодо нової продукції необхідним є створення маркетингової служби у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград та оптимізація інформаційного забезпечення управлінських рішень. На нашу думку для розробки більш якісних і ефективних управлінських рішень керівництву ТОВ "Епіцентр К" м. Червоноград потрібно приділити значну увагу щодо удосконалення механізму реалізації управлінських рішень у ТОВ "Еіпцентр К" м.Червоноград потрібно враховувати, що в сучасних нестабільних динамічних умовах успіх реалізації стратегії товариства залежить не тільки від правильного вибору реалізаційних заходів, які дозволяють розробити своєчасне управлінське рішення (УР), а також від швидкого отримання цього рішення виконавчою ланкою та найскорішого його виконання. Тому слід звернути особливу увагу на реалізацію управлінських рішень.

Реалізація управлінських рішень у системі управління є взаємозв'язаною реалізацією корпоративно-базової стратегії щодо максимального забезпечення споживачів якісними товарами та послугами на ринку тобто це діяльність суб’єктів управління, яку організовано відповідно до певних вимог і спрямовано на досягнення поставлених у рішенні цілей за допомогою відповідних методів та форм управління.

Для ефективної реалізації рішень, що приймаються на всіх рівнях управління у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград, необхідно розробити відповідний механізм (рис. 3.1).

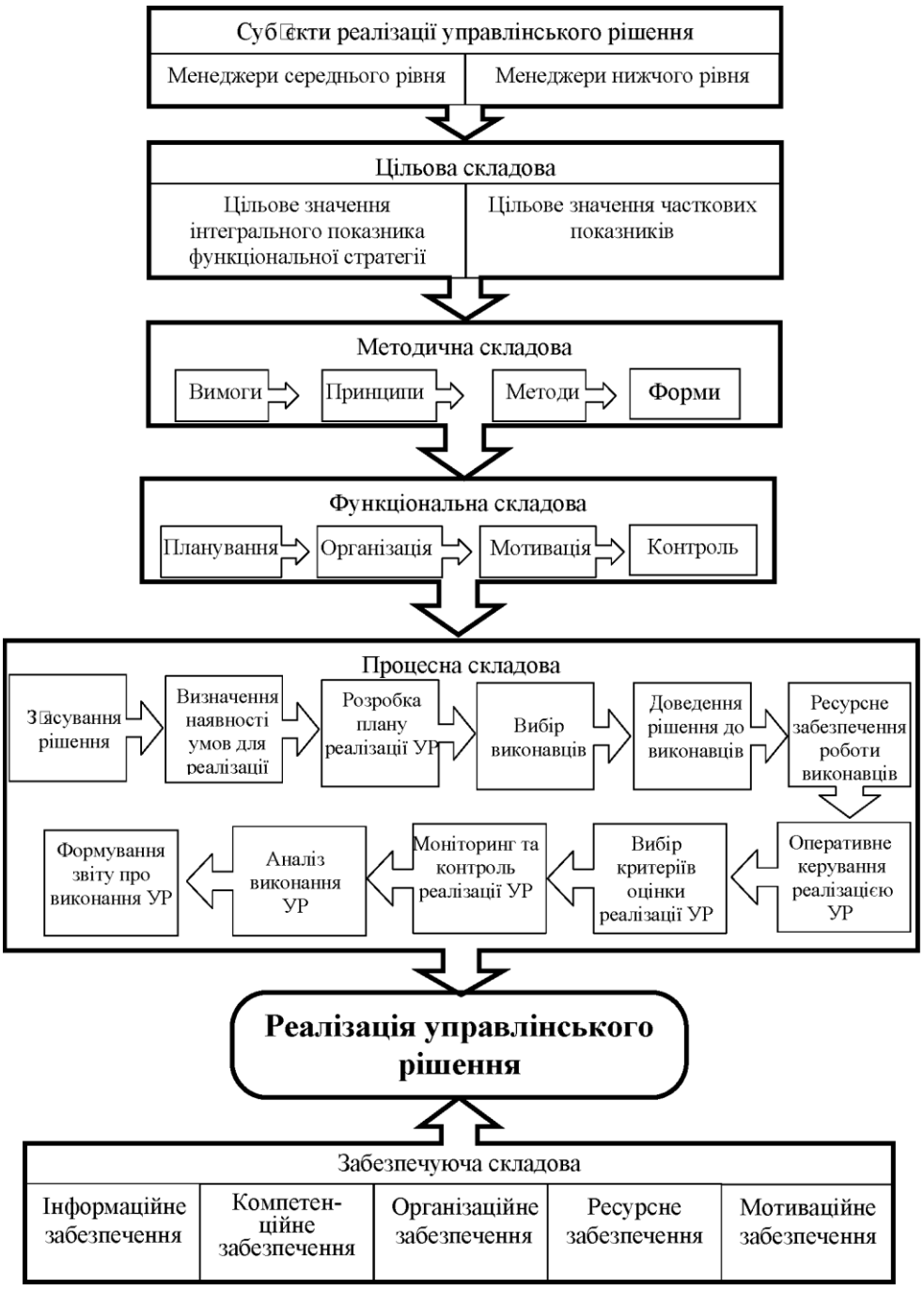


Рис. 3.1. Схема механізму реалізації управлінських рішень щодо виконання базової стратегії ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград

Під механізмом реалізації управлінських рішень слід розуміти систему цілей, вимог, принципів, методів, форм, етапів та елементів, які забезпечують виконання прийнятих рішень, спрямованих на реалізацію функціональних і базової стратегій підприємства. Це взаємозалежна система, яка регулює процес реалізації управлінських рішень.

Вважається доцільним виділити в структурі механізму реалізації управлінського рішення п’ять складових: суб’єкти реалізації управлінських рішень, цільова, методична, процесна та забезпечуюча.

До суб’єктів реалізації управлінського рішення слід відносити менеджерів середнього та нижчого рівнів, тобто тих осіб, які отримують прийняті рішення від менеджерів вищого за них рівня, передають ці рішення на нижчий рівень управління та безпосередньо виконавцям, яких обирають для виконання того чи іншого управлінського рішення. Відповідні менеджери деталізують прийняті рішення та здійснюють оперативне управління, моніторинг і контроль виконання управлінських рішень.

Цільова складова передбачає дотримання в процесі реалізації управлінських рішень цілей, які відповідають цілям, що забезпечують виконання функціональних та корпоративної стратегії підприємства. На етапі виконання кожне з виконаних рішень аналізується з метою дотримання поставлених цілей, від яких залежить рівень реалізації стратегії.

