

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: «Удосконалення технології прийняття
управлінських рішень в торговельному підприємстві»**

Виконав:

Ткаченко Віталій Олексійович
студент спеціальності
073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Керівник:

Галинська Ангеліна Вікторівна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту імені
професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Бояринова Ірина Олександрівна
к.е.н., доцент, директор ВСП «Професійно-
педагогічний фаховий коледж Глухівського
національного педагогічного університету імені
Олександра Довженка»

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	«Магістр»
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую:
Завідувач кафедри _____
(посада, ПІБ)
« ____ » « ____ » 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Ткаченко Віталію Олексійовичу

- 1. Тема роботи:** Удосконалення технології прийняття управлінських рішень в торговельному підприємстві
- 2. База практичного дослідження:** Невідокремлений структурний підрозділ ТОВ «Епіцентр К», м. Суми

керівник роботи Галинська А.В., к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від « ____ » _____ 20 ____ р. №

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) « ____ » _____ 2023 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація за 2020-2022 роки, звітність підприємства – бази практичного дослідження, власні дослідження.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- розглянути основні теоретичні підходи до трактування категорії «управлінське рішення», дослідити теоретичні аспекти вдосконалення стилів та методів прийняття рішень сучасним керівником;
- провести організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати методи і технології реалізації управлінських рішень в ТОВ «Епіцентр К»;
- дати оцінку ефективності системи прийняття управлінських рішень в ТОВ «Епіцентр К»;
- провести SWOT-аналіз діяльності підприємства з метою визначення його загроз, можливостей, слабких та сильних сторін;
- розробити та апробувати алгоритм прийняття управлінських рішень на основі математичних та статистичних методів в ТОВ «Епіцентр К»;
- дослідити вплив використання математичних та статистичних методів на прийняття управлінських рішень та їх ефективність в ТОВ «Епіцентр К»;
- довести ефективність впровадження АСУ «Менеджмент» для швидкого прийняття правильних і ініціативних рішень.

6. Дата видачі завдання: «___» _____ 20___ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту(роботи)	Примітка
1	Обґрунтування теми дослідження, визначення об'єкту, предмету дослідження,	Вересень 2022 р.	виконано
2	Формулювання мети та завдань дипломної роботи, складання плану-графіку роботи.	Жовтень 2022 р.	виконано
3	Вивчення та узагальнення літературних джерел з теми дослідження, опрацювання законодавчої та нормативної бази	Листопад – Грудень 2022 р.	виконано
4	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження, характеристика методичних підходів дослідження питання.	Січень – Лютий 2023 р.	виконано
5	Оформлення теоретичної частини дипломної роботи, постановка завдання для аналітичної частини, проектування можливостей вдосконалення досліджуваної проблеми	Березень – Квітень 2023 р.	виконано
6	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення результатів аналізу застосування досліджуваного питання в об'єкті практики	Травень – Серпень 2023 р.	виконано
7	Визначення шляхів вдосконалення досліджуваної проблеми, економічне обґрунтування пропозицій	Вересень – Жовтень 2023 р.	виконано
8	Завершення проектної частини дипломної роботи, формулювання висновків та узгодження з керівником	Листопад- Грудень 2023 р.	виконано
9	Підготовка доповіді, презентації до дипломної роботи та її попередній захист	Листопад 2023 р	виконано
10	Перевірка на автентичність. Оформлення супровідних документів	Листопад 2023 р	виконано
11	Представлення дипломної роботи на кафедрі, в деканат	Листопад 2023р.	виконано
12	Захист дипломної роботи в ЕК	Грудень 2023 р.	виконано

Студент

(підпис)

В.О. Ткаченко

Керівник роботи

(підпис)

А.В. Галинська

Перевірку на автентичність проведено.

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

Н.М. Баранік

М.О. Лищенко

АНОТАЦІЯ

Ткаченко В.О. Удосконалення технології прийняття управлінських рішень в торговельному підприємстві

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування», СНАУ, Суми-2023 р. – Рукопис.

В даній кваліфікаційній роботі розглянуто можливі варіанти вдосконалення технології прийняття управлінських рішень в торговельному підприємстві.

Базуючись на виявлених проблемах системи розробки та прийняття управлінських рішень було визначено сутність та особливості процесу прийняття управлінських рішень для ТОВ «Епіцентр К».

На основі аналізу теоретичного матеріалу було виявлено, що прийняття управлінських рішень в основному залежить від аналізу зібраної інформації про проблему, розробки варіантів вирішення та вибору оптимального з них. Тому аналіз інформації та варіанти вирішення є важливим етапом для прийняття оптимального вирішення проблеми та має великий вплив на кінцевий результат процесу ухвалення управлінського рішення.

Було представлено набір проблем і завдань, з якими стикається ТОВ «Епіцентр К» при ухваленні рішень. Щодо них і запропоновано набір математичних та статистичних методів, які можна використовувати для аналізу варіантів вирішення та вибору оптимального рішення для кожного конкретного набору завдань. Розроблено алгоритм прийняття управлінських рішень, основним елементом якого є використання математичних та статистичних методів як інформаційно-аналітичної основи вибору та прийняття оптимального рішення, що дозволяє підвищити ефективність процесу прийняття управлінських рішень в ТОВ «Епіцентр К».

Проведено дослідження впливу використання математичних та статистичних методів на прийняття управлінських рішень та їх ефективність в ТОВ «Епіцентр К». Найважливішою змінною, що пояснює зміни в ефективності управлінських рішень, була якість рішень які приймаються.

Оцінено динаміку показника економічної ефективності управлінських рішень ТОВ «Епіцентр-К», де її оцінювали на основі показника загальної економічної ефективності.

Запропоновано і доведено ефективність впровадження АСУ «Менеджмент», яка покликана організувати ефективне поширення інформації та контроль, а також забезпечити керівникам усіх рівнів ефективний доступ до даних для швидкого прийняття правильних та ініціативних управлінських рішень.

Результати, одержані в кваліфікаційній роботі магістра, вказують на потенційну економічну ефективність запропонованих заходів вдосконалення системи розробки та прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: управлінські рішення, методи прийняття управлінських рішень, дослідження операцій, ухвалення рішень.

SUMMARY

Tkachenko V. Improving the technology of management decision-making in a trade enterprise

Qualification work in the specialty 073 “Management” SP “Management of organizations and administration”, SNAU, Sumy-2022 - Manuscript.

In this qualification work, possible options for improving the technology of management decision-making in a trade enterprise are considered.

Based on the identified problems of the development and management decision-making system, the essence and features of the management decision-making process for “Epicenter K” were determined.

Based on the analysis of the theoretical material, it was found that management decision-making mainly depends on the analysis of the collected information about the problem, the development of solution options and the selection of the optimal one. Therefore, the analysis of information and solution options is an important stage for adopting an optimal solution to the problem and has a great impact on the final result of the management decision-making process.

A set of problems and tasks faced by “Epicenter K” when making decisions was presented. Regarding them, a set of mathematical and statistical methods is proposed, which can be used to analyze solution options and choose the optimal solution for each specific set of tasks. An algorithm for making management decisions has been developed, the main element of which is the use of mathematical and statistical methods as an information and analytical basis for choosing and making the optimal decision, which allows to increase the efficiency of the management decision-making process in “Epicenter K”.

A study of the influence of the use of mathematical and statistical methods on management decision-making and their effectiveness in “Epicenter K” was conducted. The most important variable explaining changes in the effectiveness of management decisions was the quality of the decisions made.

The dynamics of the indicator of economic efficiency of management decisions of “Epicenter K” were evaluated, where it was evaluated on the basis of the indicator of overall economic efficiency.

The effectiveness of the implementation of automated system “Management” is proposed and proven, which is designed to organize effective information dissemination and control, as well as to provide managers of all levels with effective access to data for quick adoption of correct and proactive management decisions.

The results obtained in the master's qualification work indicate the potential economic efficiency of the proposed measures to improve the system of development and management decision-making.

Key words: management decisions, management decision-making methods, operations research, decision-making.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	11
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр К»	22
2.2 Аналіз стану технології прийняття управлінських рішень в ТОВ «Епіцентр К»	32
2.3 Оцінка ефективності технології прийняття управлінських рішень ТОВ «Епіцентр К»	39
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	45
3.1 Організаційно-економічні заходи вдосконалення технології прийняття управлінських рішень в ТОВ «Епіцентр К»	45
3.2 Розробка алгоритму прийняття управлінських рішень в ТОВ «Епіцентр-К»	53
3.3 Економічне обґрунтування ефективності технології прийняття управлінських рішень в ТОВ «Епіцентр К»	56
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність теми. Насьогодні управління є невід'ємною частиною будь-якої колективної діяльності. Тому важливим аспектом організаційної психології та управління персоналом є проблема визначення, виявлення та формування управлінських умінь керівника.

Реалізація управлінських рішень, конкретні управлінські події, віддача наказів - це результати великої внутрішньої роботи. При цьому багато процесів приховані від зовнішнього спостерігача. Самі результати цієї діяльності не можна передбачити, часто вони невизначені, жорстко не фіксуються. Характер соціально значимої діяльності потребує гарантій успішної реалізації управлінської функції. Дуже часто правильні та своєчасно прийняті рішення реалізуються некоректно.

Реалізація управлінських рішень складається з дії щодо виконання рішень, визначення результатів та наслідків, оцінки та аналізу результатів та зворотного зв'язку. Значення зворотний зв'язок визначається тим, що зрештою саме ступінь повноти реалізації прийнятих управлінських рішень забезпечує реальні результати і надає сенс функціонування керуючої системи. Реалізація управлінських рішень є найбільш трудомістким, складним та тривалим етапом процесу прийняття рішення.

Актуальність теми дослідження обумовлена існуючою необхідністю вибору такого стилю управління, який зможе вплинути не лише на ефективність діяльності досліджуваного підприємства загалом, а й на соціально-психологічний клімат у колективі.

Стан вивчення проблеми. Теоретичні, практичні та методичні аспекти технології прийняття управлінських рішень знайшли своє відображення в наукових працях зарубіжних учених: Маслоу А. [26], Мізес Л. [30], Новдьюрі С. [31], Стілмен Дж. [33] та інших, а також вітчизняних науковців: Адаменко А. [1], Бутко І. [3], Кондратенко Н. [6], Кузнєцова І. [11], Макаренко М. [12], Нечаєва І. [16], Решетило В. [18], Томчук О. [23], Харченко Т. [1] та інших

дослідників.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана згідно з планом науково-дослідних робіт кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету за темою «Трансформація менеджменту організацій в умовах реалізації концепції сталого розвитку» (державний реєстраційний номер 0119U102483). В рамках зазначеної науково-дослідної теми здобувачем вищої освіти виконане теоретичне обґрунтування та практичне опрацювання шляхів вдосконалення технології прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розвиток теоретико-методичних засад та обґрунтування шляхів вдосконалення технології прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних **завдань**:

- розглянути основні теоретичні підходи до трактування категорії «управлінське рішення»; дослідити теоретичні аспекти вдосконалення стилів та методів прийняття рішень сучасним керівником;
- провести організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати методи і технології реалізації управлінських рішень в ТОВ «Епіцентр К»;
- дати оцінку ефективності системи прийняття управлінських рішень в ТОВ «Епіцентр К»;
- провести SWOT-аналіз діяльності підприємства з метою визначення його загроз, можливостей, слабких та сильних сторін;
- розробити та апробувати алгоритм прийняття управлінських рішень на основі математичних та статистичних методів в ТОВ «Епіцентр К»;
- дослідити вплив використання математичних та статистичних методів на прийняття управлінських рішень та їх ефективність в ТОВ «Епіцентр К»;
- довести ефективність впровадження АСУ «Менеджмент» для швидкого прийняття правильних і ініціативних рішень.

Об'єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень на

підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів, пов'язаних з технологією прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Елементи наукової новизни. Запропоновано алгоритм прийняття управлінських рішень для ТОВ «Епіцентр К», що передбачає використання розробленого алгоритму прийняття управлінських рішень, основним елементом якого є використання математичних та статистичних методів як інформаційно-аналітичної основи вибору та прийняття оптимального рішення, що дозволяє підвищити ефективність процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють вдосконалити процес управління і адміністрування інформаційно-консультаційних послуг. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані ТОВ «Епіцентр К». Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть бути використані викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: системний підхід, графічного моделювання, аналізу та синтезу, логічний; групування, побудова таблиць, діаграм, графіків – з метою наочного подання результатів теоретичних та практичних досліджень; порівняльний – для визначення динаміки основних показників діяльності підприємства протягом 2020-2022 років; прогнозування та наукового узагальнення – з метою аналізу запропонованих заходів.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова звітність ТОВ «Епіцентр К» за 2020-2022 рр.; наукові статті, тези, підручники, посібники з теми дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях:

1. Ткаченко В.О. Прийняття управлінських рішень в умовах війни : матеріали VI Всеукр. наук.-практ.конф. *«Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством»* присвячена пам'яті професора, заслуженого працівника вищої школи Фесенка Дмитра Мусійовича (30-31 березня 2023). Полтава, 2023. С.523-525.

2. Ткаченко В.О., Галинська А.В. Особливості технології прийняття управлінських рішень на підприємстві : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. *«Економічні перспективи підприємництва у воєнні часи та опісля»* (22 травня 2023). Ірпінь, 2023. С.679-681.

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано тези наукових конференцій у збірниках наукових праць.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 30 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 77 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 14 таблиць, 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

На сучасному етапі суспільного розвитку ефективна діяльність будь-якого підприємства та організації значною мірою залежить від того, чи вдасться своєчасно вирішити проблеми, які різною мірою пов'язані з багатьма факторами, що впливають на соціально-економічну систему. Тому вирішення цих проблем тісно пов'язане з процесом прийняття управлінських рішень і залежить від якості та ефективності загального управління підприємством [2, с.56].

Прийняття рішень є сутністю процесу управління, початковим і найбільш відповідальним етапом процесу управління. Управлінське рішення — це добре продуманий висновок про необхідність здійснення певної дії (або, навпаки, бездіяльності), що має відношення до досягнення цілей організації та подолання проблем, з якими вона стикається. Це процес вибору найкращого з багатьох доступних альтернатив (цілей, методів дій тощо). Тому прийняття рішень постає як процес, що потребує організації та управління [1, с.51].

Однією з найважливіших функцій менеджера є прийняття рішень в організації. Успіх чи невдача організації багато в чому залежить від якості її рішень, які приймають керівники всіх рівнів. Будь-яке управлінське рішення, незалежно від того, стосується планування, організації, кадрового забезпечення чи керівництва, передбачає процес прийняття рішень. Менеджери обирають напрямки дій не тільки для себе, але й для організації та інших співробітників.

Прийняття рішень є невід'ємною частиною будь-якої функції управління. Потреба в прийнятті рішень пронизує все, що роблять керівники, формування цілей і процес їх досягнення. Тому розуміння природи прийняття рішень надзвичайно важливо для кожного, хто хоче досягти успіху в мистецтві управління [14, с.190].

Управлінські рішення є результатом аналізу, оптимізації, прогнозування, економічного обґрунтування та вибору альтернатив з багатьох варіантів досягнення конкретних цілей системи управління. Прийняття рішень характеризується як процес аналізу та прогнозування та оцінки ситуації, а також вибору й узгодження найкращих альтернатив для досягнення встановлених цілей [15, с. 21].

Управлінські рішення є вихідним і першочерговим моментом в організації діяльності кожного керівника. У зв'язку з цим прийняття управлінських рішень можна вважати основним змістом управлінського процесу і надзвичайно важливим інструментом системного наближення до керованих об'єктів.

У зв'язку зі складністю управлінського рішення, для розуміння його сутності необхідно з'ясувати його основні аспекти:

1. Економічний аспект означає, що кожне управлінське рішення має бути спрямоване на підвищення ефективності діяльності організації, раціональне використання ресурсів, максимізацію економічного ефекту та матеріальних благ працівників. Оскільки управлінські рішення значною мірою обмежені наявністю відповідних ресурсів (наприклад, фінансових, матеріальних, кадрових тощо), то ефективність рішення залежить від успішного використання цих ресурсів. Значною мірою на нього впливають мотивації тих, хто бере участь у процесі прийняття рішень [7, с. 58].

