

**Чернівецький торговельно-економічний інститут  
Державного торговельно-економічного університету**

*Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики*

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на тему «Оцінка та удосконалення ефективності  
управлінських рішень підприємства»  
на матеріалах підприємства АТ «ІММЕКС»**

Студенки 4 курсу,  
404 групи,  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
Освітньої програми  
«Управління бізнесом»

\_\_\_\_\_

підпис студента

Анастасії  
ДЕМІНЯЦИ

Науковий керівник:  
д.н.д.у., професор

\_\_\_\_\_

підпис

Юрій  
КОРОЛЮК

Завідувач кафедри  
менеджменту, маркетингу і  
міжнародної логістики  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_

підпис

Валентина  
ЧИЧУН

**Чернівці 2024**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	5
1.1. Сутність управлінських рішень.....	5
1.2. Механізм прийняття і реалізації управлінських рішень.....	8
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В АТ «ІММЕКС».....	13
2.1. Аналіз бізнес-процесів АТ «ІММЕКС».....	13
2.2. Дослідження процесів прийняття рішень на АТ «ІММЕКС».....	17
2.3. Аналіз дієвості механізмів прийняття управлінських рішень в АТ «ІММЕКС».....	23
РОЗДІЛ 3. ПОКРАЩЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В АТ «ІММЕКС».....	29
3.1. Розвиток функцій контролю за управлінськими рішеннями в АТ «ІММЕКС».....	29
3.2. Обґрунтування покращення механізмів прийняття управлінських рішень в АТ «ІММЕКС».....	31
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Кожна сфера діяльності – політична, економічна, культурна, особиста – завжди передбачає прийняття рішень. Щоб не зазнати значних матеріальних і психологічних втрат у процесі прийняття рішень, необхідно оволодіти основними принципами процесу прийняття бізнес-рішень.

Прийняття рішень є важливим і складним процесом. Однак багато менеджерів вважають, що прийняття рішення - це просто вибір одного з кількох можливих варіантів. На жаль, таке рішення є лише одним із кроків у складному та динамічному процесі.

Якщо при прийнятті бізнес-рішень керівники та їх команди не передбачили змін у стратегії компанії, майбутніх стандартах конкурентоспроможності продукції та змінах у складових зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, то завтра вони можуть збанкрутувати. Таким чином, неякісні управлінські рішення призведуть до значних майбутніх втрат, оскільки неякісні рішення будуть реалізовані та відтворені на більш пізніх етапах життєвого циклу об'єкта. Ми щодня стикаємося з рядом проблем, і, оскільки у нас є певний досвід, ми майже автоматично приймаємо рішення щодо їх вирішення. Однак є ситуації, які змушують розробляти алгоритми дій, які є процесами прийняття рішень, що обумовлює актуальність проведеного дипломного дослідження.

**Мета** даної дипломної роботи полягає у дослідженні процесів прийняття управлінських рішень, аналіз механізмів прийняття управлінських рішень в АТ «ІММЕКС», розробка системи рекомендацій щодо її вдосконалення.

### **Завдання дослідження:**

1. Визначити зміст та класифікацію управлінських рішень.
2. Розгляньте основні етапи прийняття управлінського рішення.
3. Вивчити методи та моделі прийняття рішень в менеджменті.
4. Проведення аналізу систем прийняття управлінських рішень на АТ «ІММЕКС»
5. Оцінка ефективності систем прийняття управлінських рішень в

компаніях.

6. Визначення ключових напрямків удосконалення системи прийняття управлінських рішень на АТ «ІММЕКС».

Дипломна робота написана на основі аналізу роботи АТ «ІММЕКС».

**Об'єкт дослідження** – комерційна діяльність АТ «ІММЕКС».

**Предметом дослідження** є процес прийняття управлінських рішень АТ «ІММЕКС».

**Методи дослідження:** системний та процесний підхід, метод узагальнення, групування, аналіз та синтез, експертно-аналітичний, нормативний та статистичні методи.

**Інформаційною базою** кваліфікаційної магістерської роботи були монографії, підручники та періодична література в науковій сфері, а також матеріали, надані безпосередньо з АТ «ІММЕКС».

**Наукова новизна** роботи полягає у тому, що вперше було запропоновано основні напрямки вдосконалення системи прийняття управлінських рішень на АТ «ІММЕКС».

**Практичне значення одержаних результатів.** Пропоновані заходи та ідеї несуть практичний зміст, оскільки опираються на реальні статистичні показники діяльності досліджуваного підприємства, специфіку його діяльності та перспективи розвитку в умовах соціально-економічних турбулентностей.

Робота апробована з публікацією одноіменних тез на VII студентській науковій Інтернет-конференції «Сучасні інноваційні технології у сфері готельно-ресторанного господарства», що проходила 16 травня 2024 р. на базі ЧТЕІ ДТЕУ.

## РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

### 1.1. Сутність управлінських рішень

Прийняття рішення лежить в основі процесу управління і є першим і найбільш відповідальним етапом. Існує кілька підходів і визначень терміну «управлінське судження».

На думку вчених [16], бізнес-рішення – це добре зважений висновок про те, чи слід діяти чи, навпаки, не вживатися. Інші тлумачення: управлінські рішення є результатом аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернатив із ряду альтернатив для досягнення конкретних цілей системи управління [17] Це рішення можна розглядати і як організаційний акт, і як один із основних етапів процесу управління, і як інтелектуальне завдання, і як процес легітимізації впливу управління на керовану підсистему.

При прийнятті рішення визначається відповідальна особа, яка приймає рішення. Це можливі генеральний директор, фінансовий директор, технічний директор, керівник структури, головний бухгалтер. Об'єкт рішення – це особа, яка приймає рішення. Коли корпорація приймає рішення, суб'єкт і мета можуть бути однією особою.

Алгоритм елементів управлінського рішення наведено на рисунку 1.1. [16].

Складовими частинами рішення є такі [6, с.20]:

1. Суб'єкт рішення – особа, яка ініціює формування, ухвалення та виконання рішення. Предмет рішення спочатку визначається особою, яка остаточно відповідає за результат рішення. Принципалом може бути окремий адміністратор або група з сильними повноваженнями.

2. Агент прийняття рішень — це особа або група людей, які відповідають за виконання конкретного рішення.

3. Предметом рішень є процес формулювання, прийняття та реалізації рішень.



Рис. 1.1 Алгоритм елементів управлінського рішення

4. Мета формулювання рішення — кінцевий результат, досягнутий шляхом реалізації прийнятого рішення.

5. Необхідність формування, прийняття та реалізації рішень.

6. Цільова група – інша група, щодо якої приймається або реалізується управлінське рішення, тобто населення території (залежно від масштабу рішення).

На відміну від прийняття технічних/технічних рішень, прийняття управлінських рішень є багаторівневим процесом, який значно змінюється залежно від мети управління.

Менеджери відіграють важливу роль не лише у формулюванні рішень та їх ухваленні, а й у реалізації та контролі виконання, оскільки забезпечується зворотний зв'язок, що дозволяє вживати коригувальні дії для досягнення цілей.

Він має високу ймовірність успіху та бажаний результат [4]. На рівні окремої компанії класифікація всіх бізнес-рішень дає змогу визначити найбільш ефективні рішення в певній ситуації. Однак існує багато факторів, складних умов

і цілей, які впливають на сам процес прийняття рішень. Вимоги та структури прийняття рішень повинні відповідати організаційній структурі компанії, а процес найму повинен включати просту та чітку класифікацію бізнес-рішень. Тому в міру розвитку економічної теорії і практики склалася чітка класифікація управлінських рішень [14].

Управлінські рішення поділяються за:

1. Природа самого процесу прийняття рішень: Інтуїтивні та раціональні рішення, засновані на конкретних судженнях. Інтуїтивні рішення приймаються на основі внутрішніх відчуттів людини, яка приймає рішення, і керуються виключно «внутрішнім голосом». При цьому всі «за» і «проти» не зважають по черзі, а лише роблять припущення, що це буде правильно. Раціональне рішення – це рішення, яке приймається на основі всіх аргументів, не спираючись на минулі періоди часу. Рішення, засновані на конкретних судженнях або стереотипах, - це рішення, засновані на людських знаннях і досвіді. Отримані знання дозволяють розробити кілька альтернативних варіантів.