Методична складова визначає, яким вимогам та принципам має відповідати процес реалізації рішень та за допомогою яких інструментів управління цей процес буде виконано.

Успішна реалізація управлінських рішень передбачає дотримання таких вимог.

1. Пріоритетність визначає послідовність виконання завдань, яка найбільшою мірою відповідає їх значущості, першочерговості, забезпеченню ресурсами тощо.

2. Ефективність організації виконання рішень обумовлена раціональним використанням ресурсів для досягнення результатів.

3. Економічність визначається найменшими витратами на реалізацію рішення.

4. Ініціативність відповідального за найшвидше виконання рішення з найменшими витратами часу.

5. Зацікавленість керівників та виконавців у досягненні поставлених

завдань через мотивацію та стимулювання працівників.

6. Ієрархія у виконанні рішень визначається делегуванням повноважень щодо реалізації управлінського рішення на тому управлінському рівні, який безпосередньо володіє необхідними повноваженнями та ресурсами.

7. Конкретність характеризується чіткою та однозначною постановкою завдання та шляхів і строків реалізації рішення.

8. Командна робота дозволяє оперативно виконувати ті рішення, реалізація яких пов’язана з діяльністю декількох працівників.

9. Науковий підхід до виконання поставлених завдань.

Залежно від стилю управління, що використовується при реалізації рішень, та ступеня залучення працівників до управління змінами доцільно розглядати такі підходи до управління: директивний, нормативний, контролюючий, підхід співробітництва, компромісний та чемпіонський [9].

При здійсненні управління реалізацією управлінських рішень доцільно дотримуватися таких принципів, які дозволяють ефективно виконати поставлені завдання:

- основою реалізації рішень має стати обрана стратегія та організаційна структура, що їй відповідає;
- наявність горизонтальної та вертикальної узгодженості [2];
- кількість цілей, на яких зосереджена увага має бути обмеженою;
- наявність міжцільових зв’язків;
- розробка критеріїв, за якими аналізуються результати;
- відповідність управлінських рішень наявній організаційній структурі управління підприємством [2];
- можливість командної роботи.

Методи реалізації управлінських рішень, які є одним із важливих елементів механізму виконання управлінських рішень у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград, доцільно поділити на три групи: організаційні, мотиваційні та методи оцінки ефективності (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Методи реалізації управлінських рішень у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград

Як видно з рис. 3.2, перші дві групи методів належать безпосередньо до класичного менеджменту. З позицій економіки найбільшу цікавість викликають методи, які оцінюють ефективність реалізації прийнятих управлінських рішень, серед яких найбільш поширеними є непрямий метод, методи визначення за кінцевими результатами та визначення за безпосередніми результатами [3, 5, 8]. В основу цих методів покладено твердження про те, що ефективність досягається за рахунок отримання максимальних результатів за мінімальних витрат.

Непрямий метод припускає аналіз ринкової вартості управлінського рішення та витрат на його реалізацію за рахунок аналізу варіантів управлінського рішення об’єкта - аналога, які реалізовані в однакових умовах. Метод визначення за кінцевими результатами заснований на розрахунку ефективності виробництва в цілому та виділенні фіксованої частини, яка складає від 20 до 30%. Тобто фактично цей метод - це скориговане визначення ефективності господарської діяльності, на яку впливає значна кількість факторів, а ефективно реалізовані управлінські рішення - тільки один з них. Найбільш доцільним є метод визначення ефективності за безпосередніми результатами, тому що в основу розрахунку за цим методом покладено

відношення стандарту використання ресурсів для реалізації управлінського рішення та фактичних ресурсних витрат. Складність його застосування полягає в наявності проблем, що пов’язані з визначенням самих стандартів.

Використання у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград методики інтегрального оцінювання управлінських рішень, яку запропоновано М.П. Політило [4], також є дискусійним. Значна кількість розрахунків заснована на бальних оцінках (виконання цілей управлінського рішення, узгодженість управлінського рішення з іншими управлінськими рішеннями, оцінка зміни конфліктності та коефіцієнти вагомості складових інтегрального показника) ставить під сумнів достовірність отриманих розрахунків.

Має певні переваги системний метод, який ефективність реалізації управлінського рішення визначає сумою отриманих ефектів, а саме приростання прибутку від реалізації функціональних стратегій [7]. Недоліком цього методу є розрахунок складових за отриманим прибутком.

Таким чином, жоден із проаналізованих методів оцінки реалізації управлінського рішення у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград не може бути використаним для оцінки ефективності виконання рішень, пов’язаних з реалізацією стратегії, а питання оцінки ефективності реалізації управлінських рішень у цей час ще потребують доопрацювання.

Виділяються два аспекти методів оцінки ефективності реалізації управлінських рішень - цільовий і витратний. Цільовий аспект відображає міру досягнення підприємством поставлених цілей, а витратний - економічність способів перетворення ресурсів у результати діяльності. Оскільки визначення цілей і методів їх досягнення є стратегічним завданням підприємства, справедливо цільову ефективність трактувати як стратегічну.

Під стратегічною ефективністю реалізації управлінських рішень слід розуміти ступінь відповідності функціонування підприємства обраній корпоративній стратегії, а також її функціональним складовим: стратегії досягнення фінансових результатів, фінансовій, кадровій, організаційній, маркетинговій, інвестиційній стратегіям. Як наслідок, загальний критерій

ефективності реалізованих управлінських рішень має відображати як результати реалізації загальної корпоративної стратегії, так і підпорядкованих їй функціональних складових.

Розглянувши запропоновані методи оцінки ефективності реалізації управлінських рішень ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград ми приходимо до висновку, що застосування запропонованої методики управління реалізацією корпоративної стратегії у підприємстві доцільно використовувати для оцінки як рівня реалізації стратегій, так і ефективності реалізації управлінських рішень, оскільки ефективність реалізації корпоративної стратегії підприємства складається з ефективності виконаних управлінських рішень. Цей метод можна визначити як метод оцінки ефективності стратегічних рішень.

Конкретні форми реалізації рішень обумовлюють вибір виконавців, закріплення їх за конкретними ділянками робіт, забезпечення ресурсами та визначення послідовності та моніторингу робіт. Форми реалізації управлінських рішень у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград досить різноманітні та визначаються насамперед змістом прийнятого рішення. До таких форм слід віднести: проведення нарад, інструктажів, розпорядження, накази, плани, мережеві плани тощо.

