

Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу

Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Міронов Гліб Андрійович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ
РІШЕНЬ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

Спеціальність 073 Менеджмент
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр
спеціальність «Менеджмент»

Науковий керівник:
Гурова Капіталіна Дмитрівна,
кандидат економічних наук, доцент

Харків – 2025

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Голова ЦК економіки, управління
та адміністрування,
кандидат економічних наук

Марина МЕЛЬНИЧУК

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ
рішенням циклової комісії економіки, управління та адміністрування,
протокол від 12.06.2025 р. № 13

Гарант освітньої програми
«Торговельний менеджмент»,
кандидат економічних наук,
доцент

Тетяна БОЛОТОВА

Нормоконтролер,
викладач

Наталія ПОСТОЛЬНА

Науковий керівник,
кандидат економічних наук,
доцент

Капіталіна ГУРОВА

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач

Гліб МІРОНОВ

Підсумкова оцінка: B / 88 (літера / балів)

Секретар екзаменаційної комісії

Наталія КУРИЛОВА

Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: освітній ступінь бакалавр спеціальність «Менеджмент»

здобувачу групи МБ-21 Міронову Глібу Андрійовичу

1. Тема роботи: Шляхи оптимізації процесів реалізації управлінських рішень на торговельному підприємстві

Тему затверджено наказом директора від 31.10.2024 р. № 211-О.

2. Термін подання завершеної роботи до циклової комісії – 13.06.2025 р.

3. Графік виконання роботи

| Назва етапів виконання або структурних елементів роботи | Дата закінчення |
|--|-------------------|
| Вступ | 05.11.-16.11.2024 |
| Розділ 1. Теоретичні аспекти процесу прийняття і реалізації управлінських рішень | 18.11.-14.12.2024 |
| Розділ 2. Аналіз прийняття і реалізації управлінських рішень у ТОВ «ДЖАМП» | 03.02.-01.03.2025 |
| Нормоконтроль 1 | 03.03.-08.03.2025 |
| Розділ 3. Оптимізація підготовки прийняття і реалізації управлінських рішень у ТОВ «ДЖАМП» | 10.03.-10.05.2025 |
| Висновки | 26.05.-28.05.2025 |
| Список використаних джерел | 29.05.-31.05.2025 |
| Подання завершеної роботи керівнику | 02.06.-04.06.2025 |
| Підготовка ілюстративного матеріалу та доповіді | 05.06.2025 |
| Отримання відгуку керівника та рецензій від організації або науковця | 06.06.2025 |
| Нормоконтроль 2 | 09.06.-10.06.2025 |
| Отримання допуску до захисту у голови циклової комісії | 11.06.-12.06.2025 |

4. Методичні вказівки щодо виконання

В першому розділі необхідно розкрити: сутність, значення, класифікація і вимоги до управлінських рішень, методи менеджменту в прийнятті і реалізації управлінських рішень.

В другому розділі проводиться виробничо-економічна характеристика ТОВ «ДЖАМП», аналіз і оцінка якості процесу підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень у ТОВ «ДЖАМП».

В третьому розділі розробити вдосконалення процесу прийняття і реалізації управлінських рішень, оцінити запропоновані заходи.

При виконанні роботи необхідно використовувати нормативно-правові акти, інформаційні джерела, статистичні данні.

Завдання видав

Науковий керівник,
кандидат економічних наук, доцент
Капіталіна ГУРОВА

«04» листопада 2025 р.

Завдання отримав

Здобувач

Гліб МІРОНОВ

«04» листопада 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 44 с., 3 рис., 6 табл., 44 джерел.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи розглядається процес прийняття та реалізації управлінських рішень.

Предметом дослідження стали шляхи оптимізації процесу прийняття та реалізації управлінських рішень у ТОВ «ДЖАМП».

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – ТОВ «ДЖАМП».

Метою кваліфікаційної роботи є оптимізація управлінських рішень для підприємства.

Методи дослідження – порівняльний аналіз, кореляційний аналіз, економіко-математичні методи, метод спостережень та експериментів.

Практична значимість роботи зводиться до того, що результати дослідження можна використовувати в діяльності підприємств для підвищення їх ефективності.

Визначено сутність, значення, класифікація і вимоги до управлінських рішень, окреслено методи менеджменту в прийнятті і реалізації управлінських рішень, проведено виробничо-економічну характеристику ТОВ «ДЖАМП», проведено аналіз і оцінку якості процесу підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень у ТОВ «ДЖАМП», розроблено вдосконалення процесу прийняття і реалізації управлінських рішень, оцінено запропоновані заходи.

РІШЕННЯ, УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ, ВНУТРІШНІ ТА ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ УПРАВЛІННЯ, УПРАВЛІНСЬКИЙ ПРОЦЕС.

ABSTRACT

Qualification work: 44 pp., 3 figures, 6 tables, 44 sources.

The object of the qualification work is the process of making and implementing management decisions.

The subject of the study was ways to optimize the process of making and implementing management decisions in LLC "JAMP".

The enterprise on the example of which the work was carried out is LLC "JAMP".

The purpose of the qualification work is to optimize management decisions for the enterprise.

Research methods - comparative analysis, correlation analysis, economic and mathematical methods, method of observations and experiments.

The practical significance of the work is that the results of the study can be used in the activities of enterprises to increase their efficiency.

The essence, meaning, classification and requirements for management decisions are determined, management methods in making and implementing management decisions are outlined, a production and economic characteristic of LLC "JAMP" is carried out, an analysis and assessment of the quality of the process of preparing, making and implementing management decisions in LLC "JAMP" is carried out, improvements to the process of making and implementing management decisions are developed, and the proposed measures are evaluated.

DECISION, MANAGEMENT DECISION, MANAGEMENT DECISION-MAKING PROCESS, INTERNAL AND EXTERNAL MANAGEMENT FACTORS, MANAGEMENT PROCESS.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 7 |
| Розділ 1 Теоретичні аспекти процесу прийняття і реалізації управлінських рішень..... | 9 |
| 1.1 Сутність, значення, класифікація і вимоги до управлінських рішень.... | 9 |
| 1.2 Методи менеджменту в прийнятті і реалізації управлінських рішень. | 16 |
| Розділ 2 Аналіз прийняття і реалізації управлінських рішень у ТОВ «ДЖАМП»..... | 20 |
| 2.1 Виробничо-економічна характеристика ТОВ «ДЖАМП»..... | 20 |
| 2.2 Аналіз і оцінка якості процесу підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень у ТОВ «ДЖАМП»..... | 28 |
| Розділ 3 Оптимізація підготовки прийняття і реалізації управлінських рішень у ТОВ «ДЖАМП»..... | 33 |
| 3.1 Вдосконалення процесу прийняття і реалізації управлінських рішень. | 33 |
| 3.2 Оцінка запропонованих заходів..... | 39 |
| Висновки | 43 |
| Список використаних джерел | 45 |
| Додатки | |
| Додаток А Аналіз зарубіжних та вітчизняних підходів до трактування поняття «управлінське рішення»..... | 49 |
| Додаток Б Аналіз 5 сил конкуренції ТОВ «ДЖАМП»..... | 51 |
| Додаток В PEST-АНАЛІЗ ТОВ «ДЖАМП». Розділ «МОЖЛИВОСТІ».... | 52 |
| Додаток Г PEST-АНАЛІЗ ТОВ «ДЖАМП». Розділ «ЗАГРОЗИ»..... | 53 |

ВСТУП

Керівники організацій постійно аналізують можливі варіанти дій, щоб обрати найбільш ефективне рішення, яке відповідатиме поточній стадії розвитку підприємства та його перспективним цілям.

Управлінське рішення – це результат глибокого аналізу, оптимізації та прогнозування, що дає змогу вибрати найбільш доцільну альтернативу для досягнення стратегічних цілей. Воно також є проявом творчого та вольового управлінського впливу, спрямованого на усунення проблем і приведення фактичних параметрів діяльності підприємства до бажаних.

У менеджменті управлінські рішення конкретизуються у програми дій, які містять: визначені заходи та методи реалізації, коло виконавців і терміни виконання, ключові показники ефективності та критерії оцінки результатів.

Важливим аспектом є узгодженість і координація дій структурних підрозділів підприємства.

Управлінське рішення – це вибір однієї чи декількох альтернатив із доступних можливостей, який керівник здійснює в межах своїх управлінських функцій. Воно спрямоване на досягнення цілей організації в конкретний період часу та з урахуванням її поточного розвитку.

Процес прийняття управлінських рішень охоплює вибір об'єктів, методів та дій у сфері планування, організації, мотивації та контролю, що забезпечує ефективне функціонування системи управління підприємством.

Актуальність обраної теми зумовлена значним практичним інтересом як з боку дослідників, так і керівного складу організацій. Висока кваліфікація менеджерів у цьому питанні відіграє ключову роль, оскільки успішність діяльності підприємства значною мірою залежить від своєчасного та правильного ухвалення управлінських рішень.

Метою кваліфікаційної роботи є оптимізація управлінських рішень для підприємства.

Для вирішення мети були поставлені такі завдання:

- визначити сутність, значення, класифікація і вимоги до управлінських рішень;
- окреслити методи менеджменту в прийнятті і реалізації управлінських рішень;
- провести виробничо-економічну характеристику ТОВ «ДЖАМП»;
- провести аналіз і оцінку якості процесу підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень у ТОВ «ДЖАМП»;
- розробити вдосконалення процесу прийняття і реалізації управлінських рішень;
- оцінити запропоновані заходи.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи розглядається процес прийняття та реалізації управлінських рішень.

Предметом дослідження стали шляхи оптимізації процесу прийняття та реалізації управлінських рішень у ТОВ «ДЖАМП».

Методи дослідження – порівняльний аналіз, кореляційний аналіз, економіко-математичні методи, метод спостережень та експериментів.

Практична значимість роботи зводиться до того, що результати дослідження можна використовувати в діяльності підприємств для підвищення їх ефективності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1 Сутність, значення, класифікація і вимоги до управлінських рішень

Джерела управлінських рішень для будь-якої організації знаходяться у зовнішньому середовищі, де, залежно від потреби та можливостей, формуються управлінські завдання. Ці завдання, у свою чергу, запускають процес ухвалення рішень, що сприяє ефективному вирішенню поставлених цілей у визначених фінансових і часових межах. Успішність управлінського рішення залежить від його своєчасності та обґрунтованості. Важливу роль відіграє здатність керівника не лише приймати рішення, а й контролювати їхню реалізацію. Це впливає на інвестиційну привабливість компанії, адже ефективне управління визначає перспективи її розвитку, фінансової стабільності та прибутковості [21].

Управлінське рішення формується під впливом зовнішнього середовища, яке згодом також визначає ефективність його реалізації.

Розробка та ухвалення управлінського рішення є ключовим етапом управлінського процесу в організації, що впливає на її стабільність та розвиток.

З огляду на природу управлінського рішення, його можна розглядати як процес – сукупність дій, спрямованих на вирішення завдань, або як явище – результат управлінського впливу. Це ставить питання щодо чіткого визначення поняття «управлінське рішення» та його ролі у функціонуванні організації.

Аналіз зарубіжних та вітчизняних підходів до трактування поняття «управлінське рішення» наведено в Додатку А.

Як висновок з різноманітних визначень управлінського рішення, можна визначити, що управлінське рішення формується та реалізується в межах соціальної системи й охоплює такі ключові напрями:

– стратегічне планування, спрямоване на довгостроковий розвиток організації;

- управління управлінською діяльністю, забезпечення координації та ефективності управлінських процесів;
- керування людськими ресурсами, включаючи підвищення продуктивності, активізацію знань, навичок та компетенцій працівників.
- організація обслуговуючої та виробничої діяльності, спрямована на оптимізацію операційних процесів;
- формування системи управління підприємством, що включає розробку методології та механізмів функціонування;
- управлінське консультування, спрямоване на підтримку та вдосконалення управлінських рішень;
- керування зовнішніми та внутрішніми комунікаціями, що забезпечує ефективну взаємодію організації з внутрішнім колективом і зовнішнім середовищем.