2. Наявність множинного вибору є стандартним рішенням, двійковим, множинним вибором [11]: Стандартне рішення базується на ясності вибору, але в той же час йому бракує ясності та точності з точки зору результатів. Двійкові файли походять від фрази "bi", яка сама по собі означає "два", але вони складаються з двох принципово протилежних варіантів. Це дає вам більшу гнучкість у прийнятті рішень, але вимагає від вас прийняття чітких рішень без вагань. Багато альтернативних рішень говорять самі за себе - багато альтернативних рішень, широкий вибір і відсутність класифікації. Водночас недоліком є складність відбору. Інноваційні рішення - слово «інновація» походить від слова «новизна» і базується на раціональних рішеннях, їх вдосконаленні та додаванні креативного штриху, коли не існує відповідної альтернативи.

3. За частотою прийняття рішень виділяються наступні варіації: одноразові, періодичні, постійні [12] Одноразові рішення, прийняті один раз, дуже важливі,

але повторення не потребує періодичності чи регулярності.

Приклади: Рішення про створення або ліквідацію компанії, впровадження нової лінії продуктів тощо.

Під циклічним рішенням розуміється певний цикл, який повторюється з певною періодичністю. Приклад: Розрахунок виробничих планів на рік, квартал або місяць. Цикли можуть бути раз на рік, щоквартально або раз на місяць.

Постійним рішенням приділяється мало уваги та їм надається дуже мало значення, оскільки вони мають постійний характер і не пов'язані з глобальними проблемами чи стратегічними цілями.

4. Прийняття рішень у досягненні результатів за темами: стратегічний, бачення, статус-кво, оперативний, стабілізаційний [8]. Стратегічні рішення розробляються та приймаються на основі стратегічних цілей компанії. Його основою є визначення засобів досягнення цілей організації протягом певного періоду часу.

## **1.2. Механізм прийняття і реалізації управлінських рішень**

Процес прийняття бізнес-рішення починається з визначення проблеми, розробки плану дій, його застосування, отримання результатів і, якщо необхідно, коригування вжитих дій, якщо результати невірні.

Це процес, який складається з етапів: Досягнуто-Не досягнуто-Поставлена мета досягнута [16, с.26].

Перша фаза, процес прийняття рішення, полягає у визнанні необхідності прийняття рішення та включає наступні фази:

- а) Дослідити ситуацію.
- б) Опис і формулювання існуючих проблем.
- с) Визначення критеріїв успішного вирішення проблеми.

На першому етапі проблема, яка виникла всередині організації, не розпізнається або не розпізнається. Процес вирішення залежить від типу проблеми. Неструктуровані проблеми ускладнюють виявлення помилок. Така



ситуація може виникнути при недостатній інформації про стан і розвиток самого підприємства та середовища, в якому воно працює [32].

Після визначення проблеми починається наступний крок. Це опис самої проблеми та чітко коротке формулювання, яке надає значення вже визначеній проблемі. Перш ніж шукати альтернативи, нам потрібно визначити критерії успішного рішення. Щоб визначити критерії успішного рішення, необхідно спочатку відповісти на такі запитання: Що потрібно? Перше запитання є одним із критеріїв успішної реалізації бізнес-рішення, і на нього необхідно відповісти перед тим, як розглядати альтернативи.

Критерій «бажаності» враховує бажані цілі, але не вимагає розробки альтернатив. Ця фаза в першу чергу необхідна менеджерам для визначення бажаного результату і не повинна бути обмежена ресурсами. На цьому етапі ви також можете розглянути найбільш ідеальний результат. При аналізі поточної ситуації, залежно від ступеня впливу виявлених проблем на поточну ситуацію, можна акцентувати увагу на основних питаннях, щоб отримати максимальну увагу при розробці алгоритмів реалізації рішення. Це завдання на діагностику ситуації. З урахуванням проведеного аналізу визначено найбільш небезпечні моменти, які можуть призвести до небажаних наслідків [5].

Другий етап процесу, що розглядається, полягає в розробці самого рішення, яке відповідає наступному етапу [13].

- а) Розробка альтернатив.
- б) Оцінка можливих альтернатив.
- с) Вибір альтернатив.

Після визначення факторів, що обмежують рішення, менеджери повинні розробити критерії вибору альтернатив, які чітко представляють вимоги.

Цей критерій називається критерієм прийняття рішення. З їх допомогою визначаються найбільш вигідні бізнес-рішення. На етапі розробки альтернатив необхідно визначити всі можливі заходи, які можуть усунути причину проблеми.

Однак, як показує практика, керівники не в змозі розібратися у всіх

альтернативах, особливо якщо їм не вистачає необхідного досвіду. Альтернативний розвиток зазвичай закінчується максимум трьома варіантами. Якщо число велике, то саму проблему необхідно визначити і описати більш детально, а серед факторів, які породжують проблему, рішення є стандартним і вимагає великих зусиль для розробки рішення.

Вам потрібно вибрати те, що ви робите. Потім зосередьтеся на нових речах і розробіть якомога більше альтернативних способів їх подолання [15]. Розробка альтернативних засобів вирішення проблем сама по собі дуже різноманітна. Як конкретна організація, створення альтернатив може передбачати проведення тестів із застосуванням методів мозкового штурму.

Як зробити пропозицію.

Груповий аналіз ситуації.

Схема причин і наслідків.

Створення автоматизованих систем, що розробляють дерева рішень і варіанти виконання управлінських рішень за введеними даними [1, с.86].

Наступним кроком є оцінка можливих альтернатив. На початкових етапах вам потрібно зібрати та визначити всі свої ідеї, а потім приступити до оцінки кожного варіанту. Оскільки кількість і якість альтернативних рішень завжди може зрости, необхідно розділити початкову генерацію ідеї та остаточну оцінку ідеї.

Усі запропоновані альтернативи порівнюються між собою, вибирається найкраща, визначаються недоліки та переваги кожного рішення. У деяких випадках можуть бути обрані взаємовигідні варіанти та внесені корективи [4, с.379].

Прийняття рішень вимагає застосування стандартів. У стандарті повинні бути детально описані всі критерії вибору рішення, щоб не було плутанини при виборі між альтернативами. Труднощі можуть виникнути під час вибору альтернатив, якщо визначальні параметри мають бути одного типу, оскільки критерії не чітко викладені в стандарті. Усі рішення повинні прийматися в одному форматі, з чітким порядком, одиницями виміру, без двозначності [7].

Обираючи те чи інше рішення, керівники компаній намагаються передбачити майбутні результати. Тому що на даний момент їх наслідки невідомі і приймати рішення буде набагато легше, якщо ви матимете достатньо інформації про фактори впливу та способи їх подолання.

Тому процес вибору того чи іншого рішення є дуже складним і відповідальним.

Який шлях ви оберете, визначатиме вашу ймовірність успіху на цьому етапі, оскільки ви обираєте цей шлях. Наявність кількох альтернатив з добре обґрунтованими розрахунками значно полегшує процес вибору та подальшу реалізацію прийнятого рішення.

Тому завершальний етап другого етапу, вибір альтернатив, є своєрідною кульмінацією в процесі прийняття рішення. Більшість людей, які беруть участь у процесі розробки варіантів рішень, намагаються уникнути цього етапу. Бо як тільки людина робить вибір, вона автоматично несе відповідальність за результат.

А як відомо, лише деякі з нас можуть взяти на себе відповідальність [16, с.92]. Третій етап завершення розробки бізнес-рішення полягає в реалізації рішення. Лише після прийняття рішення можна зробити заяву про цінності. Рішення обмежуються простим вибором між альтернативами. Щоб вирішити проблему і отримати прибуток, її потрібно реалізувати.

Рішення стають ефективнішими, коли їх визнають ті, на кого вони впливають. Однак навіть якщо це правильне рішення, персонал рідко про це усвідомлює, і часто рішення приймається автоматично. Етап 3 складається з трьох етапів.

- 1) Організація виконання рішення.
- 2) Моніторинг рішень.
- 3) Зворотній зв'язок.

Реалізація самого рішення в першу чергу спрямована на усунення проблем, які породили це рішення. Важливим етапом успішної реалізації рішення є процес організації його виконання. Це і координація дій усіх учасників процесу.