Ефективне функціонування механізму реалізації управлінських рішень у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград неможливе без організованої належним чином забезпечуючої складової.

Інформаційне забезпечення ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград є однією зі складових, що забезпечують процес реалізації управлінського рішення, та обумовлене необхідністю проведення значної кількості розрахунків; забезпечення збору, накопичення, зберігання і коригування інформації; значною трудомісткістю завдань прийняття рішення та робіт щодо його реалізації, характером певних інформаційних процесів, що постійно повторюються. Різноманітність інформаційних систем, що існують, дозволяє підприємству зробити обґрунтований вибір однієї з них.

Компетенційне забезпечення в механізмі реалізації управлінських рішень

ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград має дуже важливе значення, оскільки, по-перше, реалізація рішень потребує наявності певних компетенцій персоналу; по-друге, ці компетенції обумовлюють своєчасне та ефективне виконання рішень.

Організаційне забезпечення ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград передбачає створення такої організаційної структури підприємства, яка здатна швидко реагувати на зворушливість зовнішнього та внутрішнього середовища, бути гнучкою, певною мірою універсальною, націленою на реалізацію поставлених завдань та прийнятих рішень.

Наявність усіх видів потрібних ресурсів, можливість їх залучення в необхідному розмірі та послідовності зумовлюють виділення ресурсного забезпечення в механізмі реалізації управлінського рішення.

Мотивація персоналу ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград до виконання поставлених цілей забезпечує належну мобілізацію всіх резервів виконавців. Вплив на мотиви, які спонукають персонал до прояву активності - основний сенс мобілізації колективу до реалізації рішень, прийнятих керівництвом ТОВ "Епіцентр К".

Загальновживані функції управління (планування, організація, мотивація, контроль та моніторинг) притаманні також управлінню реалізацією управлінських рішень, але вони мають деякі особливості, що відповідають етапам реалізації управлінських рішень.

1. Функція планування передбачає, по-перше, з’ясування управлінського рішення відповідно до можливості його реалізації, строків виконання; по-друге, визначення наявності умов для реалізації, наявності організаційних технологій і адміністративних дій для формування взаємовідносин, що потрібні для виконання управлінських рішень; по-третє, проведення деталізації прийнятого рішення і розробка плану його виконання передбачає виділення складових частин управлінських рішень, визначення можливих варіантів організації його виконання та складання завершального організаційного плану реалізації управлінського рішення.

2. До функції організації процесу реалізації рішень доцільно віднести, по-перше, обґрунтування вибору виконавців. На цьому етапі реалізації управлінських рішень слід чітко уявляти індивідуальні особливості, знання та навички, професійний досвід, кваліфікацію виконавця, якому керівник делегує виконання рішення. У разі, коли виконання рішення потребує командної співпраці, менеджер повинен ураховувати взаємовідносини між особами, що реалізують управлінських рішень. Наступним етапом, що належить до організаційної функції, є доведення прийнятого рішення до виконавців. На цьому етапі доцільно переглянути інформацію з метою встановлення її адекватності, зрозумілості, зручності у використанні, можливості використання відповідних форм рішень (наказ, розпорядження, лист, повідомлення), а також провести інструктаж персоналу щодо плану реалізації рішення. У деяких випадках виникає необхідність перегляду посадових інструкцій та їх коригування, надання певним виконавцям більш широких повноважень. Наступним етапом процесу реалізації стратегії є визначення наявності ресурсного забезпечення, тому необхідно відповідно до плану реалізаційних заходів виявити наявність кожного з необхідних видів ресурсів для кожного етапу плану реалізації управлінського рішення. За невідповідності умовам ресурсного забезпечення виконання завдання рішення передається на повторне з’ясування, і тільки у разі наявності або можливості отримання у певні строки необхідних ресурсів приймається остаточне рішення про початок реалізації управлінських рішень.

3. Функція мотивації в механізмі управління реалізацією управлінських рішень спрямована на спонукання підлеглих до виконання завдань, які відповідають їх кваліфікаційним та компетенційним повноваженням та розроблені відповідно до плану виконання рішення. Мотивація виконавців є головною складовою успіху в реалізації управлінських рішень та головною умовою ефективної реалізації функціональних і корпоративної стратегій. Тому вона має, з одного боку, створювати умови за яких кожен з виконавців зможе задовольняти індивідуальні потреби, а з іншого

- бути спрямованою на досягнення стратегічних цілей. Як доводить В.В. Стадник, проведені в Україні дослідження специфіки використання мотивації на вітчизняних підприємствах вказують на те, що найбільш дієвою є система санкцій, а не заохочень, незважаючи на те, що перелік винагород значно ширший за перелік покарань. Тому система винагород має відповідати цілям і стратегіям підприємства та забезпечувати повне використання трудового потенціалу [6].

4. Функція моніторингу та контролю є однією з основних функцій управління, оскільки визначає правильність прийнятих рішень, поставлених завдань, розроблених стратегій. У системі механізму реалізації управлінських рішень моніторинг та контроль передбачають цикл етапів завершального процесу реалізації управлінських рішень у вузькому розумінні, та визначення ефективності реалізації базової стратегії підприємства - в широкому. За допомогою контролю та моніторингу відхилень від нормативних значень показників, коригування рішень та здійснення оперативного управління забезпечується процес досягнення стратегічних цілей та реалізації стратегії підприємства, функція моніторингу та контролю передбачає виконання завершальних етапів механізму реалізації управлінських рішень.

На етапі оперативного управління у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград здійснюється контроль дотримання основних характеристик рішення, що реалізується, строків його реалізації, коригування рішень при виявленні розбіжності між нормативними і фактичними значеннями отриманих результатів, визначається періодичність проведення контрольних оцінок інтегральних показників реалізації функціональних стратегій підприємства.

Вибір критеріїв оцінки реалізованого рішення у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград повинен здійснюватися один раз на рік, коли підприємство має можливість отримання найбільш повної інформації про конкурентів, ситуацію на ринку та на підставі цих даних здійснює перегляд та коригування нормативних значень інтегральних показників реалізації корпоративної та функціональних стратегій, а за необхідності - коригування самих стратегій.