Управлінське рішення – це управлінський вплив творчого або вольового характеру, заснований на знанні законів функціонування системи та аналізі управлінської інформації про її стан. Його метою є досягнення конкретних цілей організації.

Прийняте рішення, залежно від рівня ухвалення, трудомісткості та часу реалізації, трансформується у програму дій. Це дозволяє чітко визначити роль кожної виробничої одиниці у процесі досягнення поставлених завдань, синхронізувати дії та ефективно розподілити ресурси між структурними підрозділами.

Ключовим елементом реалізації управлінських рішень є механізм спонукання до дії, який часто набуває директивного характеру, спрямовуючи виробничі підрозділи на виконання поставлених завдань у встановлені терміни.

Управлінське рішення – це вибір оптимальної альтернативи, який керівник здійснює відповідно до своїх посадових повноважень і компетенцій. Воно спрямоване на досягнення стратегічних цілей організації та вирішення актуальних проблем. Таке рішення можна розглядати як управлінський акт, що забезпечує стабільність і ефективність функціонування підприємства [23].

Управлінські рішення є невід'ємною складовою кожної функції управлінського процесу, супроводжуючи всі етапи діяльності організації – від формулювання цілей до їх досягнення. Основним результатом роботи менеджера є ухвалення рішень, ефективність яких визначає успішність реалізації поставлених завдань та розвиток підприємства.

Для досягнення оптимальних результатів управлінські рішення мають бути науково обґрунтованими, відповідати актуальній ситуації, чинним законодавчим нормам і умовам розвитку організації. Вони мають забезпечувати найкращий шлях до досягнення цілей за умови раціонального використання ресурсів.

Керівник, приймаючи рішення, має враховувати їх типи та класифікацію. Основні фактори, що визначають рішення, включають ступінь важливості, складність, частотність і періодичність ухвалення. За цими критеріями управлінські рішення поділяються на:

- традиційні – рішення, що багаторазово застосовувалися раніше та ґрунтуються на перевірених варіантах;
- нетрадиційні – нові, нестандартні підходи до вирішення управлінських завдань, що сприяють оновленню управлінської практики та адаптації до змін у середовищі.

Ефективний менеджмент вимагає балансу між використанням перевірених методів та впровадженням інноваційних управлінських рішень для забезпечення стійкого розвитку організації.

Традиційні управлінські рішення мають заздалегідь визначений алгоритм ухвалення та застосовуються на нижчих рівнях управлінської структури. Вони базуються на перевірених механізмах та методах, що мінімізують ризики й забезпечують стабільність управлінського процесу.

Нетрадиційні управлінські рішення є складнішими та ризикованішими, оскільки їхні властивості відрізняються від традиційних. Такі рішення, як правило, ухвалюються керівниками високого рівня. Іноді їх помилково

сприймають як традиційні, що може призвести до недооцінки складності та важливості наслідків, знижуючи ефективність управління.

Важливим аспектом прийняття рішень є правильне визначення їхнього типу та грамотне використання. Ефективні управлінські рішення повинні бути ретельно оцінені керівниками, аби забезпечити досягнення оптимальних результатів для компанії.

Основні характеристики нетрадиційних управлінських рішень:

- орієнтація на довгострокову користь для організації;
- висока невизначеність результату через обмеження у вартості, часі та доступності інформації;
- можливість структурних змін у підприємстві чи його підрозділах.

Грамотне управління передбачає виважений підхід до вибору управлінських рішень, що сприяє стійкому розвитку організації.

Більшість теоретичних досліджень з управлінських рішень вказують, що момент вибору є складовою комбінованого процесу прийняття рішень. Управлінське рішення включає низку взаємопов'язаних функцій, які в сукупності формують цілісний процес його ухвалення. Розглянемо деякі з цих функцій:

1. Постановка завдань з управління. Прийняття рішень починається з постановки завдань, і даний конкретний цикл закінчується, коли виконано завдання, яка послужила початком даного циклу.

2. Пошук варіантів. Такий пошук полягає в скануванні внутрішнього і зовнішнього середовища з метою отримання необхідної інформації, що потім використовується для вироблення набору варіантних рішень, які, як видається на даному етапі, можуть призвести до виконання поставленої задачі або досягнення мети.

3. Порівняльний аналіз та оцінка наявних варіантів. Здійснюється порівняння та оцінка наявних варіантів з використанням відповідних методів та критеріїв.

4. Вибір. Менеджер, який приймає рішення, вибирає відповідний образ дій із низки варіантів, тобто він приймає рішення.

5. Реалізація прийнятого рішення на практиці. Рішення перекладається з площини абстрактного умопобудування до площини професійної реальності.

6. Подальший аналіз та контроль. Необхідно переконатися в тому, що прийняте рішення справді призведе до результату, що задовольняє тим завданням з управління, які призвели до початку даного процесу [21].

Реалізація управлінських рішень потребує фінансових та матеріальних витрат, у цьому проявляється економічна сутність управлінських рішень.

Управлінські рішення має на увазі залучення персоналу організації до роботи, що підтверджує їхню організаційну сутність.

При розробці та реалізації управлінських рішень необхідно чітко дотримуватися законодавчих актів, статутів та внутрішньої документації організації, що свідчить про правову сутність управлінських рішень.

Технологічна сутність управлінських рішень проявляється у необхідності забезпечення персоналу технічними, інформаційними ресурсами у процесі реалізації.

Існують об'єктивні фактори, що впливають на якість прийняття управлінських рішень, зокрема: застосування методів моделювання, наукових підходів та принципів, автоматизації управління, мотивації та стимулювання якісного рішення тощо.

Найчастіше при прийнятті управлінського рішення існують три ключові моменти: раціональність, судження та інтуїція.

У разі ухвалення інтуїтивного рішення керівник ґрунтується на власному внутрішньому відчутті правильності вибору. Коли прийняття рішення ґрунтується на судженні, до уваги береться такий фактор, як «шосте почуття», представника найвищого рівня влади організації. Менеджмент середнього рівня покладається на отриману інформацію та техніку. Велике значення, що стимулює процес ухвалення рішення, мають сучасні технічні засоби. Відповідно,

необхідні знання технології їх використання, математичні навички та навички програмування.

З усього вищесказаного випливає, що процес прийняття управлінського рішення, це творча діяльність керівника організації, підкріплена хорошим логічно-вивіреним рішенням для отримання позитивного кінцевого результату.

Формами реалізації управлінських рішень є: наказ, розпорядження, вказівка, інструкція, ділова розмова, договір, план, становище, правила тощо.

Існує досить велика класифікація управлінських рішень, що дозволяє розглянути їх особливості та підібрати найбільш ефективний тип для вирішення конкретних завдань. Класифікація управлінських рішень наведена на рисунку 1.1.

Про якості управлінських рішень можна говорити після того, як конкретизовано вимоги до них:

- мінімальне кількість коригування;
- наукова обґрунтованість, компетентність, достовірність інформації про поточний стан та тенденції розвитку об'єкта управління;
- повноважність, тобто рішення приймається тим, хто має право це робити;
- несуперечність, тобто одне управлінське рішення не має суперечити іншому;
- оперативність, оскільки затримка ухвалення рішення знижує рівень ефективності управління;
- конкретність вимог і лаконічність формулювань;
- збалансованість прав і обов'язків менеджера, відповідального за прийняття рішення;
- єдність розпорядження – ініціатором є безпосередньо керівник;
- економічність, ефективність, оптимальність. Дотримання прямої залежності між цілями, засобами та ресурсами прийнятого рішення та його наслідків та ефектів;

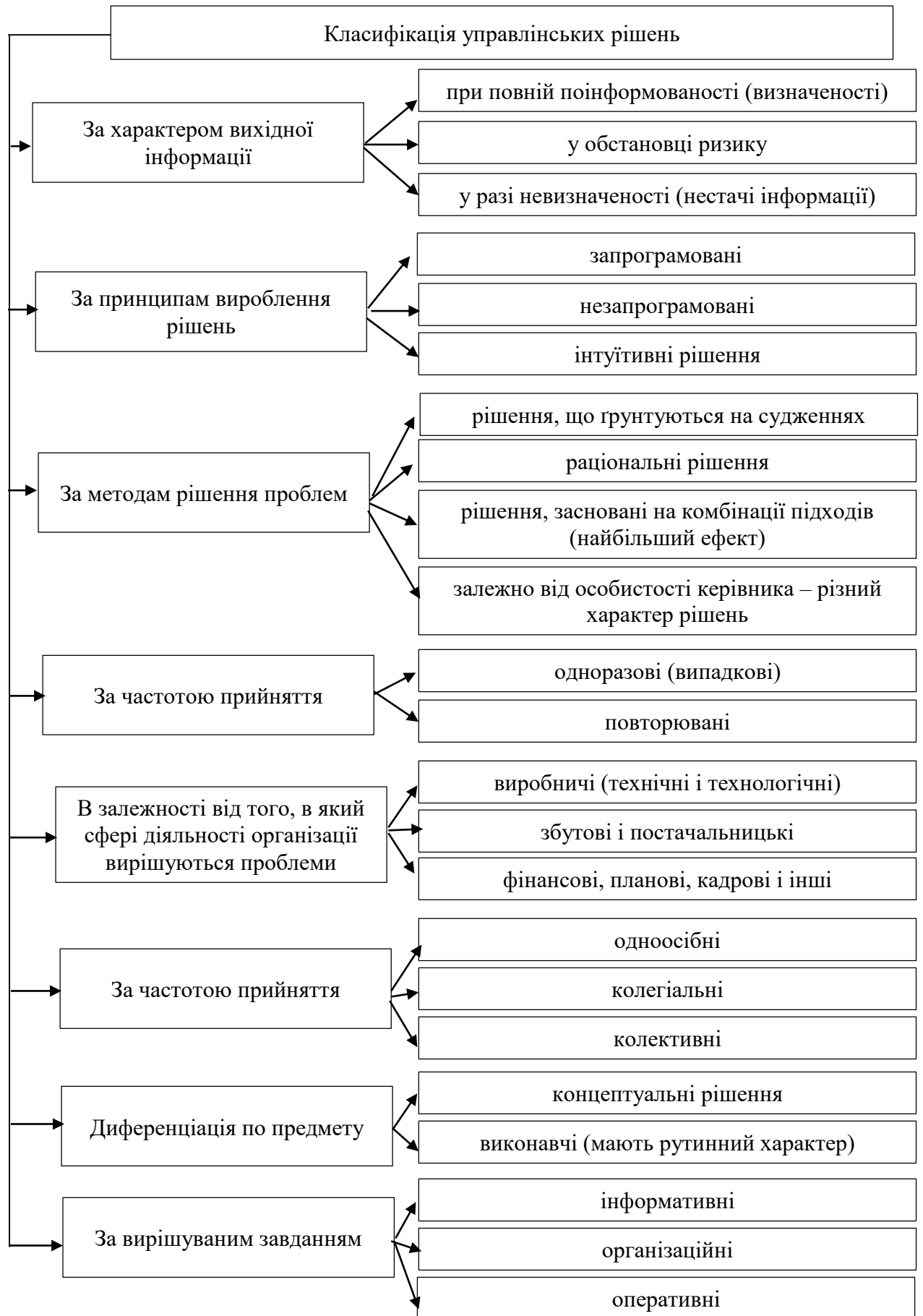


Рисунок 1.1 – Класифікація управлінських рішень

- комплексність при врахуванні всіх факторів, що належать до розв'язуваного завдання;
- реальність, тобто управлінське рішення, розробляється і приймається з урахуванням можливостей організації [14].