По-перше, вам потрібно створити план дій, щоб втілити своє рішення в реальність.

По-друге, керівник повинен продемонструвати стурбованість щодо конфлікту інтересів і прийняття цього рішення виконавчою владою [7].

Постійний моніторинг рішення – це безперервний процес отримання інформації про хід самого рішення. Основою цього процесу є система виявлення помилок і своєчасного виконання коригувальних дій. Якщо така система відстеження відхилень працює ефективно, вона може вирішити проблеми у виконанні рішень до того, як вони стануть очевидними.

Зворотний зв'язок є частиною процесу прийняття управлінського рішення і має відбуватися в той момент, коли рішення вже почало діяти, виявляючи ефективність дії, тобто встановлюючи зворотний зв'язок. Зворотний зв'язок дозволяє отримувати інформацію безпосередньо від користувачів про ефективність впровадження рішень і проводити аналізи для оцінки впливу. За достатньої кількості інформації така система дозволяє порівняти, наскільки розраховані дані відповідають фактичним. Якщо можливо, впровадити коригувальні дії, які можуть збільшити вплив впровадженого рішення [16, с.30].

## РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В АТ «ІММЕКС»

### 2.1. Аналіз бізнес-процесів АТ «ІММЕКС»

Повне найменування українською мовою: Акціонерне товариство «ІММЕКС»;

Скорочена назва Товариства: АТ «ІММЕКС»;

Організаційно-правова форма господарювання: акціонерне товариство;

Форма власності: приватна власність;

Місцезнаходження: м. Чернівці;

Ідентифікаційний код: 07854987;

Дата державної реєстрації - 20 липня 2004 року, зареєстровано Виконавчим комітетом Чернівецької міської ради.

Підприємство є юридичною особою, має окремий баланс, розрахунковий рахунок, валютний та інші рахунки в установах банків, печатку та штамп із зазначенням повного найменування та символіки, фірмовий бланк підприємства та діючі канонічні закони проведення заходів згідно з наступним.

ТОВ «ІММЕКС» є провідним імпортером посівної та ґрунтообробної техніки в Західній Україні. Основним видом діяльності компанії є імпорт зернових та просакових сівалок, суцільних та міжрядних культиваторів, дискових борон, сівалок, обприскувачів, навантажувачів та ін. Найбільшу частку займає імпорт сільськогосподарської техніки для рослинництва.

Аналіз фінансового стану починається з оцінки активів і пасивів балансу. Як відомо, активи балансу відображають стан і розташування активів підприємства в узагальнених сумах, а джерела їх утворення відображаються в пасиві. Відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, «основні елементи фінансової звітності, які безпосередньо пов'язані з

оцінкою фінансового стану, тлумачаться таким чином: Активи – це активи, які, як вважається, контролюються суб'єктом господарювання».

Активи компанії відображаються в балансі відповідно до різних класифікаційних груп: необоротні активи, оборотні активи, запаси, дебіторська заборгованість і грошові кошти. Заборгованість підприємства за даними балансу характеризується статутним капіталом, власним капіталом, позиковим капіталом, а також довгостроковою та короткостроковою заборгованістю та короткостроковими кредитами банків. Величина власного капіталу засновників та учасників суб'єкта господарювання характеризується розміром статутного капіталу, створеного за рахунок зовнішніх ресурсів (засновницьких внесків) та внутрішніх ресурсів (доходів на реінвестовані активи).

Метою формування власного капіталу підприємства є отримання власниками якомога більшого прибутку від здійснення господарської діяльності. Статті балансу відображають дані про капітальні ресурси, надані підприємству. Щодо інвестицій цього капіталу в певну нерухомість і матеріальні активи, вільні залишки готівки тощо. Проведено порівняльний аналіз аналітичних балансів та проведено необхідні розрахунки для отримання характеристик, що характеризують фінансовий та майновий стан підприємства.

Ці показники включають:

1. Загальна сума активів підприємства, що відповідає загальній сумі активів у балансі (рядок 1300 = 9190561 тис. грн.).

2. Вартість довгострокових коштів (активів). Дорівнює сумі перших активів балансу (рядок 1095 = 1 789 593 грн.).

3. Вартість рухомого (оборотного) активу - це сума підсумків II та III розділів активу балансу (ряд.) 1195+ рядків. 1200 = 1691890 тис. грн.).

Ці дані самі по собі не дають чіткого уявлення про фінансовий стан компанії та стан її активів. Для отримання більш змістовної та об'єктивної інформації необхідно порівняти аналітичні дані балансу, тобто проаналізувати напрямок змін статей балансу і при цьому врахувати склад активів балансу.

Це означає виконання вертикального та горизонтального аналізу структури балансу компанії. Перше, на що варто звернути увагу, це зміни в майновому стані підприємства (огляд активів балансу). Аналізуючи досліджуваний період, виявимо, що вартість нерухомості АТ зросла на 110%, що свідчить про розширення господарського обороту підприємства.

Загалом ці зміни є досить позитивними. Наступним кроком є аналіз структури балансу. Загалом за останні три роки активи зросли в 1,8 рази. Ці збільшення зумовлені зміною розміру як довгострокових, так і оборотних активів компанії в бік зростання, насамперед за рахунок збільшення розміру всіх складових активів компанії. За період з початку 2020 року по кінець 2022 року обсяг основних засобів збільшився на 1 210 859 тис. грн. за рахунок збільшення вартості основних засобів, нематеріальних активів, незавершених капітальних інвестицій, довгострокових фінансових активів та довгострокових активів.

Щодо оборотних активів, то слід зазначити, що станом на 1 січня 2022 року оборотні активи компанії зросли на 821 696 тис. грн. порівняно з початком 2020 року. За рахунок збільшення запасів, дебіторської заборгованості, коштів та їх еквівалентів. Зменшення залишку основних засобів зумовлено зменшенням залишкової вартості аналізованого періоду за рахунок накопиченої амортизації.

Водночас зросла за цей же період і складова оборотних активів. Це означає, що більшість балансових активів зросла за період аналізу. У 2020 році зростання загального обсягу основних засобів було особливо помітним. Отже, станом на 01.01.2022 співвідношення сформованої короткострокової та довгострокової частини активів компанії знаходиться в межах 60,3%. 59,2% («середня» структура), що відображає задовільну структуру активів компанії.

Крім того, слід зазначити, що станом на початок 2020 року співвідношення короткострокової та довгострокової частин активів становило 48,5/31,5%, що є показником «важкої» структури балансу, але в наступний період у дослідженні співвідношення було значно «розслабленим». Іншими словами, цей показник співвідношення покращився.

Раціональна структура активів виробничої компанії має оптимальні межі, які підтверджені практикою на основі наукових доказів. 50% - оборотні засоби, 50% - основні засоби. Хоча дані цієї компанії не відповідають стандартам раціонального будівництва нерухомості, наприкінці періоду аналізу спостерігається значне покращення. За інформацією пасиву балансу можна визначити, які структурні зміни відбулися у власному та позиковому капіталі та скільки довгострокових та короткострокових коштів залучено до реалізації підприємства.

Фінансовий стан компанії визначається тим, які ресурси вона має та куди вони спрямовані. Потреба в власному капіталі визначається вимогами компанії до власного капіталу. Капітал є основою самостійності та незалежності компанії. Проте слід мати на увазі, що фінансування власної діяльності шляхом витрачання лише власних коштів не обов'язково приносить прибуток. Необхідно враховувати здатність компанії отримувати вищу віддачу від інвестованого капіталу, ніж вона платить за кредитні ресурси.

Приймаючи позикові кошти, компанія в першу чергу підвищує прибутковість свого власного капіталу. Це означає, що фінансовий стан компанії визначається тим, наскільки оптимальним є співвідношення власного та позикового капіталу. Розробка правильної фінансової стратегії є однією з ключових умов для ефективного управління компанією.

Так, в принципі, обсяг власних обігових коштів за період 2020-2022 років збільшився. Це можна назвати позитивною зміною в структурі фінансових ресурсів підприємств, оскільки обігові кошти є основою самофінансування підприємств. Однією з тенденцій, яка спричинила зростання рівня ресурсів у період 2020-2022 років, є зростання рівня прибутку з тієї ж причини, що була спричинена у період 2020-2022 років.

