

**ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В
ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА»**

(на матеріалах готельно-ресторанного комплекс «Валерія»)

Студента 4 курсу, 403 групи,
першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти,
спеціальності 073
«Менеджмент»
освітньої програми
«Готельний і ресторанний
менеджмент»

_____ Микити ПОПЕСКУ

Науковий керівник,
к.е.н., доцент

_____ Наталія ШУПРУДЬКО

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент

_____ Валентина ЧИЧУН

Чернівці 2025

ПЛАН

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	5
1.1. Значення прийняття рішень у процесі управління керівником	5
1.2. Технології прийняття управлінських рішень керівником та їх практичне використання	11
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА	17
2.1. Характеристика економічної діяльності готельно-ресторанного комплексу	17
2.2. Дослідження процесу управлінського рішення на підприємстві, як основи діяльності підприємства	22
2.3. Стан методів прийняття рішень керівником досліджуваного підприємства	28
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ КЕРІВНИКОМ ГРК «Валерія»	31
3.1. Підходи до оптимізації управлінських рішень	31
3.2. Рекомендації щодо прийняття управлінських рішень, процесу підтримки керівником людського ресурсу	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43
ДОДАТКИ	47

ВСТУП

Сучасний стан українського бізнесу повинен зробити можливим для плавних та швидких змін до нових європейських партнерств. У розпал конфлікту керівнику складно створити робочий план і передбачити різні варіанти. Робота підприємства була змінена військовими діями країни агресора росії, яка напала на Україну на мирних людей і дітей. Крім того, важливо подумати про реструктуризацію занадто великої концентрації та контролю діяльності в компанії, посилення організаційних структур та відносин, а це все рішення керівника з подальшою альтернативою.

Бачення економічних відносин передбачає використання нових методів управління, нових рішень, які є більш ефективними та просувними, ніж старі. Найкращий спосіб вирішити проблеми, з якими стикається компанія у своїй повсякденній роботі, не тільки зараз, але й пізніше, залежно від того, наскільки добре ми використовуємо важливі рішення та інструменти. Ця проблема є дуже важливою в ситуації нестабільної експлуатації та економічного спаду компанії. Витрати на вибір вибору значно зросли через сумніви щодо керівної команди.

Особа, яка відповідає за компанію, може вибрати та запропонувати завдання з використанням спеціальних альтернативних рішень, економічних та математичних методів. Як результат, керівник повинен знати про ключові елементи прийняття рішень, які є важливими для щоденної роботи. Критерії та порядок їх оцінки повинні бути уточнені. Основні підходи та навички прийняття рішень для вирішення питань щодо вибору дій.

Об'єктом дослідження є процес вивчення, як керівники приймають рішення та впроваджують їх у своїй роботі. застосування управлінських рішень під час роботи керівника.

Предметом дослідження - основні аспекти виконання вибору управління та прийнятті рішень, поки керівник виконує свої обов'язки.

Наукова новизна. Автор припускає, що впровадження нових наукових ідей у роботі може покращити процес прийняття та виконання управлінських рішень та допомогти керівнику мати чітке бачення концепції «рішення».

Значний внесок у розробку рішень та виконання рішень, їх моделювання здійснили такі дослідники, як В.О.Василенко, В.М. Данюка, Й.С. Завадський, О.Є.Кузьмін, О.Г. Мельник, Г.В.Осовська, О.А. Осовський, В.В.Стадник, М.А. Йохна, Ф.І. Хміль та інші науковці.

Кваліфікаційна робота має на меті вивчити, як застосовуються рішення управління в щоденних операціях керівника підприємства. Відповідно до поставленої мети визначено такі завдання:

- Визначте місце, де приймаються рішення в процесі управління;.
- розкривати методи та застосування технологій прийняття рішень;.
- Визначте тип управлінських рішень, прийнятих менеджером;.
- вивчити організаційні та економічні особливості компанії та оцінити її операційну ефективність.
- Глава використовував різні методи та стилі для прийняття управлінських рішень, і ці рішення базувалися на основних факторах, що впливали на них.
- вивчити характеристики процесу прийняття рішень управління на підприємстві менеджером;.
- запропонувати методи покращення процедури прийняття рішень менеджером туристичної компанії.

Для цього були використані наступні наукові методи: метод опису для пояснення обраних даних; логічний метод узагальнення - для можливого теоретичного аргументу завдань та уточнення дослідницьких концепцій; порівняльний метод - для визначення оцінки методів реалізації рішення; графічний для створення схем, діаграм та рисунків.

Дана кваліфікаційна робота виконується на матеріалах підприємства готельно-ресторанного «Валерія». Кваліфікаційна робота містить 52 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

1.1. Значення прийняття рішень у процесі управління керівником

В умовах сьогодення керівник приймає рішення, беручи на себе відповідальність за цей процес. В умовах війни досить складно обирати вірно альтернативу рішення. Тобто, прийняття рішення керівником є свідомим вибором серед варіантів, на кожному кроці роботи. Це є альтернативним напрямом дій самої команди і підприємства. Тож, скорочують розрив між теперішнім часом і майбутнім бажаним станом організації. Таким чином, Біляк Ю. В., Самофалова М. О. «даний процес включає в себе багато різних елементів. Слід зазначити, що при цьому присутні такі елементи, як проблеми, цілі, альтернативи і рішення, як вибір альтернативи. Даний процес лежить в основі планування діяльності організації. Так, план - це набір рішень по розміщенню ресурсів і напрямку їх використання для досягнення організаційних цілей» [6, с. 187]. Потрібно зазначити, якщо уся влада і відповідальність за функції контролю над відносинами закріплені лише за керуючою особою, за своїми фізичними можливостями він не в змозі здійснювати його в повному обсязі.

Керівник має делегувати частину своїх повноважень підлеглим. Розглядаючи проблеми підприємства, неможливо залишити без уваги таку важливу проблему, як прийняття управлінських рішень. Вона займає одне з центральних місць у соціології організації. Вважаючи організацію інструментом управління, багато соціологів і фахівці з теорії управління, починаючи з М. Вебера, прямо асоціюють її діяльність у першу чергу з підготовкою і реалізацією управлінських рішень. Ефективність управління багато в чому обумовлена якістю таких рішень. Інтерес соціологів до цієї проблеми обумовлений тим, що в рішеннях фіксується вся сукупність відносин, що виникають у процесі трудової діяльності й управління організацією. Через них переломлюються цілі, інтереси, зв'язки і норми [19, с. 69-72].

В управлінні підприємством прийняття рішень здійснюється керівником. Оскільки рішення торкається не тільки однієї особистості, частіше за все воно стосується цілої фірми, і тому підвищується відповідальність за прийняття організаційних рішень. У зв'язку з цим на підприємстві виділяють два рівні рішень:

- індивідуальний;
- організаційний.

Якщо у першому разі управлінця цікавить сам процес, його внутрішня логіка, то у другому - інтерес проявляється в сторону створення відповідного середовища навколо даного процесу.

В діяльності керівника підприємства прийняття рішень є центральним елементом управлінської діяльності, по відношенню до якого всі інші можуть розглядатися як допоміжні. Так, «ми під прийняттям рішень ми будемо розуміти особливий вид людської діяльності, направлений на вибір кращої з альтернатив, що є». Це визначення вказує на три необхідних елементи процесу вибору, а саме проблема, що вимагає дозволу; людина або колективний орган, що ухвалює рішення; декілька альтернатив, з яких здійснюється вибір [12, 19, 23].

При управлінні бізнес-процесами можуть виникати ряд питань, пов'язаних з реалізацією процесу підтримки прийняття рішень. Тому для «виявлення потреб у підтримці рішень і характеру цієї підтримки потрібно окреслити діапазон функціональних обов'язків і відповідних їм знань у межах кожного рівня управління». Для цієї цілі науковці [1, 8, 9] пропонують «всю проблематику задач і дій з прийняття рішень розглядати у двох ракурсах: ієрархічної структури управління і управлінських аспектах» [8].

Думки науковців щодо визначення поняття управлінського рішення наведені у таблиці 1.1. Тому для компанії в роботі голови проблеми виникає, коли існує непередбачена і невикористана ситуація. Фактична ситуація компаній повинна описати колекцію зовнішніх або зовнішніх умов та умов. Внутрішні фактори залежать від самої компанії, включаючи цілі та стратегії, технології та ресурси, структуру та її управління. Вони створили компанію як

систему, тому одному з них потрібно буде вжити заходів, які збережуть роботу компанії як єдину систему.

Поняття управлінського рішення

<i>Автори</i>	<i>Визначення поняття «управлінське рішення»</i>
Самофалова М. О.	Управлінські рішення – це результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації [5, ст. 146].
Нестеренко О.В.	Формулює рішення у вузькому сенсі слова – це вибір альтернативи певного варіанту дій для досягнення мети. Рішення в широкому сенсі слова включають створення представлення завдання, формулювання альтернатив, їх оцінку, вибір і реалізацію вибраної альтернативи. А управлінськими рішеннями вважає організаційні рішення [27, ст.19].
Хміль Ф.І.	Управлінське рішення – вольовий акт втручання суб'єкта управління в діяльність об'єкта управління для виходу із певної виробничо-господарської чи іншої ситуації. Управлінське рішення є сукупним результатом творчого пошуку суб'єктом управління шляхів, напрямів, засобів виходу з виробничо-господарської ситуації, а також відповідних дій колективу об'єкта управління [21, 231].
Шишкова Г.А.	Управлінськими рішеннями називає ті рішення, які приймаються керівником у соціальній системі. Управлінське рішення є центром усього управлінського циклу [11,29].
<i>На нашу думку</i>	Ми вважаємо, що управлінське рішення є творчим актом, який надає можливість далі вирішувати ситуацію, а з іншого боку ми погоджуємося з тим, що це дійсно розумовий процес діяльності людини. Ми можемо додати, що правильно обране рішення керівником дає можливість підприємству далі ефективно працювати, при цьому будуть одразу навчатись працівники, як правильно обирати вірну альтернативу в ситуації, що виникла.

Внутрішні фактори можуть спричинити проблеми, включаючи прогалини з очікуваною швидкістю; кількість роботи через погані дії працівників; Відсутність виконавчих дисциплінарних службовців. Нечітка рішучість серед працівників уряду. Так, проблеми визначені самою системою управління і їх необхідно своєчасно виявляти, усувати та попереджати їх появу у майбутньому [22, с. 101]. Зовнішні фактори є частиною навколишнього середовища, де організація працює і може бути безпосередньо та опосередковано, загрожує йому або сприятливою. Дуже часто нові питання змінюються в поточних законах, податкових системах та соціальній політиці. Визначення дійсних проблем забезпечує можливість прогнозувати майбутні проблеми і, таким чином, запобігти їх несподіваному зовнішньому вигляду та збільшити час для підготовки відповідних рішень [23, с. 172]. Ми продовжимо наступний фактор процесу управління та саме рішення. Як зазначає рада вчених твбл.1.1 у широкому розумінні рішення творчий процес у виборі однієї або декількох альтернатив із різноманітності варіантів може вжити заходів щодо досягнення визначених цілей [28, с. 65]. Однак рішення управління має широке пояснення, ніж одне рішення. Людина в своєму житті прийняла багато різних рішень, але це було в основному пов'язане з власною діяльністю.

Рішення управління вважається основним типом управління, сукупністю дій з управління зв'язком, визначенням та логікою для забезпечення впровадження проблем управління. Рішення можна класифікувати з багатьох причин.