Під процесом прийняття управлінського рішення розуміється циклічна послідовність дій суб'єкта управління, спрямованих на вирішення проблем організації та полягають у аналізі ситуації, генерації альтернатив, прийнятті рішення та організації його виконання [8].

Якщо проблема є простою, а ситуаційні фактори добре зрозумілі та керовані, то процес прийняття рішення також буде нескладним. У такому випадку після аналізу проблемної ситуації ухвалюється рішення, що має прямий вплив на неї та сприяє приведенню керованого об'єкта до заданого стану.

У ситуаціях, коли вирішення проблеми є складним, процес ухвалення рішення потребує структуризації. Це передбачає визначення чітких процедур та етапів, які забезпечують системний підхід до вирішення управлінських завдань.

1.2 Методи менеджменту в прийнятті і реалізації управлінських рішень

Перш ніж аналізувати методи менеджменту у прийнятті та реалізації управлінських рішень необхідно визначити, що таке управлінське рішення з погляду менеджменту.

Управлінське рішення – це вибір альтернативи, який здійснюється особою, яка приймає рішення, у межах його посадових повноважень та компетенцій, спрямований на досягнення цілей організації.

Під вибором альтернативи мається на увазі вибір одного із двох єдино можливих рішень. Вибір одного з рішень не гарантує успішної реалізації рішень, тому важливо прийняти таке рішення, яке в процесі виконання піддавалося б коригуванню [8].

Для полегшення процесу необхідно розробляти методи та системи, які допомагали б діяти ефективніше. Тому процес прийняття рішення необхідно

розділити на певні стадії для того, щоб досягти максимально вигідного результату. В основному технологія прийняття рішення поділятиметься на три стадії: підготовка рішення, прийняття рішення, реалізація рішення.

Кожна з цих стадій має свої завдання, вирішуючи які вони отримують кінцевий результат у вигляді оптимального рішення [13].

Процес прийняття управлінських рішень – це не просто математичне завдання, яке потрібно вирішити, використовуючи певні інструменти і відомі заздалегідь формули. Це в першу чергу творчий процес. Дуже часто він вимагає використовувати не заздалегідь заготовлені шаблони, а розширити сприйняття ситуації, знайшовши такі виходи та лазівки, які до цього видавалися недоступними, нереальними та неіснуючими.

Процес прийняття управлінських рішень має низку специфічних характеристик. Насамперед обрана дія має бути обґрунтованою, причому недостатньо зробити вибір на підставі одного-двох фактів, необхідно, щоб вибір був об'єктивний з будь-яких точок зору. Також важливо, щоб особа, яка приймає рішення, була правомочною це робити – не можна, щоб вибір робив той, хто не наділений відповідною владою. Рішення не повинно суперечити або копіювати вже існуюче, так як це повністю нівелює його ефективність. Рішення має бути своєчасним, інакше воно буде марним, якщо проблема, яку воно мало вирішити, вже зникла або набула катастрофічної, незворотної форми.

Будь-яке прийняте рішення має бути забезпечене ресурсами до виконання, отже, не можна робити такий вибір, який організація не зможе реалізувати. І найголовніше – зроблений вибір повинен мати коротку, ясну, лаконічну форму, доступну розуміння будь-яким членом організації. Саме ці особливості прийняття управлінських рішень роблять необхідним існування цілої школи, яка займається дослідженнями у цій галузі.

Існують загальні риси всіх методів ухвалення рішень. Стратегії прийняття управлінських рішень можуть бути найрізноманітнішими, включати як одного-двох експертів, так і цілі групи з наявністю зовнішніх фахівців, або взагалі проходити без людського втручання, використовуючи методи симуляції. Але

при цьому існують певні етапи, які необхідні для складання найбільш повного уявлення о розв'язуваній проблемі. Процес прийняття управлінських рішень включає у собі насамперед постановку мети та її опис – це дозволяє будь-якої миті часу отримувати найповнішу інформацію по кроках. Необхідно проаналізувати проблему, використовуючи інформацію, що отримується по ній – в організації завжди є певні «маркери», що дозволяють прогнозувати труднощі ще до їх появи.

Вибране рішення має бути максимально обґрунтоване, необхідно відзначити критерії ефективності та довести, що вони справді здатні вплинути на поточну ситуацію. І практично найголовніше, що включає процес прийняття управлінських рішень – це конкретизація і роз'яснення деталей прийнятих до виконання дій тим, хто візьметься за їх реалізацію. Якщо виконавець не повністю розумітиме, що він повинен буде зробити, це може нівелювати ефективність будь-якого, навіть найгеніальнішого і нестандартного рішення.

Сьогодні на підприємствах, стикаючись з проблемою вибору оптимального рішення, фахівці користуються розробленими методами прийняття управлінських рішень. Методи – це конкретні способи, за допомогою яких можна вирішити проблему, що виникла:

1. Колективні методи. Тут необхідно відзначити, що важливою частиною є підбір компетентного колективу, учасників процесу. Це може бути тимчасовий колектив, до складу якого входять як керівники, і виконавці. Найчастіше в колективному рішенні приймається метод «мозкового штурму», тут прийматимуться будь-які ідеї, якими б фантастичними вони не були. Щоб досягти максимальну кількість ідей, забороняється критикувати ці ідеї, їх необхідно записати для подальшого аналізу.

Наступний колективний метод прийняття рішення це метод Дельфи. Він полягає у багаторівневому анкетуванні співробітників. Цей метод може проходити кілька турів анкетування. Після кожного туру відбувається опрацювання результатів. Турів проводиться стільки, поки всі експерти не

дійдуть одного й того ж висновку, або доти, доки не позначиться певна група експертів, яка протягом усіх турів не змінювали своєї думки [7].

2. Евристичні методи. Основою евристичних методів є логіка, отриманий досвід, і здоровий глузд у вирішенні управлінських рішень. Метод є неформальним способом при ухваленні рішення. Перевага даного методу полягає в тому, що рішення приймається оперативно, а недолік у тому, що прийняте рішення не гарантує безпомилковості, так як логіка або інтуїція іноді може підвести. Що ж до процесу вирішення проблеми, то цьому методі проблема розбивається кілька більш простих проблем. І кожної проблеми розробляється набір завдань і набір рішень задач. І в міру вирішення кожної проблеми вирішиться повністю проблема.

3. Кількісні методи. Відмінною особливістю даного методу є те, що всі міркування, всі ідеї замінюються моделями. Тобто при дослідженні всіх процесів прийняття рішення розробники даного методу мали скласти математичну модель за допомогою комп'ютера. В основу даного методу покладено математичні функції та статистичні дані. Залежно від математичних функцій розрізняють лінійне моделювання, динамічне; імовірнісні та статистичні моделі; теорію ігор; імітаційні моделі.

Дані методи дозволяють найбільш ефективно визначити проблему, вибрати шляхи її вирішення, та прогнозувати наслідки прийнятого рішення, що є важливим фактором у даному процесі.

Слід зазначити, що при розробці та прийнятті управлінських рішень менеджери, зазвичай, використовують комбінацію методів управління.

Таким чином, можна зробити наступний висновок, що більшість управлінських рішень, що приймаються, протікає в досить складному процесі. І в результаті керівник стикається з невизначеністю перед вибором альтернативи, що і є однією з причин, що викликає ризик у діяльності організації. Тому керівник, ухвалюючи рішення, бере величезну відповідальність і вирішує долю свого підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРИЙНЯТТЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «ДЖАМП»

2.1 Виробничо-економічна характеристика ТОВ «ДЖАМП»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДЖАМП» – ТОВ «ДЖАМП» – основним видом діяльності є неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

На підприємстві працює 170 працівників. Весь колектив, а це працівники відділів продажів, закупівлі, транспортного відділу, складських служб, працюють для задоволення потреб і потреб клієнтів компанії в області продуктів харчування.

Організаційна структура ТОВ «ДЖАМП» представлена на рисунку 2.1.

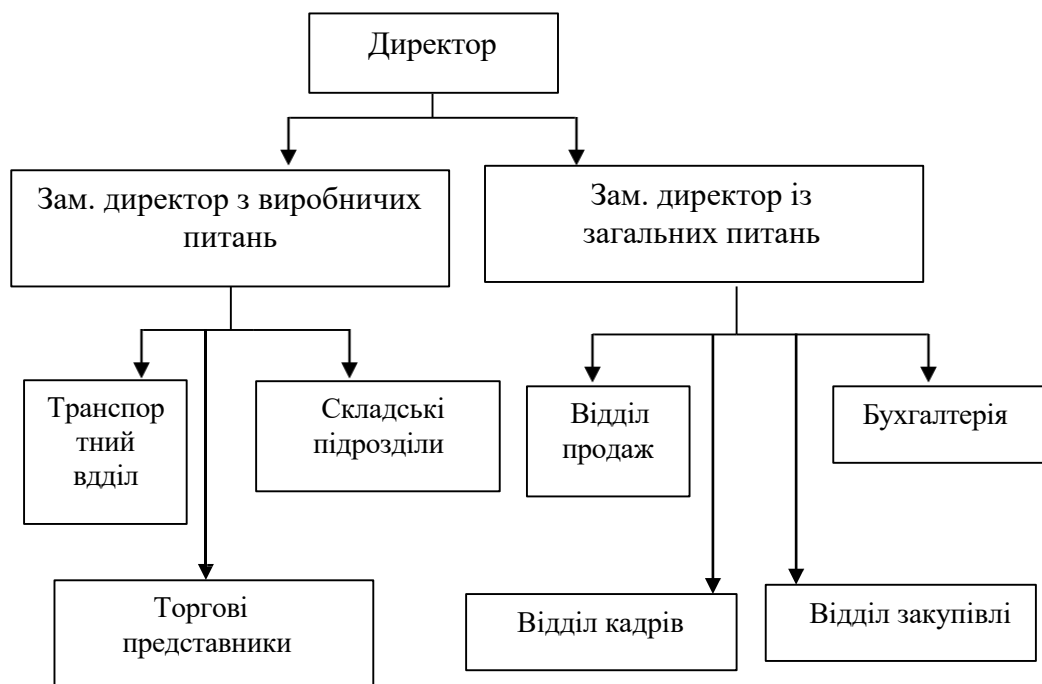


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ДЖАМП»

Компанія гарантує оперативність та стабільність виконання замовлень. Індивідуальний підхід до кожного клієнта дозволяє знаходити найефективніші схеми довгострокового та взаємовигідного співробітництва.

Основними показниками, що характеризують діяльність дистриб'ютора, є, перш за все, обсяг продажів, який являє собою виручку від реалізації продукції, а також витрати на її реалізацію, відповідно дві ці статті і безпосередньо впливають на кінцевий результат – прибуток від продажів і рентабельність бізнесу.

Продукція ТОВ «ДЖАМП» закуповується у різних постачальників-виробників, з якими компанія має довгострокові відносини (зобов'язаннями компанії – дистриб'ютора є виконання різних показників за обсягом продажів, рівнем дистрибуції, клієнтською базою, трансляцією маркетингової стратегії постачальника на закріплену за дистриб'ютором зону відповідальності).

ТОВ «ДЖАМП» має необхідні ресурси для ведення дистриб'юторської діяльності (складські ресурси, команду торгових представників, транспорт, офіс).