Порівняно з 1 січня 2020 року, коли вага власного капіталу становила 46,5% у валюті балансу, на 1 січня 2021 року цей показник склав 55,2%, що відповідає збільшенню на 2 411 450 тис. гривень.



Фінансово-господарська діяльність компанії з 2020 по 2022 роки характеризується тенденцією до зростання заборгованості на фоні загального зниження обсягів надання послуг. Протягом зазначеного періоду його сума постійно зростала (82 375 тис. грн.).

Загалом вага боргу у валюті балансу за аналізований період дещо зросла з 2,5% до 5,3%. Це пояснюється зниженням ролі короткострокової заборгованості. Оскільки джерелом коштів є переважно власний капітал, це означає, що реальна поточна господарська діяльність не відбувається за рахунок коштів, які терміново потребують повернення кредиторам. Збільшення основних засобів відбувається в першу чергу за рахунок збільшення всіх складових основних засобів.

Розглянемо склад та структуру основних фондів за період 2020-2022 років. Розділ по групах дозволяє проаналізувати, що сприяло зменшенню балансу. Отже, за аналізований період балансова вартість будівель, споруд та електропередавального обладнання зросла на 50145 тис. грн. Це пов'язано з придбанням основних засобів. Так само збільшується балансова вартість машин, обладнання та транспортних засобів (205478 тис. грн.) та транспортних засобів (5012 тис. грн.), інструменти, інвентар та обладнання (15834 тис. грн.), інші основні засоби (219 тис. грн.).

Важливо зрозуміти основні причини, що призвели до таких показників, виходячи з аналізу фінансово-економічного стану компанії. З цієї причини ми проведемо розслідування щодо структури прийняття рішень у керівництві нашої компанії.

## **2.2. Дослідження процесів прийняття рішень на АТ «ІММЕКС»**

Систему управління можна вважати системою прийняття рішень. Відображається схема організаційної структури компанії. Виходячи зі стандартних операційних процедур для кожного співробітника нашої компанії, обов'язки, повноваження та відповідальність на АТ «ІММЕКС» розподіляються

наступним чином: Загальний голова правління здійснює керівництво товариством, видає накази та розпорядження, приймає рішення про зміни кадрового розкладу, представляє інтереси товариства по відношенню до інших фізичних та юридичних осіб.

Начальник виробництва координує роботу керівників продуктових груп (ПК), керівників відділів планування, логістики та закупівель, які підпорядковуються наступним відділам: Відділ постачання, відділ планування виробництва, відділ внутрішньої логістики. Технічний директор приймає рішення щодо забезпечення працездатності обладнання підприємства, враховує новітні технології обробки та виготовлення деталей, а також враховує заплановані інвестиційні проекти щодо придбання нового обладнання.

Фінансовий спеціаліст координує роботу планово-економічного відділу, організаційного розрахунку заробітної плати та загальної бухгалтерії. Приймайте рішення, щоб покращити фінансовий стан вашої компанії, зменшити витрати та підвищити прибутковість.

Керівник впровадження керує впровадженням. Визначає потреби в закупівлях продуктів і керує торговим персоналом. Особа, відповідальна за відвантаження товару. Менеджери з персоналу розробляють програми залучення нових співробітників, мотивують елементи систем заохочення працівників, постійно контролюють плинність кадрів, вживають заходів для зниження плинності.

Директор торгового підприємства відповідає за реалізацію продукції, розробку маркетингової стратегії розвитку підприємства, утримання його позицій на ринку. На АТ «ІММЕКС» стратегічні рішення приймаються генеральним директором і головою правління. Топ-менеджери, тобто фінансові директори, технічні директори, керівники продуктових команд, також беруть активну участь у прийнятті рішень. Найбільш важливі рішення приймаються на щоквартальних засіданнях наглядової ради. Тактичні рішення та поточні питання приймають і вирішують структурні керівники на місцях.

В ефективній організації роботи компанії, прийнятті управлінських рішень, які залежать від соціально-трудових умов колективу, в нарадах беруть участь керівники середньої ланки та інші відповідальні особи. На таких зустрічах керівник компанії зазвичай пропонує звернутись до кожного учасника зустрічі усно. У разі необхідності рішення фіксується в електронному або письмовому вигляді протоколом із зазначенням умов та зазначенням виконавця.

У процесі розробки рішення визначаються наявні проблемні ситуації, що виникли під час роботи, та причини їх виникнення. Саме керівник відповідає за збір інформації та виявлення проблемної ситуації, а також за роботу, яку проводить керівник, відповідальний за конкретну проблему в його полі зору та її швидке вирішення.

Необхідну інформацію отримують, наприклад, шляхом вибору сильних і слабких сторін окремих товарних груп і вивчення ринку збуту, майбутніх конкурентів, попиту і пропозиції, збільшення і зниження темпів продажів в оптових або роздрібних мережах. Зібрана та узагальнена інформація подається групі, яка приймає рішення, для обговорення. У співпраці з усіма зацікавленими сторонами буде розроблено кілька можливих рішень із зазначенням усіх обмежень, позитивних і негативних наслідків. У майбутньому будуть прийняті рішення, які матимуть значні комерційні чи соціальні наслідки для більшості співробітників компанії.

Для підвищення ефективності господарських рішень керівники всіх підрозділів підприємства повинні використовувати засоби управлінського впливу (премії, надбавки, (зняття матеріального забезпечення, догана, суворе покарання). І навпаки, працівники, які добре виконують свою роботу, винагороджуються та заохочуються. Як правило, рішення формально приймаються указом. Про прийняте рішення керівник доводить до відома кожного підлеглого, при необхідності – під особистий підпис.

Начальник структурного відділу призначити відповідального виконавця для виконання даного рішення та здійснювати контроль за правильністю та

своєчасністю його виконання. АТ «ІММЕКС» з 2019 по 2020 рік прийняло наступні управлінські рішення.

а) За змістом: - Стратегічні рішення: рішення щодо товарної стратегії, рішення щодо подальшого розвитку виробничого потенціалу.

- Тактичні рішення: Рішення щодо виробничих програм на 1, 3 та 5 років (для реалізації стратегічного напрямку), розподіл програм за виконавцями та кваліфікація лінійного персоналу.

– Оперативні рішення: розрахунок календарно-планових критеріїв виробничих програм, підвищення заробітної плати тощо.

б) Залежно від ознак інноваційних можливостей: - Рутинні рішення: рішення, пов'язані з недостатньою кваліфікацією обслуговуючого персоналу та щодо заходів щодо додаткового навчання персоналу.

д) Консенсусні рішення: розробка методологій для оцінки ефективності виконання поставлених завдань на всіх рівнях. Управлінські рішення можуть прийматися щодо будь-якої сфери діяльності організації: Управління, включаючи управління людськими ресурсами та фінансову реалізацію управління.

ІММЕХ Розглянемо процес прийняття управлінських рішень у сфері управління виробництвом АТ. Коли виникає проблема та здійсненність рішення існує, виникає потреба розробити управлінське рішення. На корпоративному рівні під проблемою розуміють значну невідповідність між бажаним і поточним станом. У цьому випадку керівництво не влаштовує поточний стан організації виробництва. Економічна теорія використовує два підходи до вирішення проблем. Згідно з першим підходом, проблемою вважається ситуація, в якій поставлені цілі не досягаються. Якщо ні, існуюча потенційна можливість або загроза, яка виникла або може виникнути і має негативний результат, вважається проблемою.

Визначення наявності проблеми саме по собі полягає у виявленні існування проблеми на основі результатів моніторингу ринкових можливостей або

досліджень. Питання певного рівня актуальності мотивують діяльність організацій та їх керівників.

Будь-яка проблема має внутрішню структуру, яка включає такі елементи, як суб'єкти, об'єкти, джерела, зв'язки, цілі вирішення. За результатами роботи з виявлення проблеми було поставлено завдання співробітникам компанії запровадити систему оцінки ефективності виробничого персоналу на АТ «ІММЕКС» у 2020-2021 роках. Приймаючи ділові рішення, які враховують інтереси сторін, можна значно уникнути конфліктів або знизити ймовірність їх виникнення.