2. Соціальний аспект прийняття управлінських рішень залежить від міжособистісних стосунків, норм, вироблених усередині колективу, необхідності управління конфліктними ситуаціями, підвищення якості роботи та впливу участі співробітників в управлінні організацією на її ефективність.

3. Психологічний аспект полягає в тому, що прийняття рішень - це, перш за все, логіко-психологічна поведінка суб'єкта управління, спрямована на вирішення конкретної проблеми [20, с. 148].

4. Під інформативністю розуміється інформативність прийняття рішень, оскільки для прийняття рішень необхідний збір і переробка відповідної інформації в інформацію для прийняття управлінських рішень, а інформація для

прийняття управлінських рішень – це саме та інформація, яку збирають і обробляють суб'єкти управління [11, с. 180].

5. Під правовим аспектом розуміються правомочність і правові наслідки управлінських рішень - це організаційно-правова дія, що вчиняється суб'єктом управління у встановленій послідовності та відповідно формулюється.

6. Організаційний аспект розглядає прийняття управлінських рішень як акт організаційних змін, як один з моментів, коли керівники навмисно здійснюють дії, включаючи вибір цілей, засобів досягнення цілей і практичну діяльність з організації людей [3, с. 45].

Своєчасне, науково обґрунтоване рішення стимулює виробництво, а слабе чи несвоєчасне – знижує продуктивність праці. Обов'язки керівників у прийнятті рішень дуже високі, особливо для працівників національного рівня. Керівники не мають права приймати необдумані та необґрунтовані рішення [10, с. 277].

Рівень корпоративного управління економікою не відповідає вимогам модернізації, недостатня база для прийняття рішень, а структура і методи управління ще не досконалі. Це лише деякі з недоліків, які виникають.

Прийняття рішень є частиною повсякденної роботи менеджера, і керівники виконують свої обов'язки через міжособистісні стосунки, обмін інформацією та прийняття рішень. У процесі прийняття рішень менеджери виконують чотири ролі: підприємця, експерта з усунення порушень у роботі, розподільовача ресурсів і експерта з досягнення домовленостей [6, с. 52].

Процес управління досягається за допомогою управління прийняттям рішень, а підготовку та прийняття рішень у загальному вигляді можна назвати технікою прийняття (прийняття) рішень.

Під технікою прийняття рішень слід розуміти склад і послідовність процедур вирішення проблеми, які поєднують методи розробки й оптимізації альтернатив. Для менеджерів прийняття рішень не є самоціллю, головне вирішити окрему управлінську задачу. Для цього необхідно прийняти певну послідовність рішень і, головне, реалізувати їх. Таким чином, прийняття рішення

– це не одноразовий акт, а результат процесу, який розвивається з часом і має чітку структуру [18, с. 150].

Техніка дозволяє раціонально використовувати час, матеріальні та трудові ресурси. Тому потреба в технології виникає тоді, коли потрібні раціональні (з точки зору ефективності) дії в управлінні соціальними процесами.

Кожен вид проблеми вимагає свого вирішення. Однак щоденне навантаження керівника будь-якого рівня не дозволяє йому виділити час на розробку нового плану дій для кожної проблеми. Ось чому важливо і необхідно використовувати заздалегідь визначені техніки [23, с. 307].

Техніка управління розглядає прийняття управлінського рішення як процес, що складається з трьох етапів: підготовки рішення, його прийняття та реалізації.

На етапі прийняття рішень проводиться економічний аналіз ситуації на макро- та мікрорівнях, включаючи пошук, збір та обробку важливої інформації, формування питань реалізації рішень.

На етапі прийняття здійснюються розробка та оцінка альтернативних рішень на основі багатоваріантних розрахунків, а також вибір критеріїв вибору найкращого рішення та оптимального варіанту.

На етапі реалізації здійснюються заходи щодо уточнення рішення та доведення його до виконавців, які контролюють хід його виконання та оцінюють результати рішення.

Реальна структура процесу прийняття рішень залежатиме від конкретної ситуації та проблеми. Важливо пам'ятати, що вирішення однієї проблеми у вашій організації може створити іншу проблему, тому необхідно прагнути мінімізувати кількість проблем, що виникають [4, с. 12].

На рисунку 1.1 подано більш детальну схему процесу прийняття та прийняття управлінських рішень із основними етапами, включаючи процедури, необхідні для реалізації кожного етапу.

Американські експерти з менеджменту М. Х. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі вважають, що процес формування управлінського рішення повинен включати п'ять етапів: дослідження проблеми; формулювання меж і стандартів

для прийняття рішень; пошук альтернатив; оцінка альтернатив; остаточний вибір [26, с. 37].



Рисунок 1.1 – Процес розробки і реалізації управлінських рішень

Джерело: [9]

Узагальнюючи погляди науковців на методику прийняття та реалізації управлінських рішень, вважаємо за доцільне виділити такі етапи прийняття та втілення управлінських рішень [25, с. 78]:

- збирати інформацію про можливі проблеми;
- визначати проблемні ситуації та їх причини;
- розробити системи оцінювання;
- діагностика ситуації;
- розробляти прогнози розвитку подій;
- генерувати альтернативні рішення;
- вибрати основні варіанти управлінських рішень;

- розробляти сценарії, виходячи з того, як розвиватиметься ситуація;
- експертна оцінка основних варіантів управлінських дій;
- експертна колективна оцінка;
- прийняти рішення;
- контролювати та оцінювати виконання прийнятих рішень.

Вибір підходу до вирішення проблеми впливає на етапи та перелік процедур технічного процесу пошуку рішення. Як правило, рішення часто є випадковими, інтуїтивно зрозумілими або аналітичними. У бізнесі аналітичні методи можуть привести до обґрунтованих рішень, які з більшою ймовірністю принесуть реальну цінність для бізнесу [29, с. 152].

Існує три моделі прийняття рішень:

1) Класична модель - основна ідея полягає в припущенні, що керівництво повинно приймати логічні рішення, виходячи з найкращих інтересів підприємства та максимізації вартості. Ця модель дуже корисна для повсякденних рішень, які запрограмовані, відбуваються постійно, і ви навіть можете мати всю інформацію в цифрах і даних – ви можете робити статистичні розрахунки [5, с. 120].

2) Адміністративна модель - описує, як керівництво фактично приймає рішення, незважаючи на незапрограмоване прийняття рішень, невизначеність і двозначність (це одноразові рішення, унікальні, з повністю реалістичним уявленням про те, як все насправді сталося) [12, с. 88].

3) Політична модель – використовується для прийняття рішень, коли невизначеність і двозначність становлять високий ризик невдалого прийняття рішення. Ця модель надає можливість керівникам усіх рівнів брати участь у процесі прийняття рішень, але іноді топ-менеджери обходять лінійних керівників і приймають рішення без них, тоді як лінійні керівники просто виконують [24, с. 46].

Світ менеджменту нового тисячоліття сповнений ризику та невизначеності. Менеджерам часто не вистачає інформації та часу для прийняття рішень. Ринок змінюється такими швидкими темпами, що процес прийняття рішень у бізнесі

став основною і найскладнішою функцією керівників середньої ланки організації.

Основні вимоги до технології прийняття рішень в менеджменті наступні:

- 1) розробка та затвердження рішень повинні зосереджуватися на рівні, на якому доступна відповідна інформація;
- 2) інформація повинна надходити від всіх підрозділів організації;
- 3) прийняте рішення повинно відображати інтереси керівництва, яке реалізує рішення;
- 4) рівні управління строго пропорційні, дисципліновані та вимогливі.

У практиці управління досі існує розрив між теоретичною розробкою різних аспектів процесу прийняття рішень і методами, що застосовуються на практиці. Актуальною залишається проблема розробки методики прийняття тактичних і оперативних рішень, оскільки на її підготовку витрачається значна частина робочого часу керівника [16, с. 158].

Прийняття вірного рішення є непростю проблемою, і не завжди можна точно оцінити її результати, бо між процесом прийняття рішення та його втіленням існує великий часовий розрив.

В менеджменті термін «ефективність» є одним із найпоширеніших термінів і використовується в ситуаціях, коли конкретно оцінюються прийняті та прийняті управлінські рішення. Використання вимірювання продуктивності як управлінського рішення тісно пов'язане з виживанням організації.

Для виконання функцій управління необхідне прийняття ефективних рішень. Процес прийняття рішень лежить в основі теорії управління. У розробці та прийнятті рішень беруть участь об'єктивні чинники (економічні, соціальні та психологічні закономірності) і суб'єктивні фактори (інтуїція, практичний досвід, знання, здібності, воля керівника) [17, с. 149].

Показники ефективності розмежовуються на основні та додаткові. Головні показники ефективності характеризують усі види витрат і результатів. Додаткові показники ефективності дають характеристику окремим видам витрат і результатів, а тому можуть використовуватися лише для ілюстрації або оцінки

впливу ефективності управління на конкретні показники господарської діяльності [22, с. 679].

У більшості випадків успішне вирішення проблеми залежить від конкретного методу підготовки рішення, який відповідним чином вибрав і використовував адміністратор або колегіальний орган управління.

При розробці і виборі рішень на практиці використовуються наступні методи: творче уявлення, побудова гіпотез, здогадка, досвід інших керівників, власний досвід і спостереження, екстраполяції, моделювання, аналізу і синтезу, експертної оцінки, аналогії, колективної генерації ідей (метод мозкової атаки), індукції і дедукції, графічного зображення явищ, абстракції і конкретизації, написання сценаріїв та ін. (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Методи прийняття управлінських рішень

Джерело: [15]

Ефективність рішення залежить не тільки від його оптимальності, а й від форми, в якій воно доводиться до його виконавців. Організація прийняття виконавчих управлінських рішень як специфіка діяльності менеджера означає, що він повинен завжди звертати увагу на рішення, знаходити способи впливу на них і керувати ними [13, с. 34].

Оцінюючи показники ефективності, результати (вплив) і витрати повинні бути визначені кількісно. Оцінка ефективності управлінських рішень є кінцевим результатом скоординованих зусиль збору та аналізу даних.

Спосіб і метод реалізації рішення залежать від складу рішення та об'єктивних умов, за яких воно стає реальністю, а не від бажань і вмінь залучених керівників і працівників. Методи реалізації рішень мають бути практичними та економними [23, с. 308].

До організаційних факторів відноситься здатність організації швидко реорганізовуватися для вирішення проблем і адаптації до змін ситуації, вчасно виявляти проблеми і мати необхідний час для виходу з неприємностей. Ефективність виконання рішень значною мірою залежить від стабільності та надійності діяльності організації та її здатності долати перешкоди, які викликають відхилення від бажаного шляху.

Наявність необхідних ресурсів (фінанси, технології, інформація, персонал тощо) і можливість вільного застосування цих ресурсів є матеріальними факторами, які впливають на успішне вирішення проблеми.

Особисті фактори, що впливають на виконання рішення - необхідна кваліфікація, знання та досвід працівника; рівень їх розуміння, що визначає відповідне ставлення до справи; очікувана винагорода в разі успіху або, навпаки, побоювання перед відповідне покарання в разі невдачі рівень довіри в колективі загальний морально-психологічний клімат [19, с. 205].

Можна виокремити такі важливі ознаки управлінських рішень:

- 1) Мисліть раціонально. Раціональність можлива, тому що людський мозок має здатність навчатися, запам'ятовувати та зв'язувати багато складних факторів.

2) Процес міркування.

3) Виберіть найкращий варіант серед альтернатив. Іншими словами, прийняття рішення передбачає вибір найкращого рішення серед наявних альтернативних рішень, визначених особою, яка приймає рішення.

4) Мета. Зазвичай це цілеспрямоване рішення, тобто воно має кінцеву точку. Вирішення проблем забезпечує ефективні засоби досягнення бажаних цілей.

5) Зобов'язання. Кожне рішення ґрунтується на концепції відданості, згідно з якою керівництво приймає кожне рішення з двох причин: це сприяє стабільності міжнародного бізнесу, і кожне рішення стає частиною очікувань людей, які в ньому беруть участь.

6) Оцінка. Прийняття рішень включає оцінку двома способами, а саме: виконавча влада повинна оцінити альтернативи та вона повинна оцінити (над) наслідки своїх рішень.

Є багато ситуацій, які можуть негативно вплинути на ефективність вирішення проблеми. Це недооцінка його важливості, складності та можливих наслідків. В результаті негативні тенденції можуть швидко розвиватися, ставлячи під сумнів стабільність роботи організації. Суб'єктивізм, який орієнтується лише на особистий досвід, інтуїцію, натхнення, симпатії та антипатії окремих підлеглих, особисті інтереси, вкрай негативно впливає на ефективність прийняття рішень [11, с. 182].

Отже, прийняття управлінського рішення можна визначити як послідовність наступних дій: формулювання варіантів проблемної ситуації; вибір найкращого варіанту; затвердження; виконання.

У сучасній ситуації, коли ділове та політичне середовище струсають відомості про фінансові скандали, багато компаній почали запускати спеціальні програми розвитку персоналу та ділової етики для своїх керівників. Щоб успішно виправляти помилки менеджерів, вони повинні розуміти природу упереджених рішень і практики, що допоможе позбутися шкідливих установок. Щоб адаптуватися до швидко мінливого бізнес-середовища, компаніям і їх працівникам необхідно розвиватися [17, с. 37].

Ключову роль тут відіграють молоді та талановиті фахівці. Однак, існує думка, що саме освічені та віддані своїй справі працівники часто втрачають мотивацію долати труднощі і відмовляються визнавати свої помилки. Ця особливість професійних працівників часто є причиною організаційних помилок, які роблять підприємства. Компанії можуть вирішити такі проблеми - важливо навчити керівників і рядових працівників рефлексувати над власними діями, щоб можна було подолати захисні реакції, які перешкоджають сприйняттю нових можливостей знання [13, с. 35].

Для прийняття ефективних рішень у ситуаціях недостатньої інформації необхідний комплексний підхід до вирішення проблеми. Одночасне використання методів, актуальних для різних груп, підвищує ймовірність прийняття правильних рішень, вибору оптимальних стратегій і в цілому сприяє стабілізації ринкової діяльності комерційних суб'єктів [1, с. 56].

Як бачимо, процес прийняття управлінських рішень є основною передумовою ефективної діяльності вітчизняних підприємств. Для покращення діяльності підприємств необхідно приділяти більше уваги науково-обґрунтованим та поетапним процесам підготовки та прийняття управлінських рішень.

Отже, можна зробити висновок, що управлінські рішення – це вибір, який керівники повинні зробити для виконання обов'язків, покладених на них їх посадами (альтернативні рішення, прийняті менеджерами в межах своїх повноважень і здібностей, з метою досягнення цілей організації), а також на основі керівної ролі, яку він виконує. Ухвалення рішень є основою управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр К»

З 2003 року група компаній «Епіцентр» виросла від будівництва гіпермаркетів до найбільшої мережі торгових центрів в Україні.

Постійний розвиток, розширення асортименту товарів і послуг, відкриття нових магазинів, салонів і галерей визначають абсолютне лідерство компанії на ринку роздрібної торгівлі.

ТОВ «Епіцентр К» входить до загальнодержавної мережі сучасних будівельно-торгових підприємств з широким асортиментом продукції та високими стандартами обслуговування.

ТОВ «Епіцентр К» було зареєстровано 27 серпня 2003 року, юридична адреса: 02139 м. Київ, вул. Братиславська, 11.

Гіпермаркет № 3 мережі ТОВ «Епіцентр К» у м. Суми знаходиться за адресою: м. Суми, вул. Героїв Крут, б. 1/3.

Відповідно до установчих документів основний вид діяльності організації – 47,78 - Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах.

Національна мережа будівельних гіпермаркетів «Епіцентр К» - лідер українського ринку роздрібної торгівлі DIY (від англ. Do-it-yourself - «Зроби сам»), що дозволяє купувати якісні товари для будівництва та ремонту, проектувати формати житла. «від і до», оздоблення садів і городів, а також користування багатьма додатковими послугами по всій Україні.

Метою ТОВ «Епіцентр К» є створення максимально сприятливих умов для будівництва, ремонту та оздоблення будинків для кожного жителя України.

Місія ТОВ «Епіцентр К» - забезпечити мешканців України різноманітними

якісними та доступними товарами, заощадити час клієнтів завдяки зручній моделі обслуговування та надати повний асортимент товарів та послуг «під одним дахом».