Розглянемо виробничо-економічні показники діяльності підприємства протягом трьох років з 2022 по 2024 роки. Основні показники фінансово-господарською діяльності ТОВ «ДЖАМП» в 2022-2024 роках представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні показники фінансово-господарську діяльність ТОВ «ДЖАМП» в 2022-2024 роках

| Показник | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Приріст 2024 р. до 2022 р., тис. грн. | Приріст 2024 р. до 2022 р., % |
|------------------------------------|----------|---------|---------|---------------------------------------|-------------------------------|
| Об'єм продажів, тис. грн. | 1256 000 | 1487190 | 1568220 | 312 220 | 24,86% |
| Собівартість продукції, тис. грн. | 981 250 | 1143992 | 1215674 | 234 424 | 23,89 |
| Позареалізаційні доходи, тис. грн. | 207 403 | 224 335 | 222 270 | 14 867 | 7,17 |
| Валовий дохід, тис. грн. | 482 153 | 567 533 | 574 816 | 92 663 | 19,22 |
| Комерційні витрати, тис. грн. | 213 563 | 218 008 | 277 708 | 64 145 | 30,04 |

Продовження таблиці 2.1

| | | | | | |
|--|----------|----------|----------|--------|----------|
| Управлінські витрати, тис.грн. | 42 216 | 59 320 | 55 624 | 13 408 | 31,76 |
| Прибуток від продажів, грн. | 226 374 | 290 205 | 241 484 | 15 110 | 6,67 |
| Чистий прибуток, тис. грн. | 185 627 | 235 066 | 202 846 | 17 220 | 9,28 |
| Прибуток від продажів від обороту, % | 18,02 | 19,51 | 15,40 | - 3 | - 14,56 |
| Середньооблікова чисельність, чол. | 237 | 170 | 170 | -67 | -28,27 |
| Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн. | 40000000 | 40400000 | 40800000 | 800000 | 102 |
| Фондовіддача | 0,0314 | 0,0368 | 0,0384 | 0,007 | 122,29 |
| Фондомісткість, | 31,85 | 27,17 | 26,02 | -5,83 | 81,70 |
| Рентабельність продажів, % | 14,78% | 15,81% | 12,93% | - 2% | - 12,48% |

З аналізу даної таблиці видно, що прибуток від продажу продукції ТОВ «ДЖАМП» у 2024 році становив 1568220 тис. грн, що у 24,86 % вище, ніж у 2022 року. При цьому собівартість продукції за аналізований період збільшилася всього на 23,89 % і склала 1 487 190 тис. грн. Це говорить про те, що обсяг продажів зростає в основному за рахунок підвищення цін від постачальників компанії, що змушує збільшувати ціни компанію ТОВ «ДЖАМП», а зростання продажів у натуральному вираженні практично не відбувалося у 2022-2024 роках.

Валовий дохід від продажів у 2024 році становив 574 816 млн. грн та збільшився щодо рівня 2022 року на 19,22 %, а прибуток від продажів у 2024 р. становив 241 484 млн. грн, що на 6,67% більше, ніж за 2022 рік.

У той ж час спостерігається зростання комерційних і управлінських витрат, що випереджає зростання обсягу продажу (комерційні витрати за аналізований період збільшилися на 30,04 %, а управлінські витрати зросли на 31,76 %). Це свідчить про те, що у діяльності ТОВ «ДЖАМП» у 2022-2024 роках спостерігається дисбаланс між збільшенням витрат та віддачею від них. Це також свідчить про зниження показника рентабельності на 12,48 %.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів протягом аналізованого періоду зростає з 40 000 000 грн в 2022 року до 48 000 000 грн в

2024 році. Це відбулося за рахунок придбання транспортних засобів. Приріст 2024 р. до 2022 року склав 102 %.

Ступінь використання основних виробничих фондів характеризують показники фондівіддачі та фондоємності. Зростання показника фондівіддачі і зниження показника фондомісткості свідчать про покращення використання основних фондів в ТОВ «ДЖАМП» за період 2022-2024 роки.

Базовим показником, що відображає реальну результативність функціонування персоналу компанії, є продуктивність праці. У перебіг 2022-2024 роки продуктивність праці в ТОВ «ДЖАМП» зростає на 129,48 %.

Проведемо аналіз зміни витрат, які включаються до структури собівартості продукції. Дані подано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Витрати, що включаються до собівартості товарів, робіт, послуг та управлінські витрати, тис. грн

| Показники | 2022 рік | Питома вага , % | 2023 рік | Питома вага , % | 2024 рік | Питома вага ,% | Зміна, тис.грн | Темп зростання, % |
|--|----------|-----------------|----------|-----------------|----------|----------------|----------------|-------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Витрати, тис. рн. всього | 1023466 | 100 | 1203312 | 100 | 1271298 | 100 | 67986 | 5,6 |
| Собівартість продажів всього, у тому числі: | 981250 | 95,9 | 1143992 | 95 | 1215674 | 95 | 71682 | 1,1 |
| Матеріальні витрати | 458114 | 44,8 | 699140 | 58,1 | 857530 | 67,5 | 158390 | 1,2 |
| Клінінгові послуги | 156824 | 15,3 | 167805 | 13,9 | 201114 | 15,8 | 33309 | 1,2 |
| Комунальні платежі | 50826 | 49,7 | 64750 | 54 | 76900 | 60,5 | 12150 | 1,2 |
| Витрати на оплату праці, включаючи відрахування на соціальні потреби | 100120 | 9,8 | 120530 | 10 | 140870 | 11,1 | 20340 | 1,2 |
| Амортизація | 500800 | 48,9 | 550600 | 45,8 | 610400 | 48 | 59800 | 1,1 |
| Інші витрати | 5036 | 0,5 | 6780 | 0,6 | 10540 | 0,8 | 3760 | 1,6 |
| Управлінські витрати всього: у тому числі | 42216 | 4,1 | 59320 | 4,9 | 55624 | 5 | -3696 | 0,9 |

Продовження таблиці 2.2

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|--|-------|-----|-------|------|-------|-----|------|------|
| Матеріальні витрати | 3056 | 0,3 | 7800 | 0,6 | 12600 | 0,9 | 4800 | 1,6 |
| Комунальні платежі | 6832 | 0,7 | 7214 | 0,6 | 8630 | 0,7 | 1416 | 1,2 |
| Витрати на оплату праці, включаючи відрахування на соціальні потреби | 16000 | 1,6 | 18000 | 1,49 | 22000 | 1,7 | 4000 | 1,2 |
| Амортизація | 1008 | 0,1 | 1008 | 0,1 | 1008 | 0,1 | 0 | 1 |
| Договір управління | 6000 | 0,6 | 8000 | 0,7 | 10000 | 0,8 | 2000 | 1,25 |
| Оренда землі | 9000 | 0,9 | 9000 | 0,7 | 9000 | 0,7 | 0 | 1 |
| Інші витрати | 1500 | 0,1 | 1500 | 0,1 | 1500 | 0,1 | 0 | 1 |

Дані таблиці 2.2 свідчать, що темпи зростання витрат, які включаються до собівартості товарів, робіт, послуг становив 5,6 %. Витрати, що включаються до собівартості та управлінські витрати в аналізованому періоді зростали рівномірно. У 2024 р. відбулося зниження управлінських витрат.

Розглянемо показники фінансової стійкості ТОВ «ДЖАМП». Вони відбивають співвідношення власних і позичкових коштів у джерелах фінансування товариства та характеризують ступінь фінансової незалежності підприємства від кредиторів (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники фінансової стійкості ТОВ «ДЖАМП»

| Найменування | Рекомендовані значення | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік |
|---|------------------------|----------|----------|----------|
| Коефіцієнт фінансової незалежності | >0,5 | 0,6 | 0,6 | 0,7 |
| Ставлення сумарних зобов'язань до сумарних активів | 0,2-0,5 | 0,2 | 0,2 | 0,2 |
| Ставлення сумарних зобов'язань до власному капіталу | 0,25-1 | 0,3 | 0,3 | 0,3 |

Коефіцієнт фінансової незалежності ТОВ «ДЖАМП» у 2024 р. зріс. І становив 0,7. Відношення сумарних зобов'язань до сумарних активів не

перевищує нормативне значення і складає 0,2. Відношення сумарних зобов'язань до власного капіталу перебуває у межах норми.

Показники рентабельності та ділової активності є основними характеристиками ефективності фінансово-господарську діяльність підприємства (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники рентабельності та ділової активності ТОВ «ДЖАМП»

| Найменування | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік |
|---|----------|----------|----------|
| Оборотність активів, грн | 365/1,72 | 365/2,08 | 365/2,18 |
| Оборотність запасів, раз | 2,15 | 2,69 | 2,87 |
| Оборотність дебіторської заборгованості, днів | 143 | 129 | 116 |
| Рентабельність необоротних активів, % | 15,11 | 16,47 | 17,18 |
| Рентабельність власного капіталу, % | 8,01 | 9,20 | 10,15 |

Рентабельність необоротних активів та рентабельність власного капіталу ТОВ «ДЖАМП» зросли.

Показники ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДЖАМП» представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДЖАМП»

| № п/п | Показники ефективності фінансово-господарської діяльності | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік |
|-------|---|----------|----------|----------|
| 1 | Виручка (тис.грн) | 745,540 | 980,170 | 1100,550 |
| 2 | Рентабельність продажів (%) | 14,78 | 15,81 | 12,93 |
| 3 | Коефіцієнт поточною ліквідності | 1,5 | 1,6 | 1,67 |
| 4 | Коефіцієнт забезпеченості власними джерелами фінансування | 0,6 | 0,6 | 0,6 |
| 5 | Коефіцієнт загальної оборотності активів | 0,6 | 1,98 | 2,09 |
| 6 | Залишкова вартість необоротних активів (тис. грн) | 2036,140 | 2010,960 | 1990,640 |
| 7 | Вартість чистих активів (тис. грн) | 1183,675 | 1914,365 | 2011,134 |
| 8 | Рентабельність активів (%) | 0,041 | 0,044 | 0,05 |
| 9 | Коефіцієнт платоспроможності | 1,43 | 1,45 | 1,50 |
| 10 | Коефіцієнт капіталізації | 0,9 | 0,91 | 1 |
| 11 | Рівень зносу (%) | 34 | 38 | 42 |
| 12 | Виторг на 1-го працівника (тис.грн) | 2,132 | 2,800 | 3,144 |

Показники даної таблиці дозволяють зробити висновок, що ТОВ «ДЖАМП» ефективно використовує свої кошти. Виручка від реалізації зростає, коефіцієнти загальної оборотності активів і платоспроможності, і навіть рентабельність активів збільшилися.

Динаміка фінансово-економічних показників ТОВ «ДЖАМП» говорить про те, що компанія розвивається стабільно, але не достатньо ефективно та потребує змін у галузі управління обсягом продажів та зниження витрат на управління продажами.

На прийняття управлінських рішень впливають різні чинники як внутрішнього, і зовнішнього середовища. У зв'язку з цим нам необхідно провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «ДЖАМП». Мікросередовище даної організації можна проаналізувати за такими основними компонентами, згідно з моделлю 5 сил конкуренції М. Портера: постачальники, покупці, перешкоди для входу / виходу, замітники, суперництво. Аналіз мікросередовища за моделлю наведено в Додатку Б.

ТОВ «ДЖАМП» перебуває під значним впливом як оптових і роздрібних покупців, так і конкурентів, що вже діють на цьому ринку. Висока конкуренція спостерігається як серед оптових постачальників, так і серед виробників молочної та м'ясної продукції, а також різних соків.

Крім існуючих конкурентів, загрозу для компанії становить можливий вихід нових гравців на ринок, що обумовлено його привабливістю та перспективністю. Це підкреслює необхідність стратегічного планування та конкурентних переваг для збереження позицій підприємства.