Моніторинг впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград доцільно проводити за допомогою GAP-аналізу, який дозволяє виявити розрив між нормативним та фактичним значеннямм показників реалізації стратегії. Узагальнені результати GAP-аналізу вказують на стратегічний напрям, який більшою мірою вплинув на відхилення. Коли відхилення неістотні, формується звіт про завершення виконання управлінського рішення, в іншому разі рішення потребують коригування та цикл оперативного управління починається з початку до тих пір, поки всі відхилення не будуть подолані. Тому керівництву ТОВ "Епіцентр К" потрібно враховувати всі чинники вищезгадані , які впливають на процеси пов'язані з прийняттям та реалізацією управлінських рішень для досягнення вагомих позитивних результатів в процесі діяльності ТОВ "Епіцентр К".

3.3. Вдосконалення інформаційного забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград

Ефективність рішень залежить від безлічі показників, у тому числі – від якості отриманої інформації і від якості проведеного аналізу цієї інформації. А на них у свою чергу впливають такі показники як ефективність комунікаційного процесу, кваліфікація персоналу, що відповідає за збір і обробку інформації, часу на ці процедури, технічне оснащення тощо. В зв’язку з цим постає проблема впровадження для оптимізації прийняття та реалізації управлінських рішень інформаційних систем управління.

Завдяки комп'ютерній техніці, керівники ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград можуть приймати рішення, ґрунтуючись на інформації, підготовленій всередині організації. Внутрішньофірмові бази даних дозволяють менеджеру одержувати дані про його бізнес, про ринки, конкуренцію, ціни і прогнози усього за кілька годин.

Комп'ютери можуть давати керівникам інформацію, необхідну для контролю будь-якого типу, що допомагає їм порівнювати планові і фактичні

результати, рано виявляти розбіжності в них і вносити корективи для дозволу виниклих проблем. Керівництво ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград вже зробило певні кроки щодо вдосконалення інформаційного забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень, закупивши у 2022 році для адміністративно-бухгалтерських потреб 10 комп’ютерів, а також 5 принтерів та 2 сканери.

Проте проблему вдосконалення інформаційного забезпечення у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград не можна вважати вирішеною, оскільки дану ЕОМ можна було б використовувати більш ефективно при наявності відповідного програмного забезпечення та професійних знаннях і навичках персоналу підприємства.

Отже, як і всі інструменти управління, комп'ютеризовані інформаційні системи працюють так, як вони спроектовані, і не можуть працювати краще, ніж дозволяє наявне програмне забезпечення, необхідно розглянути питання проектування інформаційних управлінських систем і способи підвищення їх ефективності.

Одна з важливих проблем, пов'язаних з впровадженням нової технології інформаційного забезпечення управлінських процесів - це легкість, з якою керівник отримує надзвичайно великі, часто надмірні обсяги інформації. А надлишок інформації так само ускладнює процес ухвалення рішення, як і її недолік. У масі несуттєвих фактів, керівник може випустити з виду важливу інформацію, або не зможе досить швидко установити її для своєчасного прийняття рішення. Отже, добре спроектована інформаційна управлінська система вибірково надає керівнику інформацію лише того типу, що необхідна для його діяльності, тобто відсортовує релевантну інформацію. По можливості, інформацію необхідно як можна щільніше “стиснути”, щоб прискорити процес її нагромадження.

Неопрацьована інформація, що вводиться в комп'ютерну інформаційну систему, так звану базою даних, повинна бути організована так, щоб її можна було отримати в придатному виді наочному вигляді, враховуючи, що різні

керівники мають різну потребу в інформації в різний час. Щоб допомогти їм ефективно використовувати апаратне оснащення системи, були розроблені різноманітні пакети програмного забезпечення, зокрема пакети прикладних програм Microsoft Office та деякі інші.

Приклади таких пакетів програмного забезпечення, їх застосування і назва, під якими вони реалізуються на ринку наведені в таблиці (Таблиця 3.4.)

Таблиця 3.4

Програмне забезпечення для різних управлінських цілей ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград

Категорія	Ціль	Програми
Текстовий процесор	Вводить інформацію, запам'ятовує, редагує, переставляє, стирає, формує і друкує (заміняє машинопис), працює з шаблонами документів	Word Star Easy Writer Word Master
Широкі електронні таблиці	Дозволяють користувачу розробляти великі фінансові робочі відомості, розглядати питання типу “що, якщо”, розраховувати ймовірність ризикової події, приймати рішення про диверсифікацію	VisiCals Multiplan Excel
Управління базою даних	Містить переліки найменувань продукції, рахунків, реквізитів і т.п. Сортує в будь-якій послідовності наявну інформацію	Paradox,Oracle Informic Access
Складання графіків	Представляє цифрову інформацію у виді лінійних графіків, секторних діаграм і спеціальних графіків, що дозволяє визначити і наочно представити структуру та динаміку явищ, процесів, об’єктів	Auto-Graph Masterplot Graph&Calc
Бухгалтерський облік	За допомогою електроніки веде фінансовий облік, наприклад, рахунків дебіторів, амортизації, податків, заробітної плати і т.д.	Accounting General Leader
Управління запасами	Відслідковує рівні запасів, їх розміщення, витрати, обсяг продажів, доходи, окупність і резерви	INFOTORY The Store Manager
Комунікації	Передає і приймає інформацію з інших комп'ютерів, комерційних баз даних і електронної пошти	Data Link Visi Term Data Comp
Доступ до Інтер-нет та електр. пошти	Багатократно пришвидчує обмін, пошук та накопичення будь-якої інформації, організує доступ до всіх існуючих у світовій мережі базі даних	Internet explorer Microsoft outlook
Анімаційні презентації проектів	Дозволяє створювати яскраві презентаційні ролики з наступним використанням їх у мережі Інтернет або під час творчих нарад, навчання працівників і т.п.	Microsoft powerpoint Correl draw
Управління проектами	Розробляє календарні плани, координує ресурси і контролює програми	Estimacs Job Cost PERT

Інформація для цілей оперативного контролю, що стосується повсякденної діяльності, повинна бути дуже точною, вузькою і останньою. Вона повинна надходити майже винятково з внутрішніх джерел. Наприклад, комерційний директор повинен точно знати, скільки годин у день працює кожен працівник, який денний або тижневий обсяг реалізованої будівельної та іншої продукції, а також який обсяг матеріалів та сировини було використано для забезпечення виконання замовлень споживачів і скільки пішло у відходи виробництва. Цього можна досягнути, якщо на підприємстві встановлені не один, а кілька комп'ютерів – у адміністративному, бухгалтерському, кадровому, комерційному відділах та на виробничій дільниці, якщо вони об'єднані у локальну мережу.