Основна стратегія ТОВ «Епіцентр К» - стати лідером українського ринку роздрібної торгівлі «туди-назад», розвивати та розширювати мережу гіпермаркетів у всіх обласних центрах та великих містах України, демонструвати широкий асортимент товарів та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

ТОВ «Епіцентр К» працює унікально, поєднуючи архітектурний та економічний напрямки. Варто зазначити, що в інших операторів продажу будматеріалів наразі цей формат відсутній.

У ТОВ «Епіцентр К» представлені наступні напрями ведення бізнесу:

1) Живі рослини та аксесуари до них, сучасне обладнання для поливу та зрошення, садовий інвентар, інвентар для дачі, насіння та садові прикраси (магазин «Садовий центр»). Підприємство надає супутні послуги - пересадка рослин, виготовлення декоративних квіткових композицій для подарунків;

2) канцелярське приладдя та товари для офісу, школи, творчості та креативного дозвілля;

3) понад 11 500 одиниць корпусних меблів, обідніх столів, офісних меблів, м'яких меблів, кухонних і концептуальних меблів. Компанія пропонує різні стилі дизайнерських інтер'єрів, а бренд співпрацює з більш ніж 100 вітчизняними виробниками;

4) побутова техніка у всіх цінових і технологічних сегментах, ексклюзивні моделі від провідних брендів і новинки в елітному сегменті техніки та електроніки;

5) автозапчастини, косметика, хімія, технічні рідини, засоби безпеки, електроніка, близько 10 000 товарів. На 59 торгових майданчиках представлено понад 500 вітчизняних та іноземних брендів;

6) брендові засоби по догляду за волоссям та шкірою, макіяж, парфумерія тощо від всесвітньо відомих брендів;

7) відомі європейські та вітчизняні бренди товарів для полювання, кемпінгу, спорту та відпочинку, для подорожей;

8) Корм для тварин, годівниці, поїлки, акваріуми, засоби гігієни та аксесуари для тварин;

9) плитка та сантехніка європейських брендів, які безпосередньо імпортує ТОВ «Епіцентр К» (понад 80 % асортименту), а також власних торгових марок (магазини «Кераміка центр»);

10) освітлювальна продукція різних стилів, зокрема, сканді, лофт, мінімалізм, модерн та багато інших (магазини - Студія світла);

11) спортивні товари світових брендів (зокрема, Nike, Puma, Adidas, New Balance, Reebok та багатьох інших), та власних торгових марок Intersport (зокрема, McKinley, Energetics, Firefly, MaxxPro, Pro Touch) (магазини «Intersport», представлені 4 такими форматами: концептуальні магазини «Intersport», магазини формату «аутлет» «Intersport Outlet», концептуальний «Intersport Outlet City» у форматі Outlet Sport&Fashion та магазини intersport.ua з основним товарним асортиментом та акцентом у невеликих регіональних містах на товарні групи «велосипеди» та «фітнес аксесуари»);

12) Спортивний одяг і аксесуари, товари для подорожей і повсякденного попиту в сегменті «медіум» (магазини бренду 4F);

13) ліки, вітаміни, БАДи, товари для матері та дитини, засоби гігієни, лікувальна косметика, засоби реабілітації, трав'яні чаї та ароматичні масла;

14) колекції внутрішнього декору – шпалери та фарби представлені в різних стилях на кількох виставкових площах магазину, що дозволяє продемонструвати передові технології нанесення фарби та наочно продемонструвати використання цих матеріалів усередині приміщень; новітні ремонтні суміші для декорування стін та інших поверхонь;

15) товари для відпочинку та дачі (садові меблі та альтанки, кемпінгові меблі, туристичні намети, гойдалки, матраци та подушки для лежаків, мангали та грилі, валізи, термосумки та ін.).

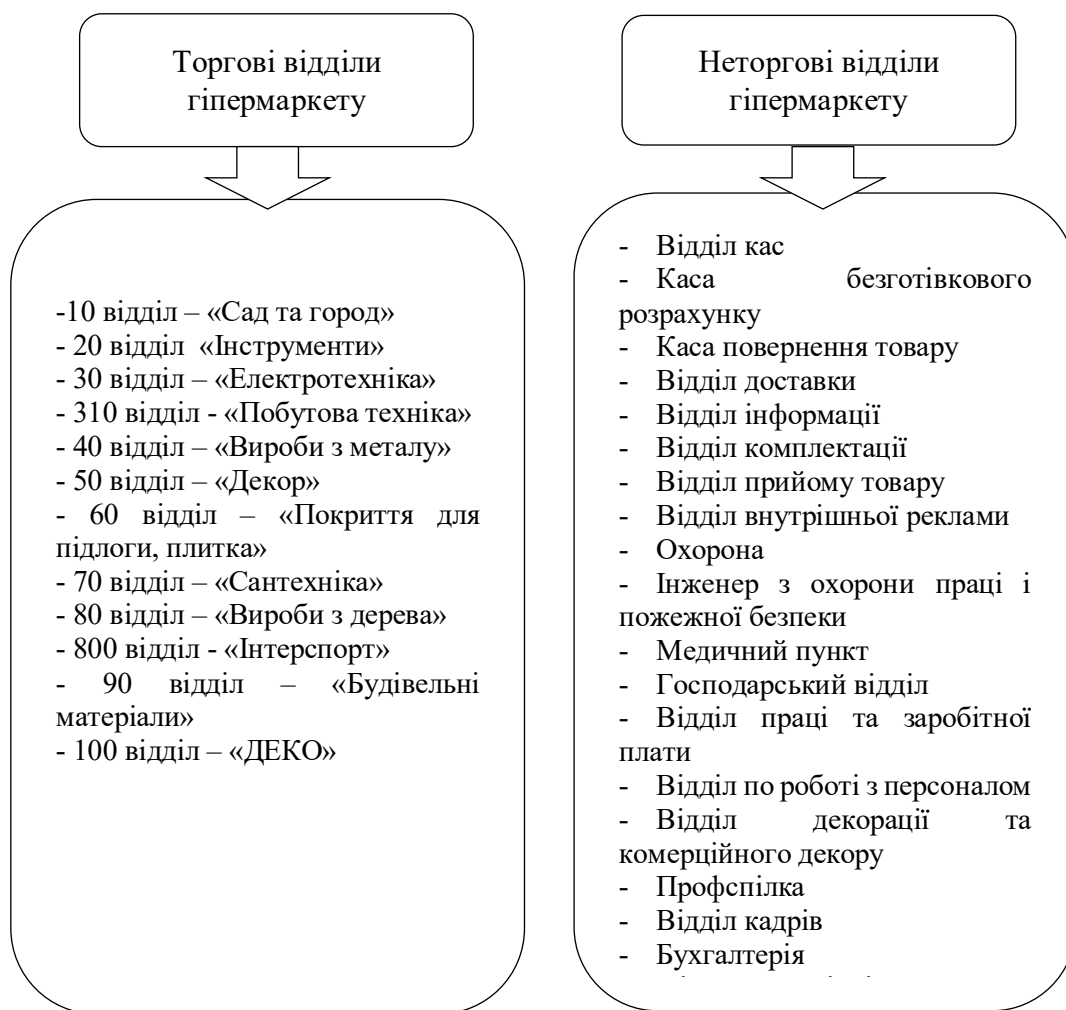


Рисунок 2.1 – Організаційна структура гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: побудовано автором

Правила роботи гіпермаркету включають наступні пункти:

- основні положення, пов'язані з закупівлею, зберіганням та підготовкою товарів до продажу;
- порядок продажу товарів;
- вимоги, що пред'являються до продавців;
- розпорядок роботи магазину.

В ТОВ «Епіцентрі К» є відділ маркетингу, який постійно контролює ринок і звітує перед комерційним директором.

Під час цього типу моніторингу здійснюється:

- аналіз доходів та купівельної спроможності населення регіону;

- визначення незаповнених ринкових ніш;
- дослідження сегментів ринку;
- вивчення якісних характеристик товарів, на основі яких споживачі роблять покупки.

Продавці торгових об'єктів та інші особи, які мають прямий контакт і спілкуються з клієнтами (наприклад, персонал складу), спостерігають і заповнюють спеціальні анкети, розроблені відділом маркетингу компанії в кінці кожного робочого тижня.

Основним видом діяльності гіпермаркету «Епіцентр К» є торгівля іншими невживаними товарами. Територія, на якій розташований гіпермаркет становить 4 га землі, площа самого гіпермаркету у м. Суми – 24000 м². Не менш важливими для виробничого процесу є трудові ресурси та ефективність їх використання (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - Динаміка та ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «Епіцентр К», 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. до 2020 р.
1	2	3	4	5
Середньорічна чисельність працівників, осіб	350	338	310	-40
Відпрацьовано людино-годин	3468960	3761195,64	3299398,2	-169561,8
Відпрацьовано людино-днів	433620	418753,02	396814,3	-36805,7
Відпрацьовано людино-днів одним працівником	1238,91	1112,78	1064,32	-174,59
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	54818108,40	57365321,5	55987105,5	+1168997,1
Фонд оплати праці, тис. грн.	4711766	4900236,64	4806001,32	+94235,32
Отримано доходу в розрахунку на 1 середньорічного працівника, тис.грн.	13462,19	14497,74	15503,23	+2041,04
Продуктивність праці, тис. грн.	34133,32	32768,32	36522,65	+2389,33
Продуктивність праці (на одну людино-годину), грн.	15802,46	15251,88	16968,88	+1166,42

Джерело: розраховано автором на основі облікової звітності ТОВ «Епіцентр К»

Розрахунки показують, що чисельність працівників у звітному році порівняно з базовим зменшилася на 40 осіб. Відповідно кількість робочих годин і робочих днів зменшилась на 169561,8 і 36805,7 відповідно, що свідчить про раціональний розподіл навантаження серед працівників.

Фонд оплати праці у звітному періоді зріс на 94235,32 тис. грн. Це відбулось за рахунок скорочення кількості працівників та збільшення середньорічної заробітної плати на 1 робітника на 2041,04 тис.грн. Підвищення продуктивності праці на 1 людино-годину на 97,71 грн. вказує на вмотивованість персоналу та зацікавленість у результатах праці у матеріальному та моральному плані. В структурі персоналу гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К» переважає торгівельний та допоміжний персонал. Частка торгівельного персоналу у 2022 році склала 71% (220 чол.), допоміжного – 23% (71 чол.). Що ж стосується управлінського персоналу, то його значення протягом періоду дослідження майже не змінювалось і становило біля 6 % (19 чол.).

Структуру персоналу гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К» за категоріями працівників можна прослідкувати за допомогою рисунка 2.2.

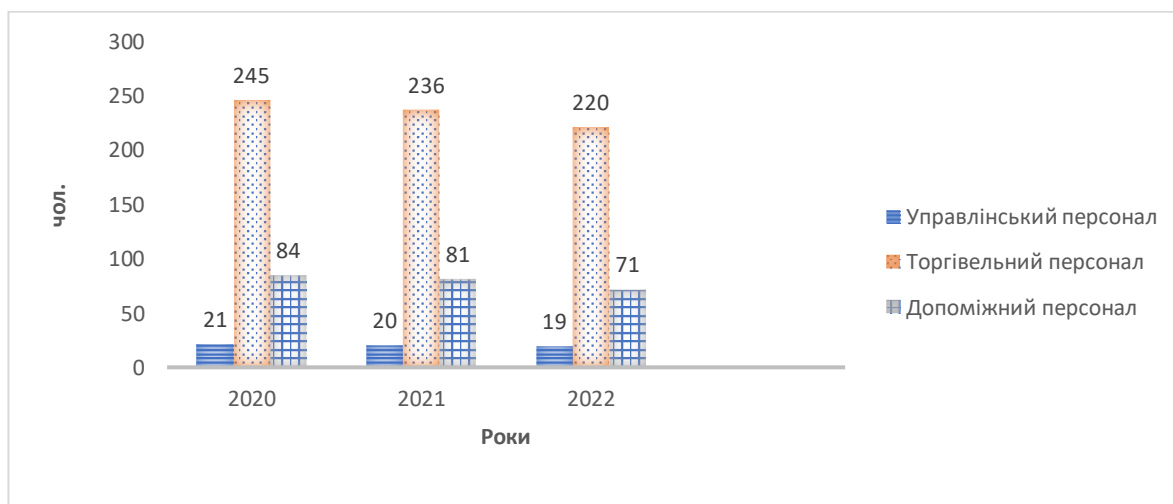


Рисунок 2.2 - Структура персоналу гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К» за категоріями за 2020-2022 роки.

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Епіцентр К»

Той факт, що ТОВ «Епіцентр К» у період 2020-2022 років звільняв (з різних

причин) та приймав на роботу працівників, потребує більш детального аналізу процесу плинності.

Плинність персоналу передбачає звільнення працівників за особистим бажанням та у зв'язку з порушенням трудової дисципліни. Цей показник відображає динаміку надмірного руху персоналу підприємства, що супроводжується суттєвими втратами, тому є своєрідним індикатором кадрової безпеки підприємства.

В довоєнний період, для гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К» характерним було сезонне зростання плинності персоналу у весняно-літньому періоді, але в середньому даний показник коливався на рівні 8-10% за рік, що є в межах норми для торговельного підприємства. В більшій мірі це було пов'язано з відтоком робочої сили за кордон (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Аналіз показників руху персоналу ТОВ «Епіцентр К»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. до 2020 р.
Середньооблікова кількість, осіб	350	338	310	-40
Прийнято, осіб	33	20	20	-13
Вибуло працівників, всього, осіб	58	50	65	+17
- зокрема, вибуло за власним бажанням, осіб	36	15	18	-18
Коефіцієнт прибуття	0,094	0,059	0,065	-0,029
Коефіцієнт вибуття	0,166	0,189	0,196	+0,03
Коефіцієнт загального обороту робочої сили	0,256	0,207	0,274	+0,018
Коефіцієнт сталості робочої сили	0,834	0,895	0,825	-0,009
Коефіцієнт плинності кадрів	0,103	0,148	0,210	0,107

Джерело: розраховано автором

Як видно з таблиці 2.2, у порівнянні з 2020 роком кількість прийнятих на роботу (зменшення на 17,5%) та звільнених (збільшення на 12,1%) працівників у гіпермаркетах у 2022 році значно коливається. Скорочення коефіцієнту прибуття вказує на відтік робочої сили, а підвищення коефіцієнта вибуття – на проблеми, які існують всередині підприємства. Хоч і незначне, але ж зниження коефіцієнта

сталості робочої сили на 0,009, є негативним фактором для компанії.

Проте, в структурі звільнених працівників кількість звільнених за власним бажанням у 2020 році скоротилась на 18 осіб, а ось коефіцієнт плинності збільшився на 0,107.

Таким чином, протягом аналізованого періоду працівники звільнялися за власним бажанням через незадоволення умовами праці та системою оплати праці. На цьому фоні слід наголосити на необхідності більш ретельної організації корпоративного підбору персоналу та створення додаткових стимулів для підвищення ефективності роботи.

Враховуючи, що господарська діяльність неможлива без використання основних фондів, рекомендується визначити, як підприємство отримує ці кошти та як їх ефективно використовувати (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Показники забезпеченості та ефективності використання основних засобів ТОВ «Епіцентр К»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. до 2020 р.
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	54818108,40	60 299 919,24	62156312,5	+7 338 204,1
Прибуток, тис. грн.	3 289 086,50	3 617 995,15	3 729 378,75	+440 292,25
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	9561565,50	9663398,50	9558255,50	-3 310,0
Середньорічна чисельність працівників, осіб	350	338	310	-40
Фондовіддача	5,73	6,24	6,5	+0,77
Фондомісткість	0,17	0,16	0,15	+0,02
Фондоозброєність	27318,76	28 589,94	30 833,08	+3 514,32
Рентабельність (збитковість) основних засобів, %	38,91	37,44	39,02	+0,11 п.в.