ТОВ «ДЖАМП» підтримує співпрацю з великою кількістю постачальників, що дозволяє компанії гнучко реагувати на зміну ринкових умов. У разі ситуацій, що призводять до зниження прибутковості, підприємство має можливість оптимізувати партнерські зв'язки, відмовляючись від неприбуткових контрактів.

Загроза з боку товарів-замінників для компанії є незначною, оскільки її асортимент є достатньо широким. Внутрішня взаємозамінність окремих

продуктів у портфелі компанії додатково мінімізує ризики, забезпечуючи стабільність позицій на ринку.

Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ДЖАМП» наведено у Додатках В та Г: аналіз зовнішнього оточення компанії за методикою PEST-аналіз, за наступними напрямками аналізу: політичне середовище (P), економічне середовище (E), соціальне середовище (S) та технологічне середовище (T), які оцінюються за ступенем впливу на організацію та ймовірністю посилення даного впливу в найближчому майбутньому (2-3 роки і поділяються на 2 групи – можливості та загрози).

Основними факторами, які мають найбільш високу ступінь впливу на аналізовану організацію та ймовірність збільшення ступеня впливу в майбутньому, що визначають можливості зростання компанії, є стабільність ринку молочної та м'ясної продукції, підвищення конкурентоспроможності української продукції, соціально-позитивне ставлення споживачів до названої продукції, поява нових видів продукції, розробок та інновацій в постачальників-виробників, розвиток інформаційних систем та засобів комунікацій у цій галузі.

Однією з перспективних можливостей для зростання є те, що виробники найближчим часом продовжать співпрацю з дистриб'юторами, оскільки значна частина ризиків перекладається на посередників. У період економічної нестабільності виробники, ймовірно, надаватимуть перевагу співпраці з перевіреними партнерами, що забезпечує стабільність постачання та мінімізацію ризиків.

Основними загрозами для бізнесу залишаються кризові явища в економіці України, що можуть призвести до зниження довіри населення до сфери торгівлі. Зростання цін та високі торгові націнки можуть викликати негативну реакцію з боку партнерів і клієнтів компанії. Додаткові ризики включають зниження рівня доходів населення, зміну споживчих пріоритетів та скорочення платоспроможності клієнтів, що впливає на загальний рівень рентабельності підприємств.

Компанія демонструє стабільний та ефективний розвиток, проте проблеми в управлінні продажами, що виникли у 2022–2024 роках, спричинили зниження рівня рентабельності. Це свідчить про необхідність оптимізації процесів продажу для покращення фінансових результатів та підтримки стійкого зростання підприємства.

2.2 Аналіз і оцінка якості процесу підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень у ТОВ «ДЖАМП»

У даній кваліфікаційній роботі аналіз та оцінка якості процесу підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень у ТОВ «ДЖАМП» проводиться в розрізі транспортного відділу, оскільки саме доставка продукції для ТОВ «ДЖАМП» є найважливішим напрямом виробничої діяльності.

Ефективність ухвалення управлінських рішень можна оцінити, використовуючи систему показників ефективності управління транспортним відділом ТОВ «ДЖАМП». Організаційна структура цього відділу компанії представлена на рисунку 2.2.

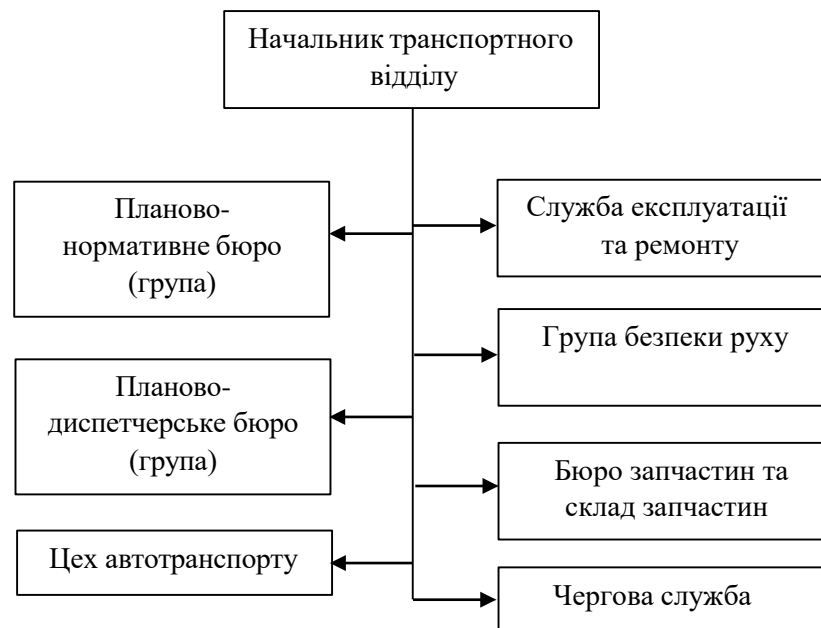


Рисунок 2.2 – Організаційна структура транспортного відділу ТОВ «ДЖАМП»

Для розрахунку системи показників проаналізуємо економічну ефективність роботи транспортного відділу для підприємства, його склад і чисельність персоналу (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Склад та чисельність персоналу транспортного відділу ТОВ «ДЖАМП»

| Посада | Кількість чоловік | | | Темп зростання 2024/2022*100, % |
|--------------------------------------|-------------------|---------|---------|------------------------------------|
| | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | |
| Начальник відділу | 1 | 1 | 1 | 100 |
| Інженер планово-нормативного бюро | 3 | 3 | 3 | 100 |
| Інженер планово-диспетчерського бюро | 3 | 3 | 3 | 100 |
| Водії автотранспорту | 50 | 45 | 48 | 96 |
| Служба експлуатації і ремонту: | 6 | 9 | 7 | 116 |
| Механік | 1 | 2 | 1 | 100 |
| Заправник | 2 | 2 | 1 | 50 |
| Електрогазозварювальник | 1 | 1 | 2 | 150 |
| Електрозварювальник | 1 | 2 | 2 | 150 |
| Машиніст | 1 | 2 | 1 | 100 |
| Група безпеки руху | 3 | 3 | 3 | 100 |
| Бюро запчастин і склад запчастин | 2 | 2 | 2 | 100 |
| Диспетчер чергової служби | 3 | 3 | 3 | 100 |
| Разом: | 71 | 69 | 70 | 98,6 |

За аналізований період чисельність персоналу транспортного відділу ТОВ «ДЖАМП» скоротилася незначно, а саме, на 1,4 %, у тому числі відбулися такі зміни: насамперед відбулося збільшення чисельності працівників служби експлуатації та ремонту. Чисельність електрогазозварників та електрозварювальників у аналізованому періоді збільшилася на 50 %.

Таким чином, аналіз чисельності показує, що транспортний відділ є ключовим у діяльності організації, що обґрунтовує його чисельність та відповідає функціоналу підприємства.

Розглянемо фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень, пов'язаних із діяльністю транспортного відділу. Основними факторами, що впливають на ефективність прийнятих управлінських рішень, є:

1. Поточна ситуація взаємодії компанії з зовнішньої середовищем.

2. Чітка постановка цілі.
3. Об'єм і цінність наявної інформації.
4. Тривалість розробки управлінського рішення.
5. Детальність опрацювання управлінського рішення.
6. Організаційна структура управління підприємством, зокрема транспортним відділом.
7. Форми і методи здійснення управлінської діяльності.
8. Методи та методики розробки та реалізації управлінських рішень.
9. Кваліфікація управлінських кадрів.

У даній сукупності визначальними факторами для ТОВ «ДЖАМП» є обсяг та цінність наявної інформації, час розроблення управлінського рішення, детальність опрацювання наслідків управлінського рішення.

У середньому на одного керівника припадає 16 працівників, що перевищує рекомендовані норми у 2,5 рази, що говорить про перевищене навантаження на керівні кадри транспортного відділу. У свою чергу саме це додаткове навантаження може призвести до реальних збоїв у доставці продукції клієнтам ТОВ «ДЖАМП», а відповідно вплинути на якість прийнятих управлінських рішень, як даних керівників, начальника транспортного відділу. Відповідно, втрачається час на прийняття рішень, тобто страждає оперативне управління, знижується детальність опрацювання і, нарешті, в цілому на правильність побудови організаційної структури підприємства.

На етапі підготовки управлінського рішення реалізуються такі дії, як діагностика проблеми, збирання необхідної інформації про проблемну галузь, формулювання обмежень та критеріїв прийняття рішень, визначення та оцінка альтернатив.

На етапі прийняття та реалізації управлінського рішення реалізуються такі дії, як вибір кращого варіанту, коригування та узгодження рішення, затвердження рішення та реалізація рішення.

Слід зазначити, що у спеціалістів транспортної служби виникають проблеми, в основному, саме на етапі підготовки управлінського рішення,

оскільки утруднено збирання необхідної інформації щодо вирішення поставлених проблем.

Для того щоб оптимізувати процес прийняття управлінських рішень у транспортному відділі ТОВ «ДЖАМП» необхідно проаналізувати поточну ситуацію з прийняттям управлінських рішень. Чинний підхід до збору інформації для прийняття управлінських рішень, що реалізується ТОВ «ДЖАМП», має "функціональний" характер. Відповідно, інтерпретується як функція від інформаційного оточення організації, тобто у розпорядженні співробітників компанії є бази даних, що містять внутрішню та зовнішню інформацію, яка була зібрана раніше і іноді використовується у процесі підготовки до прийняття рішення функціональними службами.

Так, наприклад, відділи маркетингу та збуту ТОВ «ДЖАМП» формують клієнтську інформаційну базу, що містить контактну інформацію клієнтів, дані про угоди та надані послуги, а також готують огляди ринкових тенденцій та змін бажань клієнтів; відділ кадрів контролює зміни, що відбуваються у складі робочої сили та у випадках найму нових співробітників на вільні вакансії.

Після чого, зібрана та проаналізована інформація направляється директору ТОВ «ДЖАМП» до ухвалення одноосібного управлінського рішення, що цілком відповідає організаційній структурі.

У свою чергу, директор вивчає отриману від підрозділів інформацію, обмірковує альтернативні варіанти та здійснює вибір, тобто одноосібно приймає управлінські рішення щодо всіх аспектів діяльності компанії: від найму співробітників до визначення постачальника. Наступним етапом стає реалізація певного керівником управлінського рішення.

З цим пов'язана одна проблема: після вибору, зробленого керівником, транспортний відділ займається опрацюванням схеми доставки та виробленням оптимального маршруту, що дозволить раціонально розпорядитися наявними транспортними, паливними та людськими ресурсами. Але оскільки клієнтська база безупинно розширюється, завдяки комерційним пропозиціям, розсилку яких ініціює директор, виникає проблема завантаженості транспортного відділу

доставкою, а також проблемами узгодження маршрутних листів з керівниками різних рівнів, найчастіше обсяги доставки та документації перевищують пропускну спроможність транспортного відділу ТОВ «ДЖАМП».

Це пояснюється тим, що директор ТОВ «ДЖАМП» не співвідносить обсяг роботи та чисельність працівників транспортного відділу, тобто наявність необхідних трудових ресурсів для виконання заданої роботи. Що призводить до залучення працівників до понаднормової роботи, а також роботи у вихідні дні.

Таким чином, директор підприємства не порівнює обсяг необхідної роботи з можливостями підприємства.

У ТОВ «ДЖАМП», у розрізі транспортного відділу, застосовуються переважно інтуїтивні та евристичні методи прийняття управлінських рішень. Недостатня кваліфікація в галузі менеджменту фахівців транспортного відділу є однією з причин того, що ці фахівці використовують у своїй роботі лише перераховані вище методи прийняття управлінських рішень.