Якщо в процесі прийняття рішень ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград управлінський персонал використовує комп'ютер, то організація повинна найняти відповідну кількість обслуговуючого технічного персоналу та оператора. Ці фахівці повинні стати частиною організації і перейнятися розумінням того, що їх обов'язок - допомогти організації в досягненні її цілей, а не просто забезпечити безвідмовну роботу комп'ютерів, що необхідно буде врахувати при розробці нових програм, створенні баз даних та іншого програмного забезпечення. Крім того, нові комп'ютери і програми можуть погано працювати через наявні помилки. Тому усі виробники програмного забезпечення рекомендують, щоб воно протягом певного часу було перевіреним на точність у процесі роботи в паралель з іншими системами (наприклад, з системою документованого обороту інформації), перш ніж на систему можна буде покластися.

Складні комп'ютеризовані інформаційно-управлінські системи звичайно проектуються групою фахівців за допомогою сторонніх консультантів. Щоб спроектована інформаційно-управлінська система була ефективною на практиці, цим фахівцям дуже важливо залучити до процесу проектування тих керівників, що будуть нею користуватися. Ці користувачі краще за інших знають, які рішення є основними і яка інформація потрібна для їх прийняття.

Таким чином, встановлюючи комп’ютери у бухгалтерії, необхідно залучити до розробки програмного забезпечення бухгалтерів, у комерційному відділі – товарознавців і т.п.

Якщо ті керівники ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград, що будуть користуватися інформацією для прийняття рішень, не візьмуть участі в процесі розробки, може виявитися, що система не буде давати їм необхідної інформації або буде перевантажувати їх зайвою інформацією. Не слід забувати і про те, що залучення до проектування людей, відповідальних за впровадження, звичайно зменшує опір змінам, зокрема, допомагає подолати психологічний бар’єр між людиною та ЕОМ.

Отже, для того, щоб інформаційне забезпечення діяльності ТОВ «Епіцентр К» давало вагомі позитивні результати, потрібно (необхідно), навчати персонал та адаптувати їх до запровадження новітніх комп'ютерних програм, які в подальшому можуть використовуватися у товаристві тому що, така система інформаційного забезпечення дасть змогу оперативно на будь-якому рівні управління приймати та втілювати ефективне рішення в робочий або торговельно-економічний процес товариства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В процесі виконання даної кваліфікаційної роботи ми з'ясували, що рішення – це вибір альтернативи, свідомий вибір з наявних варіантів напрямку дій.

Рішення виступає продуктом управлінської праці, а його прийняття та реалізація – це процес, що веде до появи цього продукту.

Серед керівників поширена думка, що якщо рішення прийнято, то його буде обов'язково виконано. На практиці більшість рішень або не виконується зовсім, або неефективне їх виконання не приводить до бажаного результату, тобто, як бачимо, має місце недооцінка виконання рішень. У результаті такого підходу, як показує практика, задані показники оцінки ефективності управлінських рішень не досягаються, і реалізація функціональних та корпоративної стратегій є неефективною. Керівництво не отримує реальної інформації про хід реалізації стратегії, закладеної в управлінських рішеннях в конкретний період часу і, отже, не може досягати стратегічних цілей і зберігати конкурентоспроможність на бажаному рівні. Разом із тим необхідність ефективної реалізації будь-яких управлінських рішень вимушує кожного керівника підвищувати якість і ефективність реалізації цих рішень.

Реальна цінність прийнятого управлінського рішення визначається тільки після його виконання, а результати реалізації кожного рішення, у свою чергу, впливають як на виконання поставлених завдань в цілому, так і на розробку подальших дій. Реалізації прийнятих управлінських рішень на практиці також перешкоджають стереотипи методів вирішення проблем, що склалися. Тільки послідовно і в заплановані терміни реалізоване управлінське рішення дає можливість досягати поставленої мети і може вважатися ефективним.

Як свідчить практика управління, у задані терміни реалізується не більше 30% рішень. До того ж, за даними експертів, майже 25% реалізованих рішень не дають очікуваного результату, тобто виявляється недостатньо ефективними[14].

У залежності від підходу до процесу прийняття рішень виділяються технології цього процесу. Однак більшість з них виділяють три основних етапи: підготовка рішення, прийняття рішення, реалізація рішення. Менеджер повинен прагнути уникати потенційних конфліктів, робити людей зацікавленими і мотивованими до реалізації рішення, у такий спосіб розставити людей, щоб максимально використовувати їх здібності.

Технологія розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень та процедур, здійснення логічних, аналітичних, інформаційно-пошукових, обчислювальних та інших операцій мають чітку послідовність. На відміну від технології процесів виробництва, що являє собою науку про фізичні, хімічні та біологічні способи впливу на сировину і матеріали для одержання відповідної продукції, технологія в менеджменті - це перш за все, процес збирання, обробки і передачі інформації з метою підготовки, прийняття та реалізації рішень.

ТОВ «Епіцентр К» - це мережа сучасних великих будівельних гіпермаркетів з надзвичайно широким асортиментом в них та європейськими стандартами обслуговування.

У м. Червоноград з 10.08.2020р було відкрито перший гіпермаркет компанії «Епіцентр К» із загальною торговою площею близько 6 тис. кв. м. Гіпермаркет став зразком якості обслуговування, а також як один з найбільших будівельних гіпермаркетів у Західному регіоні, а для мешканців м. Червонограда з’явилося понад 60 додаткових робочих місць.

Умовами ефективності технології менеджменту стосовно організації процесу прийняття управлінських рішень в директора ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград є:

- створення системи внутрішньо-виробничих, організаційно-правових документів для комплексної регламентації діяльності апарату управління (положень про відділи і служби, посадових інструкцій, алгоритмів і стандартів і т.п.);
- розробка і дотримання раціональних процедур здійснення управлінських

операцій;

- правильне поєднання в менеджменті кількісних та евристичних методів;
- використання сучасної оргтехніки та спеціальних прийомів, що полегшують пошук альтернатив, вибір і обґрунтування варіантів рішень та використання їх (метод “мозкової атаки”, колективних експертиз, дерево цілей та інші) ;
- повне врахування вимог законів формальної логіки (тотожності, протиріччя, виключення третього, достатньої підстави) і широке використання її категорій (мислення, судження, висновок, силогізм, досвід, спростування, асоціація, рефлексія, інтуїція та ін.).