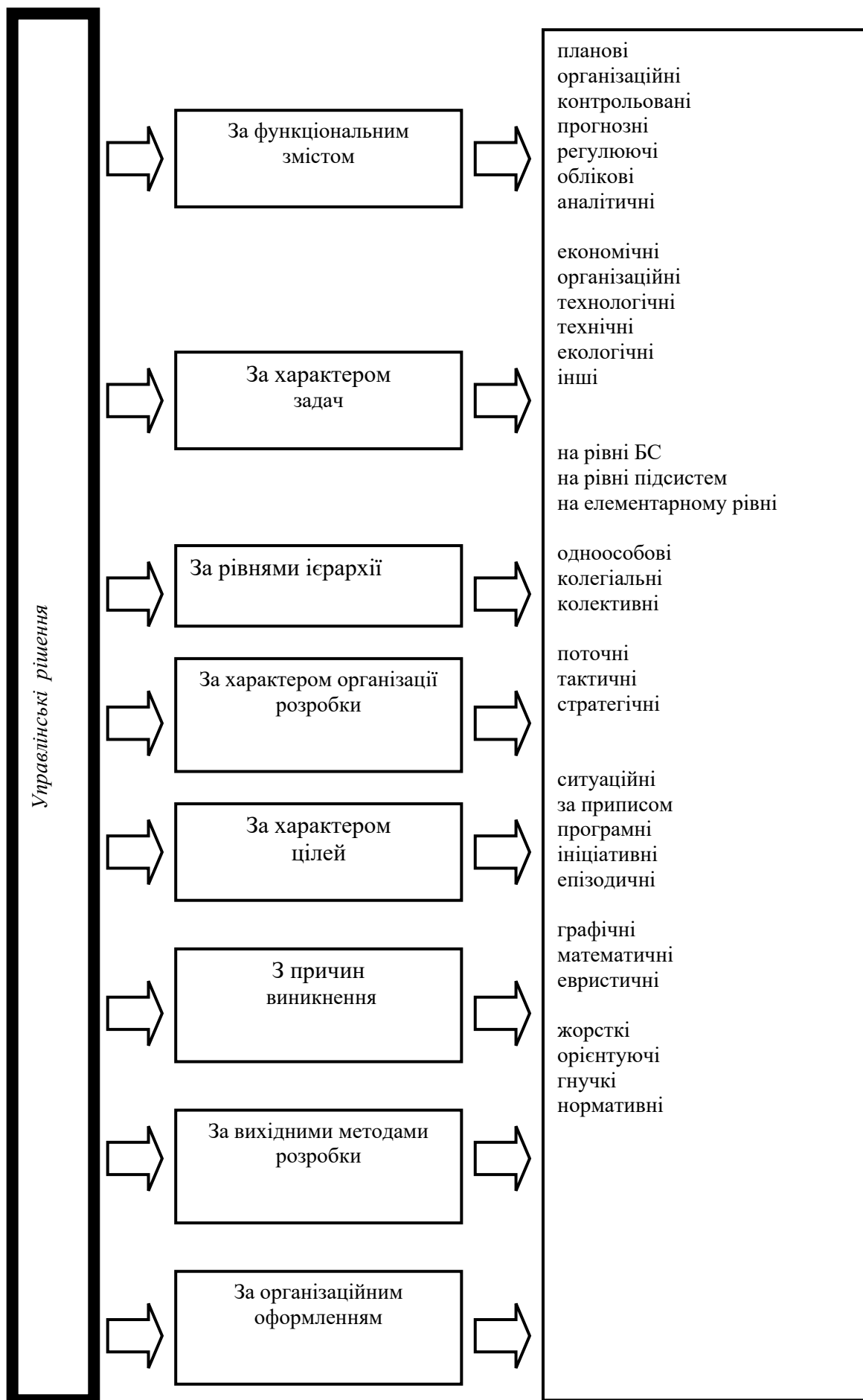


Рис.1.1. Класифікація управлінських рішень

Управління рішення з метою організації колективної роботи та здійснення людини з необхідною силою для цієї мети [18, с. 64]. В експлуатації керівника компанії рішення управління - це процес, проведений за темою управління та ідентифікації дій для вирішення проблем чи цілей у розробленій ситуації.

В своїй роботі за допомогою рішень керівник виконує наступне (рис. 1.2).

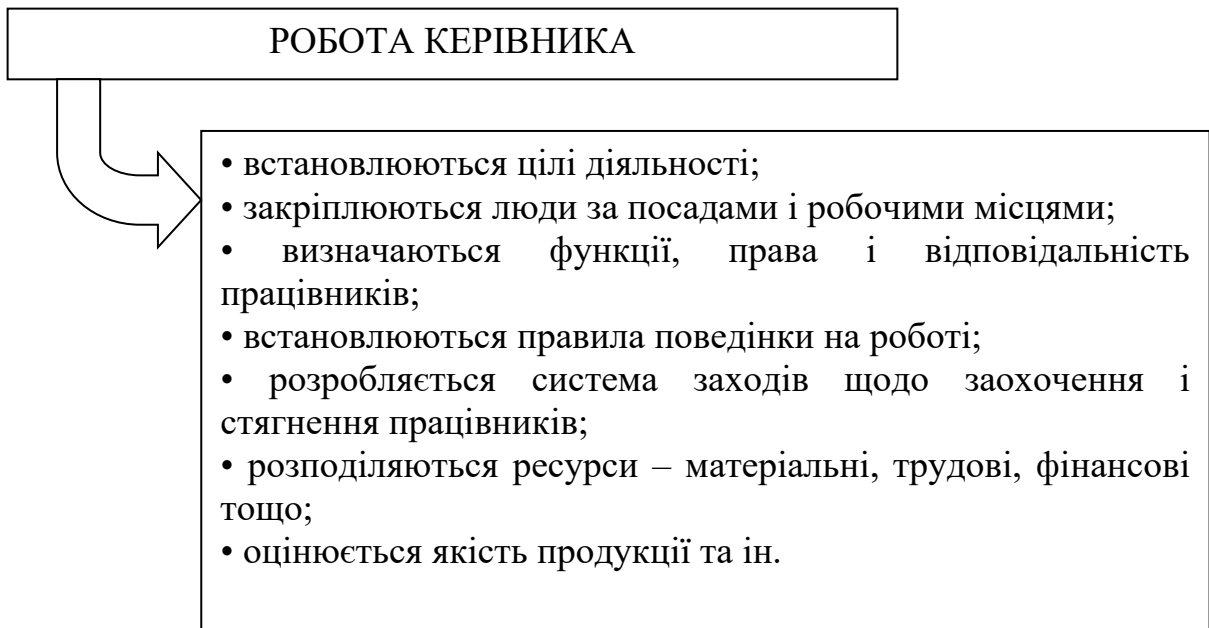


Рис. 1.2. Основні напрями діяльності керівника підприємства

Слід зазначити, що важливим елементом процесу управління бізнесом є те, що працівники беруть участь у ньому та мають різний зміст, значення та характер рішення. У роботі керівника компанії рішення управління, як правило, дуже складне. Юридично це сильна дія теми, яку він показує свою волю, виконуючи свої сили та відповідальний за свої небажані наслідки. З іншого боку, рішення про управління - це соціальна дія, оскільки це робиться людьми та піклуються про людей [36, с. 105].

Рішення управління також є психологічним актом, оскільки це результат духовної діяльності людини та їх навмисних зусиль. Нарешті, з точки зору інформації, рішення є результатом обробки інформації, в якій вибір робиться в опціях, які можуть бути найближчими до оптимальних, що є найкращим [26, с. 105].

Тому успішне управління рішеннями в компанії вимагає як розумного розподілу між підлеглими, так і здатністю персоналізувати їх для завдань, заохочувати ініціативи. З цією метою всі зовнішні форми повинні використовуватися для працівників. Це дозволить йому швидше виконувати бажані дії після власної мотивації, а не під впливом офіційних інструкцій. Думка Р. Лікерт «під час своїх досліджень дійшов висновку, що мотивація в галузі конкретних управлінських рішень була сильнішою, найбільш прямі учасники завдань, пов'язаних з виконанням рішення» [11, с.128]. Тому реалізація управлінських рішень у компанії повинна бути прийнята відповідно до плану, залежно від терміну. Якщо керівник приверне достатню увагу для контролю процесу впровадження та введіть відповідне коригування необхідних коригувань у діях працівника у разі зміни умов для прийняття рішень. Перш за все, контроль гарантується організацією зворотного зв'язку, це особливо важливо для прийняття рішення, прийнятого на ряді етапів. Ідеї дозволяють своєчасній інформації коригувати рішення, внести зміни в процес їх впровадження, якщо ситуація необхідна.

1.2. Технології прийняття управлінських рішень керівником та їх практичне використання

Точка зору практиків і науковців співпала щодо «менеджер-керівник обіймає ключове положення в системі керування організації. Ця важлива роль менеджера обумовлена тим, що він наділений повноваженнями приймати рішення, вирішує що, кому, коли і як робити; несе за це відповідальність перед власником майна організації» [8, 16, 31].

У попередньому пункті 1.1. вже неодноразово згадувалося про роль керівника в процесі ухвалення рішення. Так, ми можемо зазначити чотири основні функції керівника в цьому процесі, які наведені на рисунку 1.3. В своїй роботі керівник у будь-якій організації виконує дві специфічні функції, яких немає в жодного іншого співробітника. По-перше, він поєднує роботу всіх

підрозділів і роботу нових працівників. В його компетенції входить і організаційні процеси і просувачі інструменти, які впливають на розвиток команди і компанії. По-друге, керівник несе відповідальність за прийнятті рішення та впровадженні в процес роботи по певному завданні. Вони використовують любую можливість щодо закріплення конкурентної ніші і подальшого розвитку, зважають на нові сектори в конкурентному середовищі.

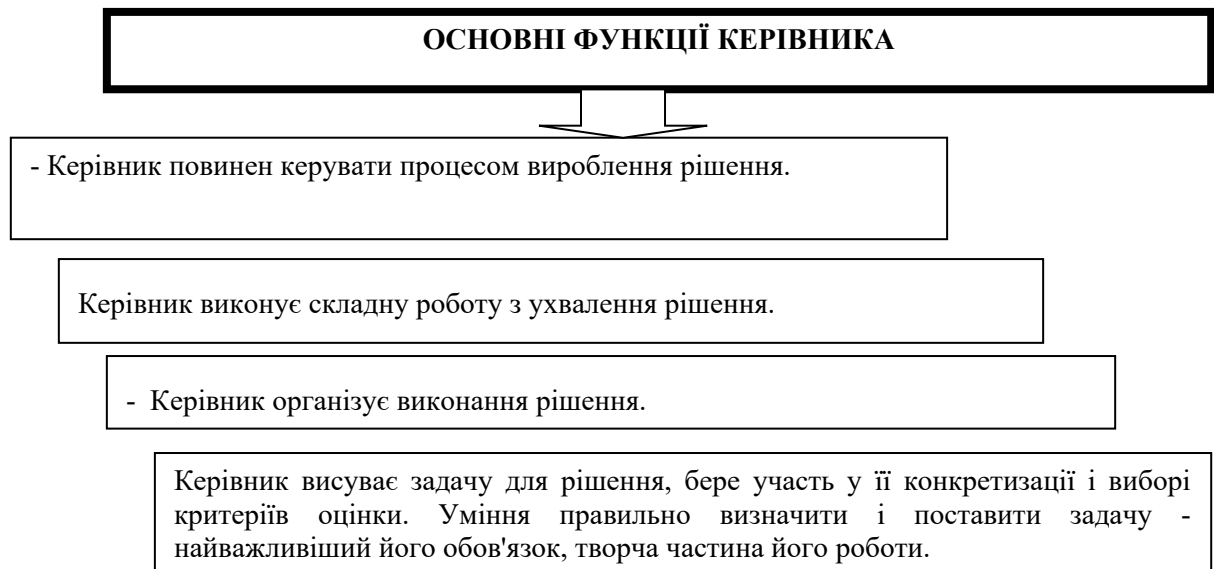


Рис.1.3. Чотири основні функції керівника підприємства

У процесі підготовки та прийняття рішень є два основні типи працівників [42, с. 14]. «Аналітики (системи) та менеджери. Тому значна частка менеджерів у процесі співпраці з аналітиками для координації вказує на такі проблеми та можливості, які ще не відомі. В принципі, аналітики досягають чітких, логічних та математичних рецептур проблеми». Однак таке виробництво в очах менеджера, як видається, недостатньо пристосоване до царини його діяльності. Аналітики, як правило, недооцінюють роль інтуїції та минулого досвіду. Він прагне посилити свою увагу, а не зручність та ефективність їх використання, а не вибір та використання методів для виправдання рішень.

Глава компанії повинен приймати рішення на основі варіантів, розроблених аналітиком. Інтуїція менеджера також повинна використовуватися, а не як альтернатива результатам роботи аналітика.

Отже, дослідники в менеджменті виокремлюють такі види технологій розробки та реалізації управлінських рішень, що наведено у таблиці 1.2 [18, с.98].

Види технологій розробки та реалізації управлінських рішень

№ п/п	Види технологій	Умови застосування технології
1.	Технологія „Управління за результатами”;	Технологія „Управління за результатами” заснована на пріоритеті кінцевих результатів над плануванням і прогнозуванням. Основною функцією, яка реалізовується керівниками, є координація (коректування) дій і рішень у залежності від отриманого результату. Ця технологія реалізується в середніх і малих компаніях або в їхніх підрозділах, в яких: • проміжок між прийняттям рішень і результатом виконання мінімальний (година, кілька днів); • відсутні нездоланні труднощі швидкого придбання необхідних ресурсів або повернення не використаних; • професіоналізм керівника організації або керівника проекту досить високий; • виробництво переважно механізоване.
2.	Технологія „Управління на базі потреб та інтересів”;	Дана технологія дозволяє керівнику безпосередньо, а не опосередковано впливати на потреби й інтереси працівників. Умови застосування технології: • великий часовий інтервал між прийняттям або коректуванням рішення й отриманням результату; • переважно колективний характер роботи; • наявність тісних сімейних, побутових і виробничих зв'язків з більшістю організацій, розташованих у тому ж самому адміністративному регіоні: селі, селищі і т.д. • наявність ринку фахівців.
	Технологія „Управління шляхом постійних перевірок і вказівок”;	Заснована на пріоритеті контролю і керування персоналом. При такій технології керування людиною краще реалізує свої потреби в самовираженні, самопрояві, стабільності і порядку. Тверде керування нічого спільного не має з жорстоким і волюнтаристичним керуванням. Дана технологія ефективно реалізується в невеликих організаціях, де авторитет і професіоналізм керівника поза сумнівами - у нових наукомістких організаціях, навчальних закладах.
	Технологія „Управління у виняткових випадках”;	Заснована на пріоритеті професіоналізму виконавців або відпрацьованої виробничої технології. Винятковий випадок - це набір ситуацій, що заважає виконавцю належним чином і у визначений строк виконати доручене завдання. Винятковий випадок не відноситься до форс-мажорних ситуацій. Дана технологія ефективно реалізується в невеликих організаціях або з жорстко регламентованою технологією, або з довірчою (функціональною) структурою керування.