Джерело: розраховано автором на основі бухгалтерської звітності ТОВ «Епіцентр К» (ф.1 «Баланс», ф.2 «Звіт про фінансові результати»)

Аналізуючи дані таблиці 2.3 можна стверджувати, що ефективність використання основних засобів гіпермаркетом ТОВ «Епіцентр К» за

досліджуваний період знизилась на 0,11 п.в. Фондовіддача збільшилась на 0,77 або на 13 %. В свою чергу, рівень фондомісткості зріс лише на 0,02 або на 25 %. Збільшення фондовіддачі при зменшенні фондомісткості може говорити про поступове оновлення основних засобів та техніки підприємства та впровадження автоматизації господарських процесів.

Фондоозброєність гіпермаркету у 2022 році зросла на 3 514,32 у порівнянні з 2020 роком. Зменшення вартості основних засобів у 2022 році на 3 310 млн грн порівняно з 2020 роком свідчить про погіршення матеріально-технологічної бази. Проте товариство намагається раціонально використовувати наявні ресурси.

За даними таблиці 2.4 дослідимо основні показники результативності фінансово-господарської діяльності організації.

Таблиця 2.4 - Основні показники результативності фінансово- господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К», 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
				(+,-)	%
1	2	3	4	5	6
Середній розмір власного капіталу, тис.грн.	158610	158610	158610	-	100
Середній розмір оборотних активів, тис.грн.	21654831	23 820 314,1	22543655,5	+888 824,5	104,1
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	9561565,50	9663398,50	9558255,50	-3 310,0	99,97
Витрати на оплату праці, тис.грн.	4711766	4900236,64	4806001,32	+94235,32	102,0
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	45681757	50 249 932,7	48 378 254,5	+2 696 497,5	105,9
- на 1 середньорічного працівника	130519,31	148 668,44	156 058,88	+25 539,57	119,7
- на 1 грн. вартості основних засобів	4,8	5,2	5,06	+0,26	105,4
Валовий прибуток, тис. грн.	13241574	15 074 979,81	14 513 476,35	+1271 902,35	109,6

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
- на 1 середньорічного працівника	37833,07	44 600,53	46 817,66	+8 984,59	123,7
- на 1 грн. вартості основних засобів	1,4	1,56	1,52	+0,12	108,6
Чистий прибуток, тис. грн.	3 289 086,50	3 617 995,15	3 729 378,75	+440 292,25	113,39
- на 1 середньорічного працівника	10631,02	10 704,13	12 030,25	+1 399,23	113,2
- на 1 грн. вартості основних засобів	0,4	0,37	0,39	-0,01	0,98
Рівень рентабельності (збитковості), %	44,7	45,9	38,9	-5,8 п.в.	-
- продажу	8,15	7,75	7,2	-0,95 п.в.	-
- оборотних активів	17,18	15,2	16,5	-0,68 п.в.	-
- трудових ресурсів	78,97	73,83	77,59	-1,38 п.в.	-

Джерело: розраховано автором за даними звітності ТОВ «Епіцентр К» (ф.1 «Баланс», ф.2 «Звіт про фінансові результати»)

Протягом досліджуваного періоду відбулось, хоч і незначне, але зростання чистого доходу на 5,9%, що в умовах війни є досить непоганим показником. У розрахунку на 1-го середньорічного працівника та на одиницю вартості основних засобів має місце збільшення даного показника на 19,7% та 5,4%, відповідно.

Аналізуючи величину чистого прибутку, констатуємо його зростання на 440 292,25 тис. грн. або на 13,39 %. Це відбулося за рахунок збільшення валового прибутку та збільшення виручки від реалізації, що можна вважати позитивною тенденцією в нинішніх складних умовах ведення бізнесу. Не зважаючи на це, рентабельність продажів зменшилась на 0,95 п.в. або на 11,7%, оборотних активів – на 0,68 п.в. або на 4%, трудових ресурсів – на 1,38 п.в. або на 1,7 %.

Підприємство функціонувало рентабельно протягом періоду дослідження, проте варто зазначити про зниження загального показника рентабельності на 5,8 п.в., на що вплинуло значне зростання собівартості реалізованих товарів у звітному році порівняно з базисним.

Узагальнюючи, можемо відмітити, що підприємство, не зважаючи на всі виклики і труднощі, функціонує стабільно, зберігає робочі місця, намагається підтримувати свою матеріальну базу, що заслуговує позитивної оцінки.

2.2 Аналіз стану технології прийняття управлінських рішень в ТОВ «Епіцентр К»

З метою аналізу існуючої технології ухвалення управлінських рішень було проведено дослідження у ТОВ «Епіцентр К». Основним завданням аналізу було виявлення слабких місць і недоліків у системі вироблення управлінських рішень на підприємстві.

Основною метою управлінських рішень є забезпечення досягнення цілей організації. Ефективні управлінські рішення - це ті, які забезпечують найбільш економічні засоби досягнення поставлених цілей. Кожен бізнес має свої особливості прийняття рішень. Перш за все, це часто пов'язано з такими факторами, як організаційна структура, форма власності, досвід ключових керівників. Щоб оцінити технології та методи, які використовує компанія, спочатку необхідно проаналізувати її організаційну структуру.

Структура управління підприємства є лінійно-функціональною (рисунок 2.3), яка впливає на прийняття рішень. Генеральний директор призначає директора гіпермаркету, якому підпорядковуються всі співробітники.



Рисунок 2.3 - Структура управління ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: побудовано автором

У разі відсутності директора гіпермаркету його обов'язки виконує відповідний комерційний директор.

Комерційному директору підпорядковані такі відділи: маркетинг, торгівля, комплектація, тюнінг, внутрішня реклама, інформація, прийом товарів, доставка.

У гіпермаркеті ТОВ «Епіцентр К» відділ продажів очолює керівник, якому підпорядковані керівники підрозділів. Кожному керівнику відділу підпорядковуються завідувачі секцій. В середньому на кожному відділі по 3-4 секції.

При вирішенні нескладних та немасштабних проблем, рішення на підприємстві, як правило, приймається керівником за допомогою інтуїтивного підходу на запрограмованому рівні. Виділяти етапи за такої ситуації немає сенсу, оскільки керівник приймає рішення подібного типу швидко, ґрунтуючись на досвіді попередніх ситуацій. Інтуїтивний підхід не дає гарного результату, коли попередня ситуація не відповідає новій ситуації. Проте, більшість нескладних ситуацій на підприємстві, у тому числі й у відносинах з покупцями, вивчені менеджерами ще на тих порах, коли вони обіймали посаду фахівців.

Якщо проблемна ситуація не є очевидною, її вирішення неоднозначне, процес прийняття рішень вимагає структуризації, яка б виділила етапи прийняття того чи іншого управлінського рішення і дала можливість зрозуміти важливість всіх аспектів, які впливають на розробку рішення.

У цьому випадку управлінські рішення ТОВ «Епіцентр К» приймаються за допомогою динамічного та внутрішньо взаємопов'язаного процесу, який складається з функцій прийняття рішень, зображених на рисунку 2.3.

В ТОВ «Епіцентр К» управлінські рішення розробляються та приймаються, переважно, директором гіпермаркету. Тому можна припустити, що задіяні традиційні методи прийняття управлінських рішень.

Від якості прийняття та виконання управлінських рішень залежить ступінь розвитку підприємства. Кожне питання, яке виникає в бізнесі, може мати два або більше кваліфікаційних знаків. Пам'ятайте, компанії щодня вирішують багато проблем і приймають численні рішення. Ці рішення безпосередньо впливають на

розвиток компанії. У той час як основні стратегічні рішення приймаються рідко, то локальні тактичні рішення приймаються щодня.

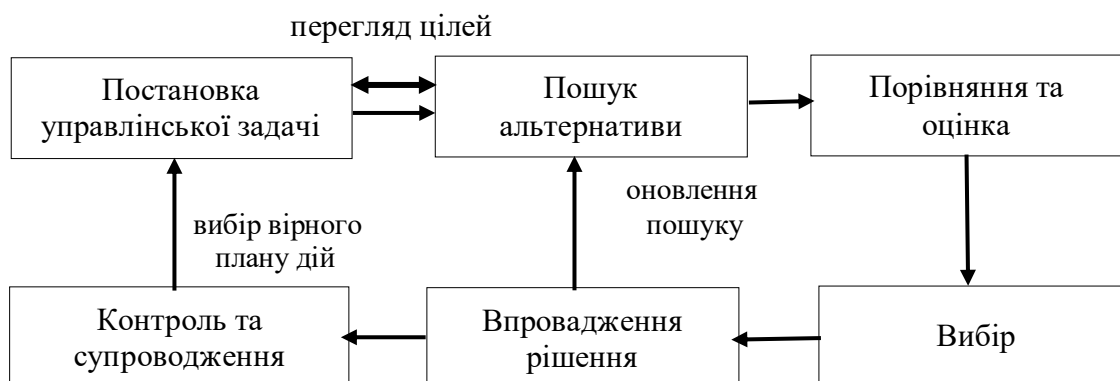


Рисунок 2.4 - Приклад процесу прийняття управлінських рішень ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: узагальнено на основі організаційної документації ТОВ «Епіцентр К»

Щоб зрозуміти ефективність управлінських рішень, які приймає компанія, розберемо найпопулярніші з них.

В Україні онлайн-шопінг був звичним явищем ще до спалаху пандемії. Проте карантинні заходи значно збільшили кількість людей, які почали замовляти товари через Інтернет. Зміни в поведінці клієнтів стимулюють цифрову трансформацію в галузі роздрібної торгівлі. Сучасні споживачі досліджують і читають інформацію про продукт і відгуки в Інтернеті перед покупкою.

Підприємство повинно швидко рухатися, щоб не відставати від нових технологій і реагувати на інновації, які підвищують ефективність. Створення та запуск власного мобільного додатку – дуже серйозний крок.

Найчастіше онлайн замовляють електроніку та побутову техніку, косметичку та парфуми, а також дитячі товари та іграшки. Ці товарні групи є одними з основних в мережі ТОВ «Епіцентр К». Крім того, варто зазначити, що понад 58% споживачів використовують смартфони для здійснення покупок. Крім того, мобільні додатки є більш привабливими з точки зору реклами, оскільки користувачі проводять у них набагато більше часу, ніж у стандартних або

мобільних версіях веб-сайтів – різниця може досягати 20 разів. Ось чому для бізнесу мобільні додатки є джерелом додаткових можливостей для взаємодії зі споживачами.

Реклама через мобільні додатки більш ефективна. Це ефективніше, ніж надсилання електронної пошти, оскільки одержувачі здебільшого не читатимуть її. Зазвичай покупець відвідує веб-сайт магазину/підприємства за певними товарами, тому надати йому додаткову інформацію стає важко. В результаті відсоток покупок, здійснених через такі повідомлення, значно вищий.

Крім того, мобільні додатки також є каналом для збору особистої інформації (за згодою користувача) і додатковим джерелом для учасників програми лояльності. Вартість мобільного додатка залежить від типу, функцій і зусиль розробника. Найдешевші варіанти стартують від 3000 дол. США. Найскладніші рішення коштують від 10000 дол. США.

Власний мобільний додаток компанія «Епіцентр К» запустила у травні 2020 року, але серед значних його переваг, є й певні недоліки:

- інтерфейс програми складний, вказує на використання спрощеної версії сайту компанії, але не адаптований до реальних потреб покупки та пошуку товарів через смартфон;
- питання реєстрації споживачів, включаючи можливість підтвердити реєстрацію по телефону;
- некоректне відображення найближчих магазинів, відсутність у переліку актуальної інформації про діючі магазини;
- проблеми із підключенням карти лояльності, збереження та синхронізації історії покупок;
- надмірна реклама, яка ускладнює можливість замовлення товарів.

Наявність тих чи інших дефектів може призвести до збитків, недоотримання доходу, відмови від придбання аналогічного товару в інших магазинах, шкода репутації компанії.

У 2019 році ТОВ «Епіцентр К» впровадило автоматизовану систему управління та конвеєрну технологію обробки вантажів, яка дозволяє обробляти

замовлення на один маршрут транспортування та доставляти вантаж менш ніж за 30 хвилин. Ця техніка обробки вантажів практикується на складах Amazon.

Для максимізації прибутку, досягнення стратегічних цілей та мінімізації ризиків керівникам бізнесу ТОВ «Епіцентр К» необхідно розуміти, які управлінські рішення та виконання мають найбільший вплив. Для цього вони повинні оптимізувати ці процеси та оцінити їх якість.

На основі встановлених значень показників розраховуємо показники якості формування/реалізації управлінських рішень на ТОВ «Епіцентр К».

Індекси та інтегрований індекс якості для процесу прийняття та реалізації рішень повинні бути близькими до 1. Таким чином, якщо ці індекси: знаходяться між 0,0 і 0,24, процес їх прийняття та їх впровадження в компанії характеризується незадовільним рівнем; в межах від 0,25 до 0,49 – задовільно; в межах 0,50,74 – достатньо; у діапазоні 0,75-1 – високий.

Запропонована методика оцінки дозволить визначити рівень якості процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на ТОВ «Епіцентр К» з метою виявлення напрямків, які потребують вдосконалення.

Оцінка якості процесу прийняття рішень та виконання управлінських рішень у період 2021-2022 років проводиться з урахуванням інформації ТОВ «Епіцентр К» (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Вихідні дані для аналізу процесів прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві у 2021-2022 роках

Показники	2021	2022	Відхилення	
			(+/-)	%
1	2	3	4	5
Процес прийняття управлінських рішень				
Кількість прийнятих управлінських рішень, од., з них:	41	44	3	7,32
- з якісними характеристиками, од.	32	30	-2	-6,25
- бюрократичні, од.	9	14	5	55,56
Кількість нечітко прийнятих управлінських рішень, од.	4	2	-2	-50,00
Кількість альтернативних варіантів, од.	12	15	3	25,00
Кількість порівнянь при прийнятті управлінських рішень, од.	2	2	0	0,00
Кількість інформаційних джерел, од.	22	26	4	18,18

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5
Обсяг валових витрат, тис. грн.	8396	9098	702	8,36
Обсяг фінансових витрат, тис. грн.	3351	3805	454	13,55
Часові витрати на прийняття управлінських рішень, год.	36	37	1	2,78
Необхідний обсяг інформативних даних з метою прийняття раціональних управлінських рішень, %	100	100	0	0,00
Частка отриманої інформації, %	63	66	3	4,76
Чисельність залучених виконавців до прийняття управлінських рішень, ос.	8	8	0	0,00
Процес реалізації управлінських рішень				
Кількість прийнятих управлінських рішень, од.	41	44	3	7,32
Рівень досягнення цілей, %	93	97	4	4,30
Колізійні управлінські рішення, од., що:				
суперечать чинним нормативно-правовим актам	1	2	1	100,00
- не відповідають цілям та стратегіям підприємства	3	2	-1	-33,33
- не відповідають внутрішнім нормам і правилам	2	3	1	50,00
Загальна кількість конфліктів, од., з них:	5	6	1	20,00
- функціональних	2	3	1	50,00
Середній термін доведення прийнятих управлінських рішень для їх реалізації до виконавців, год.	2	2	0	0,00
Середній час реалізації, год.	57	61	4	7,02
Кількість альтернатив в процесі реалізації управлінських рішень, од.	107	119	12	11,21
Кількість прийнятих рішень, реалізація яких, од.:				
- не відбулася через відмову їх виконувати	1	2	1	100,00
- відбулася із запізненням або за принципом «італійського страйку»	5	4	-1	-20,00
- відповідає тенденціям зовнішнього середовища	33	34	1	3,03
- не відповідає тенденціям зовнішнього середовища	2	4	2	100,00
Обсяг можливих витрат, тис. грн.	1357	908,7	-448,3	-33,04
Обсяг витрат на формування методів зниження рівня ризику, тис. грн.	2785	2612	-173	-6,21

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Епіцентр К»

Виходячи з даних таблиці, кількість управлінських рішень збільшувалася рік у рік протягом аналізованого періоду. При цьому більш як половина з них (78,05% у 2020 році та 68,18% за 2022 рік) мають якісні характеристики. Проте приймалися як бюрократичні (28,13 % та 46,64 % відповідно), так і розпливчасті (38,4% та 31,8%) управлінські рішення. Варіанти є завжди, але кількість джерел інформації, які використовувалися для прийняття управлінських рішень протягом досліджуваного періоду, була незначною.

Обсяг валових витрат підприємства на управлінські рішення за період, що аналізується, збільшився майже на 8,4%, а фінансових - на 13,55%. Час, що витрачається на прийняття управлінських рішень, збільшився на 1 годину.