Використання сучасних технологій підтримки управлінських рішень дозволяє організації і керівнику ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград більш ефективно здійснювати процес управління. Сучасні управлінські технології, що використовують комп'ютерний супровід, дають можливість одночасно відслідковувати хід реалізації значного числа заходів з маркетингу і реалізації продукції та товарів різних груп, а також постачань і т.д. Використання ЕОМ у практиці управління і, зокрема, у процесі прийняття управлінських рішень, допомагає керівництву ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград вдосконалити процедуру прийняття рішень, застосовуючи провідні методи та технології у цій галузі. Тому заходи з вдосконалення інформаційного та технічного забезпечення управлінської діяльності, які поєднуються в одне ціле шляхом створення автоматизованих робочих місць управлінських працівників (АРМ менеджера), є основою оптимізації процесів прийняття управлінських рішень і вдосконалення технології їх реалізації у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград.

Отже, забезпечення повноцінного функціонування механізму реалізації управлінських рішень у системі управління, які базуються на функціональних та корпоративних стратегіях товариства, злагоджена робота всіх його складових дозволяє втілювати в життя прийняті управлінські рішення та реалізувати обрану стратегію в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища.

Ефективна організаційна структура управління є одною з передумов формування раціональних технологій щодо прийняття та реалізації управлінських рішень, оскільки саме у рамках організаційної структури відбувається перебіг управлінських процесів, формуються потоки інформації – директивної, нормативної, аналітичної, планової тощо. У ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград, як ми вже з'ясували у аналітичній частині даної роботи, організаційна структура є лінійно-функціональною, а такі структури зазвичай передбачають високу або помірну децентралізацію процесів прийняття управлінських рішень. Проте у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград управління насправді носить централізований характер, що підтверджено на підставі розробленої нами матриці суміжності, а також в процесі аналізу процедур та методів прийняття управлінських рішень.

Як ми зазначали, прийняття управлінських рішень локального характеру зосереджене в основному на директорі ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград, який частково делегує свої повноваження у сфері управління виробничим процесом комерційному директору, фінансовому директору або директору із загальних питань. Глобальні рішення приймаються правлінням ТОВ «Епіцентр К» або директором гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград.

Пропозиції щодо удосконалювання процесу прийняття та реалізації управлінських рішень за рахунок використання організаційних резервів, на нашу думку, повинні полягати в збільшенні ступеня делегування повноважень, які надаються правлінням директору ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград, і в свою чергу, повноважень, які надаються директором керівникам функціональних підрозділів.

Таким чином, виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок про те, що процес прийняття управлінських рішень є головною передумовою ефективної діяльності ТОВ «Еіпцентр К» м. Червоноград. Для покращення діяльності товариству необхідно більше уваги приділяти обґрунтованому поетапному процесу прийняття та реалізації управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березовська Н.І. Державно-управлінські рішення поняття та сутність // Публічне адміністрування: теорія та практика. 2010. Вип. 2 (4) URL: http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2010-02/10bnirps.pdf
2. Бреус С. В., Семченко Є. О. Методи та моделі прийняття управлінських рішень. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 24. С.117-122.
3. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2002. 420 с.
4. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: [навч. посіб.] / М.Д. Виноградський, А.М. Виноград- ська, О.М. Шканова. - К.: Кондор, 2003. - 414 с.
5. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Організація праці менеджера: Навч. посібник для студ. економ. вузів. – К.: Кондор, 2003. – 414 с.
6. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: [підручник] / І.Б. Гевко. - К.: Кондор, 2009. - 187 с.
7. Гризовська Л. О., Романова А. В. Маркетинг інновацій як інструмент успішного бізнесу. Економіка та суспільство. 2018. Випуск 16. С. 301-307.
8. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. К.: КОНДОР, 2009. 187 с.
9. Гончар М.Ф. Формування механізмів розроблення та прийняття управлінських рішень у сфері виробництва продукції машинобудівних підприємств / М.Ф. Гончар // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер. «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 2010. - № 683. - С. 309-317.
10. Давидович І. Є. Д 13 Контролінг: Навчальний посібник. К.: Центр

учбової літератури, 2008. 552 с.

11. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. К.:Всеувито; Наукова думка, 2001. 242 с.
12. Копішинська О. П., Уткін Ю. В., Карташова О. Г. Застосування методу Монте-Карло для підтримки прийняття рішень щодо розподілу інвестицій. Актуальні проблеми економіки. 2017. No 5. С. 199-207.
13. Кігель В. Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: Монографія. К.: ЦУЛ, 2003. 202 с.
14. Кіцела Є.О. Удосконалення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві / Є.О. Кіцела [Електронний ресурс]. - Режим доступу: chrome-extension://mhjfbmdgcfjbbpaeojofohoefgiehj ai/index.html
15. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
16. Макаренко М. М. Поняття та особливості управлінських рішень в органах Державної податкової служби України / М. М. Макаренко // Актуальні проблеми права: теорія і практика. 2010. № 18. С. 397-404.
17. Мальська М., Білоус С. Менеджмент організацій: теорія та практика : навч. посіб. К. : SPA-print, 2019. 190 с
18. Молчанський О. О. Процесуальні рішення: сутність та співвідношення з іншими спорідненими поняттями / О. О. Молчанський / Право і суспільство. 2012. № 2. С. 175-181.
19. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с
20. Орлова К. Є. Управління бізнесом: підручник. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. 319 с
21. Петров Е. Г., Новожилова М.В., Гребінник І.В. Методи і засоби прийняття рішень у соціально-економічних системах: Навчальний посібник. К.: Техніка, 2004. 256 с.
22. Політило М.П. Методика інтегрального оцінювання управлінських

рішень в системі управління інноваційним розвитком суб'єктів кооперування [Електронний ресурс] / М.П. Політило //Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». - Режим доступу: http://www.economy.nayka. com.ua/?op=1&z=1778