Керівник транспортного відділу повинен гармонійно поєднувати специфіку діяльності автотранспортної служби та кваліфікацію менеджера високого рівня.

Крім того, слід більше повно інформувати директора ТОВ «ДЖАМП» про реальне співвідношення роботи та персоналу, щоб прийняті управлінські рішення йшли на користь організації, а не вели до незадоволеності працівників своєю роботою, що, безумовно, відбивається на всій діяльності та репутації компанії.

РОЗДІЛ 3

ОПТИМІЗАЦІЯ ПІДГОТОВКИ ПРИЙНЯТТЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «ДЖАМП»

3.1 Вдосконалення процесу прийняття і реалізації управлінських рішень

Однією з ключових проблем управлінської системи ТОВ «ДЖАМП» є те, що директор, ухвалюючи одноосібні рішення, не враховує потужності підприємства, зокрема пропускну спроможність транспортного відділу. Це призводить до надмірного завантаження відділу, пов'язаного з оформленням документації та підвищеним навантаженням на керівників, які одночасно контролюють велику кількість підлеглих та вирішують питання постачання, що ускладнюються перевантаженістю відділу.

У зв'язку з цим виникла необхідність розробити нові управлінські рішення, які сприятимуть стабілізації роботи транспортного відділу. Запропоновані варіанти слід представити директору компанії як альтернативні шляхи оптимізації управління для підвищення ефективності його роботи.

Начальник транспортного відділу та два керівники структурних підрозділів стикаються з надмірним навантаженням, що ускладнює виконання їхніх прямих обов'язків. Це призводить до порушення графіків поставок, а також змушує спеціалістів транспортного відділу працювати понаднормово для виконання всіх замовлень на доставку. Відхилення від графіка негативно впливає на рівень задоволеності клієнтів, що, у свою чергу, позначається на репутації ТОВ «ДЖАМП» та перешкоджає розширенню торгових маршрутів у нові регіони.

Додатково, перевантаження працівників знижує їхню мотивацію та задоволеність роботою, що може спричинити добровільне звільнення й стрімку плинність кадрів. Це створює додаткові репутаційні ризики як у внутрішньому середовищі компанії, так і на зовнішньому ринку.

З огляду на викладені проблеми, виникла потреба в ухваленні управлінських рішень щодо оптимізації роботи персоналу та розширення потужностей транспортного відділу. Це необхідний крок для успішної експансії ТОВ «ДЖАМП» у нові регіони, адже наявні ресурси, які раніше забезпечували якісне обслуговування одного регіону, вже не відповідають зростаючим потребам.

Для вирішення ситуації необхідно зібрати, проаналізувати та представити керівництву повну інформацію з опрацьованими управлінськими рішеннями. Одним із можливих заходів може бути введення в штатний розклад нової посади – заступника начальника транспортного відділу. Його обов'язки включатимуть оформлення та підготовку документації, що дозволить розвантажити керівництво відділу та двох керівників секторів, надаючи їм можливість зосередитися на основних управлінських функціях.

Заступник начальника транспортного відділу ТОВ «ДЖАМП» виконуватиме такі функції: братиме участь у проведенні робіт по розробці і складання графіків доставки і маршрутних листів, збирати та узагальнювати інформацію про стан автотранспорту підприємства для своєчасного придбання та заміни запчастин та нових машин, оформляти результати досліджень, вести графік роботи працівників відділу, пропонувати заходи щодо вдосконалення роботи відділу, складати звіти (розділи звіту) про виконані роботи.

Для оптимізації процесу узгодження та затвердження графіків доставки й маршрутних листів необхідно змінити структуру прийняття рішень. Пропонується делегування управлінських повноважень начальнику транспортного відділу, надавши йому право підпису відповідної документації.

При цьому рівень відповідальності має відповідати розширеним повноваженням. Директор ТОВ «ДЖАМП» отримуватиме щотижневі звіти про діяльність транспортного відділу, що дозволить йому контролювати ключові процеси без необхідності постійного втручання в затвердження графіків постачання.

Крім цих заходів, потрібне розширення автотранспортного цеху з прийняттям на роботу 12 водіїв, що дозволить запровадити змінний графік та нормалізувати режим роботи співробітників транспортного відділу. При придбанні кількох одиниць автотранспорту можна говорити про стабілізацію ситуації з постачанням та планувати розширення сфери впливу компанії.

До цього часу прийняття управлінського рішення на ТОВ «ДЖАМП» розглядалося як раціональний процес, тобто, як серія стадій і етапів, через які управлінці компанії повинні пройти від початку і до кінця, щоб дійти до повного виконання рішення та усунення проблеми, що виникла. У реальному житті зовсім не так, так як існує ціла низка обмежень зовнішніх факторів, що перешкоджають застосуванню раціональної моделі у процесі прийняття рішення:

- часто не ясно, що проблема існує;
- неможливо збирати навколо проблеми всю наявну інформацію з технічних чи вартісних причин;
- обмеження во часу змушують приймати не найкращі рішення;
- во багатьох випадках розглядаються не все альтернативи, а при їх оцінці та виборі важко врахувати якісні фактори.

Проте, загальні механізми ухвалення рішення у реальному житті зберігаються.

Для оптимізації прийняття рішення щодо цієї проблеми можливі наступні етапи її вирішення, згідно з дослідженою теорією:

1. Формулювання проблеми.
2. Визначення альтернатив.
3. Оцінка альтернатив.
4. Вибір альтернативи.
5. Реалізація рішення.

Отже, в даному випадку є 2 альтернативи вирішення цієї проблеми:

1. Збільшення чисельності працівників транспортного відділу та придбання додаткових одиниць автотранспорту.

2. Скорочення кількості замовлень для встановлення оптимального обсягу замовлень.

З метою оцінки реалізованості варіантів рішень розглянемо переваги та недоліки кожного з альтернативних варіантів. Таблиця переваг і недоліків рішень дозволяє оцінити повноту переліку та дати якісну оцінку кращих варіантів з точки зору досяжності цілей рішення (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Переваги та недоліки прийняття управлінського рішення ТОВ «ДЖАМП»

| № | Переваги | Недоліки |
|----|--|---|
| 1) | <ul style="list-style-type: none"> - Збільшення обсягу виконаних робіт. - Збільшення частки ринку. - Охоплення нових територій впливу. - Отримання додатковою прибутку в результаті. | <ul style="list-style-type: none"> - Необхідність збільшення витрат на оплату праці додаткових працівників у штаті транспортного відділу. - Витрати на придбання додаткові одиниці автотранспорту. - У перспективі - збільшення штату робочих спеціальностей (слюсарі, електрики, зварювальники і т.д.). |
| 2) | <ul style="list-style-type: none"> - Не потрібно додаткових фінансових вливань. - Дотримання Трудового Кодексу щодо режиму праці. - Дотримання термінів поставок в відповідно з договірними зобов'язаннями. | <ul style="list-style-type: none"> - Відсутність додатковою прибутку |

Таким чином, збільшення чисельності працівників призведе до зростання обсягів виконаних робіт і, як наслідок, збільшення прибутку, але потрібно буде збільшити витрати на створення додаткових робочих місць та придбання нових одиниць автотранспорту.

У разі скорочення кількості замовлень з метою становлення оптимального обсягу замовлень не потрібно додаткових фінансових вливань. А також це призведе до виконання термінів замовлень в кінцевому підсумку.

Оскільки метою підприємства на даному етапі розвитку є розширення клієнтської бази і регіонів обслуговування, то кращою є перша альтернатива, розширення штату транспортного відділу і придбання додаткових одиниць автотранспорту.

Після оцінки переваг, відповідно до теоретичних досліджень, необхідно провести економічне або техніко-економічне обґрунтування варіантів рішень, тобто визначити ресурси, необхідні реалізації рішення, оцінити очікуваний ефект, ступінь досягнення цілей і можливість реалізації варіантів рішень.

Потім організувати реалізацію прийнятого рішення та забезпечити контроль за його виконанням. Навіщо необхідно скласти план реалізації цього рішення.

Для оптимізації процесу реалізації управлінського рішення, що розглядається, необхідно слідувати плану:

1. Чітко структурувати необхідні етапи по реалізації рішення;
2. Суворо обговорювати терміни виконання кожного етапи;
3. Своєчасно інформувати виконавців про поставлені завдання;
4. Забезпечувати контроль їх виконання.

Оскільки економічна ефективність нерозривно пов'язана з управлінською ефективністю у ТОВ «ДЖАМП» пропонується запровадити нову систему мотивації працівників. При цьому необхідно простежити ухвалення управлінського рішення директором про розширення транспортного відділу компанії, яке відображено у таблиці 3.2.

Після прийняття рішення про делегування частини повноважень начальнику транспортного відділу, створення додаткових робочих місць та придбання додаткових одиниць автотранспорту начальник транспортного відділу прийматиме управлінські рішення, пов'язані з прийнятим рішенням про розширення транспортного відділу ТОВ «ДЖАМП» швидше, оскільки процес прийняття рішень прискориться завдяки розширенню його повноважень та зони відповідальності порівняно з попередньою діяльністю.

Отже, на прикладі ТОВ «ДЖАМП» було розглянуто та проаналізовано шляхи вирішення існуючої проблеми з виконанням графіків доставки замовлень клієнтам компанії.

Таблиця 3.2 – Етапи прийняття управлінського рішення директором ТОВ «ДЖАМП» по розширенню транспортного відділу компанії

| Етап прийняття рішення | Дії спеціаліста |
|--|--|
| Вироблення та постановка цілі | Начальник транспортного відділу компанії визначає мету прийняття на роботу нових співробітників транспортного відділу та придбання додаткових одиниць транспорту. Головна мета - скоротити випадки відхилення від графіків доставки. |
| Етап аналізу та пошуку рішень | Начальник транспортного відділу визначає проблему, безпосередньо пов'язану з метою прийняття рішення на цю проблему - встановлює чинники: перевантаженість працівників, неможливість виконувати необхідні обсяги доставок, недостатня кількість працівників та одиниць автотранспорту, ефективна робота працівників при менших навантаженнях, своєчасна доставка без придбання додаткових одиниць автотранспорту. |
| Розробка альтернатив та вибір варіанти вирішення | Розробляє альтернативні варіанти залучення транспортних компаній до доставки за такими критеріями: зручність обслуговування, вартість у порівнянні з власною транспортною службою, збільшення власного автопарку, прийом нових співробітників у штат компанії. Порівнює варіанти за вибраними критеріями. Вибирає придбання додаткових одиниць автотранспорту та прийому до штату нових співробітників автотранспортного цеху транспортного відділу. |
| Узгодження з іншими фахівцями | Залучає керівників підрозділів відділу та відділу кадрів для спільного підтвердження правильності обраного рішення, розроблення термінів впровадження. Після чого представляє це рішення директору ТОВ «ДЖАМП» для схвалення. Дає інформацію в відділ закупівлі для розрахунку необхідних грошових ресурсів для придбання нових одиниць транспорту та найму співробітників. |
| Реалізація | Після необхідних погоджень начальник відділу кадрів отримує від директора наказ про створення вакантних посад в автотранспортному цеху та доборі на них співробітників, керівника відділу закупівель наказ про опрацювання рішення та придбання нових одиниць автотранспорту, начальника транспортного відділу про підготовку протягом місяця звіту про динаміку ситуації з поставками. Начальники відділів, отримавши необхідну інформацію, дають розпорядження своїм підлеглим, які будуть виконавцями при складанні необхідної документації та відповідальними за строки реалізації управлінського рішення. |
| Контроль та оцінка результатів | Весь період робіт (створення вакансій, підбір персоналу, придбання нових одиниць автотранспорту) керівник транспортного відділу, що реалізує управлінське рішення про делегування повноважень, безпосередньо контролює процес. Оцінку результатів проводить по отриманому додатковому звіту о виконанні графіків доставки. |

Вироблено підхід до визначення оптимального рішення. З дослідження ясно, що прийняття управлінського рішення складається з певних етапів, кожен із яких необхідно продумувати, ретельно зважувати і аналізувати.

Для оптимальної реалізації прийнятого управлінського рішення особливу важливість має своєчасна поінформованість, а також чіткість поставлених завдань та правильне їх розуміння відповідальними за виконання співробітниками.

3.2 Оцінка запропонованих заходів

Оцінка економічної ефективності визначається співвідношенням корисного результату та витратних чинників виробничого процесу. Для її аналізу застосовуються відповідні показники ефективності. Крім того, цей показник демонструє загальну результативність економічної системи, оцінюючи рівень досягнення кінцевих корисних результатів у порівнянні з витраченими ресурсами [30].

Ефективність управлінської діяльності зазначеної керуючої системи відображається в якісних та кількісних показниках. Її можна розглядати як соціально-економічну категорію, що розкриває взаємозв'язок між результатами управлінської діяльності, вираженому техніко-економічним і соціальним ефектом та витратами управлінської праці на досягнення цих результатів [32].

При збільшенні виробничих потужностей, тобто обсягів закупівель ТОВ «ДЖАМП» у своїх постачальників, та розширення ринку збуту з великою часткою ймовірності можна стверджувати, що додатково закуплена продукція знайде свого споживача.

При розширенні території діяльності ТОВ «ДЖАМП» збільшить закупівлі у постачальників партії продукції, і зможе за рахунок цього досягти зниження ціни товарів у закупівлі; придбання транспортних засобів більшої вантажопідйомності дозволить знизити витрати, що в кінцевому підсумку дозволить запропонувати клієнтам ціни, які будуть нижчими.

При укладанні додаткових до вже діючих договорів на постачання продукції необхідно буде якнайшвидше налагодити логістичну систему роботи з новим регіоном. Для цього пропонується збільшити пропускну спроможність

транспортного цеху, оскільки автотранспорт ТОВ «ДЖАМП» в даний час працює на межі своїх можливостей, тобто велике завантаження транспорту просто неможлива з міркувань технічних вимог, необхідно збільшити автопарк ТОВ «ДЖАМП» і запросити кілька нових водіїв (водіїв-експедиторів).

Економічну ефективність запропонованих заходів буде розрахована з поточних показників, а саме: в автотранспортному цеху транспортного відділу ТОВ «ДЖАМП» числиться 24 одиниці автотранспорту середньою вантажопідйомністю 1,5 т та 24 одиниці автотранспорту середньою вантажопідйомністю 7 т. Перші виконують 2 рейси повного завантаження на добу, другі – 1 рейс повного завантаження в добу. Машини працюють 24 дня в місяць.

Розрахунок річного обсягу вантажоперевезень для машин вантажопідйомністю 1,5 т. (малотоннажних автомобілів) (3.1):

$$G_{р\dot{ч}.м} = V_{м} * n * D * G_{м} \quad (3.1)$$

де, $V_{м}$ – кількість малотоннажних автомобілів на підприємстві;

n – кількість рейсів за зміну;

D – кількість робітників змін в року;

$G_{м}$ – вантажопідйомність малотоннажних автомобілів.

Річний обсяг вантажоперевезень для машин вантажопідйомністю 1,5 т: (малотоннажних автомобілів): $24 * 2 * 288 * 1,5 = 20736$ т.

Розрахунок річного обсягу вантажоперевезень для машин вантажопідйомністю 7 т. (середньотоннажних автомобілів) (3.2):

$$G_{р\dot{ч}.с} = V_{м} * n * D * G_{с} \quad (3.2)$$

де, $G_{с}$ – вантажопідйомність середньотоннажних автомобілів.

Річний обсяг вантажоперевезень для машин вантажопідйомністю 7 т. (середньотоннажних автомобілів): $24*1*288*7 = 48384$ т.

Розрахунок річного обсягу всіх вантажоперевезень (G): $G = G_{р\dot{ч}.м} + G_{р\dot{ч}.с} = 20736 + 48384 = 69120$ т.

Відповідно, загальний річний обсяг вантажоперевезень ТОВ «ДЖАМП» складає 69120 т.

При обсязі замовлень необхідно збільшення вантажоперевезень на 34560 т на рік. Оскільки планується розширення зони діяльності ТОВ «ДЖАМП» у сусідні регіони, доцільно набувати машини вантажопідйомністю 20 т. Відповідно, при розрахунку їх ефективності брати середні значення їхньої роботи, а саме: 1 виїзд на добу, 24 дні на місяць протягом року. За вищевказаних умов необхідно придбати 6 одиниць автотранспорту вантажопідйомністю 20 т.

Розрахунок річного обсягу вантажоперевезень для машин вантажопідйомністю 20 т: (великотоннажних автомобілів): $6*1*24*20*12 = 34560$ т.

Розрахунок річного обсягу всіх вантажоперевезень (G): $G = 20736 + 48384 + 34560 = 103680$ т.

Відповідно, загальний запланований обсяг вантажоперевезень становитиме 103680 т.

Економічна ефективність запропонованих заходів за річний період подана у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Економічна ефективність запропонованих заходів за річний період

| Показник | Факт 48 одиниць транспорту | План 54 одиниць транспорту |
|---|----------------------------|----------------------------|
| Показник доставки, т | 69120 | 103680 |
| Собівартість, тис. грн | 12466800 | 18700200 |
| Реалізація товарної продукції, тис. грн | 24933600 | 37400400 |
| Витрати, тис. грн | 886800 | 1028050 |
| Прибуток, тис. грн. | 10580000 | 17672150 |
| Рівень рентабельності, % | 84,8 | 94,5 |

Після застосування запропонованих заходів на підприємстві ТОВ «ДЖАМП» збільшиться прибуток від реалізації на 17672150 тис. грн, відповідно, збільшилися й витрати до 1028050 тис. грн.

Аналіз отриманих даних свідчить, що запропоновані теоретичні управлінські рішення щодо автотранспортного цеху транспортного відділу ТОВ «ДЖАМП» можуть позитивно вплинути на діяльність компанії та сприяти зростанню її прибутковості. Однак для їх успішного впровадження необхідне більш детальне опрацювання та консультації зі спеціалістами підприємства, а також експертами у сфері вантажоперевезень.

Варто зазначити, що ці рішення містять певний рівень ризику, зумовлений впливом зовнішнього середовища та необхідністю чіткої реалізації управлінських заходів на всіх рівнях компанії. Для мінімізації ризиків важливо забезпечити якісне планування та координацію впровадження управлінських змін.

ВИСНОВКИ

За підсумками проведеного дослідження можна сформулювати певні висновки.

Після ухвалення рішення про делегування частини повноважень начальник транспортного відділу, створення додаткових робочих місць та придбання додаткових одиниць автотранспорту, начальник транспортного відділу прийматиме управлінські рішення, пов'язані з ухваленим рішенням про розширення транспортного відділу ТОВ «ДЖАМП», швидше, оскільки процес прийняття рішень прискориться завдяки розширенню його повноважень та зони відповідальності порівняно з попередньою діяльністю.

Отже, на прикладі ТОВ «ДЖАМП» було розглянуто та проаналізовано шляхи вирішення існуючої проблеми з виконанням графіків доставки замовлень клієнтам компанії.

Вироблено підхід до визначення оптимального рішення. З дослідження ясно, що прийняття управлінського рішення складається з певних етапів, кожен із яких необхідно продумувати, ретельно зважувати і аналізувати.

Для оптимальної реалізації прийнятого управлінського рішення особливу важливість має своєчасна поінформованість, а також чіткість поставлених завдань та правильне їх розуміння відповідальними за виконання співробітниками.

Проаналізувавши управлінські рішення в ТОВ «ДЖАМП», а також методи розробки та прийняття управлінських рішень щодо діяльності підприємства, що застосовуються на даному підприємстві, можна зробити певний висновок: в даний час при прийнятті рішень досліджуються і приймаються до уваги не всі аспекти, що впливають на прийняття управлінських рішень. А з допомогою розроблених рекомендацій вироблено принципово новий підхід до визначення раціонального рішення.

Після застосування пропонованих заходів на підприємстві ТОВ «ДЖАМП» збільшиться прибуток від реалізації на 17672150 тис. грн,

відповідно, зростуть витрати до 1028050 тис. грн. Дані свідчать, що з застосуванні запропонованих управлінських рішень збільшиться рентабельність до 94,5%.

З отриманих даних випливає, що теоретично запропоновані управлінські рішення щодо автотранспортного цеху транспортного відділу ТОВ «ДЖАМП», при впровадженні принесуть компанії позитивні результати і позитивно позначаться на збільшенні прибутку компанії, але вони вимагають більш ретельного опрацювання і консультацій з фахівцями компанії та експертами у сфері вантажоперевезень – представниками зовнішнього середовища.

Дані управлінські рішення мають деяку частку ризику, пов'язану в першу чергу з факторами зовнішнього середовища, та з точністю виконання прийнятого управлінського рішення на всіх рівнях ТОВ «ДЖАМП».

Вкрай важливо те, що ухвалення рішення – не одномоментний акт, а результат процесу, що має певну тривалість та структуру. Процес прийняття рішень – циклічна послідовність дій суб'єкта управління, вкладених у вирішення проблем організації та які у аналізі ситуації, генерації альтернатив, виборі їх найкращої та її реалізації.

Зведення до мінімуму негативного впливу суб'єктивного елемента на якість управлінських рішень, що приймаються – одне з головних завдань оптимізації процесів прийняття рішень в управлінні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. М. Менеджмент торговельного підприємства. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 328 с.
2. Андрущенко Н. О. Умови і чинники якості управлінських рішень на торговельному підприємстві. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. Вип. 4 (21). С. 137-141.
3. Антонюк Н. А. Управлінські рішення: типи, фази, моделі. Економічний дискурс. 2021. № 4. С. 59–64.
4. Березюк Н. П. Оцінка ефективності управлінських рішень на торговельному підприємстві. Економіка. Фінанси. Право. 2020. № 12. С. 21–25.
5. Брюховецька М. С. Управлінське рішення та фактори, що впливають на процес його прийняття й реалізацію. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. Вип. 4. 2019. С. 3-6.
6. Будзан Б. П. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи: навч. посіб. Київ: Основи, 2008. 349 с.
7. Василенко В. А. Теорія і практика розроблення управлінських рішень: навч. посіб. / В. А. Василенко. Київ: ЦУЛ, 2003. 420 с.
8. Ггрняк С. В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 11. С. 201-204.
9. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. Київ: Кондор, 2018. 187 с.
10. Григоренко І. А. Моделювання процесів прийняття рішень у торгівлі. Наукові записки. 2022. № 28. С. 102–106.
11. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: пер. з англ. Київ: Всеуіто, Наук. думка, 2001. 242 с.
12. Діденко О. І. Системний підхід до прийняття управлінських рішень. Економіка і держава. 2022. № 7. С. 33–38.
13. Дорошенко С. В. Етапи реалізації управлінських рішень у торгівлі. Економіка і прогнозування. 2022.– № 3. С. 78–83.

14. Загороднюк О. В., Півторак М. В., Малюга Л. М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 4 (15). С.94-98
15. Іванова Ю. А. Фактори ефективності реалізації управлінських рішень. Економічний простір. 2020. № 9. С. 65–70.
16. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку. Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2005. 326 с.
17. Книш І. М. Методологічні підходи до оптимізації управлінських процесів. Проблеми економіки. 2022. № 1. С. 33–38.
18. Коваленко А. Ю. Управлінські інструменти ефективного управління підприємством. Економіка та держава. 2023. № 2. С. 49–54.
19. Колесник Т. І. Інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень. Економічний вісник. 2022. № 6. С. 91–94.
20. Лаптев В. І. Аналітичні інструменти прийняття управлінських рішень. Львів : ЛНУ, 2021. 244 с.
21. Лисенко В. В., Кондратюк Н. В., Пронська В. В. Управлінські рішення як ключовий компонент моделі управління організацією. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 32. С. 149-154.
22. Ліпич Л. В. Оптимізація управлінських процесів в умовах цифровізації. Бізнес Інформ. 2023. № 1. С. 81–85.
23. Мороз О. В. Управлінський облік для прийняття управлінських рішень. Київ: Фінанси, 2021. 176 с.
24. Нікіфоренко В. С. Особливості прийняття державно-управлінських рішень у сфері прикордонної безпеки. Прикарпатський юридичний вісник. 2018. Вип. 2(23). Т. 3. С. 194-198.
25. Олійниченко О. М. Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення». Наукові праці НУХТ. 2007. № 21. – С. 79 – 83.
26. Онофрійчук О. В. Шляхи оптимізації формування та розвитку управлінської команди підприємства. Матер. IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конф. Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця, 16 жовтня 2018 р. С. 256–264.

27. Осовська Г. В. Основи менеджменту: курс лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій». Житомир: ЖІТІ, 2008. 556 с.
28. Осовський О. А. Особливості управлінської праці в трансформаційний період розвитку України. Вісник ЖНАЕУ. 2011. № 1, т. 2. С. 215–224.
29. Панкратов Ф. Г. Теорія управлінських рішень : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2020. 248 с.
30. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Дніпро. Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
31. Плотнікова М. О. Інноваційні підходи до управління підприємствами торгівлі. Вісник ХДУ. 2021. № 4. С. 96–101.
32. Попович Т. В. Ефективність колективних управлінських рішень у торгівлі. Менеджмент і підприємництво. 2023. № 2. С. 100–105.
33. Савченко В. Ф. Прийняття управлінських рішень: теорія та практика. Київ: Академвидав, 2020. 312 с.
34. Самойленко І. О. Обґрунтування адміністративних рішень в умовах ризику та невизначеності. Харків. ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 73 с.
35. Ткаченко Т. О. Управлінські рішення в системі стратегічного управління підприємством. Економіка і організація управління. 2021. № 3. С. 45–50.
36. Черняк О. І. Ефективність реалізації управлінських рішень в умовах ризику. Вісник КНЕУ. 2021. № 7. С. 59–63.
37. Чорна І. М. Організаційно-методичні аспекти реалізації управлінських рішень. Науковий вісник ХНУ. 2023. № 5.– С. 103–108.
38. Чумаченко С. І. Управлінські рішення та відповідальність менеджера. Економіка та суспільство. 2022. № 38. С. 88–92.
39. Шевченко Л. О. Організаційні механізми реалізації управлінських рішень. Бізнес Інформ. 2021. № 10. С. 56–60.
40. Шоробура І. Сучасні вимоги до управлінського рішення. Молодь і ринок. 2018. Вип. 8 (163). С. 17-21.

41. Шульженко І. В., Остапенко С. Ю., Симоненко В. А. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 4 (09). С. 73-77.

42. Яковенко С. Г. Стратегічне мислення як основа якісних рішень. Маркетинг і менеджмент. 2021. № 2. С. 74–78.

43. Яремко І. І. Особливості прийняття та реалізації управлінських рішень в системі публічного управління. Грааль науки. 2021. Вип. 7. С. 57-61.

44. Kaplan R., Norton D. The Execution Premium: Linking Strategy to Operations. Boston : Harvard Business Press, 2020. 320 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

**АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНИХ ТА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДХОДІВ ДО
ТРАКТУВАННЯ ПОНЯТТЯ «УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ»**

Таблиця А.1 – Аналіз зарубіжних та вітчизняних підходів до трактування поняття «управлінське рішення»

| Автор | Сутність поняття «управлінське рішення» |
|---|--|
| О. В. Загороднюк, М. В. Півторак, Л. М. Малюга [14] | Сукупність послідовних дій у циклі, що будуються на окремих процедурах, та дозволяють природно здійснювати вплив у системі менеджменту організації з метою досягнення її цілей або вирішення проблем |
| О. В. Онофрійчук [26] | Наслідок аналізу, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з множини можливих варіантів досягнення конкретної мети |
| І. В. Шульженко [41] | Вольовий акт втручання суб'єкта управління у діяльність організації з метою забезпечення координуючого впливу на об'єкт управління для досягнення цілей організації |
| І. Шоробура [40] | Вибір альтернативи, здійснюваний суб'єктом, який приймає рішення, у відповідності до його посадових повноважень і компетенцій, спрямований на досягнення цілей підприємства |
| В. С. Нікіфоренко [24] | Вибір одного з варіантів дій, що виключає можливість вибору іншої дії у процесі досягнення поставленої мети |
| В. В. Лисенко [21] | Результат аналізу, що проводиться шляхом вивчення управлінської ситуації, підсумком якого є вибір суб'єктом управління, із сукупності можливих альтернатив, чітко встановленого варіанта дій, спрямованого на досягнення поставлених цілей |
| Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник [30] | Результат творчого аналізу проблемної ситуації, що проводиться з певною метою, вибір шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності до мети системи менеджменту |

Продовження таблиці А.1

| | |
|------------------------|--|
| Д. Дерлоу [11] | Певна точка управління, при якій роблять вибір між альтернативними можливостями і конкуруючими. Початковим моментом визначають мить, коли виконують дію у конкретному напрямку, а іншу частину можливостей відкидають. |
| С. В. Цюцюра [6] | Результат вибору управлінцем певного способу дій, що забезпечить досягнення намічених цілей або конкретної ситуації. |
| Г. В. Осовська [27] | Конкретний вибір альтернативного варіанта вирішення проблемної ситуації або вольовий акт, що, як правило, має цільове спрямування і покликаний забезпечити досягнення певного результату. |
| А. В. Василенко [7] | Загальний результат певного творчого процесу керівника, який вимагає конкретних дій колективу, що виступає при цьому об'єктом управління даного керівника. |
| О. М. Олійниченко [25] | Творчий процес, що передбачає розроблення та реалізацію одного або кількох альтернативних варіантів із сукупності можливих альтернативних, спрямованих на досягнення наміченої мети. |

ДОДАТОК Б
АНАЛІЗ 5 СИЛ КОНКУРЕНЦІЇ ТОВ «ДЖАМП»

Таблиця Б.1 – Аналіз 5 сил конкуренції ТОВ «ДЖАМП»

| Чинник | Ступінь невизначеності | Ступінь впливу на організацію | Опис ситуації | Можливість впливу з боку організації |
|------------------------------------|------------------------|-------------------------------|---|---|
| Покупці | 2 | 5 | Компанія має близько 4000 клієнтів, з якими має довгострокові відносини, ситуація досить сприятлива, частка ринку висока, є налагоджена взаємодія з клієнтами всіх рівнів | Організація може впливати на покупців шляхом маркетингової діяльності, стимулювання збуту, розміщення рекламних матеріалів в торгових точках, проведення дегустацій та ін. |
| Постачальники | 4 | 3 | Організація має кілька постачальників, проводить регулярний моніторинг постачальників, має довгострокові партнерські відносини із постачальниками | Організація може обирати постачальників, певною мірою диктувати умови постачальникам, може відмовитися від низки контрактів, якщо вони стануть не вигідними |
| Існуючі конкуренти | 5 | 5 | На ринку присутня велика кількість конкурентів, як дистриб'ютори молочних, м'ясних і ін. компаній, так і оптові фірми і виробники продовольчих товарів | Організація веде конкурентну боротьбу шляхом ціноутворення, маркетингових активностей, логістики, за рахунок чого утримує невелике перевага на ринку, але ситуація конче не стабільна |
| Загроза появи нових конкурентів | 5 | 5 | Існує загроза появи нових гравців на ринку, даний сегмент ринку зростає, конкуренція посилюється | Компанія має вплив за рахунок свого авторитету та позиції на ринку, але є ризик появи нових великих гравців |
| Загроза появи товарів - замінників | 1 | 1 | Компанія має широкий асортимент молочних, м'ясних та ін. продуктів харчування, які взаємозамінні, загроза з боку товарів- замінників не істотна | Організація формує свій портфель продуктів з урахуванням взаємозамінності продуктів |

ДОДАТОК В
PEST-АНАЛІЗ ТОВ «ДЖАМП». РОЗДІЛ «МОЖЛИВОСТІ»

Таблиця В.1 – PEST-АНАЛІЗ ТОВ «ДЖАМП». Розділ «МОЖЛИВОСТІ»

| Стратегічна сфера | Можливості | Ступінь впливу | Ймовірність зміни ситуації |
|-------------------|--|----------------|----------------------------|
| 1.Політична | 1.1 Відсутність жорсткого регулювання даного виду діяльності | Середня | Низька |
| 2.Економічна | 2.1 Стабільність ринку кондитерської та бакалійної продукції, низька еластичність попиту | Висока | Середня |
| | 2.2 Зростання конкурентоспроможності продукції вітчизняного виробництва | Висока | Висока |
| | 2.3 Збереження ролі дистриб'юторів у розподілі продукції | Висока | Висока |
| 3.Соціальна | 3.1 Зростання народжуваності (діти – значуща цільова аудиторія) | Середня | Середня |
| | 3.2 Довіра споживача до якісних та сертифікованих продуктів | Висока | Низька |
| | 3.3 Соціально-позитивне ставлення до кондитерських виробів | Висока | Висока |
| 4.Технологічна | 4.1 Поява нових видів кондитерських виробів, технологій виробництва у постачальників | Висока | Середня |
| | 4.2. Швидкий розвиток засобів інфокомунікацій | Середня | Середня |

ДОДАТОК Г
PEST-АНАЛІЗ ТОВ «ДЖАМП». РОЗДІЛ «ЗАГРОЗИ»

Таблиця Г.1 – PEST-АНАЛІЗ ТОВ «ДЖАМП». Розділ «ЗАГРОЗИ»

| Стратегічна сфера | Загрози | Ступінь впливу | Ймовірність зміни ситуації |
|-------------------|---|----------------|----------------------------|
| 1.Політична | 1.1 Обмеження ввезення на територію продукції зарубіжних країн | Висока | Висока |
| | 1.2 Можливе збільшення податкових ставок | Висока | Низька |
| 2.Економічна | 2.1 Зниження рівня прибутковості у потенційних клієнтів через погіршення економічної ситуації | Середня | Висока |
| | 2.2 Зростання витрат на покупку деяких видів сировини (наприклад, горіхи, какао-боби) | Висока | Висока |
| | 2.3 Підвищення рівня цін користування ресурсами (електроенергія, вода, паливо) | Середня | Середня |
| | 2.4 Оптимізація витрат постачальниками, можливе скорочення бонусів, маркетингових бюджетів | Висока | Висока |
| 3.Соціальна | 3.1 Зміни у способі життя та пріоритетах населення з огляду кризи | Середня | Середня |
| | 3.2 Зниження довіри до торгових компаній у клієнтів, споживачів, працівників | Висока | Середня |
| | 3.3 Зростання орієнтованості товариства на здорове харчування і дієти | Низька | Середня |
| 4.Технологічна | 4.1.Підвищення вимог до якості кондитерських виробів | Середня | Низька |
| | 4.2.Поява нових видів продукції і упаковки у конкурентів | Середня | Висока |