Визначимо рівень прийняття управлінських рішень в ТОВ «Епіцентр К» з допомогою показників, перелічених у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Рівень прийняття управлінських рішень в ТОВ «Епіцентр К»

Показник	2021	2022	Відхилення (+/-)
Показники якості процесу прийняття управлінських рішень			
Рівень чіткості	9	14	5
Рівень структуризації	31,7	36,4	4,66
Рівень альтернативності	29,3	34,1	4,82
Рівень порівняння варіантів	95,1	95,5	0,33
Обсяг опрацьованої інформації	37,8	38,8	1,00
Рівень фінансових витрат	39,91	41,82	1,91
Рівень часових витрат	87,80	84,09	-3,71
Рівень обґрунтованості	63,0	66,0	3,00
Рівень залучення працівників	19,51	20,51	1,00
Показники якості процесу реалізації управлінських рішень			
Рівень досягнення цілей	56,4	61,5	5,100
Рівень колізійності	14,63	15,91	1,275
Рівень конфліктності	40	50	10,000
Термін доведення до виконавців	3,51	3,28	-0,230
Рівень альтернативності	260,98	270,45	9,479
Рівень оцінки виконавцями	14,63	13,64	-0,998
Рівень відповідності тенденціям зовнішнього середовища	85,37	86,36	0,998
Рівень витратності	48,73	34,79	-13,936

Джерело: побудовано автором

Розрахунки показують, що корпоративні управлінські рішення мають переважно якісні характеристики. При цьому з кожним роком зростає рівень її чіткості, що вимагає від менеджерів залучення додаткових ресурсів (інформаційних, людських, матеріальних, фінансових тощо).

Значення індексу якості процесу прийняття управлінських рішень наступні:

$$\text{Іпр. упр. ріш.}^{2021} = (9 + 31,7 + 29,3 + 95,1 + 37,8 + 39,9 + 87,8 + 63,0 + 19,51) / 9 = 45,9\%;$$

$$\text{Іпр. упр. ріш.}^{2022} = (14,0 + 36,4 + 34,1 + 95,5 + 38,8 + 41,82 + 84,09 + 66,0 + 20,51) / 9 = 47,9\%.$$

Так, відповідно отриманих результатів, індекс якості управлінських рішень ТОВ «Епіцентр К» у 2021-2022 роках знаходиться в межах 0,25-0,49, тому рівень якості цього процесу даного підприємства є задовільним.

Протягом досліджуваного періоду в ТОВ «Епіцентр К» було досягнуто певних цілей, інші сформульовані і реалізовані. Однак під час впровадження виникають конфлікти: деякі рішення, прийняті до впровадження, суперечать положенням підприємства та/або цілям, стратегіям та/або внутрішнім стандартам і правилам. Прийняті рішення доводяться до співробітників протягом 2-3 годин і реалізуються протягом 2-3 днів в залежності від складності.

Проте слабкою стороною процесу виконання управлінських рішень ТОВ «Епіцентр К» є те, що багато рішень не виконуються взагалі або затримуються з різних причин (відмова у виконанні; ранній початок, затримка або неповне виконання процес). Перевагою є те, що приблизно 98% рішень відповідають екологічним тенденціям і, отже, є актуальними.

2.3 Оцінка ефективності технології прийняття управлінських рішень ТОВ «Епіцентр К»

Оцінка ефективності управління здійснюється за різними напрямками від постановки корпоративних цілей, формулювання місії компанії, стратегічного планування до прийняття прийомів і методів прийняття тактичних рішень.

Основним ефективним показником діяльності з управління бізнесом є досягнення ефекту від процесу прийняття та реалізації рішень. Це творчий процес вибору керівниками та співробітниками альтернатив для досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства (таблиця 2.7). Ефективність можна оцінити як із загальної перспективи структури управління організацією, так і з точки зору індивідуального прийняття рішень. Основним критерієм такої оцінки є співвідношення витрат на реалізовані в результаті рішення організаційно-технічні заходи до отриманих результатів.

Таблиця 2.7 - Показники оцінки ефективності управлінської діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Група	Показник
Загальні результативні	1. Вартість валової продукції на 100 од реалізованих товарів. 2. Вартість валової продукції на 1 людину. 3. Прибуток на 100 од реалізованих товарів.
Економічність апарату управління	1. Питома вага заробітної плати працівників апарату управління у загальному фонді заробітної плати. 2. Питома вага витрат праці і коштів на управління у собівартості продукції.
Продуктивність управлінської праці	1. Вартість валової продукції на 1 людину-день, витрачений в управлінні. 2. Вартість валової продукції на 1 грн. витрат праці і коштів в управлінні.
Організованість апарату управління	1. Число ступенів у структурі управління. 2. Наявність конкретних посадових інструкцій. 3. Кількість підлеглих у керівника, у відділах. 4. Укомплектованість апарату управління.

Джерело: узагальнено автором

За прийняття рішень щодо управління відповідає директор магазину, загальної стратегії та маркетингу в ТОВ «Епіцентр К». Обов'язки та сфера прийняття управлінських рішень ключових підрозділів підприємства розподілені наступним чином:

а) Відділ вхідних звернень - обробляє вхідні телефонні дзвінки, а також вхідні запити веб-чату та електронної пошти. Кожним проектом, що надходить, керує керівник групи, який також виконує завдання оператора. Начальник відділу частково виконує функції експерта з підготовки та адаптації персоналу.

б) Відділ вихідних звернень - здійснює виконання вихідних дзвінків (опитування якості, стартові дзвінки, продажу), а також розсилки SMS - повідомлень, автоінформування. Кожним початковим проектом керує тимлідер, який також виконує завдання оператора. Начальник відділу частково виконує функції експерта з підготовки та адаптації персоналу.

в) Відділ адаптації та набору персоналу - проводить підбір персоналу, куди входить тестування та анкетування. Працює з новими співробітниками, займається адаптацією, виявленням проблем у колективі, розробляє мотиваційні схеми. Керівник відділу безпосередньо займається набором персоналу.

г) Відділ розвитку персоналу - виконує завдання по навчанню персоналу, донавчанню для цілей нових проектів, контролю рівня обслуговування, розробці навчальних матеріалів, впровадженню критеріїв оцінки операторів.

д) Відділ персональних менеджерів - співробітники відділу виконують завдання делеговані замовником. Керівник відділу координує взаємодію з клієнтами.

е) Відділ продажів - працює над пошуком нових клієнтів, реалізує маркетингову стратегію підприємства. Керує відділом безпосередньо директор.

ж) Бухгалтерія - подача звітів у податкову службу, оформлення договорів з клієнтами, оформлення співробітників. Керує відділом безпосередньо директор.

Оцінка якості процесів прийняття та виконання рішень показує, що ТОВ «Епіцентр-К» характеризується: задовільним рівнем процесів прийняття рішень та адекватним рівнем процесів виконання. Таким чином, інтегрований індекс, визначений у ТОВ «Епіцентр-К», наступний:

$$\text{Іупр. ріш.}^{2021} = (0,459 + 0,655) / 2 = 0,557 \quad 1 \text{ (достатній рівень);}$$

$$\text{Іупр. ріш.}^{2022} = (0,479 + 0,670) / 2 = 0,575 \quad 1 \text{ (достатній рівень).}$$

Визначимо вплив процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на прибутковість підприємства на основі економетричної моделі, що враховує вплив найважливіших факторів управлінської діяльності на чистий прибуток (таблиця 2.8).

Маючи всю необхідну нам інформацію, використовуючи класичні сценарії прийняття рішень, ми оцінимо, які техніки та методи підходять для прийняття рішень. Щоб вирішити цю проблему, рекомендується використовувати наступні методи:

- 1) спільний аналіз;
- 2) аналіз втрат/вигод;
- 3) аналіз прийняття кількох критеріїв.

За допомогою методу «Спільний аналіз» ми зможемо передбачити,

наскільки зміниться рівень навчання зі зниженням витрат.

Таблиця 2.8 – Дані для формування множинної регресійної моделі для підприємства в період 2021-2022 рр.

Показник	Умовні позначення	2021	2022
Процес прийняття управлінських рішень			
Чистий прибуток, тис. грн.	У	3 617 995,15	3 729 378,75
Кількість прийнятих якісних управлінських рішень, од.	X1	32	30
Кількість альтернатив, од.	X2	214	215
Обсяг валових витрат, тис. грн.	X3	8396	9098
Часові витрати на прийняття управлінських рішень, год.	X4	36	37
Частка отриманої інформації, %	X5	63	66
Чисельність залучених виконавців до прийняття управлінських рішень, ос.	X6	8	8
Процес реалізації управлінських рішень			
Чистий прибуток, тис. грн.	У	3 617 995,15	3 729 378,75
Рівень досягнення цілей, %	X1	56,4	61,5
Загальна кількість конфліктів, од.	X2	5	6
Середній час реалізації, год.	X3	57	61
Кількість альтернатив, од.	X4	214	215
Кількість прийнятих управлінських рішень, реалізація яких не відбулася чи відбулася із запізненням, од.	X5	6	6
Кількість прийнятих управлінських рішень, реалізація яких відповідає тенденціям зовнішнього середовища, од.	X6	33	34
Обсяг можливих витрат, тис. грн.	X7	1357	908,7

Джерело: побудовано автором

Оскільки метод є статистичним, то вимагає накопичення більш широких даних, включаючи вартість поточного рівня навчання для кожного типу та кількість людей іншого типу, залучених до процесу. Отже, кількість статистичних даних позитивно впливатиме на якість прийнятих управлінських рішень.

Використовуючи метод «Аналіз втрат/вигод», ми зможемо побачити, які збитки та прибутки може понести підприємство, приймаючи те чи інше рішення. Втратами можуть бути: невдоволення користувачів, збільшення плинності кадрів, якість обслуговування, зниження мотивації персоналу, зниження якості роботи. У той же час, знаючи потенційні вигоди (в нашому випадку фінансові),

ми можемо приймати рішення про контроль збитків. Тому що в цьому випадку вигода буде перевищувати потенційні втрати.

«Аналізу прийняття кількох критеріїв» допомагає доповнити попередній підхід, створивши таблицю критеріїв, які є важливими для нас, і проаналізуємо їх відповідно до наступного плану: контекст, доступні варіанти, цілі та критерії, що представляють ключові цінності, вимірювання кожного критерію та визначення їх відносної важливості та обчислення різних значення за середнім рейтингом і вагою. Тому ми зможемо отримати об'єктивні дані для прийняття ефективних управлінських рішень.

Далі розглянемо методи і прийоми вирішення неструктурованих проблем - консультування покупців (споживачів) з питань, що виникають. Треба сказати, що одного універсального, ефективного і правильного вирішення цієї проблеми бути не може. Адже тип проблеми покупця, послуга, якою він користується, і навіть настрої споживача можуть вплинути на вирішення проблеми. В цьому випадку рекомендуємо зібрати популярні запити від покупців і розробити інструкцію по їх вирішенню. Однак ми ще не впевнені на 100%, що та чи інша інструкція працює.

Для прийняття ефективних управлінських рішень на основі даної проблеми рекомендуємо наступні прийоми та методи:

- 1) дерево прийняття рішень;
- 2) теорія ігор;
- 3) підхід до діаграм впливу.

«Дерево прийняття рішень» приймаючи рішення допомагає наочно розглянути декілька варіантів і їхні подальші наслідки. Після цього необхідно обрати найбільш ефективний з розглянутих.

Найбільш поширеним методом, який ми використовуємо для конкретних проблем, є «теорія ігор», оскільки з його допомогою ми зможемо поставити себе на місце клієнта та передбачити, які варіанти підійдуть для його консультації. Перегляд цих альтернатив у безпечному просторі гіпотез допоможе менеджерам приймати рішення на основі результатів гри.

Використовуючи «Підхід до діаграм впливу», ми аналізуємо надійність людини. Адже під час розмови обидві сторони мають свої переживання, настрої, знання. Діаграми впливу допоможуть нам уявити, як людська помилка впливає на рішення та в якій мірі вона впливає на результати.

Таким чином можемо констатувати, що ТОВ «Епіцентр К» має великі перспективи виходу на міжнародний ринок, адже реалізуючи свої товари, підприємство займає лідируючі позиції по якості будівельних матеріалів. Вихід на міжнародну алею означатиме, що використовуючи уже наявні ресурси (технології, процеси, персонал), підприємство зможе отримати більші прибутки.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1 Організаційно-економічні заходи вдосконалення технології прийняття управлінських рішень в ТОВ «Епіцентр К»

Загалом, якість управління бізнесом – це загальна тенденція зростання випуску (продажів), яка визначається абсолютним співвідношенням кінцевих результатів і витрат. При цьому кінцевий результат не збігається в часі та просторі з моментом прийняття управлінського рішення. Це ускладнює вимірювання та оцінку ефективності діяльності корпоративного управління. Підвищення ефективності вашої системи управління є важливою складовою успішної роботи будь-якого бізнесу.

Зусилля, спрямовані на підвищення ефективності управління, можуть починатися з будь-якого елемента, який найбільше стосується організації. Важливо пам'ятати про взаємозв'язок між елементами.

Розглянемо, як ТОВ «Епіцентр К» робить вибір того чи іншого рішення за допомогою SWOT-аналізу (таблиця 3.1).

Метою аналізу є розробка заходів щодо усунення внутрішніх впливів і обмежень. Внутрішній аналіз виявляє сильні та слабкі сторони організації, що дає можливість впливати на процес стратегічного планування керівників і співробітників.

Аналіз внутрішнього середовища визначає повноту і якість наявних у ТОВ «Епіцентр К» ресурсів за функціональними напрямками діяльності.

В даний час існує багато способів підвищення ефективності управління, і кожен метод спрямований або на самого керівника, або на його особисті та професійні якості, або на окремі елементи управлінської діяльності (таблиця 3.2).

Таблиця 3.1 - Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Епіцентр К»

Сильні сторони (S) 1. Мотивація та зацікавленість працівників 2. Обмін обов'язками і досвідом 3. Підвищення дохідності, прибутковості, рівня рентабельності підприємства 4. Згуртованість працівників 5. Зацікавленість працівників у підвищенні результатів своєї праці 6. Підвищення продуктивності праці; 7. Мінімізація ризиків підприємства; 8. Вчасне реагування на зовнішні та внутрішні фактори впливу 9. Цілісність підприємства як системи Координація пріоритетів підприємства	Слабкі сторони (W) 1. Ментальність, сприйняття керівництва щодо впровадження змін 2. Неоднозначне сприйняття, нерозуміння працівниками нової моделі розвитку 3. Мало досвідченість та відсутність управлінських практик 4. Поступова адаптація до нової моделі розвитку 5. Відсутність стратегічного підходу управління підприємством на основі самоуправління 6. Зменшення впливу керівництва на працівників 7. Відсутність зайнятості повного робочого дня 9. Підвищення плинності персоналу
Можливості (O) 1. Реалізація потенціалу працівника 2. Навчання працівників без особливих витрат 3. Зацікавленість ключових стейкхолдерів 4. Безпечний простір 5. Саморегулювання та самоуправління підприємством 6. Адаптація до нової організаційної структури	Загрози (T) 1. Зміна системи оплати праці і стимулів може призвести до непорозумінь в колективі 2. Безвідповідальність працівників щодо своїх обов'язків 3. Стрімкий переверот наявної організаційної культури може призвести до непорозумінь між керівниками підрозділів (менеджерів середньої ланки) з працівниками підприємств

Джерело: узагальнено автором

Виходячи з проведеного аналізу, можна констатувати, що серед слабких сторін і загроз підприємства є малодосвідченість та відсутність управлінських практик, відсутність стратегічного підходу управління підприємством, безвідповідальність працівників щодо своїх обов'язків.

Серед найефективніших способів підвищення ефективності системи управління ТОВ «Епіцентр К» можна виділити:

1. Удосконалити структуру управління, максимально її спростити, децентралізувати більшість функцій, визначити повноваження управління з урахуванням стажу та особистих якостей.

2. Сформулювати стратегію розвитку організації на основі аналізу сильних і слабких сторін організації, а також сформулюйте організаційні концепції та політику, що охоплюють усі її функціональні сфери.

3. Організувати розробку інформаційних систем для забезпечення

ефективної комунікації між співробітниками та підрозділами.

Таблиця 3.2 - Комплекс заходів щодо вдосконалення технології прийняття управлінських рішень ТОВ «Епіцентр К»

Назва заходів	Методи реалізації заходів	Цілі, що досягаються	Показники ефективності, які характеризують результат
Удосконалення принципів та методів управління	Здійснюється оптимізація співвідношення між централізацією та децентралізацією в управлінні	Посилюється програмно-цільове управління підприємством на основі досягнень науково-технічного прогресу і впровадження масштабних проектів	Здійснюється активізація ефективності взаємодії між підрозділами
Розроблення системи економічних важелів	Застосування планування й прогнозування, що ґрунтуються на використанні довгострокової економічної політики	Надання важливого значення аналізу діяльності на основі удосконалювання обліку і звітності	Вироблення ефективної політики в сфері трудових відносин
Єдність колективних інтересів	Розроблення чітких показників, форм і систем оплати праці	Забезпечення єдності особистих і колективних інтересів	Удосконалення виробничого процесу
Використання адміністративних методів управління для здійснення змін	Організаційно-розпорядчі дії керівництва та методи відбору персоналу	Створення служби маркетингу, підвищення гнучкості поведінки підприємства	Підвищення результату праці, розширення сфер діяльності. Збільшення обсягів реалізації товарів.
Формування клімату, який сприяє згуртованості та активності працівників	Анкетування психологічного стану працівників. Формування принципів відносин між керівниками та підлеглими, зміна стилю керівництва.	Налагодження взаєморозуміння між працівниками компанії, формування позитивної організаційної культури.	Підвищення результативності роботи працівників ТОВ «Епіцентр-К», зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Джерело: сформовано автором

4. Розробити систему прийняття рішень, правила та процедури управління та системи стимулювання.

5. Безперервна система навчання працівників, заснована на навчанні, перепідготовці, розвитку ініціативи та творчості.

6. Розробити систему відбору, навчання, оцінки та переведення керівників, планування кар'єри менеджерів і застосувати стиль керівництва, що відповідає внутрішнім і зовнішнім факторам, що впливають на організацію.

7. Застосовувати найефективніші методи відбору та оцінки талантів, щоб сформувати спроможну та інклюзивну робочу силу та створити найбільш сприятливу соціальну та психологічну атмосферу.

Системи управління ефективні не тільки тоді, коли керівники підприємства, які приймають управлінські рішення та встановлюють форми контролю, узгоджують свої дії з працівниками, відповідальними за їх реалізацію, а й коли між рівнями управління (інституційний, управлінський та операційний) встановлено чіткий і зрозумілий алгоритмічний зв'язок. Відсутність такого механізму між рівнями управління знижує управлінську ефективність усієї системи.

Удосконалення системи управління підприємством в основному повинно здійснюватися за такими напрямками (рисунк 3.1):

- удосконалити організаційну структуру корпоративного управління;
- оптимізувати організацію управлінських і бізнес-процесів шляхом удосконалення систем планування, обліку та контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- вдосконалення управління виробничими ресурсами та запасами;
- підвищення ефективності управління корпоративними інноваційними процесами та підвищення якості надання послуг;
- ефективна система управління витратами і доходами;
- нова система мотивації персоналу.

Отже, технологія удосконалення управлінських рішень зосереджується на:

- розробці і вдосконаленні комплексних систем управління підприємством і їх складовими для забезпечення ефективного прийняття рішень і

взаємоузгодженості інформаційних потоків і процесів прийняття рішень, а також організаційних, кадрових і технічних рішень;

– впровадженні сучасних засобів і методів управління в рамках обраної концепції комплексної системи управління (інтегроване управління автоматизованими виробничими процесами);

– використання сучасних гнучких форм для удосконалення організаційних структур керування підприємством (адаптивні, програмноцільові та інші структури);

– вдосконалення інформаційної системи управління підприємством, підвищення якості інформації, розширення можливості швидкого використання інформації;

– використання світового досвіду та вітчизняної співпраці з іноземними партнерами для досягнення необхідного рівня якості розвитку корпоративних систем управління.



Рисунок 3.1 – Пріоритетні напрями прийняття управлінських рішень для ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: побудовано автором

Рішення прийнято, і тепер підприємству потрібно працювати над запобіганням негативних наслідків. Оскільки прийняття ефективних управлінських рішень - це лише перший крок, наступним кроком є їх ефективне впровадження.

Наступними кроками буде організація виконання прийнятого рішення, тобто виконання наказу, розробка плану та визначення термінів виконання, призначення відповідного персоналу, проведення повідомлень. На ключових ланках необхідно контролювати виконання кожного етапу та вносити корективи, коли це необхідно.

Найчастішими негативними наслідками можуть бути:

- 1) нерозподілені обов'язки між виконавцями;
- 2) непоставлені чіткі терміни;
- 3) зміна відповідальних;
- 4) відсутність ключових точок контролю;
- 5) непрогнозоване збільшення витрат;
- 6) людський фактор.

Якщо із останнім пунктом ми мало що можемо зробити, то попередні п'ять легко можна нівелювати. Для успішної реалізації управлінського рішення в ТОВ «Епіцентр К» пропонуємо використання діаграми Ганта з розподілом по часу, завданнях та відповідальних особах.

По-перше, необхідно спланувати етапи життєвого циклу проекту від початку до завершення. У таблиці 3.3 відобразимо завдання на кожному з етапів, терміни та можливі складності.

Впровадження такої системи дозволяє майже миттєво переоцінювати товари у вашому магазині, проводити погодинну маркетингову кампанію, окремі позиції, відображати додаткову інформацію, у тому числі змінну.

Одним з ефективних управлінських рішень вважається запровадження на підприємстві електронних цінників (Electronic shelf labels, ESL) – сучасна система управління цінами в торговому залі, заснована на технології електронного паперу та бездротовій інфраструктурі передачі даних від системи

обліку до цінників.

Таблиця 3.3 – Зміст фаз життєвого циклу проекту

Фаза	Ініціація	Планування	Виконання і контроль	Завершення
1	2	3	4	5
Початок фази	01.11.2023	04.11.2023	15.11.2023	14.12.2023
Закінчення фази	03.11.2023	12.11.2023	13.12.2023	28.12.2023
Перелік основних робіт	1. Провести збори учасників проекту, обговорити зони відповідальності	1. Скласти план навчання менеджерів з продажу на закордонний ринок	1. Провести навчання менеджерів з продажу на ринку інших європейських країн	1. Провести аналіз КРІ менеджерів з продажу
	2. Провести збори з технічним відділом, підтвердити наявність ресурсів на проект	2. Запланувати зустріч з працівниками для розподілення ресурсів на проекти	2. Провести зустріч з працівниками і розподілити ресурси на проекти	2. Провести аналіз знань менеджерів на майбутні проекти
	3. Отримати підтвердження проекту від директора гіпермаркету	3. Запланувати зустріч з HR щодо підготовки фінансової мотивації	3. Провести зустріч з HR і підготувати фінансову мотивацію менеджерів	3. Фінальна перевірка до запуску
	4. Провести навчання менеджерів з продажу щодо тонкостей роботи на ринку	4. Запланувати зустріч з технічним відділом по налаштуванню нового проекту	4. Підтвердити можливість роботи нового проекту	4. Фінальна перевірка готовності до реалізації проектів
	5. Встановити КРІ для менеджерів з продажу		5. Організувати збір бази потенційних партнерів на ринку, наприклад, Польщі.	
Складності	У керівника немає досвіду роботи на ринку Польщі. Перші встановлені КРІ можуть виявитися неефективними.	Непрацююча фінансова мотивація. Потреба в спеціалістах зі знанням польської мови.	Існуючий графік роботи менеджерів може завадити участі в проектах. Перші клієнти потребуватимуть більших переваг, через відсутність досвіду підприємства.	Постійний контроль КРІ менеджерів з продажів. Контроль виконання проектів.

Джерело: сформовано автором

Для впровадження системи ESL, крім самих цінників, необхідно

розгортання бездротової інфраструктури, інтеграція системи управління ціниками з front-office системою магазину.

Наявність електронних ціників на полицях також сприяє підвищенню статусу магазину та усуває репутаційний ризик неправильного ціноутворення на товари.

Таблиця 3.4 - Вигоди використання електронних ціників

Перевага	Опис
Миттєва переоцінка товарів	Ручний друк та заміна ціників для супермаркету на 5-20 тисяч товарів - ресурсномістка процедура, при якій неминучі помилки і затримки. При використанні електронних ціників заміна цін у всьому магазині займає мінімум часу та не вимагає масштабного втручання персоналу
ESL як частина стратегії омніканальних продажів	Сьогодні, коли on-line замовлення через сайт або мобільний додаток - must have для успіху в ритейлі, система електронних ціників (ESL) дозволяє ефективно та оперативно управляти товарами і забезпечувати синхронізацію каналів омніканальних продажів
Маркетингові активності та in-store сервіси	Можливість миттєвої зміни цін дозволяє маркетологам проводити різноманітні акційні активності по годинах і навіть хвилинах, не відриваючи при цьому від роботи персонал та забезпечуючи синхронну зміну цін в front-office й на ціниках

Джерело: сформовано автором

В електронних ціниках використовується технологія електронного паперу e-Ink, знайома багатьом по «електронним книжкам». Завдяки цьому собівартість експлуатації електронного цітника з екраном e-Ink істотно зменшується. Якість зображення на екрані e-Ink не залежить від кута перегляду або наявності яскравого освітлення в супермаркеті. Впровадження ESL дозволяє отримувати таку пряму економію: - вартість принтера, витратних матеріалів та електроенергії для друку цітника протягом терміну експлуатації електронного цітника (не менше 10 років); - витрати на персонал зі зміною цін.

Потенційні переваги також включають скорочення втрат робочого часу та усунення репутаційних ризиків, пов'язаних із неточним ціноутворенням. Окремою перевагою, на яку варто звернути увагу, є можливість швидкої зміни цін на акційні товари. Це збільшить продажі за рахунок кращого використання часу, в тому числі погодинних акцій.

3.2 Розробка алгоритму прийняття управлінських рішень в ТОВ «Епіцентр К»

Процес прийняття управлінських рішень є складним процесом, яким проходить через послідовні та взаємопов'язані набір етапів. Цей процес вимагає збирання та аналізу великої кількості даних про проблему та поточну ситуацію, в якій знаходиться організація. Також він вимагає розробки набору можливих варіантів рішень, щоб вибрати та прийняти один із них.

Основною метою процесу контролю є вчасне виявлення можливих відхилень від заданої програми виконання рішень.

Є багато причин, чому необхідно використовувати моделі управлінських рішень:

- складність бізнес-процесів підприємства потребує спрощення за допомогою моделювання;
- ця модель дозволяє проводити уявні експерименти без необхідності втілювати їх у реальних умовах, оскільки експерименти можуть бути дорогими, займати багато часу та нести високий ризик негативних наслідків;
- модель дозволяє спостерігати за явищами, яких ще немає і які можуть взагалі не відбутися.

Алгоритм управлінського рішення складається з набору послідовних і взаємопов'язаних етапів, тобто реалізація кожного етапу залежить від результату попереднього етапу. Фази поділяються на три основні блоки, кожен з яких складається з набору фаз, пов'язаних із здійсненням однієї основної фази прийняття управлінського рішення.

Перший блок – визначення проблеми; другий - вибір найбільш оптимального управлінського рішення; третій - реалізація обраного рішення та оцінка результатів.

Кількісний аналіз з використанням математичних та статистичних методів вважається одним з найбільш важливих способів, що використовуються в процесі прийняття управлінських рішень, оскільки математичні та статистичні

методи довели свою ефективність при аналізі варіантів рішення та визначенні оптимального рішення в багатьох сферах економічної, політичної, військової, соціальної та ін. Також було доведено, що використання цих методів у процесі прийняття рішень позитивно впливає на ефективність управлінських рішень на промислових підприємствах, і це те, що ми обговорювали у другому розділі роботи.

Саме тому ми запропонували алгоритм прийняття управлінських рішень для ТОВ «Епіцентр К», основним елементом якого є використання математичних та статистичних методів як інформаційно-аналітичної основи вибору та прийняття оптимального рішення, що дозволяє підвищити ефективність процесу ухвалення управлінських рішень на підприємстві. В Додатку А показаний запропонований алгоритм ухвалення управлінських рішень.

Етап визначення відповідного математичного та статистичного методу аналізу альтернатив та вибору рішення зображено на рисунку 3.2.

Як показано на рисунку, використання математичних та статистичних методів є основним етапом у розробці варіантів вирішення та виборі найкращого вирішення проблеми, з якою стикається ТОВ «Епіцентр К».

Ми показуємо набір проблем або завдань, з якими бізнес зазвичай стикається і щодо яких потрібно приймати рішення, а також при звичаємо їх до функціональної області прийняття рішень. З іншого боку, ми визначаємо набір математичних і статистичних методів, які можуть бути використані для аналізу варіантів рішення та вибору найкращого рішення для кожного конкретного набору завдань.

Визначення відповідного математичного та статистичного методу аналізу альтернатив та вибору оптимального рішення в основному залежить від характеру ситуації або розв'язуваної проблеми.

Використання зазначених на рисунку 3.2 методів дослідження операцій необхідне для ТОВ «Епіцентр К», оскільки ці методи допоможуть керівнику приймати оптимальні рішення шляхом перетворення проблеми на математичну модель та вирішення цієї моделі для досягнення оптимального вирішення

проблеми.



Рисунок 3.2 – Математичні та статистичні методи вибору рішення

Джерело: узагальнено автором

На рисунку ми представили набір проблем або завдань, з якими зазвичай стикаються торговельні підприємства. З іншого боку, ми визначили набір математичних та статистичних методів, які можна використовувати для аналізу варіантів вирішення та вибору оптимального з них для кожного конкретного набору завдань.

Використання методів, зазначених на рисунку 3.2 актуально для ТОВ «Епіцентр К», оскільки ці методи допомагають керівнику приймати оптимальні рішення шляхом перетворення проблеми на математичну модель та вирішення цієї моделі для досягнення оптимального рішення.

Отже, раціональне прийняття рішень – це складний процес, який вимагає від особи, яка його приймає, логічного мислення, креативності та аналітичних здібностей, і для цього потрібна достатня інформація про ситуацію, за якою необхідно ухвалити рішення. Звідси впливає важливість кількісного аналізу ситуації з використанням математичних і статистичних методів як інформаційно-аналітична основа прийняття управлінських рішень, і недостатність проведення описового аналізу, що базується на судженнях та оцінках керівника та його попередньому досвіді.

3.3 Економічне обґрунтування ефективності технології прийняття управлінських рішень в ТОВ «Епіцентр К»

Ефективне рішення є рішенням, яке призводить до досягнення необхідних результатів і поставлених цілей при споживанні мінімальних ресурсів як на його розробку, так і на його реалізацію.

У ТОВ «Епіцентр К» оцінка ефективності управлінських рішень здійснюється шляхом розрахунку показників економічної, організаційної, соціальної та технологічної ефективності, а також показників продажів, продуктивності та рентабельності за певний період часу, де покращення у цих показниках й свідчить про ефективність управлінських рішень, прийнятих за цей період. З іншого боку, якщо результати оцінки показують зниження цих

показників, це свідчить про неефективності управлінських рішень.

Для того щоб оцінити механізм прийняття управлінських рішень ТОВ «Епіцентр К», ми оцінили ефективність управлінських рішень шляхом розрахунку ключових показників діяльності за 2021 та 2022 роки.

Таблиця 3.5 – Ключові показники діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2021 та 2022 роки

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022р. до 2021р.	
			(+, -)	%
Виручка, тис.грн.	60 299 919,24	62156312,5	+7 338 204,1	103,0
Продуктивність праці, тис.грн.	32768,32	36522,65	+2389,33	111,5
Рентабельність (+), збитковість (-), %	45,9	38,9	-5,8 п.в.	-
Коефіцієнт рентабельності оборотних засобів	15,2	16,5	-0,68 п.в.	-
Коефіцієнт рентабельності активів	0,049	0,062	+0,013	-
Коефіцієнт рентабельності інвестицій	0,065	0,087	+0,022	-
Фондовіддача	6,24	6,5	+0,77	-

Джерело: розраховано автором

Виходячи з даних таблиці, можна зробити висновок, що управлінські рішення у ТОВ «Епіцентр К» характеризуються ефективністю, оскільки ключові показники діяльності у 2022 році відображають успіх підприємства у виконанні своїх робіт та досягненні своїх цілей, що означає ефективність його управлінських рішень.

Для більш точного аналізу ми оцінили динаміку показника економічної ефективності управлінських рішень ТОВ «Епіцентр К» у період з 2019 до 2022 року, де економічна ефективність управлінських рішень оцінювали на основі показника загальної економічної ефективності, який може бути розрахований за формулою:

$$\varepsilon = \frac{\sum_{j=1}^T \varepsilon_{\phi_j}}{\sum_{j=1}^T o_j} = \frac{\sum_{j=1}^T (\pi_j - o_j)}{\sum_{j=1}^T o_j} \quad (3.1)$$

де Δf_j – економічний ефект, одержуваний на j -му етапі розрахункового періоду, як різницю між притоком і відтоком коштів, грн.;

Π_j - приток коштів на j -му етапі розрахункового періоду, грн.;

O_j - відтік коштів на j -му етапі розрахункового періоду, грн.;

T – кількість кроків розрахункового періоду.

Управлінське рішення є ефективним, якщо показник загальної ефективності інвестицій більший за нуль.

У таблиці 3.6 наведено значення показника економічної ефективності управлінських рішень ТОВ «Епіцентр К» та його зміни за період 2019 – 2022 р.

Таблиця 3.6 – Показники економічної ефективності ТОВ «Епіцентр К»

Показник	Роки				Середнє
	2019	2020	2021	2022	
Ефективність	0,327	0,401	0,451	0,483	
Абсолютний приріст ланцюговий	0,011	0,074	0,050	0,032	
Абсолютний приріст базовий	0,011	0,084	0,134	0,166	
Коефіцієнт росту ланцюговий	1,03	1,23	1,12	1,07	1,11
Темп приросту ланцюговий, %	3,35	22,56	12,42	7,10	11,13

Джерело: розраховано автором

З даних таблиці можна зробити наступні висновки:

- у період із 2019 по 2022 рік значення економічної ефективності було позитивним, що відображає ефективність управлінських рішень, прийнятих за цей період;

- в середньому за кожен рік показник економічної ефективності ТОВ «Епіцентр К» збільшувався в 1,11 рази;

- у середньому показник економічної ефективності ТОВ «Епіцентр К» за кожний рік збільшувався на 11,13%;

- у 2020 році показник економічної ефективності значно збільшувався, оскільки економічна ефективність становила 0,401, та порівняно з 2019 роком економічна ефективність збільшилася на 0,074, або на 22,56 %.

Отже, на підставі попереднього аналізу можна зробити висновок, що механізм прийняття управлінських рішень ТОВ «Епіцентр К» є ефективним і позитивно впливає на ефективність його управлінських рішень.

Таким чином було апробовано розроблений алгоритм прийняття управлінських рішень для ТОВ «Епіцентр К», а також було оцінено економічну ефективність цих рішень за період 2019-2022 роки.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр К» дає можливість зробити висновок, що необхідно звернути увагу на мікроклімат у колективі, бо його підтримка у сприятливому стані сприятиме доброзичливому відношенню працівників один до одного, дружній роботі, взаємодопомозі тощо.

Демографічна політика підприємства має бути спрямована на «омолодження» колективу, особливо кадрового складу керівників та фахівців. Молоді спеціалісти швидше адаптуються до нововведень, більш працездатні та ініціативні.

Основним джерелом недосконалості технології прийняття управлінських рішень у ТОВ «Епіцентр К» служить неспівставний відповідальності та посаді поділ повноважень між керівниками різного калібру. Таким чином, спочатку для вдосконалення системи прийняття управлінських рішень необхідно переглянути посадові інструкції керівників нижчої ланки, а саме менеджерів офісів продажів, розширивши інструментарій їх адміністративних методів впливу на персонал.

Необхідна розробка системи штрафування-преміювання конкретних спеціалістів за виконання адміністративних обов'язків. В даному випадку така система навчить не лише фахівців більш ретельно ставитися до своїх посадових обов'язків, а й менеджера навчить економії та грамотного розподілу коштів всередині підприємства.

Також керівнику ТОВ «Епіцентр К» слід ухвалювати такі управлінські рішення, як:

- забезпечення всебічної поінформованості. Підготовка певного рішення потребує забезпечення всебічної його поінформованості, обґрунтованості;
- вивчення проблеми та її з'ясування передбачають необхідність повної концентрації на ній своєї уваги з тим, щоб виявити її компетентність та чітко сформулювати цільові її спрямованості;
- забезпечення конкретності та оперативності;

- визначення альтернативних варіантів розв'язання. Визначаючи вибір альтернативніших варіантів вирішення проблеми, керівник, прагнучи збільшити ймовірність отримання вищої віддачі, може побажати стільки альтернативних рішень, скільки можливо. Найкращий результат при ухваленні рішення досягається при більшій кількості вміло розроблених сміливих творчих варіантів;

- забезпечення самостійності у прийнятті рішення. Кожен працівник повинен приймати рішення самостійно, але в межах своєї компетенції, у рамках поставлених завдань, наказів та розпоряджень вищого керівника;

- обговорення проблем у неофіційній обстановці;

- остаточне вирішення проблеми настає після «програвання» різних варіантів, групування їх за значимістю, відхилення свідомо непридатних та нереальних варіантів;

- остаточне рішення ухвалюється саме керівником підприємства незалежно від процедури обговорення та погодження.

Для найефективнішої мотивації та стимулювання праці необхідно запровадити програму, покликану реконструювати сам процес праці. Вона має збагатити зміст праці, створити творчий клімат у колективі.

Також керівництву ТОВ «Епіцентр К» є сенс більше вдаватися до використання методу переконання співробітників у виконанні тих чи інших завдань, а не лише дотримуватися авторитарного стилю керівництва, який має місце на підприємстві.

Проаналізувавши існуючі проблеми підприємства, пропонуємо наступні пропозиції: впровадження ERP АСУ «Менеджмент» та наступних модулів: автоматизація робота відділу продажів, автоматизація документообігу, аналіз завантаження складських приміщень.

Автоматизація необхідна для ефективної роботи відділу продажів, через впровадження модуля «Продажі та маркетинг» ERP АСУ «Менеджмент».

Система дозволить переглядати інформацію про кожного потенційного клієнта в режимі реального часу. Це дозволить централізовано формувати базу

потенційних клієнтів, контролювати роботу кожного менеджера з кожним клієнтом, зменшити час обробки та покращення якості вхідних заявок, що призведе до покращення рівня діяльності компанії, а керівництво компанії отримуватиме оперативну інформацію про роботу без нарад та звітів.

Найважливішим модулем для підприємства буде автоматизація документообігу. Впровадження корпоративних процесів електронного документообігу дозволить створити централізоване сховище всієї інформації про проекти, договори або внутрішню діяльність компанії.

Автоматизація є одним із важливих етапів розвитку можливостей управління. Для цих основних цілей можуть використовуватися тільки найсучасніші програмні продукти, що відповідають конкретним умовам роботи торгової організації.

Керівник ТОВ «Епіцентр К» має найбільш безперешкодний доступ до інформації в процесі контролю. Але й він також часто отримує інформацію в загальному вигляді. Саме тому впровадження ERP АСУ «Менеджмент» дасть можливість отримання керівником деталізованих даних при гострій необхідності.

Для руху документів між відділами буде реалізовано цифровий підпис документів та механізми їх прийняття чи відхилення.

Схематично модель цієї системи можна описати наступним чином: у єдину інформаційну базу даних надходять усі первинні відомості про діяльність підприємства, та на їх основі програма самостійно формує різні звіти, графіки, прогнози і складає повноцінну аналітичну інформацію. Усі господарські операції реєструються в системі лише один раз, та їх вплив на результативність роботи підприємства можна оцінити миттєво, запитавши відповідний звіт.

Завдання комплексної системи – організувати ефективне поширення інформації та контроль, а також забезпечити керівникам усіх рівнів ефективний доступ до даних для швидкого прийняття правильних та ініціативних управлінських рішень.

Опис функціональних можливостей запровадження автоматизованої

системи по відношенню до торговельних операцій представлено на рисунку 3.3.

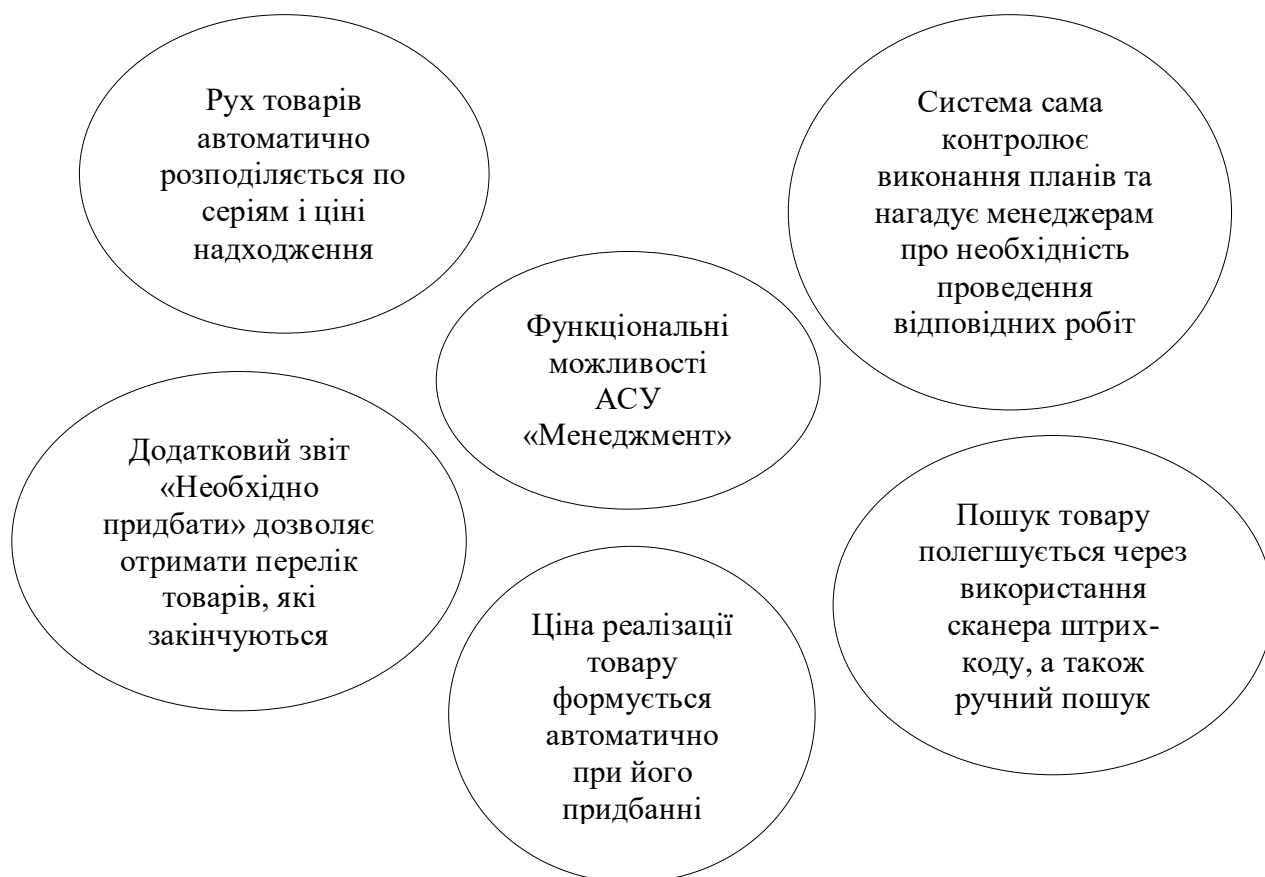


Рисунок 3.3 – Функціональні можливості автоматизованої системи «Менеджмент» для ТОВ «Епіцентр К»

Виконаємо розрахунок економічної ефективності управлінського рішення для ТОВ «Епіцентр К» при переході з ручної технології до автоматизованої.

Розрахуємо річні експлуатаційні витрати при ручній обробці інформації:

$$OC1 = (11000 \times 21) \times 1,2 \times 1,3 / 2 \times 12 = 196560 \text{ грн.}$$

Далі проведемо розрахунок витрат при автоматизованому варіанті обробки інформації. Вони складаються з річних витрат машинного часу на вирішення задачі (C1), річних витрат ручної праці (C2), річних витрат на налаштування обладнання та навчання персоналу (C3):

$$C1 = 12 \times 13 \times 10 = 1560 \text{ грн.,}$$

$$C2 = (12500 \times 11) \times 1,2 \times 1,3 / 2 \times 12 = 117000 \text{ грн.}$$

Далі, одноразові витрати на навчання персоналу (K3.1), адаптацію (K3.2) та налаштування обладнання (K3.3) при вирішенні задачі K3 визначаємо як суму

цих витрат:

$$K3.1 = (14000 \times 9) \times 1,2 \times 1,3 / 22 \times 12 = 10\,714,5 \text{ грн.}$$

$$K3.2 = 12 \times 13 \times 6 = 936 \text{ грн.}$$

$$K3.3 = (107214,5 + 936) \times 0,1 = 10\,815,05 \text{ грн.}$$

$$K3 = 107214,5 + 936 + 10815,05 = 11\,8965,55 \text{ грн.}$$

$$C3 = 118\,965,55 \times 0,1 = 11\,896,5 \text{ грн.}$$

$$CP2 = 1560 + 117000 + 11896,5 = 130456,5 \text{ грн.}$$

Річна економія складе:

$$S = 196\,5600 - 130\,456,5 = 66\,103,5 \text{ грн.}$$

Для розрахунку одноразових витрат за створення та впровадження системи (К) провадиться розрахунок витрат на проектування (K1), витрат на обладнання (K2), одноразові витрати на навчання персоналу, адаптацію та налаштування обладнання (K3) були розраховані вище:

$$K1 = (140000 \times 9) \times 1,2 \times 1,3 / 22 \times 0,208 = 1858,4 \text{ грн.}$$

Витрати на нове обладнання не враховуємо, оскільки для розробки планується використання існуючої на підприємстві техніки. Отже:

$$K2 = 0$$

$$K3 = 1189650,55 \text{ грн.}$$

$$K = 1858,4 + 0 + 1189650,55 = 120823,95 \text{ грн.}$$

Виводимо результат розрахунку економічної ефективності:

$$Er = 66103,5 / 120823,95 \approx 0,547$$

Нормативний коефіцієнт економічної ефективності дорівнює 0,3, при розрахунку за цим проектом він становив 0,547, нерівність $0,547 \geq 0,3$ виконується, отже, вирішення комплексу завдань з використанням ЕОМ є ефективним.

Підіб'ємо підсумок розрахунку економічної ефективності даного проекту, а саме річна економія складе 66103,5 грн.

Складемо кошторис витрат на розробку, впровадження та обслуговування програмного проекту (рисунок 3.4).



Рисунок 3.4 - Кошторис витрат на розробку, впровадження та обслуговування програмного проекту для ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: побудовано автором

Таким чином, на розробку, впровадження та обслуговування проекту потрібні інвестиції у сумі 220840 грн. Інвестиції надаються на 3 роки, річна відсоткова ставка складає 10%.

Економічний ефект від реалізації проекту відбудеться завдяки зменшенню штрафів з боку постачальників підприємства, які надають комунальні послуги, зведенню до мінімуму судових процесів (на тлі грамотної оперативної роботи всіх підрозділів підприємства), а також мінімізації санкцій від неякісного надання послуг споживачам. Штрафні санкції та додаткові витрати за останні п'ять років в середньому склали 98000 грн.

Перейдемо до розрахунку чистої приведеної вартості (NPV):

$$NPV = 98000/(1+0,1)^1 + 98000/(1+0,1)^2 + 9800/(1+0,1)^3 - 220840 = 22926 \text{ грн.}$$

Отже бачимо, що $NPV = 22926$ грн., що відповідно більше нуля. Отже, проект рентабельний.

Виведемо накопичену величину дисконтованих доходів (PV):

$$PV = 98000/(1+0,1)^1 + 98000/(1+0,1)^2 + 9800/(1+0,1)^3 = 243\,766 \text{ грн.}$$

Розрахуємо індекс рентабельності інвестицій (PI):

$$PI = 98000/(1+0,1)^1 + 98000/(1+0,1)^2 + 9800/(1+0,1)^3 / 220840 = 1,10$$

Розрахунки показують, що індекс рентабельності більше одиниці, а тому така інвестиція є доцільною. Показник рентабельності інвестицій дозволяє ранжувати різні інвестиції з погляду їх привабливості. Індекс рентабельності характеризує дохід на одиницю витрат. У даному випадку на одну гривню витрат припадає 1,10 гривні доходу, а отже, проект вигідний та перспективний.

Термін окупності (PP) розраховується діленням разових витрат за величину річного доходу, обумовленого ними, тобто:

$$PP = IC/P = 220840/98000 = 2,25 \text{ роки}$$

Чим менший термін окупності, тим менш «небезпечним» та сумнівним є проект. Отже, запропонований проект через 2,25 роки окупиться і почне приносити прибуток.

Таким чином, за допомогою запропонованої моделі Автоматичної Системи Управління «Менеджмент» на підприємстві значно підвищиться економічна ефективність, управління та планування всього бізнес-процесу.

Отже, ефективність системи забезпечується наступними основними факторами:

1. Зменшити фінансових втрат.
2. Підвищення ефективності взаєморозрахунків.
3. Зменшити штрафів.
4. Підвищення якості управління оборотними фондами.
5. Підвищення достовірності інформації.
6. Підвищення ефективності управління.

Враховуючи запропоновані рекомендації, ТОВ «Епіцентр К» може забезпечити ефективний та високопродуктивний робочий процес на своєму підприємстві, а кожен співробітник відчуватиме свою незамінність та причетність до спільної справи.

ВИСНОВКИ

Управлінські рішення є продуктом інтелектуальної діяльності людини і включають процес вибору альтернативи досягнення мети.

Прийняття управлінського рішення можна визначити як послідовність наступних дій: формулювання варіантів проблемної ситуації; вибір найкращого варіанту; узгодження; - виконання. Прийняття управлінських рішень є важливим процесом, що поєднує основні функції менеджменту, а саме планування, організацію, мотивацію та контроль.

Керівники сучасних організацій і структурних підрозділів повинні постійно сумніватися в справедливості своїх дій і поглядів.

Через аналіз бізнес-процесів підприємства розглядається можливість удосконалення управлінських рішень. ТОВ «Епіцентр К» – сучасне інноваційне підприємство. Своєю діяльністю сприяє розвитку економіки України, створенню робочих місць за підтримки всеукраїнських соціальних ініціатив. За роки роботи підприємство продемонструвало високу ефективність праці, що відображено у вітчизняних рейтингах та аналізі.

Запропоновано провести аналіз техніки прийняття управлінських рішень ТОВ «Епіцентр К». Поряд з аналізом рішень розглядається господарська діяльність підприємств, інструменти, що використовуються для прийняття управлінських рішень. Розглянуто системні принципи використання сучасних моделей прийняття управлінських рішень у корпоративній діяльності та можливості їх застосування в ТОВ «Епіцентр К».

Співробітники мають значні переваги працюючи на підприємстві. Вони можуть скористатися послугами компанії та отримати професійне навчання, безкоштовні обіди, додаткові надбавки за вислугу років та офіційне працевлаштування відповідно до трудового законодавства України.

ТОВ «Епіцентр К» має лінійно-функціональну організаційну структуру, яка дозволяє підприємству підтримувати якість спеціалістів на високому рівні, відповідальних за виконання конкретних функцій та прийняття ефективних

управлінських рішень, яка відповідає обраній компанією стратегії та поєднує в собі принципи спеціалізації управління з принципами управлінської єдності.

Підприємство має позитивні господарсько-економічні показники діяльності. Воно може залучати нові фінанси, що прямо впливає на доходи та можливий подальший розвиток. Загалом на сьогоднішній день підприємство у своєму управлінні використовує процесний підхід і досить ефективно. При регламентованій періодичній перевірці бізнес – процесів, їх удосконаленню можливо суттєво підвищити економічні показники ТОВ «Епіцентр К».

У третьому розділі проведено виявлення основних проблем у бізнес-процесах підприємства. Результати аналізу даних також довели, що використання математичних та статистичних методів як інформаційно-аналітична основа прийняття управлінських рішень позитивно впливає на ефективність управлінських рішень підприємства.

Найбільш важливою досліджуваною змінною, що пояснює зміни в ефективності управлінських рішень, була якість рішень, що приймаються на підставі використання математичних та статистичних методів при прийнятті рішень, за яким слідувала змінна підтримки вищого керівництва у використанні математичних та статистичних методів.

Було розроблено алгоритм прийняття управлінських рішень, основним елементом якого є використання математичних та статистичних методів і оцінено ефективність управлінських рішень шляхом розрахунку ключових показників діяльності та економічної ефективності управлінських рішень на підприємстві. Результати аналізу даних також довели, що використання математичних та статистичних методів як інформаційно-аналітична основа прийняття управлінських рішень позитивно вплине на ефективність управлінських рішень ТОВ «Епіцентр К».

Аналіз проблем автоматизації показав, що у підприємстві немає єдиної корпоративної інформаційної системи, немає і єдиного банку даних, що породжує неузгодженість у роботі підрозділів. Підприємству рекомендується впровадити ERP АСУ «Менеджмент», яка складається з модулів, котрі

оптимізують та систематизують бізнес-процеси на підприємстві та дозволяє приймати оперативні рішення щодо управління ним. Всі реалізовані модулі представляють єдину систему і можуть бути інтегровані з різними проектними, виробничими, галузевими та кошторисними програмами та обладнанням. За допомогою запропонованої моделі АСУ «Менеджмент» на підприємстві значно підвищиться економічна ефективність, контроль та планування всього бізнес-процесу.

Розглянуто та запропоновано методи профілактики найчастіших негативних наслідків прийняття управлінських рішень на підприємстві, а саме: не розподілені обов'язки між виконавцями; не поставлені чіткі терміни; зміна відповідальних; відсутність ключових точок контролю; непрогнозоване збільшення витрат; людський фактор.

Запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення технології прийняття управлінських рішень ТОВ «Епіцентр-К»:

- удосконалити структуру управління, максимально її спростити;
- сформулювати стратегію розвитку підприємства на основі аналізу його сильних і слабких сторін;
- організувати розробку інформаційних систем для забезпечення ефективної комунікації між співробітниками та підрозділами;
- розробити систему прийняття рішень, правила та процедури управління та системи стимулювання;
- безперервна система навчання працівників;
- розробити систему відбору, навчання, оцінки та переведення керівників.

Отже, процес прийняття управлінських рішень на підприємстві є одним зі складових будь-якого управлінського процесу. На перший погляд, цей процес може здатися простим, проте він потребує як великих трудових витрат, тобто велику кількість часу, яка витрачається на прийняття необхідного управлінського рішення, так і грошових, так як аналітичні методи планування потребують значних витрат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко А.В., Харченко Т.О. Обґрунтування управлінських рішень в системі менеджменту підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 31. С. 54-56.
2. Богач Ю.А., Кривокульська Н.М., Скочиляс С.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення як організаційний ресурс для прийняття управлінських рішень. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2021_5_8 (дата звернення 05.09.2023).
3. Бутко І. М. Модель та метод прийняття управлінських рішень на основі аналізу геопросторової інформації рішень. *Сучасні інформаційні системи*. 2021. Т. 5. № 2. С. 42-48.
4. Виноградчий В.І., Якимець Б.Я., Тарасенко А.С. Менеджмент як процес ухвалення організаційно-управлінських рішень. *Сучасні питання економіки і права*. 2020. Вип. 1. С. 10-14.
5. Квятковська Л.А., Івко А.В. Система моніторингу ринку при прийнятті ефективного управлінського рішення. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 118-124.
6. Кондратенко Н.О., Новіков Д.А. Теоретико-методичне забезпечення прийняття управлінських рішень для підприємств промислового комплексу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка*. 2020. № 19. С. 51-56.
7. Кондратенко Н.О., Новікова М.М., Гнатенко М.К. Поліпшення якості прийняття управлінських рішень в організації. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 51. С. 55-62.
8. Корецька Н.І., Фещук А., Томша Х. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві. *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 88-100.

9. Короход Я. Д. Психологічні аспекти прийняття рішень в умовах ризику. *Габітус*. 2021. Вип. 21. С. 146-150.
10. Костін Ю.Д., Ткачова Т.С. Управлінські рішення та ефективність функціонування промислового підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2020. № 3. С. 275-286.
11. Кузнецова І.О., Сокурєнко І.А. Технологія прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 5. С. 169-188.
12. Макаренко М., Сапельнікова Н., Оніщенко В. Особливості обґрунтування управлінського рішення на основі критерію ефективності. *Менеджер*. 2017. № 4. С. 86–95.
13. Мальцева А. М. Моделювання як засіб прийняття управлінських рішень. *Економіка та держава. Серія: Державне управління*. 2020. № 1. С. 34-36.
14. Матвієнко Р. О. Прийняття управлінських рішень на основі даних аналізу фінансового стану господарюючого суб'єкта. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 189-193.
15. Негрей М.В., Тужик К.Л. Теорія прийняття рішень : навч. посіб. 2018. 272 с.
16. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 29, № 1. С. 156-163.
17. Обиденнова Т. Використання моделей та методів для формування та прийняття ефективних управлінських рішень. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 172. С. 147–153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdutsg_2016_172_18 (дата звернення: 06.10.2023).
18. Решетило В.П., Федотова Ю.В. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Випуск №3 (77). С. 149-154.

19. Соколюк С.Ю., Чернега І.І., Жарун О.В., Коротєєв М.А., Тупчій О.С. Формування інноваційного проекту шляхом прийняття ефективних управлінських рішень. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2021. Вип. 98(2). С. 203-211.

20. Сокурєнко І.А. Технологія прийняття управлінських рішень малими підприємствами щодо вибору стратегічних альтернатив. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3-4. С. 146-159.

21. Ткаченко В.О. Прийняття управлінських рішень в умовах війни : матеріали VI Всеукр. наук.-практ.конф. «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством» присвячена пам'яті професора, заслуженого працівника вищої школи Фесенка Дмитра Мусійовича (30-31 березня 2023). Полтава, 2023. С.523-525.

22. Ткаченко В.О., Галинська А.В. Особливості технології прийняття управлінських рішень на підприємстві : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. «Економічні перспективи підприємництва у воєнні часи та опісля» (22 травня 2023). Ірпінь, 2023. С.679-681.

23. Томчук О.Ф., Градомська І.О., Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. С. 307-312.

24. Чорний М. Характеристика управлінських рішень на виробничому підприємстві : Матеріали 9-ї наук.-практ. інтернет-конф. Дніпро (20-21 листопада 2021). Дніпро : Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2021. С. 45-48.

25. Щебель А. І. Моніторинг і регулювання управлінських рішень щодо реалізації потенціалу підприємства. *Економіка і управління*. 2020. № 1. С. 76-8

26. Maslow A., 1987. Motivation and Personality. Harper & Row Publishers, Ink.: Third Ed. NY: Addison-Wesley, 200p. URL: https://www.academia.edu/1613921/Motivation_and_personality (дата звернення: 10.11.2023)

27. Mises L., 1990. Economic Freedom and Interventionism: An Anthology of

Articles and Essays. URL: <https://oll.libertyfund.org/title/greaves-economic-freedom-and-interventionism> (дата звернення: 10.07.2023).

28. Nowduri, S., 2014. Management Information Systems Research for Small and Medium Enterprises: A Sustainability Perspective. International Journal of Software Engineering and Its Applications, Vol. 8, No. 8, pp. 201-208

29. Shurpenkova R., Demko I. (2016) Evrystychni metody heneruvannia, otsinky i vyboru alternatyv [Heuristic methods for the generation, evaluation and selection of alternatives]. Socio-economic problems of the modern period of Ukraine, no 2 (118), pp. 151–154.

30. Stillman J., 2017. Elon Musk's Secret Sauce for Learning Anything Faster. URL: <https://www.inc.com/jessica-stillman/heres-elon-musks-secret-for-learning-anything-fast.html> (дата звернення: 10.11.2023)

ДОДАТКИ

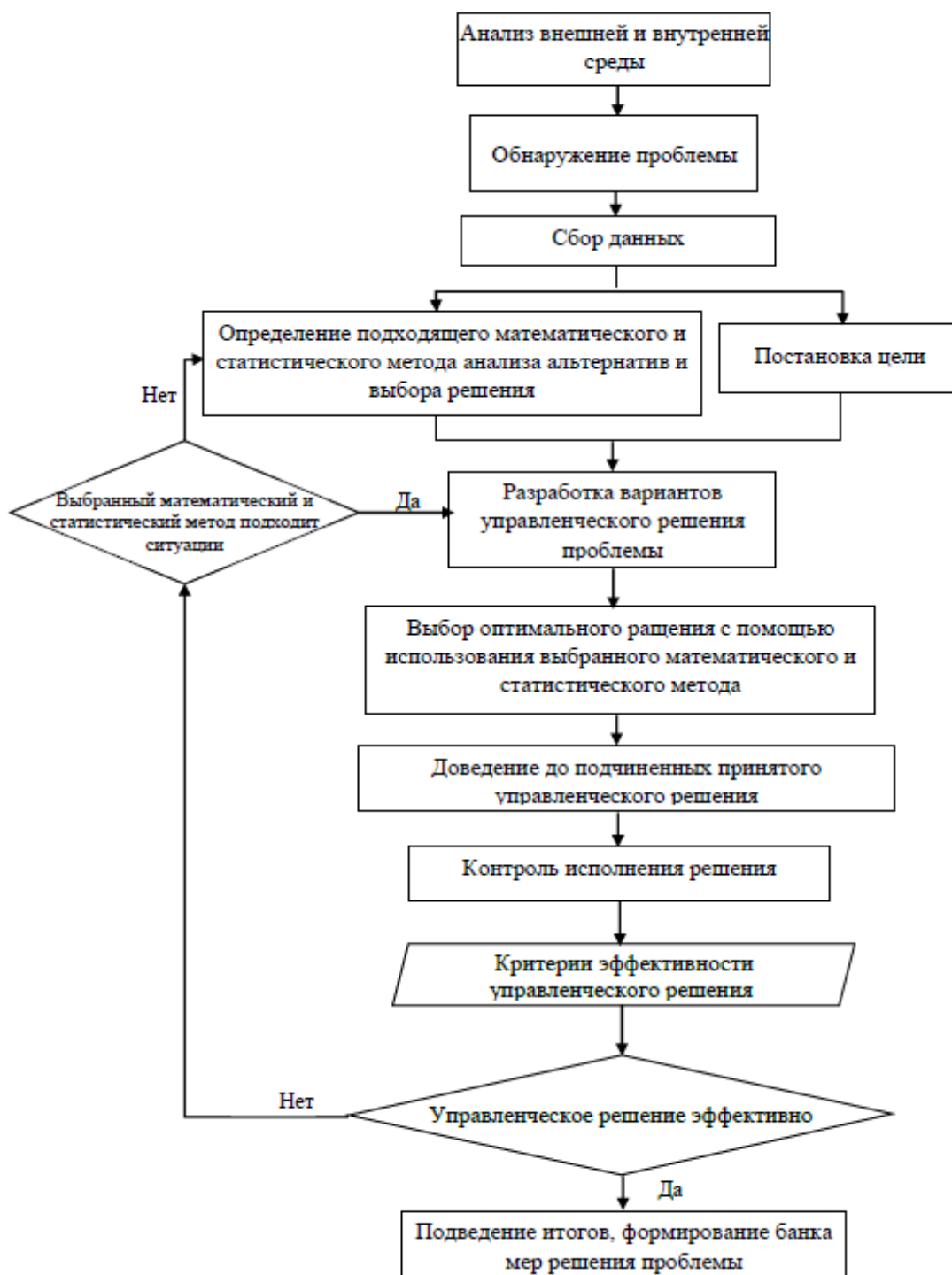


Рисунок - Алгоритм прийняття управлінських рішень ТОВ «Епіцентр-К»