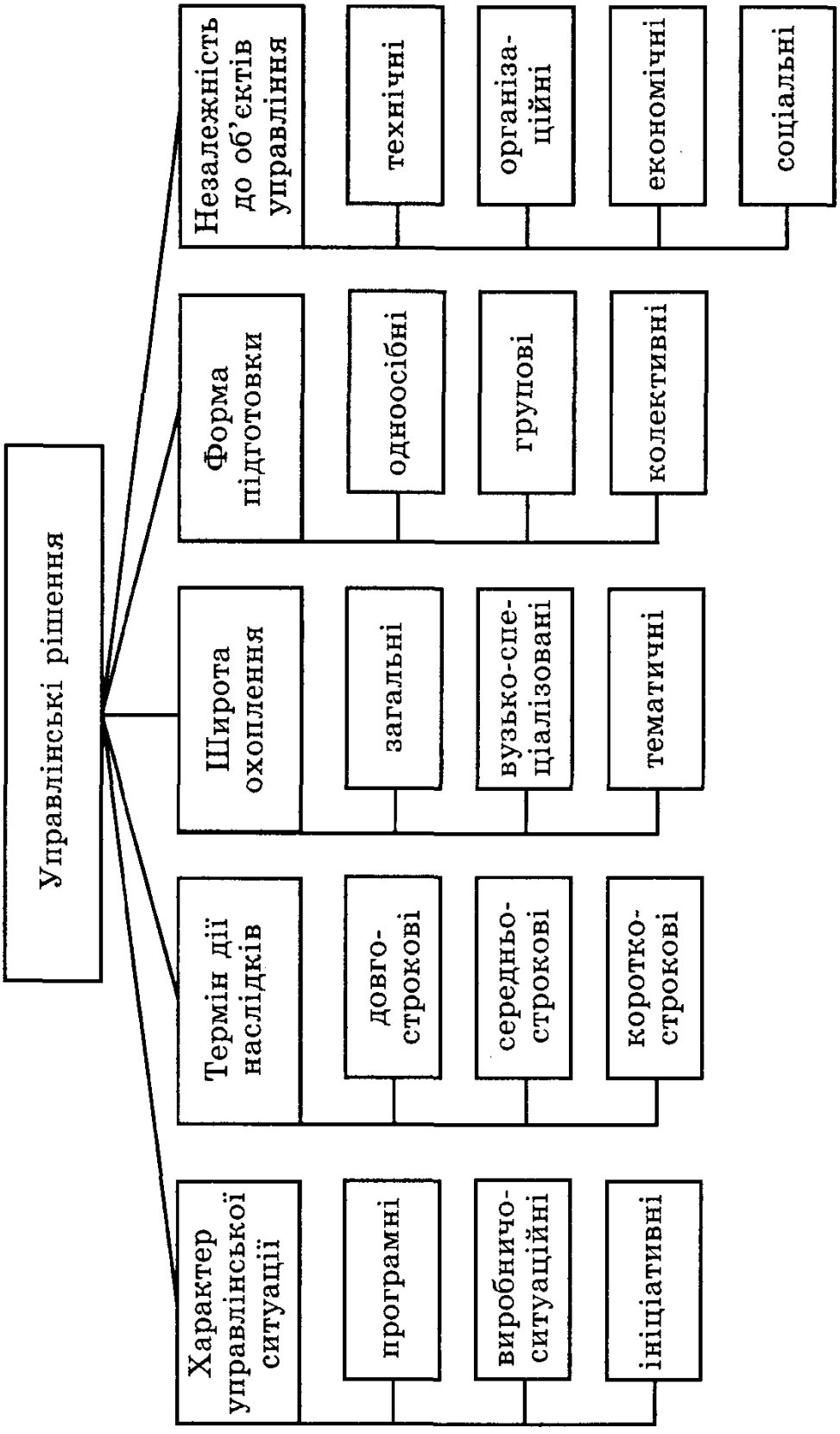
23. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с
24. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Організація виробництва : навч. посібник. Х. : Вид-во Іванченка, 2018. 275 с
25. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: [навч. посіб.] / В.М. Приймак. - К.: Атіка, 2008. - 240 с.
26. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. Електронне наукове фахове видання. Ефективна економіка. 2019. No 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua.
27. Сокуренко І. А. Класифікація методів прийняття управлінських рішень. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2019. No6. С. 161-177
28. Смоленніков Д.О. Методи прийняття управлінських рішень : конспект лекцій Д.О. Смоленніков. Суми : СумДУ, 2008. 89 с.
29. Сопільник О.В. Технологія прийняття управлінських рішень: [навч. посіб.] / О.В. Соопільников. - Д.: РВВДНУ, 2002. - 108 с.
30. Стадник В.В. Менеджмент: посібник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. - К.: Академвидав, 2003. - 464 с.
31. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208с.
32. Фатхутдінов Р.А. Розроблення управлінського рішення / Р.А. Фатхутдінов. - Москва, 1997. - 200 с.
33. Фоломкіна І.С. Особливості формування механізму реалізації змін у

підприємствах [Електронний ресурс] / І.С. Фоломкіна.- Режим доступу: http://www.rusnauka.com/34_VPEK_2012/Economics/6_121044.doc.htm.

34. Фурашев В.М. Сутність та визначення поняття «рішення» / В.М. Фурашев // Правова інформатика. 2013. № 1(37). С. 49-55.
35. Цюцюра С.В. Математична постановка задачі оптимізації складу множини робіт проекту при плануванні проектів модернізації. Управління проектами та розвиток виробництва / С.В. Цюцюра, М.І. Цюцюра / Зб. наук. праць СНУ ім. В. Даля. - 2008. - № 1(25). - С. 36-41.
36. Чередник В. А. Теоретична сутність поняття "управлінське рішення" та класифікація управлінських рішень / В. А. Чередник / Економічний вісник університету. 2016. Вип. 31(1). С. 189-193.
37. Череп, А. В. Вибір ефективних управлінських рішень на підприємствах харчової промисловості [Текст] : монографія / Алла Василівна Череп, Надія Миколаївна Шмиголь. Запоріжжя : ЗНУ, 2010. 408 с.
38. Чміль Г. Л. Комплексна оцінка ефективності комерційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2018. Т. 29 (68). No 4. С.117-122
39. Яремко О.Ф. Методи прийняття управлінських рішень / О.Ф. Яременко [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://msn.khnu.km.ua/course/view.php?id=4118