	Технологія „Управління на базі штучного інтелекту”;	Заснована на пріоритеті відпрацьованої практики, статистики і сучасних економіко-математичних методів, реалізованих у виді баз знань або баз даних в середовищі сучасних комп'ютерних технологій. Штучний інтелект - це система сучасних інформаційних технологій, що моделюють деякі сторони розумової діяльності людини при підготовці і реалізації рішень. Технологія заснована на тому, що переважна більшість відхилень у роботі організації є штатними, тобто повторюваними з відомим набором рішень по їх усуненню. Дана технологія особливо ефективна для організацій, що часто змінюють номенклатуру продукції, що випускається, і для організацій, що мають великий обсяг складних типових процедур.
	Технологія „Управління на базі активізації діяльності персоналу”;	Заснована на пріоритеті стимулів та заохочень працівника. Вона ефективна, коли продуктивність праці і якість продукції, що випускається, в основному визначаються настроєм, психологією та станом здоров'я працівника, а також соціально-психологічним кліматом у колективі. Штат співробітників не обмежений. Технологія вимагає наявності системи спостереження за впливом стимулів і заохочень на діяльність кожного працівника і колективу в цілому.

Керівники вибирають єдине рішення, надане аналітиком. «Навіть якщо він є неповним, аналітичні дані повинні бути отримані в хороший час. Не вчасно - груба помилка, яка має більш серйозні наслідки, ніж помилка. Завжди є найкращий момент. Це момент проведення дослідження, і настав час прийняти рішення, використовуючи фрукти. Коли ви вибираєте цей момент, це проблема, яка вимагає іншого підходу, інших навчальних курсів або інших ознак, а не характеристик аналітика, їх ловити-це проблема» [17, с. 74-79].

Рішення - це прямий продукт для менеджерів на всіх рівнях. Процес прийняття рішення вже згадується як нескінченна послідовність. І твердження для цих кроків різні для всіх видів проблем. Всі види проблем потребують рішень. Однак щоденна кількість роботи менеджерів не дозволяє їм розробляти нові заходи для всіх питань для розробки нових заходів. Важливість та необхідність використання певної технології полягає в наступному: «за допомогою технології ви можете розумно використовувати свій час та ресурси. Отже, потреба в технологіях з'являється тоді, коли виникає необхідність у раціональних (з погляду ефективності) діях у керуванні соціальними процесами» [25, с.112]. Зрозуміло, що краща об'єктивна технологія не може

приймати рішення. Тому проблема існування оптимальної загальної технології прийняття рішень вирішується на основі того, що всі компанії можуть працювати в певній галузі і можуть бути знайдені у проблемах, характерних для діяльності цієї галузі. Методи, які можуть вирішити ці проблеми, ідеальні для цієї мети.

На практиці багато значних труднощів потрібно подолати при вирішенні проблеми вибору рис. 1.4 [33, с. 104]. Тому прийняття рішень - це остаточний етап планування, найбільш психологічно складна процедура та найважливіші критерії оцінки навичок, навичок та навичок компанії. Незалежно від схеми управлінської діяльності, домінування певної фази центрального управління зв'язком є процесом прийняття рішень.

Результат діяльності організації залежить від її умов. Участь працівників у плануванні та прийнятті рішень є дуже важливим мотиваційним фактором. Мотивація конкретних рішень щодо управління сильніша. Учасники активно впроваджують процес усиновлення [4, 12,17,22].

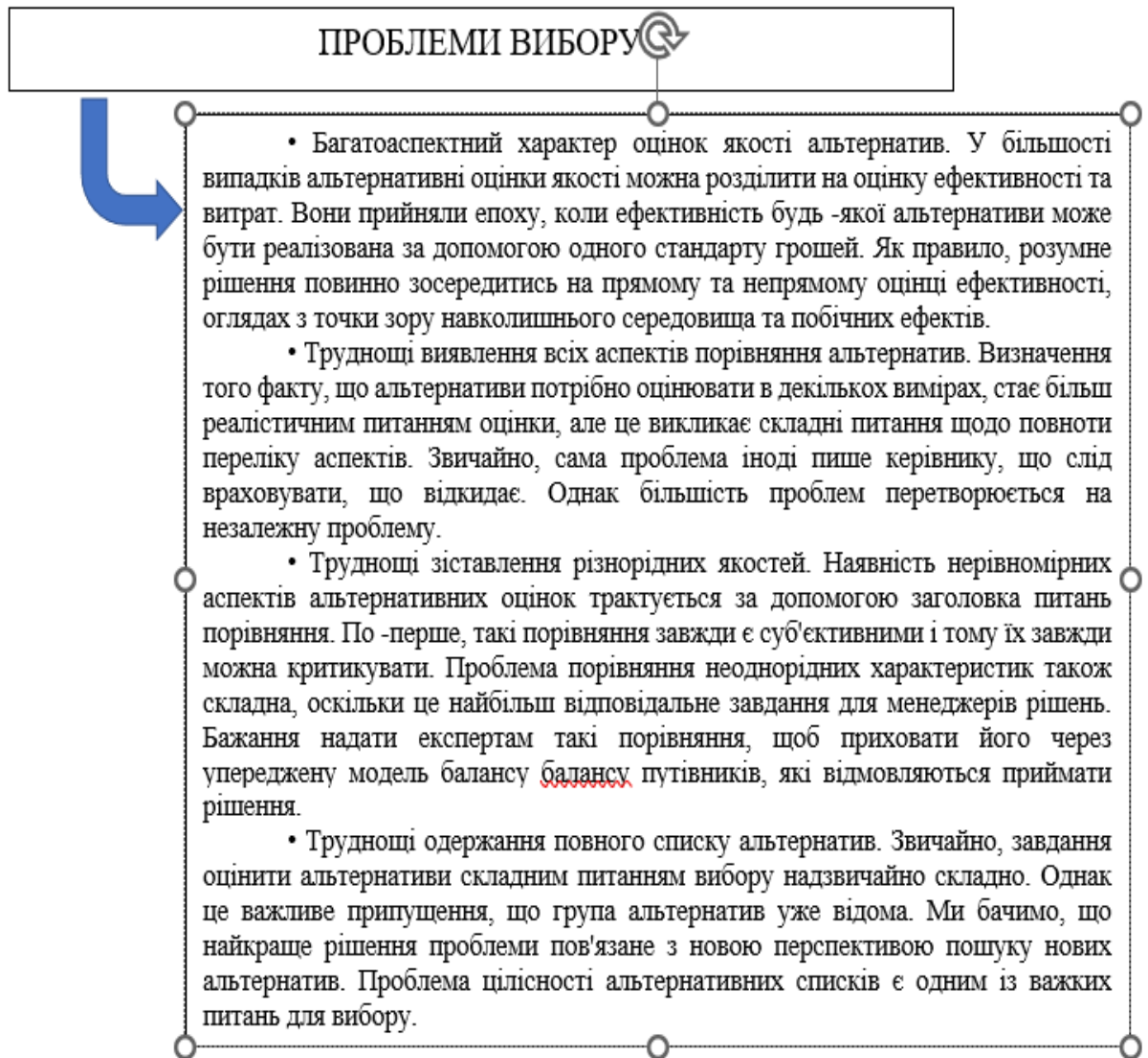


Рис. 1.4. Подолання труднощів при вирішенні проблеми вибору

У компаніях управління здійснюється за двох видів відносин.

- керівництво — підлеглисть (керівник приймає рішення одноосібно);
- партнерство (рішення приймають колегіально, творчою групою спеціалістів, експертів) [5, с.92-93].

Мотиваційний вплив, що надходить від посмічника, - це насамперед спроба продемонструвати професійну перевагу перед підлеглими, що є реалізацією суб'єктивних цілей, які є особисто важливими, продемонструвати прагнення до влади. «Мотивація до дій тих, хто бере участь у рішенні, готова дати менеджерам, а не показати свою професійну некомпетентність, щоб уникнути коментуючих їх адрес. За таких обставин усі експерти намагаються реалізувати свої інтелектуальні навички. Групові дискусії можуть представляти

свої погляди як єдині правильні, які не потребують обговорення. Це один із можливих випадків розлуки під час обговорення, традиційно називається "діалогом глухих"» [3, 16, 14, с.112]. Керуючи груповими дискусіями, менеджери можуть впливати на своїх підлеглих та використовувати обидва прямий вплив з боку групи. Чим більше він бачить, чим більше вплив путівника на групу, він стає сильнішим. Кожне адміністративне рішення зводиться до вибору конкретних варіантів альтернатив, які можуть бути складними психологічними процесами.

Розділ 2

ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

2.1. Характеристика економічної діяльності готельно-ресторанного комплексу

Готельно-ресторанний комплекс «Валерія» розташований у м. Новоселиці. Комфортне розташування від перехрестя Чернівці-Києва та Чернівці-Мамалиги-300 м. Маршрут Чернівці-Київ та Чернівці-Мамалига є привабливим для гостей. Це спокійне і ідеальне місце для роботи. Крім того, мотель був побудований між 2015 та 2016 роками в рамках проекту німецького міні -готелю, забезпечуючи максимальний комфорт та ручне житло для відвідувачів. Місце розташування закладу на околиці міста не зручне для туристів. Типовими гостями є водії вантажівок, спортивні команди та гості ресторану. Завдяки рекламі та репутації соціальних мереж, ГРК «Валерія» має стабільний прибуток. Усі дані можна знайти на веб-сайті.

Даний заклад є затишним місцем, де є комфорт, високоякісне обслуговування, хороша їжа в ресторані, найвищий рівень загального обслуговування. Існує місце для паркування, яке захищено світловими вогнями та надійною безпекою. Поруч знаходиться станція технічного обслуговування.

З ГРК «Валерія» безпека клієнтів та спокій - це найголовніше! Даний комплекс обрала 12 зручних номерів, оснащених для найбільшого комфорту вашого перебування. Витрати на проживання включають паркування, доступ до Інтернету (Wi-Fi) та плата за огляд. Ресторан має два зали - 50 або 180 місць. Тут ви можете приймати найкращі бенкети для сімей будь -якого аромату, днів народження, пишних весіль, святкувань компанії та великих ювілеїв. Меню ресторану модифіковано сезонними водоростями і досягає надзвичайної свіжості інгредієнтів та подарунків.

Комплекс готелю та ресторанів Валерії також пропонує послуги сауни. І перш за все - після візиту в сауні є басейн. Тут ви можете втратити плату за робочий день, покращити своє чудове здоров'я та поєднати світ з повним

розслабленням та комфортним спілкуванням з друзями. Теми діяльності компанії включають:

- Надати готелі та ресторани послуги.
- Туристичні та польові послуги.
- виробництво та продаж виробленої продукції (низький);
- Будівництво, ремонт, проектування та експлуатація виробничих та домашніх систем.
- Угоди про оренду для вашої власної та мобільної нерухомості.
- Організація послуг з ремонту автомобілів та оплачувані місця для паркування.
- Вибір персоналу та пропозиції.
- Інші заходи, які не заборонені законом.

Відвідувачі з власним автомобілем мають місце для паркування (3 машини) на території готельного комплексу та спеціалізоване місце для паркування в радіусі 200 м. Функція готельного комплексу не може бути виконана без врахування організаційної структури. Це представлено організаційним підрозділом та менеджерами, що відповідають схемі, показаній на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура комплексу

Лінійна організаційна структура комплексу вважається функціональною. «Це проілюстровано на основі таких фактів: Зв'язок "голова голови" заснований на «ієрархічному лідері», де кожен працівник залежить лише від одного менеджера, системи, яка вертикально перероблена». Лінійні функціональні структури дозволяють організувати управління відповідно до лінійної схеми, а функціональні одиниці допомагають менеджерам ліній для вирішення відповідних функцій управління. Програма виробництва та продажу готелю включає всю необхідну інформацію протягом трирічного періоду. Ця інформація включає інформацію, наприклад, кількість наданих гостей, загальне перебування, можлива пропускна здатність, кімнати, потужність та інші показники.

Дані обчислюється для визначення структури та динаміки показників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка оперативних показників виробничо-експлуатаційної програми комплексу

Показник	Одиниця виміру	Роки			Відхилення у 2022 р. порівняно з 2020 р.	
		2020	2021	2022	абсолютне, +/-	відносне, %
Обслуговано приїжджих	осіб	2924	1893	2184	-740	-25,3%
Загальний час перебування приїжджих	людино-діб	7310	4165	8460	+1150	-13%
Календарний термін експлуатації	днів	365	365	365	0	0,00
Місткість готелю	місць	50	50	50	0	0,00
Можлива пропускна спроможність	ліжко-діб	18250	18250	18250	0	0,00
Середня кількість гостей на місце	осіб	53	34	39	-15	-26%
Кількість номерів	одиниць	30	30	30	0	0,00
Середня кількість гостей на номер	осіб	97	63	73	-24	-25%
Середній час перебування гостя	діб	2,5	2,2	3,8	+1,3	+34,00

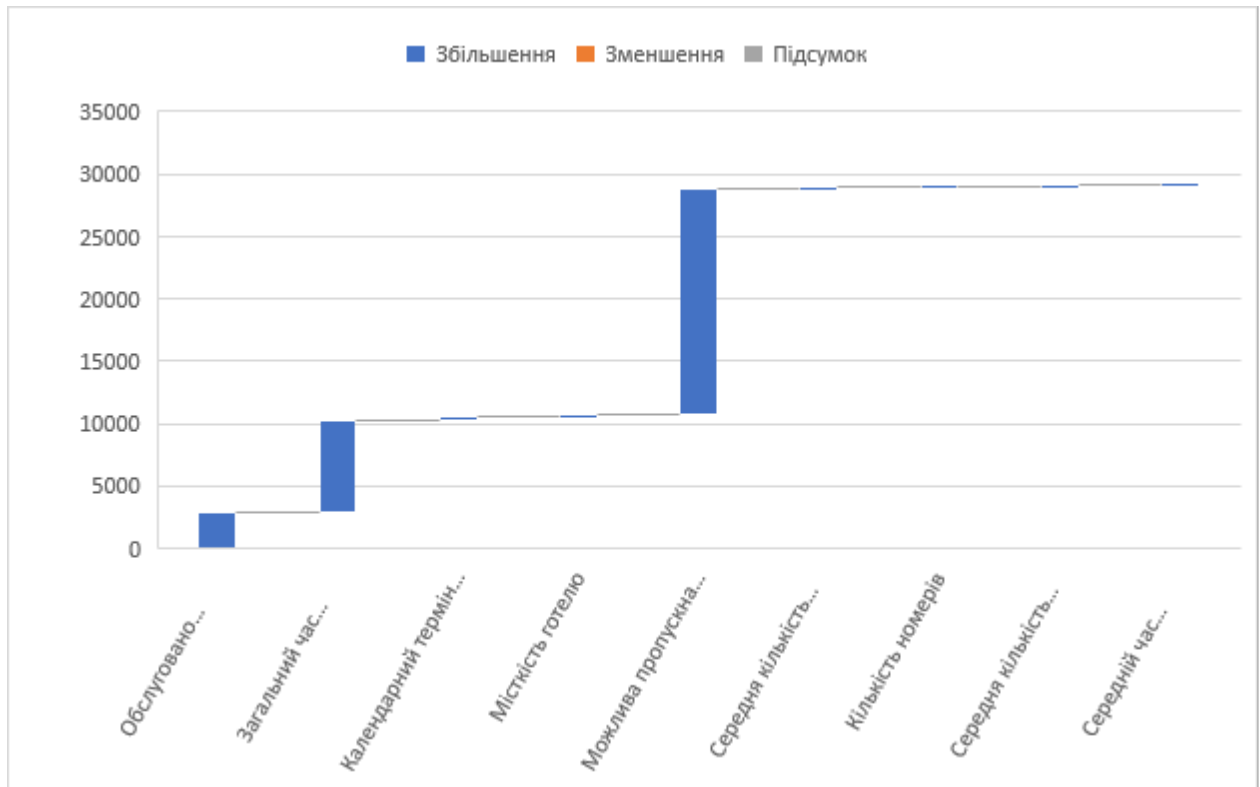


Рис. 2.2. Діаграма деяких показників виробничо-експлуатаційної програми комплексу

За даними табл. 2.1 видно, що деякі показники виробничо-експлуатаційної програми за період 2020-2022 роки зменшилися. Зокрема, кількість приїжджих у 2022 році порівняно з 2020 роком зменшилася на 25,3%, а загальна кількість перебування гостей – на 13%.

Основні показники щодо фонду праці наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Фонд оплати праці ГРК «Валерія»

Показники	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Абсолютне відхилення
	Сума	Питома вага, %	Сума	Питома вага, %	Сума	Питома вага, %	2022р. порівняно з 2020 р., +/-
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	1400,00	100	768,20	100	1800,50	100	+400,50
Фонд основної зарплати, тис. грн.	980,03	71	537,6	70	1260,35	70	+280,00
Фонд додаткової зарплати, тис. грн. , у т.ч.:	419,9	29	230,06	30	540,15	30	120,25

Структура фонду оплати праці на даному підприємстві складається з трьох основних елементів, а саме: фонду основної заробітної плати, у тому числі за невідпрацьований час (відпустки), фонду додаткової зарплати, надбавок та доплат [9, 19, 25]. Ми бачимо за розрахунками, що показують фонд оплати праці за досліджуваний період є не постійними. Ряд факторів вплинуло на роботу закладу та на його прибутки. Тобто коронавірус, війна внесли свої негативні корективи, які відобразилися на бізнесі загалом. Аналіз основних економічних показників діяльності закладу наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності ГРК «Валерія»



Показники	Роки			Відхилення у 2022 р. порівняно з 2020 р.	
	2020	2021	2022	Абсолют., +/-	Відносне, %
Всього основних фондів, тис. грн.	1783,7	1670,0	1572,7	-211,00	-11,83
Трудові ресурси, осіб	12	12	15	+3,00	+7,86
Валовий дохід від реалізації, тис. грн.	10735,5	7130,5	17729,4	6993,9	+39,4
Податок на додану вартість, тис. грн. (20%)	2147,1	1426,1	3545,8	+1398	+39,4
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	8588,4	5404,4	14183,6	+5595,2	-40,0
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн.	4500,2	4630,4	5800,1	+1299,9	+22,4
Валовий прибуток, тис. грн.	1380,2	470,4	1430,4	+50,2	+3,76
– на 1 середньорічного робітника, тис. грн.	4,94	3,58	4,35	-0,59	-11,94
– на 1 грн. основних фондів, грн.	0,08	0,06	0,09	+0,01	+12,50
– на 1 грн. витрат, грн.	0,31	0,23	0,33	+0,02	+6,45
Всього витрат, тис. грн.	165,6	262,7	244,6	+79	+47,71
витрати на збут	6,2	4,3	13,3	+7,1	+114,52
інші операційні витрати	159,4	258,4	231,3	+71,9	+45,11
Фінансовий прибуток до оподаткування, тис. грн.	27,4	125,9	101,2	73,8	26,34
Податок на прибуток, тис. грн.	0,0	0,0	0,0	0,0	-
Чистий прибуток, тис. грн.	275,4	425,9	501,2	+225,8	+45,05
– на 1 середньорічного робітника, тис. грн.	-0,98	-4,20	-3,07	-2,09	-213,27
– на 1 грн. основних фондів, грн.	-0,02	-0,08	-0,06	-0,04	-200,00
– на 1 грн. витрат, грн.	-0,06	-0,27	-0,23	-0,17	-283,33
Середня ЗП робітника, грн.	8200,9	6700	12290,0	+4089	+33,2
Рентабельність продукції, %	-4,65	-22,05	-17,34	-12,69	-
Рентабельність витрат, %	-4,4	-17,33	-14,78	-10,38	-
Рентабельність активів, %	-0,1	-0,46	-0,37	-0,27	-
Рентабельність власного капіталу, %	-1,82	-9,12	-7,92	-6,10	-

За даними таблиці, ми бачимо що ряд показників зменшується, а це саме є прояв тих негативних факторів в роботі.

Досліджуване підприємство дуже розуміє і сприймає різноманітні погляди, уподобання та потреби працівників. Він поважає їх конфіденційність і зберігає їх особисту інформацію в безпеці. Він не перешкоджає їх особистим питанням чи правам, він гарантує, що інформація про компанію є чіткими працівниками, які працюють разом, поважаючи індивідуальність один одного та зосереджуючись на досягненні бажаного результату для ефективного вирішення питань, пов'язаних з роботою. Керівництво даного комплексу створює культуру хорошого спілкування в компанії, яка базується на довірі та командній роботі. Компанія не виявляє жодних переваг чи упередженості на основі того, звідки хтось, їх статі, вік, їх культура чи будь -який інший аспект своєї ідентичності. Як результат, компанія ГРК «Валерія» приділяє багато уваги мотивації та стимулюванню роботи своїх робітників. Система управління персоналом передбачає більше, ніж просто просування співробітників.

2.2. Дослідження процесу управлінського рішення на підприємстві, як основи діяльності підприємства

Рішення є результат розумової діяльності керівника підприємства, що приводить до якого-небудь висновку та до необхідних дій. Як процес управлінське рішення на підприємстві є пошуком, угруповання і аналіз необхідної інформації, розробка, твердження і його реалізація. Як явище управлінське рішення, для підприємства, є планом заходів, ухвалою, усним або письмовим розпорядженням. Глобальна мета управління, що є основою будь-якого рішення, полягає в максимальному задоволенні потреб і інтересів колективу, суспільства.

Класичний підхід до прийняття управлінського рішення на підприємстві полягає в дотриманні певної процедури і виконанні обов'язкових дій, а саме:

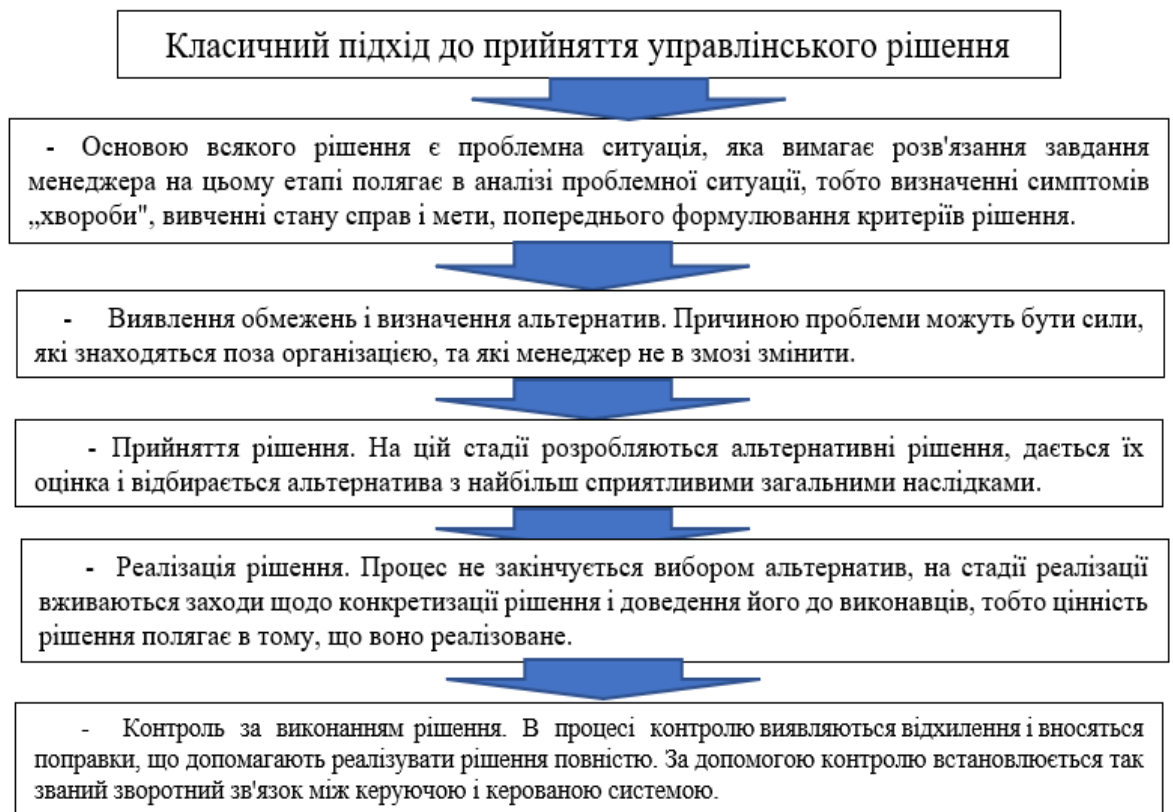


Рис. 2.3. Класичний підхід до прийняття управлінського рішення на підприємстві

Залежно від сфери розвитку та впровадження, рішення управління в компанії використовують різні форми. Тобто, саме форми розвитку: указ, закон, наказ, наказ, інструкція, закон, протокол, інструкція, договір, угода, план, договір, пропозиція, прийняття, правила, правила, модель.

На думку практиків, «форми впровадження: утилізація, переконання, уточнення, примус, викладання, повідомлення, бізнес -розмова, особистий приклад, навчання, рада, тренінги-навчання, зустрічі, зустрічі, звіт, ділове слово. Керівник повинен дотримуватися цих умов, щоб прийняти хороші рішення для всієї компанії, а саме: менеджер може сказати так чи ні, менеджер має повноваження щось робити, менеджер повинен щось зробити, менеджер знає, як щось робити» [5, 27]. Для готельно-ресторанного комплексу «Валерія» керівник проводить діяльність менеджера щодо прийняття рішень визначається правом приймати рішення. Деякі менеджери мають повноваження робити певний вибір, але вони можуть зробити лише певний вибір. Тільки ті, хто займає владу в лінійній організації, уповноважені приймати широкі рішення.

Ключові аспекти управління та процесу прийняття рішень наведені на рис. 2.4.

Повноваження характеризує межу між групами менеджерів при прийнятті рішень. Наприклад, керівники підрозділів не можуть приймати рішення, які, згідно з посадовими обов'язками, може приймати тільки директор підприємства.

Обов'язковість є здатністю об'єктивно усвідомлювати необхідність прийняття рішення відповідно до ситуації, що склалася. Вимагає від менеджера неминучого прийняття рішення, якщо цього потребують обставини.

Компетентність характеризує вміння менеджера приймати адекватні реаліям, кваліфіковані, обґрунтовані рішення.

Відповідальність постає як покладений на когось або взятий на себе обов'язок відповідати за конкретну ділянку роботи, справу, вчинки; показує, які санкції можна застосовувати стосовно менеджера в разі прийняття ним невдалого рішення.

Рис. 2.4. Основні аспекти управління та процесу прийняття рішень

Концептуальна модель використовується для розповсюдження управління управління, коли на підприємстві реалізується рішення управління. Нижче наведено основні компоненти системи: ринок, створення нових послуг, розподіл капіталу, наявність конкурентів, витрати, пов'язані з маркетингом, витратами, пов'язаними з виробництвом, кількістю працівників, продажами, власністю. Результатом рішення про управління для керівника готельно-ресторанного комплексу «Валерія» є результат застосування аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з багатьох можливих варіантів досягнення конкретної мети управління [14, 19, 25]. У реальній ситуації бізнесу, коли керівник готельно-ресторанного комплексу «Валерія» робив будь-який вибір, існують різні рівні трьох аспектів: інстинкт, аналіз та логіка. Рішення керівника ґрунтується на його власній інтуїції, яка, на його думку, є правильним вибором. «Людина може прийняти правильне управління, маючи можливість дістатися до основи проблеми та зрозуміти її. Це проникнення зазвичай відбувається без попередження, коли менеджер зайнятий іншими справами». Лідер може використовувати асоціативне мислення для вирішення різних проблем, які

відрізняються один від одного. Дослідники твердять, що існує "шоста емоція", тип просвітлення. Вибір, зроблений відповідальними, керуючись їх думками та здоровим глуздом, займає значну позицію в більш широкому діапазоні рішень.

Такий підхід до цінностей розробки рішень управління більше, ніж найновіша інформація [2, 8, 18, 22 19, 25]. На рішення керівництва компанії сильно впливає досвід керівника. Найновіша ідея може не спрацювати в довгостроковій перспективі, і знання, які були випробувані та перевірені, можуть бути корисними для недосвідчених та молодших менеджерів.

Раціональні рішення можуть дати більш обдумані та уважні вирішення проблем, а також допомогти зменшити ризики та надмірні витрати. Коли керівник приймає раціональне рішення, він зазвичай враховує всі можливі альтернативи, відстежує наслідки свого вибору та керується метою чи завданням. В роботі ГРК «Валерія» використовують декілька альтернатив для визначення методу розробки і вибору управлінського рішення рис. 2.5. Відповідно можна передбачити альтернативи рішень (рис. 2.6).

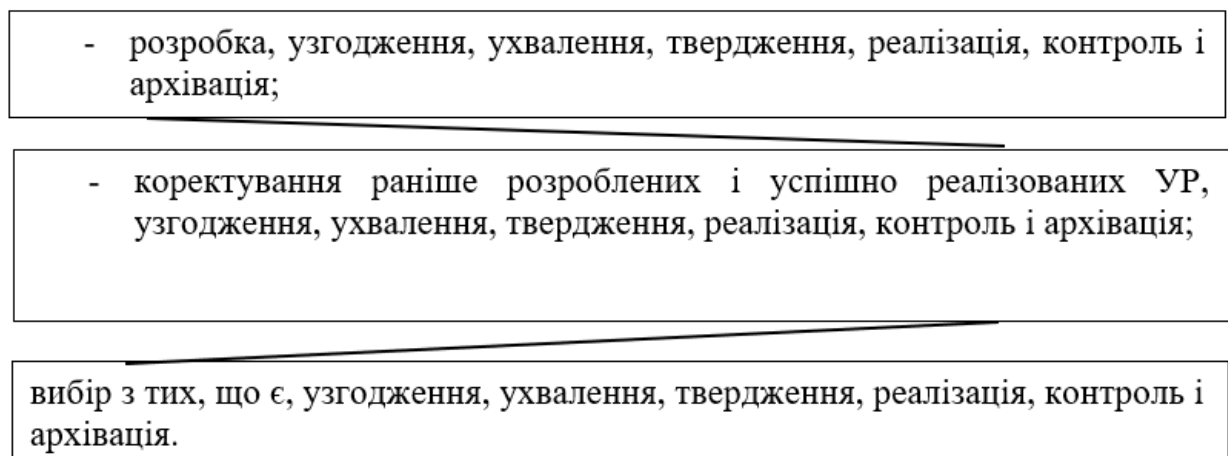


Рис. 2.5. Альтернативи вибору методів розробки і вибору управлінського рішення

При цьому на стан проблеми і можливості її вирішення може впливати багато різних факторів. Це і час, ресурси, яка ціль вирішується, яка ситуація є зараз. Варто зважати на першість цілей, які потрібно досягнути.

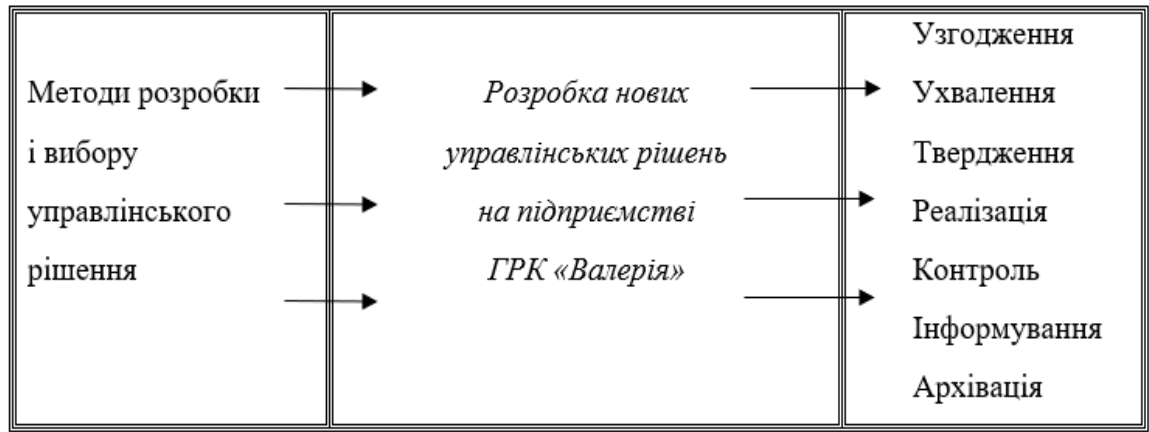


Рис.2.6. Альтернативи управлінського рішення

Керівник в роботі підприємства формує рішення як в три кроки при вирішенні проблеми яка виникла і набирає обертів (рис.2.7):

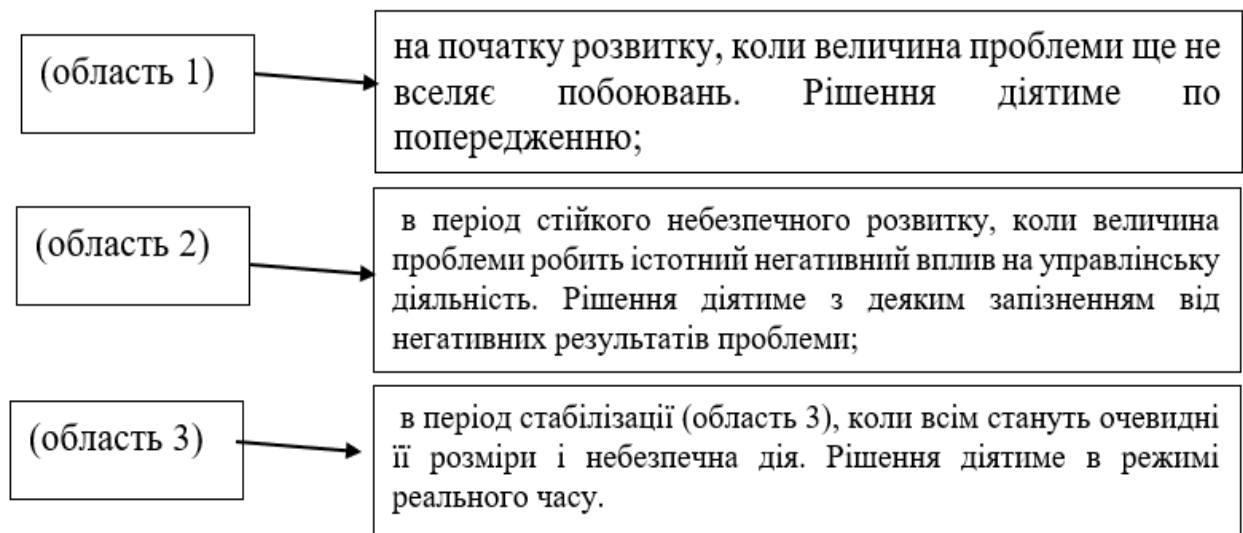


Рис. 2.7. Кроки, які робить керівник ГРК «Валерія» при вирішенні проблеми яка виникла

Значення параметрів

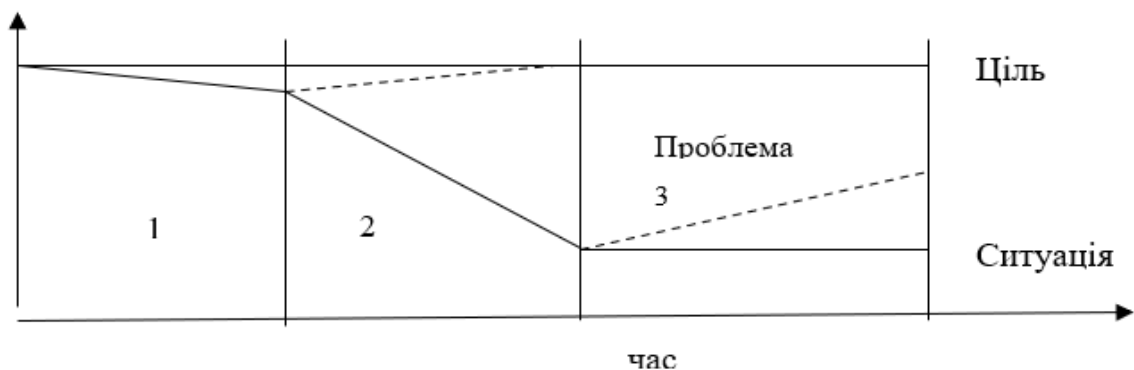


Рис. 2.8. Варіанти станів проблеми в ГРК «Валерія»

Проблема формується як різниця між значеннями мети і ситуації, пунктиром на малюнку показані шляхи можливої зміни ситуації. Алгоритм формування рішення на підприємстві наступний:

1. Спочатку керівник товариства веде пошук в базі даних аналогічних версій розвитку цілей, ситуацій і проблем, варіантів реалізованих рішень і отриманих при цьому результатів.
2. Якщо знайдена версія повністю співпадає з тією, що є, то керівник без змін використовує набір заходів, що становить знайдене рішення.
3. Якщо версія відрізняється лише неістотними елементами, то керівник приймає знайдений варіант рішення за основу і вводить необхідні корективи.
4. Якщо схожої версії немає, то керівник підприємства повинен узятися за розробку нового рішення.

Тож, підведемо підсумок, що керівник ГРК «Валерія» при виборі варіантів рішень для їх вирішення зважає на такі моменти, як творче бачення, інтелектуальне бачення, інвестиційна привабливість вирішення, перспектива, яка з'явиться в процесі. Такі моменти дозволяють оновлювати процеси управління та організації в компанії. Готельно-ресторанний бізнес постійно потребує оновлення та креативу. Тому, керівник підприємства у постійному пошуку.

2.3. Стан методів прийняття рішень керівником досліджуваного підприємства

Для керівника готельно-ресторанного комплексу «Валерія» варто зважати на той факт, що основна функція управління полягає у прийнятті рішень та їх реалізації.

Досліджуване підприємство, обирає особливі моменти щодо свого процесу алгоритмічного рішення. Керівник визначає цінність та вплив на діяльність комплексу та всього персоналу. Тож, в своїй практичній діяльності керівництво даного комплексу сприймає процес управління рішеннями, який

повністю залежить від конкретної ситуації, за яку вона бере відповідальність. Крім того, на сьогодні досить складно утримати той чи інший вид бізнесу на плаву, тобто вплив різних факторів на прийняття рішень відбивається в процесі їх реалізації для досягнення цілей. Всі ці процеси різняться, оскільки є різні ситуації (рис.2.9).

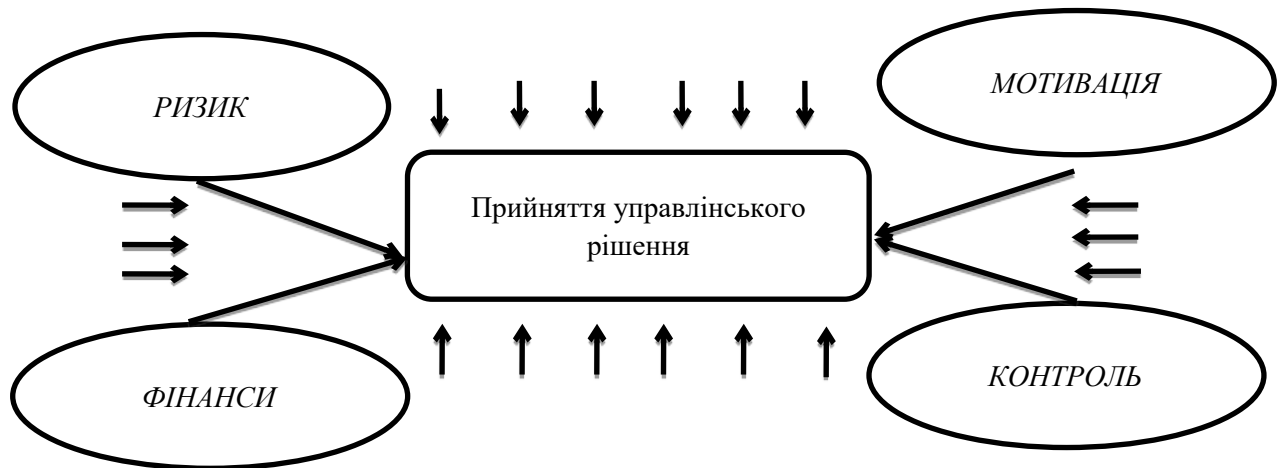


Рис. 2.9. Головні групи факторів, які впливають на процес прийняття управлінських рішень

В загальному прийняття ефективних управлінських рішень на будь-якому туристичному підприємстві повинно відбуватися з урахуванням особливостей і специфіки його діяльності. Однак рекомендується дотримуватися концептуальної моделі управлінських рішень у процесі комунікації з відвідувачами, партнерами, колегами. Це схоже на частку, яка характеризує етапи адміністративного рішення компанії. Тобто збір інформації та її фільтрація [3, 24]. Однак на досліджуваному комплексі керівництву пропонуємо ще одну модель, рішення. На нашу думку, він найкраще підходить для готельно-ресторанного комплексу, оскільки продемонстрував свою ефективність протягом досліджуваного періоду. Зважаючи на це, нам потрібно продовжувати враховувати дану модель. Він складається з семи основних фаз, як правило, які найчастіше використовуються на практиці (рис. 2.10).

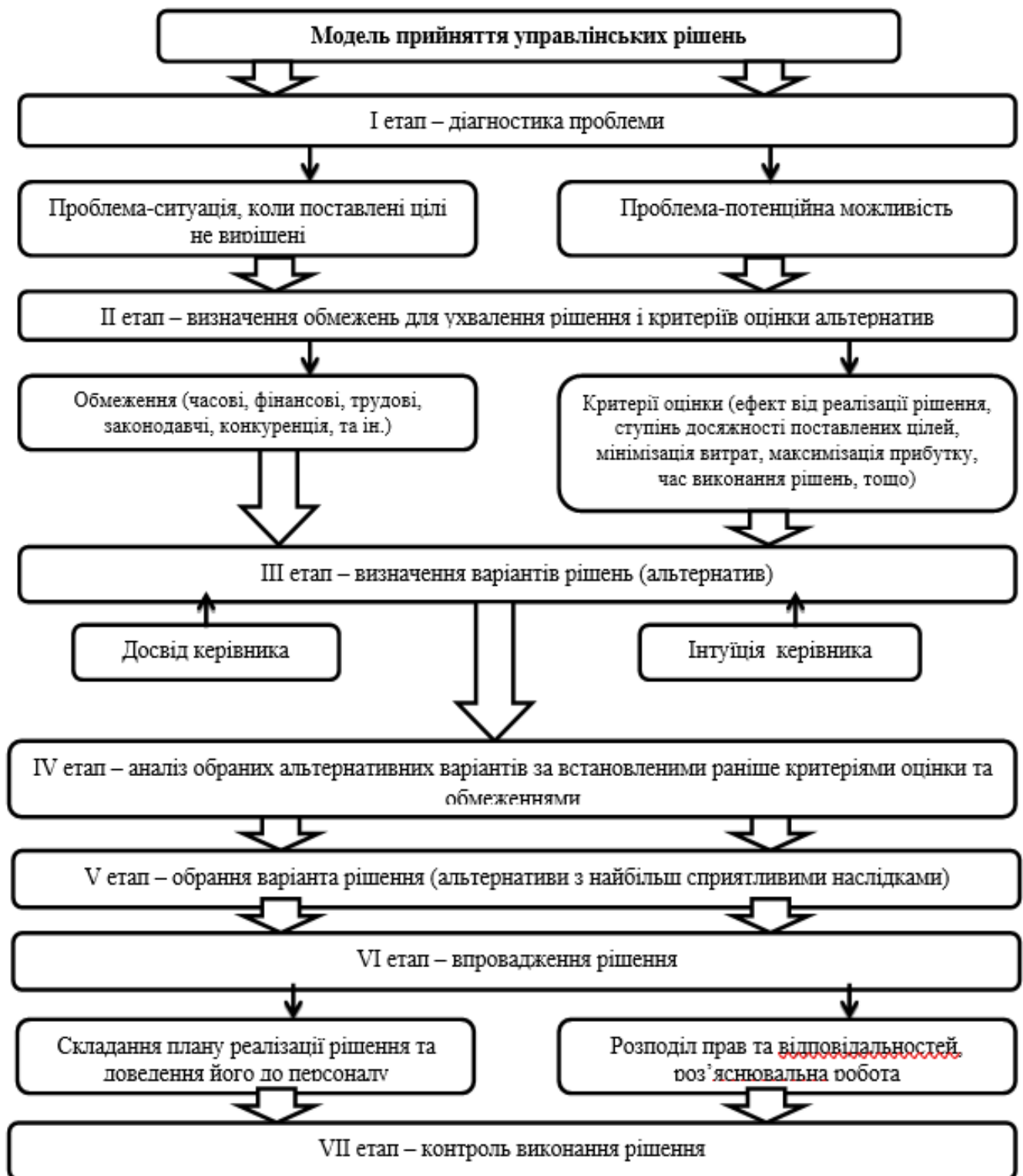


Рис. 2.10. Модель прийняття управлінських рішень

Загалом, вищезазначені моделі дуже доступні та прості для розуміння. Тому слід пояснити лише деякі з вищезгаданих рівнів процесу. Почнемо з найважливішого першого діагнозу. Діагностика передбачає встановлення симптомів ускладнень. Визначення новизни проблеми та ситуації. Знайдіть причину та джерело проблеми. Побудуйте можливі стосунки з іншими

питаннями. Визначення повноти та точності інформації про цю проблему. Визначення вашої здатності вирішувати проблеми [11, 35]. Зрештою, визначення сутності проблеми дає можливість конкретній меті рішення.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ КЕРІВНИКОМ ГРК «Валерія»

3.1. Підходи до оптимізації управлінських рішень

Багатогранність і складність технічних, соціальних й інших факторів зовнішнього і внутрішнього середовища туристичного підприємства вимагають адекватних дій з боку директора щодо керування фірмою. У цих умовах управлінські рішення можуть бути зовсім різними за формою, спрямованістю, глибиною і часом розробки, прийняттям, реалізацією. Деякі рішення директор приймає швидко, на основі наявного досвіду, інші – після ретельної математичної переробки й обґрунтування.

Пропонуємо керівнику ГРК «Валерія» кілька підходів до оптимізації управлінських рішень рис. 3.1.

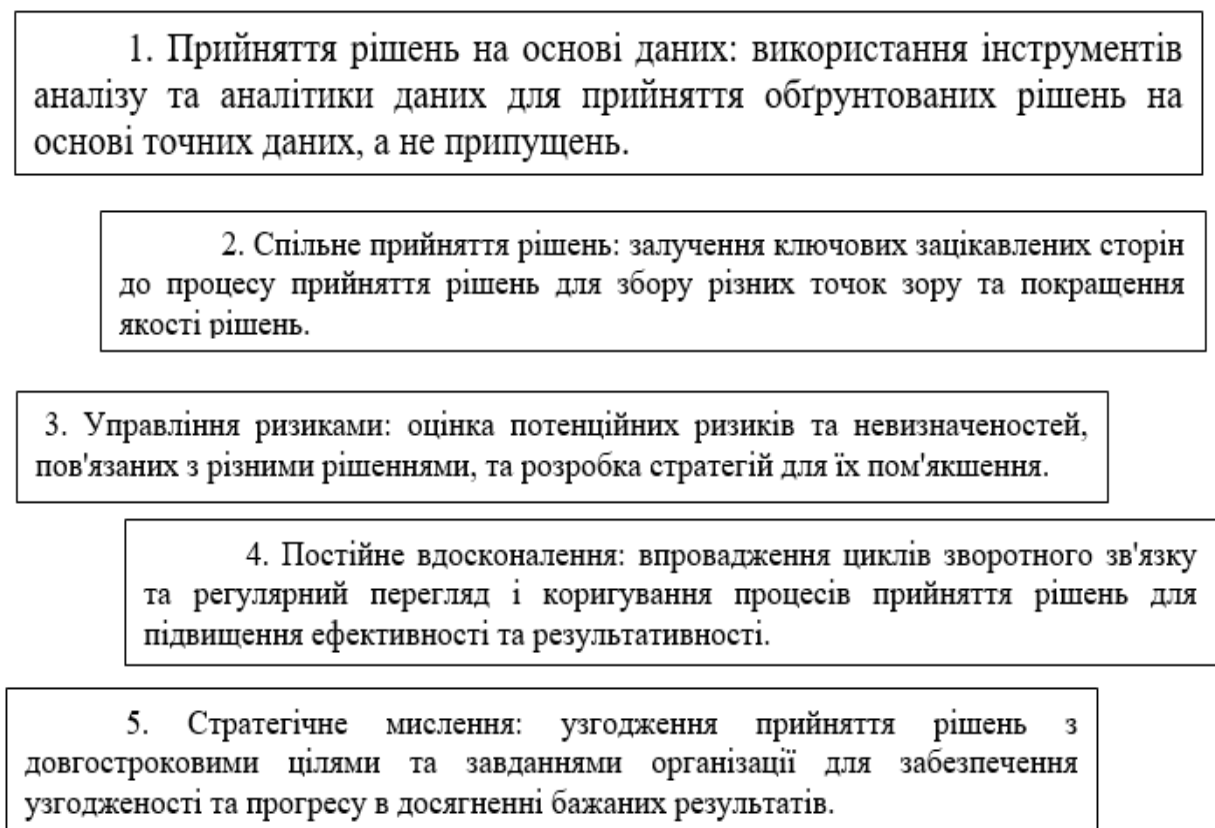


Рис.3.1. Підходи до оптимізації прийняття рішень на ГРК «Валерія»

Для оцінки варіантів не позитивних структурних рішень, керівник не повинен застосовувати систему зважених критеріїв. Щоб вибрати кращу

альтернативу, керівнику повинен бути доручено до певних правил, які визначені в ГРК «Валерія». Тож, після завершення процедури виконання рішення, уточнюється гнучка оцінка можливих наслідків реалізації, яку вони будуть використовувати. Він повинен включати економічні, соціальні, політичні та організаційні сфери життя компанії. Загалом, адміністративні та організаційні методи управління існують у формі впливу організації та адміністрації.

Основне питання організації колективної роботи для ГРК «Валерія» є метод економічного управління, що стосується управління організацією, є сукупністю економічних важелів, згідно з якими є ефективність розуміння групи та особистості. Іншими словами, керівник для досягнення мети щодо економічних вигод в роботі комплексу може використовувати моделі прийняття рішення у п.2.3. нашої роботи.

Приймаючи рішення для ефективних методів економічного управління, керівнику принаймні необхідно, для забезпечення ефекту від роботи для комплексу потрібно зорганізувати економічні важелі. Для даного комплексу економічні методи сприяють приймати рішення щодо визначення нових можливостей та бронювання нових цілей в роботі, це особливо важливо в перехідному періоді.

Вся складність проблеми полягає у забезпеченні складності економічних відносин та економічної залежності роботи у відносинах з партнерами-організаціями та закладами, іншими структурами економічного комплексу які доповнюють роботу загалом. Втрата або слабкість зв'язку в системі цих відносин знижує ефективність економічного лідерства. Дослідники зазначають, що «реструктуризація економічних механізмів для поліпшення планування, економічних стимулів та управління повинна забезпечити необхідні соціально-економічні умови для впровадження перехідної програми для роботи в ринкових умовах» [21, 30]. Для цього методи та технології, що планують на підприємстві, як основу для нормативного методу, повинні бути повністю переглянуті. Встановіть стандарти, відносини компанії, навіть із вищими агенціями управління та з бюджетом, утвореними. Використання стабільних

стандартів покращить систему навчання, що залишилася для організації для вирішення різних економічних та соціальних завдань. Основне значення всіх завдань у цьому сенсі - поставити агенції та колективи управління роботою в таких умовах, завдяки чому вони можуть повністю враховувати економічні наслідки своєї управлінської діяльності [17, 26, 30].

Колективні методи обговорення та рішення, що використовуються в роботі комплексі ГРК «Валерія» досить часто. Основним моментом колективного робочого процесу щодо впровадження рішень щодо управління бізнесом є визначення обсягу працівників - учасників цієї процедури. Не завжди керівник може прийняти рішення без конфлікту на підприємстві. Інколи виникають різні причини опору цим процесам. Причини виробничих конфліктів (див. рис. 3.2).

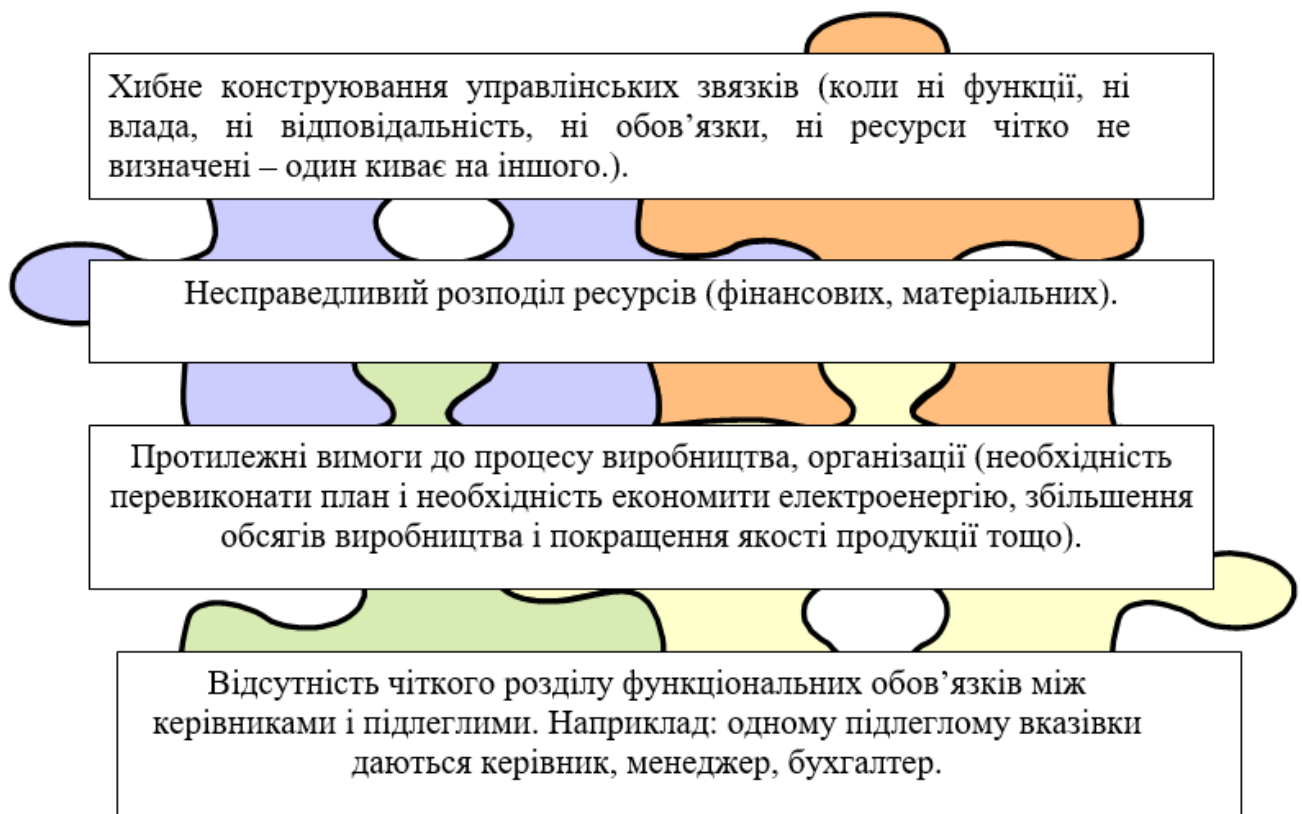


Рис. 3.2. Причини виробничих конфліктів в ГРК «Валерія»
при реалізації рішень

Долати такі ситуації в роботі колективу комплексу дозволить приймати керівнику рішення і реалізовувати їх разом з колективом. Такий підхід дозволить зменшувати конфлікт до мінімуму. До позитивних заходів слід віднести див. рис. 3.3.



Рис. 3.3 Позитивні заходи усунення конфліктів на досліджуваному підприємстві

Ці заходи відображаються у фінансовому становищі працівників ГРК «Валерія» і призводять до їх морального задоволення. Крім того, важливо усунути психологічні бар'єри між конфліктами та сприяти їх розумінню. Науковий та творчий підхід до управління групою вимагає розвитку здатності до власності, сприяти розвитку здатності компанії розкривати резерви. Слід пам'ятати, що активи генеруються провідними навичками, експертами, інноваціями. У той же час дії менеджерів в умовах ситуацій до конфлікту та конфлікту повинні бути чіткими, конкретними та ефективними, повністю відповідно до законів про конфлікт.

Рішення керівництва в роботі комплексу є отримання багатьох аспектів в роботі та вирішення питань різного рівня, що є мистецтвом та ефективним компромісом. Кращі рішення щодо якості призводять до збільшення витрат та потребують ресурсів. Деякі споживачі будуть задоволені, інші прийдуть до дешевшого партнера тощо. В роботі ГРК «Валерія» всі рішення взаємозалежні. Лише важливе рішення може зажадати сотні менш важливих рішень. Великі розширені рішення мають наслідки для всієї компанії, не лише для сегмента.

Якщо компанія вирішить придбати нове та ефективніше обладнання для комплексу, вона також знайде способи збільшити продажі послуг. Вибираючи альтернативну версію конкретного рішення, менеджери В ГРК «Валерія» створюють моделі подальших результатів, які можуть виникнути при прийнятті цього рішення, що означає його оптимізацію. Тож практики говорять,. Що «Оптимізація рішення - це загальний процес-подій багатьох факторів, що мають відношення до результатів. Оптимальне рішення - це найбільш ефективне рішення, вибране за будь -якими критеріями оптимізації для всіх альтернатив» [12, 25, 30].

Оскільки процес оптимізації є складним, він використовується для вирішення стратегічних та тактичних завдань в роботі команди. Завдання роботи компанії розглядаються, як правило, простими методами (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Методи оптимізації управлінських рішень

Усі рішення дещо взаємозалежні та взаємодоповнюючі. Лише важливоперспективне рішення може зажадати сотні менш важливих рішень. Великі рішення мають наслідки для всієї компанії, не лише для сегмента. Вибираючи альтернативну версію конкретного рішення, керівник ГРК «Валерія» створюють моделі майбутніх результатів. Вони можуть виникнути при прийнятті цього рішення, що означає його оптимізацію.

3.2. Рекомендації щодо прийняття управлінських рішень, процесу підтримки керівником людського ресурсу

Проблема прийняття рішення має базовий характер, визначається роллю, прийнятою рішеннями в будь-якій галузі людської діяльності. Ми можемо зазначити і погодитися з дослідником [25, 34], що дослідження з цього питання є міждисциплінарним. Оскільки вибір дії є результатом повного поєднання різних аспектів: інформації, економіки, психології, логіки, організації, математики, юридичних.

Підсумок різних компонентів, управлінські рішення є постійним транспортним засобом підрозділу системи для контролю. Загальна теорія рішень, розроблена на основі офіційних математичних та логічних методів, використовується в економіці та включає вибір. Згідно з загальним правилом, загальне рішення зазвичай включається [17, 18, 25, 32] «елемент безлічі можливих альтернатив; нормативний документ, що регламентує діяльність системи управління; усні чи письмові розпорядження про необхідність виконання конкретної дії; регламентована послідовність дій для досягнення поставленої цілі; реакція на подразник».

У філософії рішенням є процес та результат вибору мети та режиму дій [15]. Аналіз різних матеріалів по менеджменту показав, що в основному управлінське рішення автори визначають як: вибір альтернативи; вибір альтернативи; акт, скерований на вирішення проблемної ситуації; творчий акт суб'єкта управління, який визначає програму діяльності колективу щодо ефективного вирішення актуальної проблеми на основі знання об'єктивних законів функціонування управляємої системи та аналізу інформації про її стан [6, 15, 22, 28].

В умовах обмежених ресурсів сьогодні - фінансування, роботи, матеріалів - розробка методів або методів, які дозволяють приймати ефективні рішення щодо мотивації та не перебивати цикл управління - дуже нагальне завдання. Для вирішення цієї проблеми необхідно розробити алгоритм, щоб зробити мотивацію в ГРК для стимулювання людських ресурсів (рис. 3.4). Це передбачає процес визначення всіх методів та методик, які впливають на

працівників за системою управління бізнесом, заохочують працівників до певної поведінки в процесі роботи над досягненням цілей організації та виходячи з потреб у задоволенні особистих потреб працівників [3, 18, 24, 28].



Рис. 3.4. Схема етапів прийняття стимулюючого управлінського рішення для працівників підприємства

Нами запропоновані деякі пропозиції щодо вдосконалення моделей прийняття управлінських рішень, які приймаються керівником підприємства. Для вдосконалення методів управління і досягнення ефективних кінцевих результатів потрібно (рис. 3.5):

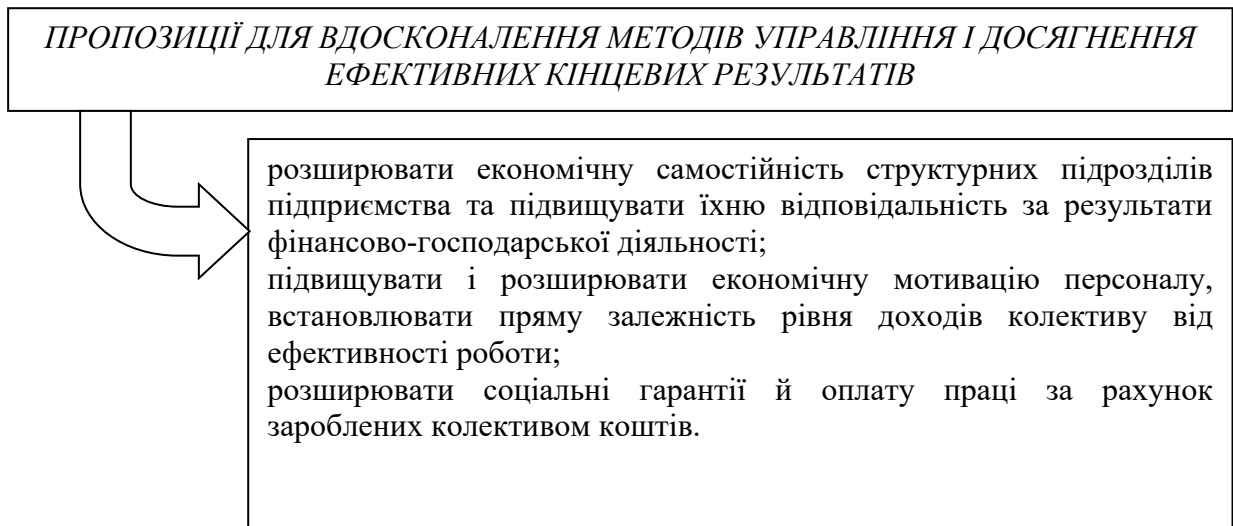


Рис. 3.5. Пропозиції для покращення управління ГРК «Валерія»

Нами запропоновано деякі заходи щодо вдосконалення методів прийняття управлінських рішень керівником комплексу, що досліджується (табл. 3.1) .

Слід зазначити, що процес прийняття рішень є нескінченною низкою взаємозалежних етапів. І всі ці кроки будуть різними для кожного типу проблем. Кожен тип проблеми вимагає її управління. Однак щоденне навантаження голови компанії ГРК «Валерія» не дозволяє йому провести окремий момент для розробки нових областей дій для кожної проблеми. Це місце важливості та попит на деякі постійні технології. Технологія дозволить менеджерам належним чином використовувати час та ресурси. Тому попит на технологію виникає, коли необхідні відповідні дії для управління відповідними процесами.

Заходи з ефективного прийняття управлінського рішення

Назва заходів	Методи здійснення заходів	Цілі, що досягаються	Показники ефективності, що характеризують результат
Удосконалення принципів та методів управління	Здійснюється оптимізація співвідношення між централізацією та децентралізацією в управлінні	Посилюється програмно-цільове управління підприємства на основі досягнень науково-технічного прогресу і впровадження великомасштабних проектів	Здійснюється активізація ефективності взаємодії між підрозділами;
Розробка системи економічних важелів	Застосування планування й прогнозування, що ґрунтуються на використанні довгострокової економічної політики;	Надання пріоритетного значення економічному аналізу діяльності на основі удосконалювання обліку і звітності на базі всебічного застосування електронно-обчислювальної техніки;	Вироблення ефективної політики в сфері трудових відносин
Пошук способів впливу на об'єкт управління	Поліпшення взаємодії між підрозділами; виділення в самостійні господарські підрозділи програмно-цільових проектних груп чи створення на їхній базі нових підрозділів	Оптимальний розподіл повноважень і відповідальності; реорганізація внутрішніх структур;	Створення в апараті управління все більшого числа проміжних управлінських ланок – спеціалізованих підрозділів
Єдність колективних інтересів	Розроблення чітких планових показників, форм і систем оплати праці	Забезпечення єдності особистих і колективних інтересів	Удосконалення виробничого процесу
Використання адміністративних методів управління для	Організаційно-розпорядчі дії керівництва фармацевтичною	Створення служби маркетингу, підвищення гнучкості поведінки фірми на	Підвищення продуктивності праці, розширення сфер діяльності.

здійснення організаційних змін в аптеці	фірмою (аптекою) та методи відбору персоналу	ринку	Збільшення обсягів реалізації ЛЗ та ТМП
Формування психологічного клімату, який сприяє згуртованості та активності працівників фірми	Анкетування, моніторинг психологічного стану працівників. Формування принципів відносин між керівниками та підлеглими, зміна стилю керівництва	Налагодження взаєморозуміння між працівниками підприємства, формування позитивної організаційної культури, підвищення зацікавленості працівників у реалізації стратегії підприємства	Підвищення результативності роботи працівників фармацевтичної фірми, зміцнення конкурентних позицій підприємства

Отже, особливий інтерес для вибору рішення розглядається, як керівником підприємства, як звертання до різних етичних систем, що одержали в даний час визнання багатьма авторитетами в галузі керування. Під етикою розуміється частина філософії, що досліджує норми для ухвалення рішення, особливо рішень про кінцеві цілі [17, 32]. Вона допомагає створювати норми для судження про те, гарні дані цілі в якому-небудь розумному значенні. Певне значення мають критерії соціального плану, що також необхідно враховувати при прийнятті рішень.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Слід зазначити, що керівні рішення для вирішення певних завдань щодо управління бізнесом, що характеризуються: невизначеністю та, в певних випадках, суперечливими умовами. Відсутність інформації про транспортні засоби можна вирішити та видалити рішення. Рішення можуть бути спрямовані на отримання результатів, створюючи безперервні процеси для виконання деяких дій.

На розробку та реалізацію рішень впливає низка факторів, включаючи особистість якості людини, його ставлення до сім'ї, його думку про життя, релігійні переконання. Класифікація рішень повинна розглядатися як логічний процес, який дозволяє їм організовувати та визначати загальні моделі та властиві характеристик їх індивідуальних сортів, для кожного типу рішень щодо розробки інформаційної системи для керівництва лідерами для підготовки найкращих рішень та вибору альтернативи.

Рішення управління вважається основним типом управління, сукупністю дій з управління зв'язком, визначенням та логікою для забезпечення впровадження проблем управління. Використання моделей дозволяє приймати рішення враховувати всі елементи та альтернативи, що виникають у важкій економічній діяльності.

Тому моделювання вважається найбільш ефективним способом оптимізації управлінських рішень. У практиці управління не кожне управлінське рішення приводить до очікуваних результатів. Це трапляється через помилки, допущені у процесі підготовки рішень, та ігнорування особливостей взаємодії людей у групі. Такі помилки, розходження в думках тощо спричиняють групову деформацію рішень. Тому, приймаючи рішення, необхідно враховувати такі особливості групового мислення:

- конформізм мислення (окремі особи групи піддаються впливу інших);
- захисні тенденції (індивіди намагаються захистити себе та своє «Я» від впливу інших);
- тенденційний підбір фактів (стійкі установки, стереотипи мислення);

— надмірний скептицизм (намагання досягнути вищих результатів).

При прийнятті управлінського рішення на його результат може впливати «збільшення рівня ризику». Управлінська практика засвідчує, що багато людей, які приймають рішення, так чи інакше ризикують. Рівень ризику в них суттєво вищий, ніж в інших людей, які діють за таких самих обставин. Причиною цього є підсвідомі тенденції поведінки, які виявляються в неусвідомлені людьми свого прагнення до ризику.

СПТСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент : практикум. Видання друге. Навч. посіб. Київ : 2018. 237 с.
2. Артеменко Л. П. Формування конкурентоспроможності інноваційно-активних підприємств. Економіка і організація управління. 2020. № 1 (17) – 2 (18). С. 19-26.
3. Базалійська Н. П., Гук А. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. 2016. Т. 21. С. 56–60.
4. Балановська Т. І., Гоголю О. П., Троян А. В. *Менеджмент: навчальний посібник. Київ : ЦП «Ком-принт», 2017. 465 с.*
5. Біляк Ю. В., Самофалова М. О. Менеджмент: навч.посібн. Київ : ЦП «Компринт», 2019. 360 с.
6. Бикова А.Л., Лобза А.В., Пильгун А.Р. Розроблення антикризової програми управління персоналом як стратегія подолання бізнес-проблем підприємства. Держава та регіони. 2022. № 1 (124). С. 67–71. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-1-11>
7. Бонтлаб В. В. Проблеми теорії та практики нормативноправового регулювання вирішення трудових спорів (конфліктів): монографія. Київ: ПВГОІ; 2019. 420 с.
8. Вдовічен А. А., Чичун В. А. Менеджмент : навчальний посібник у схемах, питаннях та відповідях. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2018. 263 с.
9. Грабовська І. В. Сучасні аспекти управління знаннями в інноваційному менеджменті організації на засадах креативності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 42-47. URL : <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/9226>
10. Гуткевич С. О. Менеджмент: питання та відповіді: навч. посіб. для дистанц. навчання. Харків : Діса плюс, 2016. 940 с.

- 11.Добрянська Н.А., Фоміна Н.М. Новітні теорії управління конкурентоспроможністю персоналу в умовах діджиталізації та COVID-19. Економіка: реалії часу. 2022. № 1 (59). С. 5–13.
- 12.Дмитрієв І.А. Управління трудовим потенціалом на засадах рейтингування: монографія / І.А. Дмитрієв, І.Ю. Шевченко, Г.М. Максимюк. – Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. – 232 с.
13. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків : Фаула, 2019. 304 с
- 14.Козирєва О. В., Глєбова Н. В., Ковальова В. І. Навчальний посібник з дисципліни «Офісний менеджмент» : для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент». – Х.: Видавництво Іванченка, 2021. – 274 с.
- 15.Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глєбова Н. В. Управління персоналом. Навчальний посібник. – Х. : Видавництво Іванченка, 2021. – 126 с.
16. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навіга-тор*. 2018. № 2. С. 7-10
- 17.Крушельницька О. В. Управління персоналом. К. : Кондор. 2017. 428 с.
- 18.Кучеренко Д.Г. Менеджмент: конспект лекцій. Центр навчальної літератури, 2020. 184 с.
- 19.Кустріч Л.О., Кустріч В.І. Інновації в системі управління персоналом. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 34–38.
DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.4.34>
- 20.Лугова В. М., Голубєв С. М.Основи самоменеджменту та лідерства : навч.посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
- 21.Менеджмент : навч.посіб. Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.
- 22.Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навчальний посібник О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, І. С. Процик, С. Б. Романишин, Р. З. Дарміць. П'яте видання, виправлене та доповнене. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 208 с.

23. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 536с.
24. Мошек Г. Є., Менеджмент : навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене, перероблене. Київ : Видавництво Ліра-К, 2016. 548 с.
25. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 559 с.
26. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: "Центр учбової літератури". 2016. – 560с.
27. Нестеренко О.В. Інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень: навч. посібн. Київ: Національна академія управління. 2016. 188 с.
28. Окорський В. П., Мазаракі А. А. Основи менеджменту: навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2017. 400 с. 12. затв. МОН. Харків : Фоліо, 2020. 846 с.
29. Олуйко В. М. Управління персоналом в умовах децентралізації: навчальний посібник. Київ, 2018.- 504с.
30. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б. Психологія управління та конфліктологія: Підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 320 с.
31. Сімутіна Я. В. Юридичні факти в механізмі правового регулювання трудових відносин: монографія. Київ: НікаЦентр, 2018. 436 с.
32. Чалова, М.А. та Сучков, А.В., 2014. Підходи щодо оцінки лідерських якостей керівника. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*, Вип. 8 (7), с.147-151.
33. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. Вип. 48. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023->
34. Чичун В. А. Практикум з дисципліни «Менеджмент». Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ. 2020 р. 200 с.
35. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
36. Якушко, Н.О., 2018. Теоретичні засади дослідження лідерства. Держава

та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, №1, с. 25-29.

- 37.Valentyna Chychun, Oleksandr Kunitsyn, Oksana Motuzenko, Mykola Serbov, Oleksandr Shashyn. Theoretical and methodological principles of management: an innovative approach. AD ALTA: Journal Of Interdisciplinary Research (12/02-XXXI.) P.200-205
- 38.Iryna Taranenko, Valentyna Chychun, Olha Korolenko, Iryna Goncharenko, Iryna Zhuvahina. Management of the process of e-commerce development in business on the example of the European union. Special issue innovation in the economy and society of the digital age. Vol 39, No 5 (2021).
- 39.Yuriy F. Rayisa, Valentyna V. Chernysh, Valentyna Chychun, Ivan M. Bezena, Inna V. Poznanska. Management practices in the institutions of higher education of EU countries for increasing their ratings. Revista San Gregorio. SPECIAL EDITION-2020.
- 40.Chychun Valentyna, Petrunenko Iaroslav, Shuprudko Nataliia, Kalynichenko Yuliia, Ali Issa Manal Ibrahim.Trends in the management of global economic development in the post-pandemic period. Faculty of Business Economics and Entrepreneurship International Review. 2021. №1-2. PP. 76-86.

ДОДАТКИ

Додаток А





Додаток Б

Динаміка оперативних показників виробничо-експлуатаційної програми
комплексу

Показник	Одиниця виміру	Роки		
		2020	2021	2022
Обслуговано приїжджих	осіб	2924	1893	2184
Загальний час перебування приїжджих	людино-дів	7310	4165	8460
Календарний термін експлуатації	днів	365	365	365
Місткість готелю	місць	50	50	50
Можлива пропускна спроможність	ліжко-дів	18250	18250	18250
Середня кількість гостей на місце	осіб	53	34	39
Кількість номерів	одиниць	30	30	30
Середня кількість гостей на номер	осіб	97	63	73
Середній час перебування гостя	дів	2,5	2,2	3,8

Додаток Б
Фонд оплати праці ГРК «Валерія»

Показники	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	Сума	Відсоток, %	Сума	Відсоток, %	Сума	Відсоток, %
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	1400,00	100	768,20	100	1800,50	100
Фонд основної зарплати, тис. грн.	980,03	71	537,6	70	1260,35	70
Фонд додаткової зарплати, тис. грн. , у т.ч.:	419,9	29	230,06	30	540,15	30

Додаток Б

Показники	Роки			Відхилення у 2022/21 р. порівняно з 2020 р.	
	2020	2021	2022	Абсолют., +/-	Відносне, %
Всього основних фондів, тис. грн.	1783,7	1670,0	1572,7	-211,00	-11,83
Трудові ресурси, осіб	12	12	15	+3,00	+7,86
Валовий дохід від реалізації, тис. грн.	10735,5	7130,5	17729,4	6993,9	+39,4
Податок на додану вартість, тис. грн. (20%)	2147,1	1426,1	3545,8	+1398	+39,4
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	8588,4	5404,4	14183,6	+5595,2	-40,0
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн.	4500,2	4630,4	5800,1	+1299,9	+22,4
Валовий прибуток, тис. грн.	1380,2	470,4	1430,4	+50,2	+3,76
– на 1 середньорічного робітника, тис. грн.	4,94	3,58	4,35	-0,59	-11,94
– на 1 грн. основних фондів, грн.	0,08	0,06	0,09	+0,01	+12,50
– на 1 грн. витрат, грн.	0,31	0,23	0,33	+0,02	+6,45
Всього витрат, тис. грн.	165,6	262,7	244,6	+79	+47,71
витрати на збут	6,2	4,3	13,3	+7,1	+114,52
інші операційні витрати	159,4	258,4	231,3	+71,9	+45,11
Фінансовий прибуток до оподаткування, тис. грн.	27,4	125,9	101,2	73,8	26,34
Податок на прибуток, тис. грн.	0,0	0,0	0,0	0,0	-
Чистий прибуток, тис. грн.	275,4	425,9	501,2	+225,8	+45,05
– на 1 середньорічного робітника, тис. грн.	-0,98	-4,20	-3,07	-2,09	-213,27
– на 1 грн. основних фондів, грн.	-0,02	-0,08	-0,06	-0,04	-200,00
– на 1 грн. витрат, грн.	-0,06	-0,27	-0,23	-0,17	-283,33
Середня ЗП робітника, грн.	8200,9	6700	12290,0	+4089	+33,2
Рентабельність продукції, %	-4,65	-22,05	-17,34	-12,69	-
Рентабельність витрат, %	-4,4	-17,33	-14,78	-10,38	-
Рентабельність активів, %	-0,1	-0,46	-0,37	-0,27	-
Рентабельність власного капіталу, %	-1,82	-9,12	-7,92	-6,10	-