Поставлена мета відповідає всім вимогам, необхідним для мети. Він чіткий і зрозумілий для тих, хто його впроваджує, вимірюється кількісно, має кінцевий термін виконання та узгоджується із загальними цілями організації.

Управлінська діяльність в організації – це динамічні процеси, які породжують різноманітні проблеми та варіанти їх вирішення. У рамках вирішення цієї проблеми можна виділити кілька напрямів. З одного боку, це зміна методичного підходу до постановки завдань та організації процесу досягнення результатів через контроль ступеня відповідальності виконавців, оцінки та швидкості прийняття рішень. З іншого боку, це мінливий вплив людського фактора на вирішення проблем.

Рішення цієї проблеми базується на двох факторах.

– Система мотивації діяльності виробничого персоналу через призму оцінки ефективності виконуваних завдань у виробничій організації.

– Впровадження системи автоматичного налаштування завдань.

Кількісна оцінка ефекту, досягнутого прийняттям рішення, виражається не тільки в грошовому еквіваленті, а й залежить від зміни складу капітальних вкладень, соціальних умов праці, психологічного клімату тощо. При порівнянні варіантів невідповідні варіанти відфільтровуються і вибирається найбільш прийнятний. У найзагальнішому вигляді остаточний вибір рішення визначається характером завдання, наявними ресурсами та інформаційною безпекою процесу

управління. Запропонований спосіб вирішення проблеми дуже прийнятний для компанії, оскільки не потребує великої кількості матеріалу.

Наголос слід зробити на активізації кадрового потенціалу та впровадженні систем мотивації, а також на вдосконаленні існуючого програмного забезпечення в частині моніторингу та оцінки ефективності виробничого персоналу. Нагадаємо, що рішення виконується, якщо виконуються такі умови: - Організація.

– Стимуляція (Мотивація); В організації виконання рішення можуть бути задіяні два аспекти.

По-перше, нам потрібно організувати нові системи для вирішення нових великих проблем. У цьому випадку можна використовувати метод функціонально-логічного проектування структури організаційної системи.

Далі відбуваються зміни функціоналу, структури та параметрів існуючої системи. Важливо уникати конфліктів лінійних функцій в організації та виробничій системі, особливо при перерозподілі відомчих функцій, спеціалізацій і, відповідно, повноважень, відповідальності та ролей окремих керівників в організації та виробничій системі.

Загальноорганізаційні заохочення - це заохочення, які забезпечуються фактом роботи на певній посаді в конкретній організації з відповідними матеріальними винагородами, соціальним статусом і можливостями самореалізації.

Загроза втрати посади може забезпечити реалізацію рішення, якщо фактори здоров'я, що відповідають посаді (навантаження, винагорода, безпека тощо), знаходяться в прийнятних межах для керівників цієї категорії. Якщо показник здоров'я перевищує вказаний діапазон, загальна мотивація організації буде недостатньою. При розробці розчину спочатку слід перевірити, чи достатній рівень стимуляції тканин. Якщо ні, слід спланувати цільові заходи та виділити відповідні ресурси. При цьому в якості мотиваційних ресурсів можуть використовуватися не тільки матеріальні, а й моральні стимули та очікування

кар'єрного розвитку.

### **2.3. Аналіз дієвості механізмів прийняття управлінських рішень в АТ «ІММЕКС»**

Ефективність управлінських рішень полягає в розумінні відповідності рішень характеру вирішуваної задачі функціонування і розвитку виробничої системи. Іншими словами, наскільки управлінські рішення забезпечують подальші можливості для розвитку виробничої системи в умовах становлення ринкових відносин.

Оцінюючи ефективність управлінських рішень, необхідно надати комплексну картину економічних і соціальних аспектів управління. Тому необхідно розробити систему критеріїв оцінки діяльності. Критеріями ефективності є такі показники, як зростання прибутків, обсягів виробництва та продажів продукції, зміни рентабельності капітальних вкладень, збільшення обороту оборотних коштів, збільшення економічної прибутковості та зниження витрат на утримання структур управління.

Залежно від виду виконуваної роботи методи оцінювання можна розділити на:

- Методи відбору та ідентифікації в процесі оцінки продуктивності.
- Методи розрахунку в процесі оцінювання.
- Описові методи в процесі оцінювання.

З точки зору ролі людини в процесі оцінювання методи поділяються на формальні та неформальні. Залежно від точності, що досягається при оцінці результатів, розрізняють точні і наближені методи. З точки зору вартості, деякі методи потребують спеціального часу, складного комп'ютерного обладнання та коштів, тоді як інші є менш витратними.

Процес ухвалення рішень повинен залишатися в руках (генеральних) менеджерів. У цьому випадку формується ієрархія при прийнятті рішень. Кожен молодший менеджер вирішує проблеми (приймає рішення) зі своїм

безпосереднім керівником, а не з топ-менеджером. Як уже зазначалося, найкращим є варіант, коли рішення вибирається на основі послідовної оцінки всіх запропонованих рішень. При цьому визначається, наскільки кожен варіант рішення гарантує досягнення мети. Тому рішення повинно базуватися на вимогах, що випливають із самої ситуації та цілей організації, а саме: Ефективність, тобто більш комплексне забезпечення досягнення поставлених організацією цілей.

Ефективність витрат: забезпечення досягнення цілей з найменшими витратами. Своєчасність стосується не лише часу, необхідного для затвердження, але й своєчасності досягнення цілей. Після вирішення проблеми події будуть розвиватися далі.

Красиві ідеї, навіть якщо спочатку хороші, з часом можуть застаріти і втратити сенс. Виконавець повинен бути впевнений у правомірності рішення. У цьому контексті матеріальну легітимність не слід плутати зі сприйняттям виконавцем, тобто розумінням аргументів, які спонукали керівника прийняти таке рішення. Це означає, що насправді ви не можете приймати нереалістичні та абстрактні рішення. Таке рішення не тільки доставляє незручності виконавцю, але і принципово неефективно.

Отже, ефективність рішення залежить не тільки від його оптимальності, а й від форми донесення до виконавця (конкретизації рішення та особистих якостей керівника і виконавця). Організація виконання управлінських рішень як специфічна діяльність менеджерів означає, що менеджери відстежують рішення, знаходять шляхи впливу на них, контролюють їх. Команда «Почніть виконувати своє рішення!» не може бути віддана, поки керівник не буде впевнений, що всі учасники правильно розуміють своє завдання і мають усі засоби для його виконання.

Основна мета всіх завдань, що передають завдання виконавчій владі, полягає в тому, щоб вибудувати у свідомості певний образ (технологію) майбутніх завдань, пов'язаних з реалізацією управлінських рішень. Перше



враження про мету твору складається у виконавця, коли він береться за роботу і виконує її. Потім ідеї (моделі завдань) уточнюються та зміцнюються шляхом адаптації їх до реалістичних та об'єктивних умов внутрішнього та зовнішнього середовища.

На цій основі розроблено реалізаційну методику прийняття рішень (ідеальна модель діяльності виконавця при виконанні завдань керівника). Для того, щоб модель діяльності виконавця була реалізована відповідно до оригінальних ідей керівника, до неї (моделі) висуваються такі вимоги:

- Повнота моделі.
- Точність моделі.
- Глибина відображення оригінальної ідеї.
- Стресостійкість і сила.
- Гнучкість моделі.
- Послідовність – Їхня мотивація.

Повнота моделі прийняття рішень являє собою, з одного боку, відповідність ідей менеджера, його рішень і поставлених перед ним завдань, а з іншого боку, відповідність змісту, структурі та умовам управління.

Ідеальний варіант, в якому модель настільки завершена і розроблена, що виконавець може уявити собі всі тонкощі майбутньої роботи ще до її початку. Точність моделі необхідна тому, що коли завдання ставиться абстрактно (в загальному вигляді), воно або не виконане, або виконане лише формально.

Руйнуються системи управління, в яких точність формування моделей прийняття бізнес-рішень не стандартизована. Глибина відображення вихідної моделі характеризує оперативну модель з точки зору представлення нею загальної динаміки майбутньої діяльності. Стресостійкість і стресостійкість моделі передбачає здатність виконавця чітко реалізовувати сформульований у його голові план дій у складних ситуаціях. Гнучкість моделі є критерієм, який, здається, суперечить усім вище.

Зрозуміло, що абсолютно жорсткого і «гнучкого» образу немає і не може

існувати ні в природі, ні в суспільстві, він прийнятний лише в усталених і незмінних структурах. Проблема полягає у виборі оптимального співвідношення між стійкістю (нерухомістю) і гнучкістю моделі.

Узгодженість моделі прийняття рішень зумовлена тим, що виконавець більшу частину часу виконує етап роботи сам, тому його дії щодо завдання, часу та місця повинні узгоджуватися з діями інших виконавців. Необхідно розуміти це рішення та мотивувати свою діяльність, оскільки відомо, що навіть прийняття його ідеальної моделі не гарантує повністю належної мобілізації всіх виконавців резерву, який є.

Вплив на мотивацію, що спонукає виконавця до дії, тобто внутрішню потребу виконати завдання, є основним сенсом мобілізації трудового колективу на виконання прийнятих керівництвом рішень. Для аналізу ефективності управлінських рішень також рекомендується враховувати організаційну, економічну, соціальну, технічну та психологічну ефективність. Вони можуть реалізувати спільні потреби та інтереси. Організаційна ефективність управлінських рішень проявляється в системі стимулювання, тобто новій організаційній культурі. Економія бізнес-рішень призводить до збільшення прибутку.

Соціальна ефективність управлінських рішень відображається в хорошому соціально-психологічному середовищі, такому як згуртованість, взаємопідтримка та неформальні стосунки, що призводить до кращих економічних показників. Технічна ефективність у прийнятті управлінських рішень втілюється в досягненні науково-технічного прогресу, використанні сучасних методів творчої праці. Психологічні ефекти управлінських рішень втілюються в реалізації корпоративної культури, взаємодопомоги, патріотизму та лояльності.

Розглянемо прийняття ділового судження в АТ «ІММЕКС». Основним напрямком у процесі прийняття управлінських рішень є орієнтація на поліпшення умов праці працівників та стимулювання продуктивної праці та творчої

діяльності. Це зменшує непродуктивні витрати та підвищує інтелектуальний і соціальний потенціал організації.

Класичне співвідношення, яке дозволяє оцінити економічну ефективність ( $E_e$ ), має вигляд:  $E_e = (\text{вартість додаткової продукції} \times 100\%)$  Методи оцінки ефективності управлінських рішень: непрямі методи порівняння методи за різними варіантами, кінцеві результати, прямі результати діяльності Метод на основі.

У цьому випадку для порівняння різних варіантів використовувалися непрямі методи. В основі методики лежить порівняння економічних показників вироблених виробів в результаті реалізації господарських рішень.

Економічна ефективність розраховується як:  $E_e = [K \times (\Pi_2 / Z_2 - \Pi_1 / Z_1)] \times 100\%$  де  $K$  – коефіцієнт пропорційності та є управлінським рішенням (зазвичай  $K = 0,4-0,5$ ),  $\Pi_1$  ( $\Pi_2$ ) – прибуток від реалізації продукції за першим (другим) варіантом господарського рішення,  $Z_1$  ( $Z_2$ ) – першим (другим) варіантом господарського рішення.

Показники за 2022 рік свідчать, що підприємство зазнало збитків, а загальний обсяг виробництва знизився. Оскільки обсяги виробництва зменшуються, ці показники сильно залежать від процесів, які організовують виробництво. Є сенс розрахувати економічний ефект від проведення атестації виробничого персоналу. Крім того, найкращим є набір значень параметрів (що поєднують терміни прийняття бізнес-рішень, соціальну стійкість і технологічну перспективу).

Виходячи, насамперед, із зазначених вище показників надходжень, можна зробити висновок про наявність недоліків в організації процесу прийняття рішень самим керівництвом. Це свідчить про недостатню ефективність існуючих систем прийняття рішень. Виявлені недоліки в попередньому відділі призвели до розробки заходів щодо вдосконалення системи прийняття управлінських рішень АТ «ІММЕКС». Головне – покращення комунікаційних зв'язків, підвищення рівня відповідальності керівників і самих менеджерів, використання сучасних

методів підвищення мотивації працівників, автоматизація самого процесу прийняття рішень і прозоре управління. Йдеться про впровадження системи від генерального директора до безпосереднього виконавця.

### **РОЗДІЛ 3.**

## **ПОКРАЩЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В АТ «ІММЕКС»**

### **3.1. Розвиток функцій контролю за управлінськими рішеннями в АТ «ІММЕКС»**

Однією з основних функцій менеджменту є контроль, що забезпечує досягнення організацією поставлених цілей і виконання управлінських рішень.

За допомогою засобів контролю керівники організацій встановлюють правильність рішень і визначають необхідність їх коригування. Основними завданнями контролю за виконанням є:

- АТ «ІММЕКС» Керівництво та забезпечення виконання заявок-замовлень.

- Організація та контроль за своєчасним виконанням рішень та розпоряджень, що містяться в установчих та установчих документах підприємства.

- Надання керівництву підприємства оперативної інформації про хід і результати виконання замовлення, систематизація та аналіз матеріалів з питань виконання замовлення та організації роботи.

- Забезпечення дотримання встановлених трудових розпорядків.

Усі працівники зобов'язані дотримуватись встановлених вимог щодо організації роботи з використанням контрольних документів. Керівники структурних підрозділів зобов'язані ознайомити прийнятих на роботу працівників з нормативними документами, що діють у їх галузі, і встановити порядок роботи, який усуває порушення встановленого порядку.

Структурний підрозділ підприємства забезпечує виконання завдань за покладеними на нього завданнями. Контроль за змістом документа та умовами його оформлення покладається на відповідального за структурний підрозділ.

Організація контролю за результатами роботи покладається на керівника

структурного підрозділу. Контроль виконання документів включає:

- Подання документів на контроль.
- Надіслати документ (доручення) виконавцю.
- Перевірка прогресу виконання.
- Облік та підбиття результатів діяльності.

Інформувати керівництво про стан управлінської дисципліни. Вказівки щодо виконання документа повинні бути надані керівником протягом 24 годин з моменту отримання документа для ознайомлення. У рішенні має бути зазначено відповідальний виконавець, строк та форму примусового виконання. Після перевірки керівником документ передається до виконання. Отримавши документ, працівник повинен його опрацювати та повідомити керівника, якщо він не може бути виконаний у зазначений термін. Затримка виконання або відсутність зворотного зв'язку щодо неможливості виконання поставлених завдань тягне за собою накладення адміністративних санкцій на виконавця.

Документи та доручення вважаються виконаними, якщо після виконання виконавець надає всі документи, що підтверджують результати, досягнуті під час виконання завдання.

Проміжна відповідь, наприклад запит на оформлений документ, не є підставою для визнання того, що документ виконано. Звіт про виконання повинен містити наступну інформацію:

- Відправник відповіді, дата та номер документа відповіді, особи, що підписали, П.І.Б. виконавця, короткий зміст.
- якщо відповідь на документ була надана усно, у довідці буде вказано дату, ім'я особи, яка отримала відповідь, і короткий виклад відповіді.
- Якщо суб'єкт є відповідальним виконавцем документа, зведений звіт про виконання складається з урахуванням інформації від суб'єкта співвиконавства.

З метою забезпечення своєчасного виконання наказів, розпорядчі документи, які є у працівника, у разі відсутності працівника з поважних причин передаються на виконання за вказівкою іншого працівника та передаються до

відповідної форми обліку примітка включена.

Після виконання документ надсилається до справи за затверженою номенклатурою. До документа додаються матеріали, що підтверджують його виконання. Примусовому контролю за виконанням підлягають:

- Накази та розпорядження, що містяться в постановках, розпорядженнях, листах представників органів державної влади та виконавчої влади, органів юстиції суб'єктів України.

– Заяви та заперечення представників громадян та організацій.

– Пропозиції, зауваження та скарги громадян.

– Рішення АТ «ІММЕКС».

- Наказ, розпорядження, правовий акт.

– Призначення керівника.

– Керівні документи.

Накази, які передбачають виконання роботи протягом певного терміну, наприклад, накази, які містять такі фрази, як «доповісти», «представитися», «внести пропозицію» або «підготувати проект відповіді (документа)» також включені.

Необхідність і термін подання розпорядчих документів визначатиметься на основі рішення розпорядника та змісту документів. Умови виконання можуть бути зазначені в самому документі (наказі, розпорядженні, рішенні) або в рішенні керівника. Якщо в тексті документа або в рішенні адміністратора термін виконання не вказано, а також у разі необхідності контролю за виконанням замовлення, застосовується стандартний термін виконання, який обчислюється з дати запису в формі замовлення.

### **3.2. Обґрунтування покращення механізмів прийняття управлінських рішень в АТ «ІММЕКС»**

На даному підприємстві в роботі управлінського складу виявлені такі недоліки, що унеможливають прийняття ефективних рішень та контроль за їх

виконанням. Ви не можете контролювати підсистеми у своїй компанії, і ефективність усієї системи управління залежить від ефективності та впровадження цих підсистем.

Регулювання адміністративних процедур на підприємствах зводиться до опису функцій корпоративних відділів у рамках контролю за виконанням покладених завдань. Немає опису попередніх процедур управління, таких як збір оперативної інформації контрольних точок, аналіз і прийняття рішень на основі інформації.

Незважаючи на те, що на цьому підприємстві затверджено структурну документацію, рівень відповідальності та швидкість реагування на виробничі рішення все ще залишається на низькому рівні. Це створює суттєву перешкоду для ефективного впровадження нових способів організації виробництва. Адміністративне середовище включає документи (правила, інструкції), що регулюють діяльність підрозділів та окремих спеціалістів, деякі з яких виявляються неопрацьованими або незатвердженими та не є уніфікованими.

Стандартні інформаційні заяви, незалежні нормативні акти та якість інформації в нормативних актах залишають бажати кращого. Останнім часом потреба внутрішнього розв'язування задач із кількома варіантами вибору значно зросла, і багато традиційних методів розв'язування задач виявилися малокорисними.

По-перше, багато існуючих підходів до моніторингу виконання делегованих завдань не передбачають оцінки ефективності прийнятих рішень. Тому рішення приймаються і реалізуються без належної оцінки їх ефективності. При цьому виконавець не отримує достатньої інформації про правильність своїх дій під час роботи. Таким чином, помилки не можуть бути оброблені належним чином. Багато факторів і ризиків неможливо визначити кількісно або їх не можна враховувати, тому вибір бізнес-рішень слід здійснювати з використанням як кількісних, так і якісних методів.

Прийняття організаційних рішень завжди є результатом діяльності



практичного розуму, завжди вимагає «влучних ударів» і «раціональних стрибків». Тому здатність менеджерів використовувати припущення обмежена. Практичні рішення характеризуються жорсткими часовими обмеженнями. Внутрішні суперечності реальних рішень також дуже великі, а число невідомих прагне наблизитися до нескінченності.

Прийняття організаційних рішень вимагає «більш витонченої спостережливості» [20], навичок швидкого переходу від мислення до дії та назад, а також застосування загальних знань до окремих конкретних ситуацій. Однак у груповому прийнятті рішень є деякі протиріччя, зокрема:

1. Групові рішення зазвичай зводяться до одного з двох варіантів. У першому випадку це вирішує (можливо, неформальний) лідер групи. У другому випадку приймається рішення, яке не відповідає жодній із початкових пропозицій і не відображає жодної позиції. По суті, це рішення є новоутворенням, з яким ніхто з учасників групи не погоджується.

2. Ефективні групові рішення можуть бути прийняті, лише якщо структура групи є паритетною, а члени мають рівні позиції. Проте уніфікувати індивідуальні переваги в такій групі неможливо. Але рішення потрібно приймати швидко. Механізм прийняття рішень призводить до негайної стратифікації груп і втрати паритетних станів, що дає змогу швидко й ефективно вирішувати проблеми групового відбору.

3. Групове прийняття рішень спирається на відносини влади, явища тиску, контроль і оцінку, а індивідуальні думки, статус і санкції ігноруються. Однак лідер приймає рішення, які дозволяє група. Вся діяльність керівника визначається силою його підлеглих, створюючи своєрідну рівновагу. Цей баланс визначає доцільність і збалансованість прийнятих рішень.

4. Кожне бізнес-рішення є фактично і бізнес-рішенням, і бізнес-рішенням.

Кожне рішення реалізує більш широкий набір завдань, інструкцій, програм, вимог і стратегій. Один із можливих способів підвищити ефективність прийнятого рішення — уявити, що вибір уже зроблено, а наслідки цього вибору

або альтернативи ще не оцінені. Існує багато варіацій робочих аркушів, розроблених Б. Франкліном. Ваше головне завдання - перерахувати якомога більше альтернатив, що ведуть до поставленої мети, оцінити окремі міркування та розрахувати їх загальну ефективність.

Альтернативний аналіз можна провести на основі балансового методу американського дослідника Р. Фішера.

Перший крок цього методу: Всі альтернативні рішення записуються на аркуші паперу, а потім під кожним записуються всі можливі позитивні та негативні наслідки того чи іншого рішення. Результати позначаються знаком плюс (+) або знаком мінус (-). На першому кроці особливо важливо передбачити всі можливі наслідки рішення. Покладаючись на системний підхід при оцінці альтернатив, ви можете не упустити важливі моменти.

Прийняття рішення впливає (різною мірою) на всі сфери діяльності компанії. Організаційні цілі (прийняття рішення може накладати обмеження на виконання одних цілей або відкривати перспективи для інших). Персонал (рішення можуть вимагати зміни кількісного складу персоналу або встановлення нових вимог щодо рівня кваліфікації спеціалістів). Фінансові (рішення можуть вимагати додаткових фінансових ресурсів або, навпаки, вивільняти капіталовкладення). Корпоративна культура; доставка, виробництво, продаж. Зміни в міжособистісних стосунках у колективі. Зміни навколишнього середовища та інші впливи.

Наступним кроком є оцінка ваги (важливості) характеристик аналізованих альтернатив. Визначити питому вагу того чи іншого варіанту рішення можна шляхом додавання плюсів і мінусів кожного варіанту. Процес створення балансу дозволяє систематизувати всі «переваги» і «недоліки», отримати «комплексне» уявлення про кожне рішення і об'єктивно оцінити ситуацію. Цю техніку також можна використовувати для групового обговорення варіантів рішень.

Застосовуючи будь-який метод підвищення ефективності управлінських рішень, необхідно враховувати організаційну структуру підприємства,

мікроклімат і стереотипи, сформовані за тривалий або, навпаки, короткий період його існування. Оскільки наша компанія має довгу історію, наша організаційна структура завжди змінювалася. Ось кілька рекомендацій щодо розробки вашої організаційної структури.

- Управлінські рішення пов'язані з будь-якою організаційною структурою та мають позитивний ефект лише в довгостроковій перспективі.

При зміні однієї організаційної структури на іншу в короткостроковій перспективі позитивні результати управлінської та господарської діяльності топ-менеджерів обертаються збитками.

- Документ, що встановлює організаційну структуру підприємства, повинен містити відомості про всі структурні формування на всіх рівнях управління підприємством, вказувати на підпорядкованість ланок управління та пояснювати основні функції структурних підрозділів.

За 12 років з 2020 по 2022 рік організаційна структура АТ «ІММЕКС» змінилася. Від технічної спеціалізації виробничих операцій до створення окремих і незалежних виробничих відділів, тобто продуктових груп. Ці реорганізації мали значний вплив і підвищили рівень прийняття рішень у командах продуктів. Проте процес прийняття управлінських рішень на корпоративному рівні погіршується. Основною причиною було те, що команда продукту була ізольована та не бажала допомагати один одному.

Пропонується удосконалити систему управління з метою належної організації роботи та усунення нормативних недоліків у господарській діяльності:

- Впровадити електронну систему постановки та керування завданнями.
- Розробка ефективних мотиваційних систем для оцінювання.
- Система контролю повинна бути розроблена та функціонувати в рамках затвердженої організаційної структури компанії та в рамках функцій, які виконує кожен відділ.
- Розробляючи стратегії контролю, необхідно враховувати, що реалізація

контролю значною мірою обмежена фізіологічними можливостями організму людини.

– параметри, якими керують центри відповідальності, мають відповідати критеріям важливості.

У компанії кожен керівник відділу повинен розробити та впровадити управлінське рішення відповідно до функції відділу, відобразивши завдання, поставлені підлеглим. Процеси делегування також необхідно враховувати та вдосконалювати. Саме ця відсутність зворотного зв'язку та делегування спричиняє багато проблем.

1. У багатьох випадках адміністратори не знають про існування проблеми. Або адміністратор перевантажений, або проблема добре прихована від адміністратора.

2. З технічних або фінансових причин неможливо зібрати всю доступну інформацію про проблему.

3. Брак часу заважає нам приймати найкращі рішення.

4. Часто враховуються не всі альтернативи, і при оцінці та виборі складно враховувати якісні фактори.

Процес прийняття правильних бізнес-рішень є розділом мистецтва менеджменту. Здатність брати відповідальність за рішення або інтуїтивне відчуття того, чи рішення є розумним, набувають менеджери, які накопичили досвід, який вдосконалюється протягом життя. Сукупність знань і навичок представляє здібності кожного менеджера, і залежно від рівня керівника визначається, чи є керівник менеджером, робота якого принесе користь компанії.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

В рамках дипломного дослідження встановлено, що в процесі розробки рішень виявляються наявні проблемні ситуації, які виникли в роботі, та причини їх виникнення. Саме керівник відповідає за збір інформації та виявлення проблемної ситуації, а також за роботу, яку проводить керівник, відповідальний за конкретну проблему в його полі зору та її швидке вирішення. Необхідну інформацію отримують, наприклад, шляхом вибору сильних і слабких сторін окремих товарних груп і вивчення ринку збуту, майбутніх конкурентів, попиту і пропозиції, збільшення і зниження темпів продажів в оптових або роздрібних мережах. Зібрана та узагальнена інформація подається групі, яка приймає рішення, для обговорення. У співпраці з усіма зацікавленими сторонами буде розроблено кілька можливих рішень із зазначенням усіх обмежень, позитивних і негативних наслідків.

У майбутньому будуть прийняті рішення, які матимуть більший економічний чи соціальний вплив на велику частину працівників компанії. З метою підвищення ефективності прийняття управлінських рішень до керівників усіх підрозділів компанії будуть застосовані адміністративні заходи (премії, надбавки, припинення підтримки, догана, суворе попередження). І навпаки, працівники, які добре виконують свою роботу, винагороджуються та заохочуються. Як правило, рішення формально приймаються указом. Про прийняте рішення керівник доводить до відома кожного підлеглого, при необхідності – під особистий підпис. Начальник структурного відділу призначити відповідального виконавця для виконання даного рішення та здійснювати контроль за правильністю та своєчасністю його виконання. Управлінські рішення можуть бути прийняті щодо будь-якої сфери діяльності організації, наприклад управління людськими ресурсами, фінансового менеджменту та управління впровадженням.

Структурні підрозділи підприємства забезпечують виконання завдань за

своїми функціями. Контроль за змістом документа та умовами його оформлення покладається на відповідального за структурний підрозділ. Організація контролю за результатами діяльності покладається на керівників структурних підрозділів.

У цій компанії виявлено основні недоліки в процесі прийняття управлінських рішень. Це відсутність мотиваційної основи і залежність від якості виконання роботи. Компанії бракує контролю над своїми підсистемами, і від ефективності та реалізації цих підсистем залежить ефективність усієї системи управління. Регулювання процедур контролю в компаніях обмежується описом функцій органу внутрішнього контролю компанії та процедур збору інформації для звітності (підсумковий контроль).

Рекомендується використовувати електронний документообіг, щоб спростити та автоматизувати процес прийняття рішень, зменшити кількість погоджень, частково звільнити генерального директора та зробити процес управління АТ «ІММЕКС» більш оперативним.

Процес прийняття правильних бізнес-рішень є розділом мистецтва менеджменту. Здатність брати відповідальність за рішення або інтуїтивне відчуття того, чи рішення є розумним, набувають менеджери, які накопичили досвід, який вдосконалюється протягом життя. Сукупність знань і навичок представляє здібності кожного менеджера, і залежно від рівня керівника визначається, чи є керівник менеджером, робота якого принесе користь компанії.

## 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. Барабаш Ю.О. Методи та етапи прийняття управлінських рішень / Ю.О. Барабаш // Економічний вісник Донбасу. №4 (14). 2008. С. 12
3. Бурцева О. Є. Планування та прогнозування як основа прийняття управлінських рішень: зміст, класифікації та порівняння/ О. Є. Бурцева, Ю. Є. Пефтієва //Бізнес Інформ. 2016. № 11. С. 392-397.11.
4. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посіб. / В.О. Василенко К. : ЦУЛ, 2020. 420 с.
5. Воробйов С.М., Уткін В.Б., Балдін К.В. Управлінські рішення: Підручник для вишів. ЮНІТІ-ДАНА, 2003. 317с.
6. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. К. : Всеувиито, Наук. думка, 2021. 242 с.
7. Іванов О.І., Малявіна О.В. Розробка управлінських рішень. Калита, 2002. 275 с.
8. Карданська Н.Л. Основи прийняття управлінських рішень: Навч.допомога - М.: Російська ділова література, 2018. 288с.
9. Карпов О.В. Психологія менеджменту: Навчальний посібник. Гардарика 2010. 584с
10. Карпов О.В. Психологія прийняття управлінських рішень/Под. ред. д-ра психол. наук, академіка РАВ, проф. В.Д. Шадрікова. Юристь, 2022. 228 с.
11. Ларичев О.І. Наука та мистецтво прийняття рішень. Наука, 2005. 287 с.
12. Литвак Б.Г. Управлінські рішення. Асоціація авторів і видавців "Тандем"; Вид-во ЕКМОС, 2001. 248с.
13. Мазур І.І., Шапіро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Ефективний менеджмент: Навч. Пос. для ВНЗ/Під заг.ред.Мазура І.І.М.:Вища школа, 2015.-555с.

14. Менеджмент: Підручник для ВНЗ/М. М. Максимцов, А.В. Ігнат'єва, М. А. Комаров та ін. - К.: Банки і біржі, 2013. 402 с.
15. Міщук Г.Ю., Джигар Т.М., Шишкіна О.О. Економічний аналіз: навч. посібник. - Рівне : НУВГП, 2017. 156
16. Пальоха В. В.Методологічні аспекти прогнозування управлінських рішень/ В. В.Пальоха //Ефективність державного управління. 2015. Вип. 44(1). С. 170-177.
17. Ременніков В.В. Розробка управлінського рішення. ЮНІТІ-ДАНА, 2002. - 376 с.
18. Руденко Є.М. Застосування «золотого правила економіки» для оцінки ділової активності сільськогосподарських підприємств / Є.М. Руденко // Агросвіт. 2014. № 16. С. 42–49.
19. Садеков, А. Соціальні аспекти розвитку корпоративного управління в Україні / А. Садеков, Т. Косова // Економіка України. 2008. № 11. С. 88-93.
20. Соколова Л.Є. Розробка управлінського рішення: конспект лекцій. Вища освіта, 2008.-188с.
21. Ткачук Г.Ю. Оцінка ділової активності підприємства / Г.Ю. Ткачук // Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 13. Ч. 4. С. 88–90.
22. Томчук О.Ф. Аналітичне забезпечення управління діловою активністю підприємства / О.Ф. Томчук // Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 10. С. 991–995. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/205.pdf>.
23. Федонін О.С. Новітні тенденції розвитку управління підприємствами: монографія. К.:КНЕУ, 2011. 257, с.
24. Цвігун Т. В. Основні підходи до організації процесу управління ризиками на підприємстві / Т. В. Цвігун // Вісник економіки транспорту і промисловості : зб. наук.-практ. ст. / Укр. держ. акад. залізнич. трансп. Х., 2012. № 38. С.128-132.



25. 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.

26. Чугунов І. Я. Фінансово-економічне прогнозування і планування / І. Я. Чугунов, Т.Г. Затонацька, А. В. Ставицький. К. : Поліграф-Консалтинг, 2007. 312 с.

27. Шевченко Л.С. Менеджмент: навч. посібник / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М, Макуха та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Х. : Право, 2013. 216 с

28. Шморгун, Л. Г. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Л. Г. Шморгун. К. : Знання, 2010. 452.