ДОДАТКИ

Додаток А



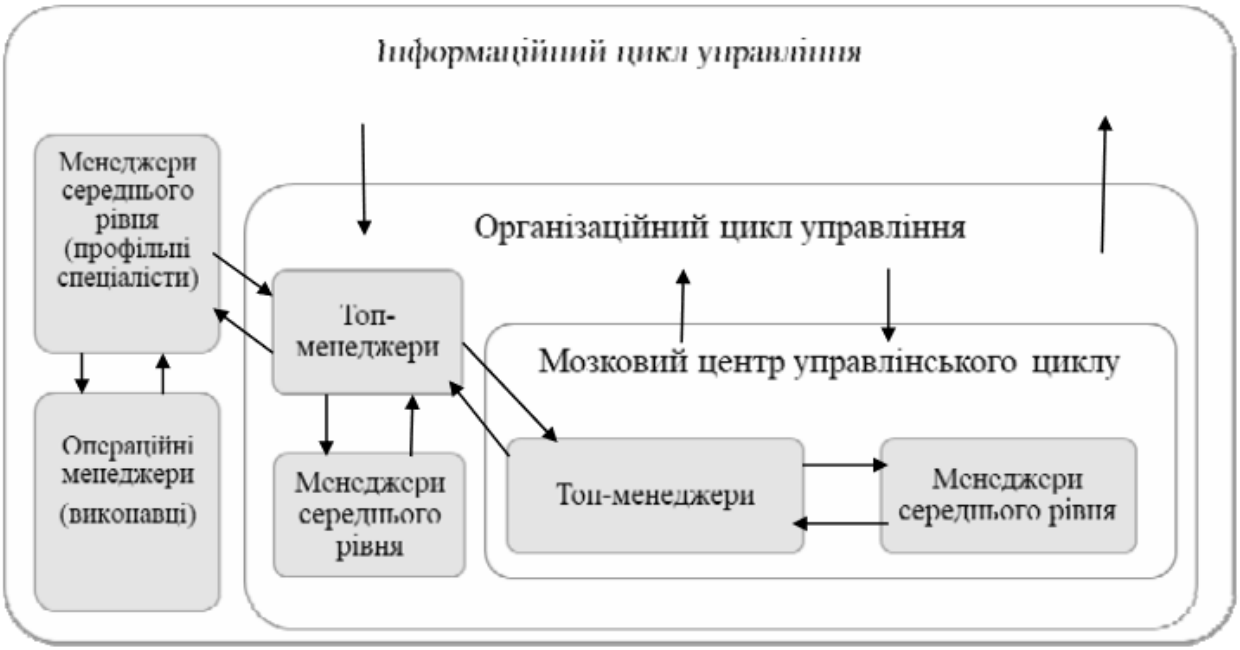
Різновиди управлінських рішень

Додаток Б

ПРОЦЕС ВИРОБЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ	
Виникнення ситуації	Інформація про середовище
	Виникнення ситуації
	Виявлення проблеми
Інформаційне забезпечення вироблення рішення	Вимоги до обсягу та якості інформації
	Збір та опрацювання інформації
	Оцінка інформації
Визначення мети	Загальна мета
	Цілі і завдання
	Реальні можливості, досягнення, ресурси
Вироблення проекту рішення	Альтернативні варіанти рішення
	Оцінка варіантів
	Аналіз очікуваних результатів
Прийняття (ухвалення) рішення	Розгляд (обговорення) проекту рішення
	Ухвалення (затвердження) рішення

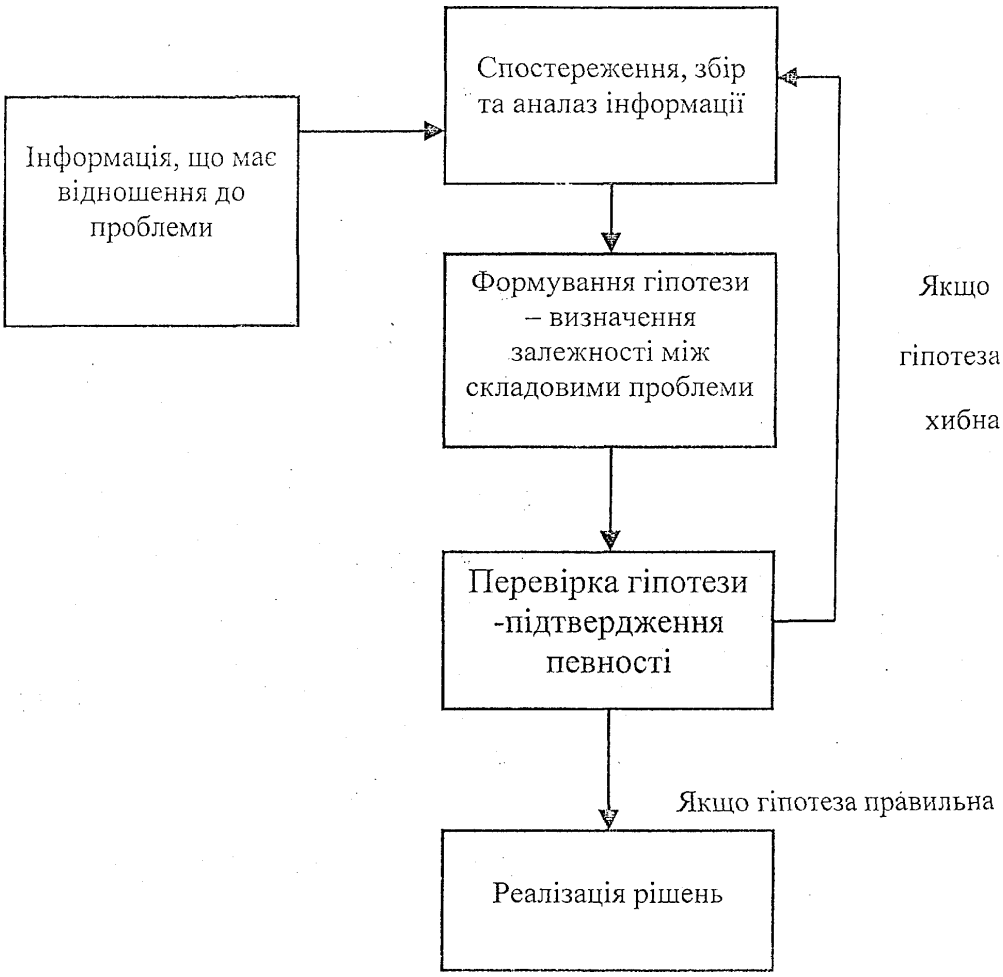
Процес вироблення управлінського рішення

Додаток В



Особливості комунікаційного процесу в циклі управління ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград при прийнятті управлінських рішень

Додаток Г



Система оптимізації управлінських рішень у ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград