

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності
к.е.н., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
„03” __ січня __ 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№10 від „03” __ січня 2024 р.)

Кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему «Напрями підвищення ефективності прийняття адміністративних рішень»

Виконав: здобувач вищої освіти

2 курсу, групи МЕ-22М

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»

_____ Сергій ЛЯШКО

Керівник: канд. екон. наук, доцент

_____ Наталія ПІТЕЛ

Рецензент: канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської
справи та страхування

_____ Валерій ПОДПІЛІТНИЙ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ КАТЕГОРІЇ АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Основні підходи до трактування дефініції процесу ухвалення адміністративних рішень	7
1.2. Процедура ухвалення адміністративного рішення: ключові моменти	18
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ НА ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»	33
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності досліджуваного підприємства	33
2.2. Аналіз ринкового середовища функціонування досліджуваного підприємства	43
2.3. Оцінка ефективності прийняття адміністративних рішень	47
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РОЗРОБКИ АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВА	57
3.1. Ключові проблеми у призмі розробки адміністративного рішення підприємства	57
3.2. Удосконалення процесу прийняття адміністративних рішень	68
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	87

ВСТУП

Дослідження є важливим, оскільки управління підприємствами в ринковій економіці стає все більш складним. Це пояснюється кризовими ситуаціями, що виникають в економічних і соціальних системах національної економіки, а також необхідністю організацій гнучко адаптуватися до постійних змін зовнішнього середовища. Ці зміни впливають на формування, функціонування та розвиток діяльності підприємства. Вирішення цих проблем вимагає впровадження сучасної та професійної адміністративної системи.

Відсутність сучасної системи прийняття адміністративних рішень на вітчизняних підприємствах суттєво знижує їх загальну ефективність. Відповідно до чинних принципів, процес прийняття адміністративних рішень є життєво важливою складовою управління, охоплюючи унікальні аспекти, які стосуються питань, пов'язаних із соціальною та екологічною безпекою, управлінням інформаційним зв'язком, управлінням змістом роботи, управлінням трудовими ресурсами, використанням ISO 9000 система якості, організаційне планування, методи адміністративного впровадження, а також управлінський аудит та оцінка.

Рівень розробленості проблеми у сфері вітчизняної науки досліджений недостатньо. Бракує комплексних наукових досліджень, що дають загальне розуміння теорії та практики прийняття адміністративних рішень. Як наслідок, бракує наукового обґрунтування основних функцій прийняття адміністративних рішень та чіткої класифікації методів адміністративного управління на основі сучасного концептуального підходу. Таке нехтування дослідниками упускає з уваги важливість визначення функцій прийняття адміністративних рішень і класифікації методів, що використовуються для їх реалізації.

Широке коло вчених, в тому числі В. Башмаков, Л. Федулова, О. Бородіна, І. Гевко, Л. Гордієнко, Ю. Завадський, В. Приймак, А. Райченко, С. Сегеда, О. Сопільник, І. Фоломкіна, Ю. Харькова, О. Яремко та інші вчені

зробили значний внесок у дослідження питань теорії та практики прийняття адміністративних рішень. Важливо визнати, що вітчизняні автори досягли значних успіхів у сфері теоретичних засад вирішення завдань прийняття адміністративних рішень. Деякі автори спрощують процес прийняття адміністративних рішень, відносячи його виключно до виконання керівниками організаційно-розпорядчих функцій, використовуючи бюрократичні прийоми управління. Однак це обмежене визначення не враховує сучасну концепцію прийняття адміністративних рішень, яка підкреслює, що функції та методи прийняття рішень мають охоплювати всю адміністративну систему та роботу всієї адміністрації, а не бути лише адміністративним підходом до управління підприємством.

Метою кваліфікаційної роботи є проведення аналізу організації процесу прийняття адміністративних рішень на підприємстві та формулювання рекомендацій щодо удосконалення цього процесу. Завдання кваліфікаційної роботи:

- аналіз теоретичних основ організації процесу прийняття адміністративних рішень на підприємстві;
- дати організаційно-економічну характеристику досліджуваному підприємству;
- дослідити особливості прийняття адміністративних рішень та рівень їх ефективності на досліджуваному підприємстві;
- визначення проблематики процесу ухвалення адміністративних рішень та його процесів;
- формулювання напрямків удосконалення ухвалення адміністративних рішень.

Об'єктом дослідження є механізми розробки управлінських рішень. Тоді як предметом - організація процесу прийняття адміністративних рішень на підприємстві.

В основу роботи покладено принципи сучасної економічної науки та проектних підходів, а також концепції управління проектами та прийняття

адміністративних рішень. Він також спирається на дослідження, проведені як іноземними, так і вітчизняними вченими в цій галузі. Для виконання цієї роботи застосовувалися різні методи. Теоретичне узагальнення та порівняння використано для розуміння поняття «адміністративне рішення». Системний аналіз використовувався для розбиття та вивчення різних компонентів предмета дослідження. Синтез був використаний для об'єднання різних аспектів процесу прийняття адміністративних рішень.

Для забезпечення необхідних нормативно-довідкових матеріалів дослідження використовувалось інформаційне моделювання. Абстрагування було використано для отримання узагальнених висновків на основі системного аналізу та синтезу теорій і практик, пов'язаних з організацією системи прийняття адміністративних рішень на підприємстві. Для обґрунтування змісту адміністративних методів управління використано специфікацію. Для оцінки стану системи прийняття адміністративних рішень на досліджуваному підприємстві було використано спостереження. У роботі також застосовано загальнонаукові методи дослідження для вирішення цих завдань.

Новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні підходів до визначення поняття «адміністративне рішення». Практичне значення отриманих результатів полягає в застосуванні запропонованих рекомендацій у практичній діяльності досліджуваного підприємства.

За результатами виконання кваліфікаційної роботи підготовлено та опубліковано тези доповіді на тему: «Теоретичні засади прийняття адміністративних рішень», які були представлені на VI Ювілейній Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України»).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ КАТЕГОРІЇ АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Основні підходи до трактування дефініції процесу ухвалення адміністративних рішень

Адміністративне рішення – це вміла, обгрунтована дія суб'єкта управління, яка формується за допомогою багажу знань об'єктивних законів існування системи керування та аналізування інформації про її функціонування, що має у своїй структурі такі компоненти як вибір мети, програми та способів діяльності колективу щодо вирішення проблемних питань чи зміни цілі, мети існування.

Визначення «адміністративне рішення » має два значення: як явища та як процес цього явища.

Як явище – так називають план заходів, усні чи письмові накази, розпорядження і т.п.

Як процес адміністративне рішення – це шлях пошуку, організації та групування, аналізування важливих інформаційних даних, розроблення, затвердження та реалізація адміністративних рішень.

Тому можна говорити, що адміністративне рішення – це ніщо інше, як результат отриманий внаслідок певних адміністративних рішень менеджера. Основа управління – це прийняті рішення. Пошук та затвердження рішень – це творча діяльність керівника кожного рівня, які включають:

- вибір та визначення мети, цілі;
- дослідження проблематики поставленої цілі;
- визначення та аргументування критеріїв ефективності (результату) та можливих наслідків затвердженого рішення;
- різностороннє осмислення із фахівцями варіативності щодо вирішення проблематики (задачі);
- обрання та формулювання найоптимальнішого рішення;

- затвердження рішення;
- конкретика рішення для тих, хто його виконуватиме.

Таким чином, теоретичний зміст поняття «адміністративне рішення» можна звести до підходів, поданих у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Ключові підходи до трактування дефініції
«адміністративне рішення»**

Автор / автори	Визначення поняття
О. Виханський	Адміністративне рішення – це один із основних напрямів сучасного менеджменту, який вивчає адміністративно-розпорядчі форми управління.
Й. Завадський	Адміністративне рішення – це управління, що спирається не стільки на особисті якості індивідів, скільки на інститути і встановлений порядок.
С. Михайлова [та інші]	Адміністративне рішення – це один з напрямків сучасного менеджменту, які вивчає адміністративно-розпорядчі форми управління.
Б. Новикова [та інші]	Адміністративне рішення – це процес професійного оперативного щоденного організуючо-регулюючого впливу на суспільні відносини, вирішення загальних, групових та приватних справ на підґрунті і для виконання управлінських рішень.
А. Райченко	Адміністративне рішення – це сукупність прийомів, засобів і способів впливу у відносинах суб'єктів і об'єктів управління з метою прийняття управлінських рішень для досягнення поставленої мети.
С.О. Ус	Адміністративне рішення – це сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих елементів, які функціонують на засадах ієрархічної побудови, під керівництвом єдиного центру, що дає змогу визначити мету та завдання діяльності, шляхи їх реалізації за посередництвом використання наявних ресурсів та механізмів управління.

Джерело: сформовано автором на основі [9]

Важливо визнати, що в науковій літературі існують різні визначення терміну «адміністративне рішення». Одне тлумачення називає його «адміністративно-державним управлінням», а інше визначає його як організаційний процес, пов'язаний з управлінням соціально-технічними системами [25].

У своєму дослідженні автори окреслили межі застосування досліджуваного визначення. Вони прийшли до висновку, що адміністративний

менеджмент, відповідно до його сучасної концептуальної основи, слід визначати як управлінський процес, який охоплює встановлення та підтримку послідовних параметрів функціонування підприємства. Це досягається шляхом чіткої формалізації, жорсткої регламентації та контролю діяльності трудового колективу, спрямованих на вирішення зовнішніх завдань, досягнення поставлених цілей і забезпечення організаційної стабільності у зовнішньому середовищі.

Сфера прийняття адміністративних рішень поширюється на підприємства та організації різних форм власності, державні установи, органи місцевого самоврядування, неприбуткові організації, громадські об'єднання.

Розглядаючи питання, що розглядається, зокрема розмежування функцій і класифікацію методів прийняття адміністративних рішень, важливо відзначити внесок А. Файоля, засновника адміністративної школи управління.

Файоль був першим, хто диференціював адміністративну функцію всередині підприємства та визначив її ключові елементи: прогнозування, організацію, управління, координацію та контроль.

До елементів управлінського прийняття рішень як функціональної сфери менеджменту автор у своїй науковій праці далі відніс такі складові: управління організаційними операціями, регулювання діяльності, встановлення порядку, контроль за розробкою та вирішенням завдань професіоналами з управління, надання інформації для організаційних процесів управління та моніторингу діяльності організації. Ці запропоновані елементи прийняття адміністративних рішень підкреслюють його складну природу та необхідну співпрацю, пов'язану з впровадженням його основних принципів.

Щоб обґрунтувати функціональну спеціалізацію прийняття адміністративних рішень, вкрай важливо визнати, що процес вибору та визначення різних видів адміністративної діяльності не може здійснюватися механічно. Замість цього він повинен керуватися навмисним визначенням пріоритетів значущих критеріїв класифікації. Однак важливо зазначити, що

такий підхід не гарантує сталої частоти застосування для кожного елемента адміністрування. Функціональні основи прийняття адміністративних рішень передусім впливають з необхідності представити їх зміст через комплексну та універсально застосовану класифікацію.

Характер функцій управління є чітким і має важливе значення. Ці функції можуть виконуватися автономно, без прямого зв'язку чи взаємозалежності. Однак вони також переплітаються і накладаються один на одного. Простіше кажучи, в адміністративному менеджменті вигідно об'єднати всі функції в єдиний процес, який охоплює ключові етапи прийняття адміністративних рішень.

Функція, як окрема професійна діяльність, служить комплексним відображенням основних процесів, які складають операційні механізми організації.

Основні характеристики функцій управління включають уніфікованість завдань, які виконуються в межах кожної функції, цілеспрямований характер цих завдань і чіткий набір обов'язків, пов'язаних з кожною функцією. Отже, кожна функція охоплює певний спектр процесів прийняття адміністративних рішень, утворюючи цілісну систему управління конкретним об'єктом чи видом діяльності. У досліджуваному випадку адміністративне рішення — це сукупність взаємопов'язаних функцій, які діють у межах єдиного управлінського циклу.

На основі сучасного розуміння прийняття адміністративних рішень визначено та класифіковано елементи адміністрування.

Основною метою прийняття адміністративних рішень є забезпечення підтримки цілей і завдань організації. Предмет управлінської діяльності охоплює різні аспекти, такі як розробка технологій адміністративного управління, створення ефективних структур управління, формування управлінських відносин, які залучають працівників до виконання місії організації.

Основними функціями прийняття адміністративних рішень можна виділити: проектну, організаційну, управлінську, виконавчу та контрольну.

Проектна функція передбачає визначення напрямів розвитку організації та реалізацію системного підходу до синтезу систем або їх компонентів. З іншого боку, організаційна функція зосереджена на створенні та підтримці раціональної структури, яка дозволяє організації підрозділи працювати ефективно та результативно.

Основна мета функції управління полягає в успішному досягненні заздалегідь визначеної мети, одночасно гарантуючи безперервне функціонування та зростання організації. З іншого боку, виконавча функція концентрується на забезпеченні ефективного виконання завдань, які сприяють досягненню конкретних цілей. Нарешті, функція контролю включає оцінку та аналіз діяльності організації як з точки зору кількості, так і якості. Цей цикл зворотного зв'язку дозволяє вносити корективи в рішення, плани, норми та стандарти на основі результатів контролю.

У табл. 1.2 наведено перелік конкретних завдань, які визначають функції прийняття адміністративних рішень.

Виконуючи поставлені завдання та використовуючи запропоновані функції прийняття адміністративних рішень, стає можливим створити та змінити організацію, наглядати за її операціями та регулювати її діяльність. Отже, демонстрація та спеціалізація змісту прийняття управлінського рішення, відповідно до зазначених функцій, гарантує його ефективну реалізацію та дозволяє комплексне та різноманітне розуміння його процесу.

У практичних обставинах запровадження та виконання більшості вищезазначених функцій прийняття адміністративних рішень в організації здійснюються шляхом використання методів адміністративного управління.

Ефективне виконання адміністративних рішень значною мірою залежить від використання добре продуманої системи методів розробки, прийняття та впровадження змісту адміністративних операцій.

Таблиця 1.2

Ключові завдання реалізації функцій прийняття адміністративних рішень

Функція	Основні завдання реалізації функції
Проектувальна	1. Організації розробки документів, що визначають стандарти, види, напрямки діяльності організації. 2. Розробка проекту установчих документів. 3. Формування стратегії розвитку організації. 4. Розробка програм діяльності організації. 5. Розроблення правил внутрішнього трудового розпорядку, колективного договору, посадових інструкцій. 6. Встановлення організаційних, економічних, технологічних, технічних і етичних норм та нормативів.
Організаційна	1. Формування організаційної структури та структури адміністративної служби. 2. Розподіл повноважень, обов'язків і відповідальності між структурними ланками. 3. Встановлення форм взаємовідносин адміністративної служби з іншими структурними підрозділами. 4. Формування кадрової політики. 5. Організація кадрового забезпечення, форм та методів роботи з персоналом. 6. Організація інформаційно-комунікативного забезпечення діяльності організації. 7. Визначення змісту робіт виконавцями. 8. Організація роботи з документами що знаходяться в документообігу організації. 9. Формування корпоративної культури організації. 10. Організація забезпечення умов ефективної та безпечної праці на робочих місцях.
Управлінська	1. Організація управлінських процедур. 2. Коригування цілей діяльності. 3. Розробка поточних та оперативних планів діяльності організації та структурних підрозділів. 4. Розробка та затвердження графіків та термінів виконання робіт. 5. Формування інформаційно-комунікативної інфраструктури організації. 6. Регулювання інформаційно-аналітичної роботи. 7. Ведення ефективної комунікативної взаємодії.
Виконавська	1. Здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення організації та її структурних підрозділів. 2. Забезпечення дотримання правових норм і повноважень у господарській діяльності. 3. Визначення та документування взаємодії між роботами. 4. Ідентифікація та визначення послідовності робіт. 5. Забезпечення ефективності виконання завдань. 6. Ведення організаційно-розпорядчої документації. 7. Створення ефективної системи трудових відносин. 8. Реалізація заходів щодо зміцнення трудової і виробничої дисципліни. 9. Забезпечення своєчасного подання та підготовку звітностей про виконання планових показників. 10. Створення належного морально-психологічного клімату при здійсненні спільної діяльності.
Контрольна	1. Здійснення загального контролю діяльності організації та структурних підрозділів. 2. Моніторинг реалізації обраної стратегії. 3. Контроль результатів здійснення кадрової політики. 4. Контроль дотримання умов колективного договору. 5. Контроль дотримання трудової і виконавської дисципліни. 6. Контроль дотримання своєчасності та повноти надання фінансової та іншої законодавчо встановленої звітності. 7. Контроль прозорості інформаційного висвітлення діяльності організації. 8. Контроль діяльності адміністративної служби (адміністративний аудит). 9. Контроль за дотриманням вимог безпеки праці та санітарно-гігієнічних вимог.

Джерело: сформовано автором на основі [9]

Процес ухвалення адміністративних рішень обґрунтовується встановленням, виявленням і розвитком різноманітних теоретичних і практичних класифікацій методів управління, зокрема організаційно-

стабілізуючих, організаційно-розпорядчих і дисциплінарних. Ці методи служать основним засобом створення, функціонування та розширення організації та реалізуються через різноманітний набір формалізованих підходів до побудови та виконання адміністративних дій.

Уважний розгляд процесу ухвалення рішень з метою його кращого вияснення призводить до потреби у конкретиці визначення цілей і завдань. Часто цілі або, у всякому разі, безпосередньо пов'язані з ними фактори є як кількісними (об'єктивними), так і якісними (суб'єктивними).

У цих випадках для застосування наукових методів прийняття рішень потрібні зрілість суджень і далекоглядність, а також аналітична та математична майстерність [18].

Слід пам'ятати, що іноді для досягнення поставленої мети потрібно встановити баланс між двома або більшою кількістю розглянутих факторів, причому в певних ситуаціях деякі з них будуть входити в завдання як обмеження, а не як компоненти поставленої мети.

Альтернативи в адміністративних рішеннях.

Управлінці, що ухвалюють рішення, нерідко не розуміють важливої необхідності складання варіативного списку альтернатив. Повністю зрозуміло, що в остаточному варіанті можна вибрати не найкращу альтернативу серед аналізованих. У цьому сенсі якість вибору обмежено якістю альтернатив. Вичерпний перелік наявних альтернатив допомагає при прийнятті рішень.

Ухвалення рішень – це вибір однієї з альтернатив [20], а складання їх переліку є обов'язковою складовою процесу. У певному сенсі утворення переліку альтернатив абсолютно аналогічне визначенню завдання при аналізі. Коли альтернативи невизначені, а їх список не є повним або хоча б не є продуманим, то прийняти рішення неможливо. Проте, коли альтернативи конкретно перераховано, завдання перестає бути нечітким та незрозумілим. Є одна альтернатива, яка майже завжди, принаймні на самому початку, присутня в будь-якому списку. Це альтернатива – не ухвалювати рішення взагалі. Іноді (і тільки іноді) оптимальним компромісом буде відкласти прийняття рішення,

щоб отримати більше часу для зібрання нового фактажу. У випадку, коли мета повинна бути досягнута негайно, то, зрозуміло, як правило, не можна відкладати прийняття рішень на невизначено довгий термін.

Фактори, що розглядаються при прийнятті адміністративних рішень. Під факторами, пов'язаними з ресурсами розуміють час, грошові кошти і виробничі можливості [26].

Під виробничими можливостями тут маються на увазі такі різноманітні речі, як наявність матеріалів, деталей, технічна і наукова майстерність, організаційні можливості і т. д.

Для рішень характерно, що без спеціального вивчення або дослідження інформація про істотні сторони таких факторів може виявитися недостатньо повною. До технічних факторів належать фактори, які безпосередньо пов'язані з аналізом або виробленням вимог до конструкції. Зазвичай технічні фактори є конкретними і виражаються кількісно. Крім ресурсів і технічних факторів, в ході прийняття рішень важливу роль відіграють виключно людські фактори. Ці чинники висловлюють не тільки вимоги політичної або соціальної доцільності здійснення чи досягнення альтернативи, а й вимоги людської етики і моралі.

Для прийняття правильного рішення потрібна не тільки технічна компетентність в оцінці ресурсів і технічних факторів, а й облік виключно людських чинників [10].

Раціональний порядок ухвалення адміністративних рішень. Перед тим, як завдання прийняття рішення отримає конкретну форму, почне аналізуватись одним із наукових методів, його варто дослідити на численні фактори та посприяти уникненню багаточисельності альтернативи.

До цього етапу рішення можна ухвалити або суб'єктивно, або ж методів інтуїтивного вгадування. Вкрай необхідним є переосмислення умов, в яких ухвалюють рішення.

Із цією метою ми коротко розглянемо методологію трансформації ситуації ухвалення рішень [4] до такої форми, коли вже можна використати один із багатьох різних наукових методів:

- 1) формулювання цілі, мети;
- 2) складання якомога повнішого переліку альтернатив;
- 3) складають якомога повніший список факторів;

4) перелік написаних чинників використовують із метою зменшення чисельності альтернатив (варто не забувати, що при цьому звертають увагу на причину виключення кожної із альтернатив). На цьому етапі можна спостерігати, що чимало альтернатив є нереальними. Деякі можуть бути вкрай не раціональними. Цей процес часом буває дуже суб'єктивним, і в певних ситуаціях він навіть ґрунтується на здогадках. Проте, якщо необхідно ухвалити рішення, то інший шлях відсутній.

У створенні цих вкрай суб'єктивних здогадок та остаточних висновків про цінності як раз і визначається талант особи, яка ухвалює рішення. Варто не забувати, що однією із альтернатив може бути варіант відмови від ухвалення рішення в даний момент, до того часу, коли один з факторів (наприклад, час) не видалить цю альтернативу зі списку;

5) залишені альтернативи використовуються із метою зменшення переліку чинників, частину яких тепер можна навіть не розглядати. Інші чинники можуть однаковою мірою ставити до кожної із залишених альтернатив, саме тому їх розглядання теж не є необхідністю. Дати відповідь на запитання щодо часу, за який можна проаналізувати альтернативи не так і легко та однозначно, адже це, є своєрідним мистецтвом. До того ж необхідно обмірковувати питання про те, треба погоджуватись із раніше ухваленим рішенням чи варто його переглянути із часом. Відповіді на ці питання, в свою чергу, залежать від ухвалення відповідних рішень, хоча вони значною мірою залежать від смаків, схильностей та особистих якостей.

Визначення «рішення» наукова література трактує по-різному. Його розуміють і як сам процес, і як факт обрання, і як результат обрання. Рішення

як процес характеризують тим, що його здійснення, відбуваючись у часі, характеризується етапністю. [32]. Саме тому нам доречно зазначити етапи підготовки, ухвалення та здійснення рішень. Етап ухвалення рішень можна вважати актом вибору, що здійснюється індивідуально чи групою осіб, що ухвалюють рішення керуючись конкретними правилами. Рішення як результат вибору є розпорядженням до дії (план роботи, варіант проєкту тощо). Рішення є одним із видів ментальної діяльності та волевиявленням особи. Воно характеризується такими ознаками:

- 1) здатність обрати із великої кількості альтернативних варіантів: коли відсутні альтернативи, то відсутній і вибір, а отже відсутнє й рішення;
- 2) присутність цілі, мети: вибір без цілі не розглядають як рішення;
- 3) важливість вольового прояву керівника під час обрання рішення, адже суб'єкт ухвалення рішення створює його крізь призму протистояння мотивів та думок.

Адміністративні рішення можна визначити обґрунтовано, ухвалити на підґрунті економічного аналізу та чисельної варіативності розрахунків, або ж інтуїтивно, коли заощаджуючи час, можна допустити велику ймовірність похибок та невизначеності [22].

Саме по собі ухвалення рішення є компромісом. Обираючи рішення, варто прораховувати соціальні та виключно людські чинники. Ухвалити «вірне» рішення – означає обрати таку альтернативу із числа можливих, в якій враховуючи всі ці різнопланові фактори можна оптимізувати загальну цінність. Досить-таки часто варто трішки послабити важливість одного із критеріїв (наприклад, надійність), для того, щоб виграти в іншому (наприклад, у затратах) [13].

Задачею особи, яка ухвалює рішення, є пошук альтернативи, що представляють собою найбільш оптимальний компроміс при обліку факторів, які було розглянуто.

Іноді оптимальний компроміс можливо відшукати, звертаючись до наукових методів ухвалення рішень, тобто використовуючи математичні

методи оптимізації, теорію ймовірностей, математичну статистику чи теорію корисності. В інших випадках прийняття рішень є виключно складним питанням, яке носить суб'єктивний характер і передбачає врахування декількох людських чинників і суджень про цінності.

Однак, найбільш часто при прийнятті рішень проводиться облік як кількісних, так і якісних факторів, які повинні розглядатися одночасно.

Існує судження, що ухвалення рішень, по суті, є мистецтвом. Це твердження глибоко закорінилося у підсвідомості великої кількості людей, що працюють у сфері адміністративного чи державного управління. Проте, виникнення обчислювальної техніки та нові досягнення у розробках наукових методів ухвалення рішень, змінили ці погляди.

Попередньо затвердилося, що ухвалення рішень має абсолютно якісний характер та є суб'єктивною справою.

Сьогодні ж у цій галузі активно використовуються кількісні методи. Ухвалені рішення необхідно засновувати на інформації, яка є достовірною, прогнозованою та поточною, на аналізуванні всіх чинників, які мають вплив на рішення, враховуючи передбачені можливі наслідки. Керівництво мусить регулярно та різносторонньо досліджувати дані, які отримуються із метою підготовки та ухвалення на їх підґрунті адміністративних рішень, що доцільно погоджувати на кожному із внутрішньо фірмових рівнів ієрархічної піраміди управління. Чисельність даних, що варто переробити для формування дієвих адміністративних рішень, є настільки великою, що вже давно перевищила можливості людини.

Саме складнощі управління новітніми виробництвами спричинили масштабне використання електронно-обчислювальної техніки, розроблення автоматичних систем управління, яке вимагало використання нових математичних апаратів та економіко-математичних методів. Так, як у керівника є змога обрати рішення, то саме він несе відповідальність за їх виконання. Ухвалені рішення отримують виконавчі органи та стають підконтрольними їх реалізації. Саме із цією метою управління має бути

цілеспрямованим, необхідно мати мету управління. У системі управління необхідно обов'язково слідкувати за дотриманням принципу вибору ухваленого рішення із конкретного набору рішень [34]. Ефективність управління прямо пропорційно залежить від чисельності виборів – чим більше вбір, тим продуктивніше управління.

Обираючи адміністративне рішення до нього висувають такі вимоги:

- пояснення та обґрунтування рішення;
- оптимальність рішення;
- правомірність вибору;
- ясність та компактність, стислість;
- конкретика у часовому просторі;
- адресованість до виконавця;
- швидкість реалізації.

1.2. Процедура ухвалення адміністративного рішення: ключові моменти

Із метою отримання ефективного управлінського рішення, менеджеру потрібно не тільки мати багатий досвід, а й вміти кваліфіковано застосувати його на практиці:

- 1) методологію управлінського рішення;
- 2) методику розробки адміністративних рішень;
- 3) організацію розробки управлінського рішення;
- 4) оцінку якості адміністративних рішень [19].

Спробуємо коротко розглянути інструментарій менеджера, характерний для сфери прийняття рішень.

Методологія управлінського рішення – це логічна організація діяльності розробки адміністративних рішень, до складу яких входить формулювання управлінської мети, вибір методу розробки рішень, критерії оцінки варіантів, складання логічних схем реалізації операцій.

Методи розробки адміністративних рішень складаються із способів та прийомів виконання операцій, які необхідні при створенні адміністративних рішень. До них зараховують спосіб аналізу, обробка інформації, вибір варіантів дій та ін.

Процес створення адміністративних рішень передбачає впорядковування діяльності окремих підрозділів та окремих робітників у процесі створення рішень. Організація відбувається за допомогою регламенту, нормативних актів, організаційних вимог, відповідних інструкцій та відповідальності.

Технологія розробки управлінського рішення – це варіативність порядку реалізації операційних етапів розробки рішень, обраних відповідно до критеріїв раціональності їх реалізації, використання відповідного технічного забезпечення, кваліфікаційного рівня працівників, конкретних умов для виконання роботи.

Якість управлінського рішення – це сукупність характеристик, які є засвоєними та використовуються у дії управлінського рішення та задовольняють певною мірою вимоги вдалого вирішення проблеми. Наприклад, вчасність, адресованість та конкретика

Об'єкт ухвалення управлінського рішення – різносторонні дії фірми, які не залежать від форми власності. Об'єктом ухвалення рішення, зокрема, вважають такі види діяльності

- технічне прогресування;
- створення системи головного і допоміжного виробництва;
- маркетингова діяльність;
- економічно-фінансовий ріст;
- створення системи зарплатні та премій;
- соціальний розвиток;
- управління;
- бухгалтерська діяльність;
- кадрове забезпечення;

- інші види діяльності.

Вдалість та раціональність ухваленого рішення у багатьох аспектах можна визначити за допомогою якості інформації з галузі економіки, організації, суспільства та інших. Умовно ми можемо поділити ці види інформації, що використовують при ухваленні рішень на такі:

- вихідна та вхідна;
- ту, що можна обробити та така, яка не обробляється;
- текстова та графічна;
- постійна і змінна;
- нормативна, аналітична, статистична;
- первинна і вторинна;
- директивна, розподільна, звітна.

Завдання, яке правильно поставлено і визначає потребу конкретної інформативності для ухвалення рішення. Саме тому чіткість поставленого завдання відіграє питому роль у процесі ухвалення рішення менеджером. Ухвалення рішень є характерним для всіх видів діяльності, і від цього рішень залежить результат праці однієї особи, групи осіб та навіть всієї нації певної країни. Із точки зору економіки та управлінської справи прийняття рішення необхідно сприймати як чинник збільшення ефективності підприємства. Ефективність підприємства, істотно, для кожного конкретного випадку залежить від рівня якості ухваленого менеджером рішення. Усі рішення, які ухвалюють у кожній сфері можна розподілити за умовною класифікацією і розподілити відповідно до рішень:

- щодо стратегічного майбутнього компанії;
- прибуток;
- продаж;
- щодо питань, які мають вплив на прибуток підприємства

Під час виконання своїх функціональних обов'язків, будь-який менеджер стоїть перед вибором найоптимальнішого рішення, які допомагають втілювати у життя поставлені завдання.

Щодо управління всі рішення можна класифікувати як:

- загальні;
- організаційні;
- запрограмовані;
- незапрограмовані;
- раціональні;
- нераціональні;
- імовірнісні;
- рішення в умовах невизначеності;
- інтуїтивні;
- на основі компромісу;
- альтернативні (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Види та характеристика адміністративних рішень

Види рішень	Характеристика
Запрограмовані рішення	Ухвалюються відповідно до стандартизованих процедур та правил
Незапрограмовані Рішення	Вимагають створення нових процедур або правил ухвалення рішень
Інтуїтивні рішення	Грунтуються на чутті та внутрішніх емоціях людини, що вона ухвалює вірні рішення
Логічні рішення	Ухвалюються відповідно до досвіду, знань та логічних міркувань
Раціональні рішення	Ухвалюються відповідно до об'єктивного аналізу ситуацій із труднощами та із застосуванням наукових методик та інноваційних технологій
Допустимі рішення	Відповідають кожному об'єктивному обмеженню та здатні реалізуватись практично
Неприпустимі рішення	Нереальні рішення, що не задовольняють одне чи декілька обмеження
Нерозумні рішення	Рішення, що не здатні реалізувати мету управління
Задовільні рішення	Рішення, що зможуть реалізувати поставлену ціль управління
Оптимальні рішення	Рішення, які гарантують максимально високу реалізацію цілі управління підприємству

Джерело: сформовано автором на основі

Із цього класифікування розглянемо більш детально деякі рішення. Зрозуміло, що прийняття рішення майже завжди поєднане із деякою

моральною відповідальністю та залежить від рівня, на якому ухвалюють це рішення. Чим вищим є рівень управління, тим вищою буде моральна відповідальність за ухвалене рішення.

Адміністративне рішення є переходом від того, що вже маємо і до того, що необхідно створити за певний термін. У процесі створення рішення виявляють складнощі, уточнюють мету, ведуть можливі варіанти виконання рішень, обирають кращі варіанти та доходять висновку до його ухвалення.

Розрізняють такі адміністративні рішення :

- одноособові;
- колегіальні;
- колективні;
- стратегічні (перспективні);
- тактичні (найближчі);
- оперативні.

Організаційні рішення ухвалюють на кожному із ієрархічних рівнів управління. Ухвалення таких рішень є однією із основних функцій менеджера, адже це спрямовує на реалізацію вибраної цілі чи задачі. Ці рішення бувають запрограмованими і незапрограмованими. Запрограмовані рішення – це кінцевий результат досягнення конкретної черговості етапів чи дій та приймаються ґрунтуючись на обмеженій чисельності альтернатив.

Для віднайдення вірних способів вирішення суперечливих питань, менеджер не має негайно намагатись їх вирішити, адже на ділі це майже неможливо, а він має вжити таких заходів щодо вивчення причини появи труднощів керуючись наявною внутрішньою та зовнішньою інформацією. Прийняття рішення, зазвичай, поєднується із вибором вектора дій, і якщо у випадку ухвалення рішення не виникає складнощів і воно приймається легко, без продуманих альтернативностей, то вдале та дієве рішення ухвалити завжди важко [9].

Вдале рішення накладає на менеджера велику соціальну вагу і залежить від психологічної підготовки менеджера, його досвідченості та особистісних якостей.

Перед ухваленням рішення існує декілька етапів:

- поява труднощів щодо яких необхідно вжити заходів;
- обрання чинників, за допомогою яких буде ухвалено рішення;
- проектування та формулювання альтернатив;
- обрання найбільш оптимальної альтернативи із всіх перерахованих;
- озвучення (ухвалення) рішення;
- організація діяльності із впровадження рішення - зворотний зв'язок .

Об'єктом для появи складнощів може бути підсумковий показник діяння виробництва (підприємства). Наприклад, результатом діяльності організації стало різке погіршення показників кінцевого результату роботи (зріст собівартості продукту, зменшення росту ефективності праці та його якості, прибутку та рентабельності); додатково виникають суперечливі ситуації, велика плинність кадрового складу.

Аналіз як складова частина процесу прийняття рішення.

В ситуації нездатності для чіткого та ідеального розрахунку та аналізу, а також множинності поглядів щодо цілей, критеріїв його переваги і т.п. часом просто не існує єдиного, найбільш вдалого рішення. Ринкова економіка як умова ступеня невизначеної економічної поведінки суб'єктів ринку є досить високою [18].

Через це важливу практичну вагу віддають методам перспективного аналізу, у час ухвалення адміністративних рішень, оцінка можливої ситуації та обрання із декількох альтернативних варіантів є важливим.

В теорії виділяють чотири типи ситуації, у яких потрібно здійснювати аналізування та ухвалювати адміністративні рішення , у тому числі й на рівні організації: за умови визначеності, ризиків, невизначеностей та конфлікту (рис. 1.1).

Проаналізуємо кожну із цих ситуацій:

1. аналізування та ухвалення адміністративних рішень в умовах визначеності.

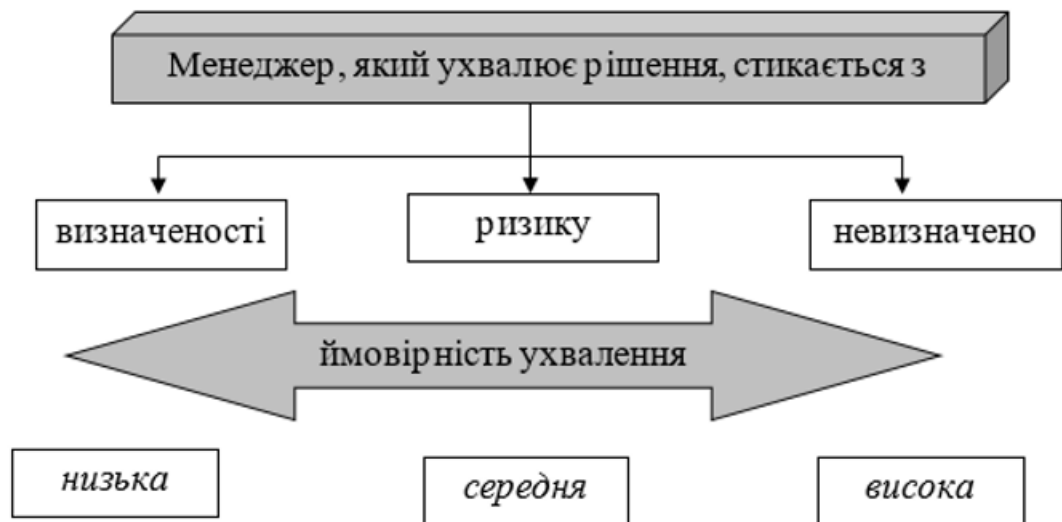


Рис. 1.1. Умови ухвалення адміністративних рішень

Джерело: сформовано автором

Найбільш легка у вирішення ситуація: випадок, коли відомо чисельність імовірних ситуацій (варіантів) та їх наслідки. Необхідно здійснити вибір одного із можливих варіантів. Труднощі процесу обрання у цьому випадку визначаються винятково чисельністю альтернативних варіантів.

Розглянемо два можливих випадки:

- є два цілком реальні випадки: у цій ситуації той, хто здійснює аналіз, має обрати (або порекомендувати до обрання) одне із двох реальних рішень. Почерговість дій тут така:
 - визначають критерій, відповідно до якого будуть здійснювати вибір;
 - методом «прямого підрахунку» вираховують значення чинника для порівнюваних ситуацій;
 - варіант із більш вдалим значеннєвим фактором рекомендують до обрання;
- коли альтернативних варіантів більше, ніж два: процесуальність подібного аналізу значно затруднюється через багаточисельність варіантової

сторони, застосування методики «прямих підрахунків» у цій ситуації майже неможливо.

Найзручнішим варіантом є використання обчислювального апарату – методика оптимального програмування (у цьому випадку це визначення означає «планування»).

Таких методик багато (лінійна, нелінійна, динамічна та ін., проте в економіці на практичних дослідженнях найбільш часто у використанні є лінійне програмування. У тому числі, й загально відоме транспортне завдання, що вирішують методикою лінійного програмування. Здійснюючи аналізування в умовах визначеності можуть бути успішно застосованими методи машинного імітування, що допускають множинні розрахунки на ЕОМ. У такій ситуації будують імітаційну модель об'єкту чи процесу (комп'ютерна програма), в якій є задане число факторів та змінних, показник яких у відмінних випадках віддають варіюванню.

Тож, машинна імітація – це ніщо інше, як есперимент, але не в реальності, а в штучно створених умовах.

Відповідно до результатів експерименту обирають один чи декілька варіантів, що є фундаментальними для прийняття кінцевого рішення, ґрунтуючись на додаткових формальних та неформальних критеріях;

2. аналізування та прийняття адміністративних рішень в умовах ризику.

На практиці саме цю ситуацію можна зустріти найчастіше. У цьому випадку використовують імовірнісний підхід, який вимагає прогнозування виникнення можливих наслідків та надання їм імовірностей. У цьому випадку використовують:

- відомі, типові випадки (наприклад: ймовірність випадання герба кидаючи монету складає 0.5);
- попередні розподіли ймовірностей (наприклад, з вибірових досліджень чи статистики попередніх періодів відомо ймовірність виникнення браку);

- суб'єктивні оцінки, які отримані аналітиком самостійно або із залученням експертної групи. У складнішій ситуації під час аналізу користуються так званим методом побудови дерева рішень;

3. аналізування та прийняття прийняття адміністративних рішень в умовах невизначеності.

Цей випадок створено теоретично, проте практично сформовані алгоритми аналізування використовують дуже рідко. Головні складнощі тут полягають у тому, що нереальна ваоцінка ймовірності наслідків. Основним критерієм є максимізація прибутку, який у цій ситуації не працює, тому тут використовують інші показники:

- максимін (максимізація мінімального прибутку);
- мінімакс (мінімізація максимальних втрат);
- максимакс (максимізація максимального прибутку та ін;

4. аналізування і прийняття адміністративних рішень в конфліктних ситуаціях.

Найскладніший та найменш досліджений із точки зору практики аналіз. Схожі ситуації вирішують у теорії ігор. Безперечно практично цей і попередній випадок трапляються дуже часто. При виникненні таких ситуацій їх прагнуть підвести до першого або другого випадків чи користуються неформалізованими методами.

Результати, що отримують під час використання формалізованих методів, залишаються винятково даними для прийняття кінцевого рішення; до того ж у цьому випадку можуть брати до уваги додаткові характеристики, навіть неформального характеру.

На рис. 1.2 подано основні переваги та недоліки адміністративних методів управління.

Стадії процесу ухвалення рішення. Підготовка, ухвалення та здійснення рішень як процесу управлінської роботи керівництва мають певну структуру: об'єднання послідовно використаних прийомів та способів отримання мети діяльності. При цьому керівник, який відповідає за розвиток системи,

стикається з безліччю можливих цілей і зі значним числом конкуруючих способів і засобів, які можуть бути використані для досягнення кожної окремої мети. Але, перш за все, потрібно встановити зміст завдань, які забезпечують досягнення цілей. Ці завдання можуть бути представлені у вигляді так званого «дерева завдань» [17].

Процес затвердження із технологічної сторони можна репрезентувати у вигляді певного чергування етапів та процедур, які поєднані між собою прямими та зворотними зв'язками.

Технологічність міжнародного менеджменту адміністративне рішення як процес, який складається із трьох стадій: готування рішення; затвердження рішення; впровадження рішення (рис. 1.3).

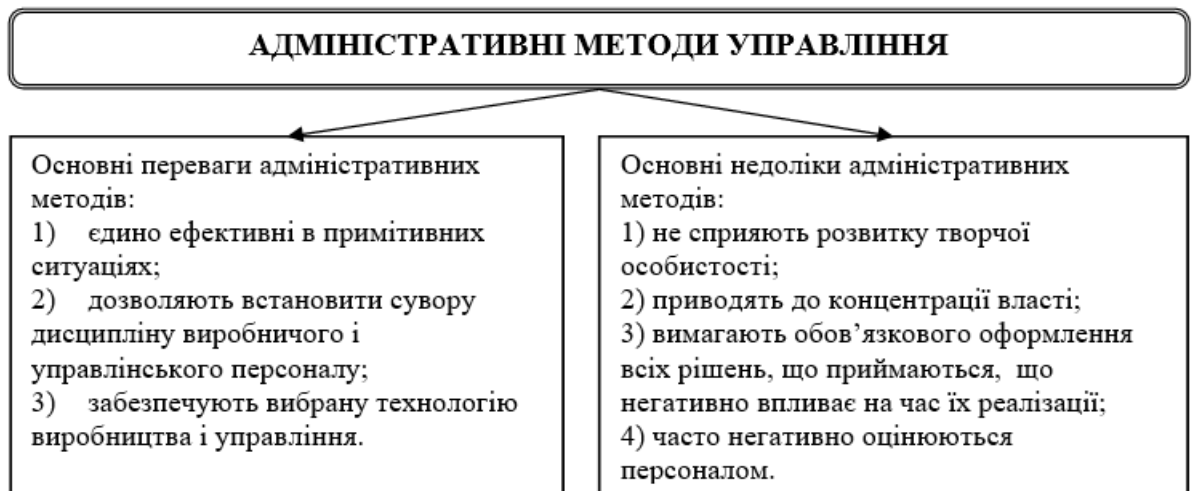


Рис. 1.2. Основні переваги та недоліки адміністративних методів управління

Джерело: сформовано автором

На етапі підготовки управлінського рішення проводять економічне аналізування ситуації на мікро- та макрорівнях, які складаються із пошуку, зібрання та обробки інформації, а також проявляються та формуються проблемами, що вимагають пошуку рішення. На етапі ухвалення рішення відбувається:

- розроблення та оцінювання альтернативних рішень та курсів дій, які відбуваються ґрунтуючись на різних розрахунках;
- обрання факторів вибору найбільш оптимального рішення;

- обрання та затвердження найвдалішого рішення.

На етапі реалізації рішення приймають заходи щодо конкретики рішення та доведення його змісту до виконавців, проводять контролювання за ходом його виконання, додають корективи, що вимагає продукт та оцінюють отриманий результат.

Будь-якому управлінському рішенню властива своя конкретна результативність, саме тому ціллю управлінської діяльності стає пошук відповідних вдалих форм, методик, засобів та інструментарію, що здатні допомагати реалізації найбільш оптимального результату за конкретних умов та обставин.

Однак, в більш спеціалізованій літературі нам вдалося знайти кілька розширених варіантів цього процесу.

Вдало, на наш погляд, погляд на процес прийняття адміністративних рішень можна представити у вигляді схеми:

1. Першим кроком є розробка можливих альтернатив виконання завдання і відсів нераціональних.
2. Потім для кожної альтернативи визначаються значення, які характеризують її показники: ступінь виконання завдання, очікувані витрати, передбачуваний термін виконання завдання і т.п.
3. Після цього альтернативи порівнюють, відбирають найкращі і представляють керівнику. У матеріалах, підготовлених для керівника, зазвичай містяться обґрунтування, наведені для підтвердження висновків фахівців про перевагу запропонованих поєднань цілей.
4. Керівник розглядає подані йому варіанти і вибирає один з них для реалізації. У цьому випадку рішення прийнято. Якщо керівник не визнає обґрунтування переконливими, він дає фахівцям завдання розглянути додаткові варіанти або підготувати інформацію, якої бракує [10].

У цій ситуації процес ухвалення рішення продовжується. Впорядкування періоду підготовки, прийняття та реалізування рішення якоюсь мірою заповнює вади, спричинені нездатністю вирішити проблему

лише за допомогою кількісних методик аналізу ґрунтуючись на використанні чітких та конкретних алгоритмів.

Дослідження проблем, що виникають у конкретній логічній послідовності дозволяє плідно комбінувати формальні та евристичні методики у процесі готування та прийняття рішення та досягати значно вищого рівня його якості. Залежно від акцентів, на які звертають найбільшу увагу під час процесу прийняття рішення, цей процес розподіляють на різні етапи, підґрунтям до такого поділу є різні принципи.

Найбільше цікавить у цьому процесі послідовність виконання дій щодо обраного вибору вдалішого варіанту рішення із великої кількості віднайдених та роль керівництва у цьому процесі. Саме з цієї причини схема процесу підготовки, ухвалення та реалізації рішення [21] є для нас одними із найбільш повних та зрозумілих.

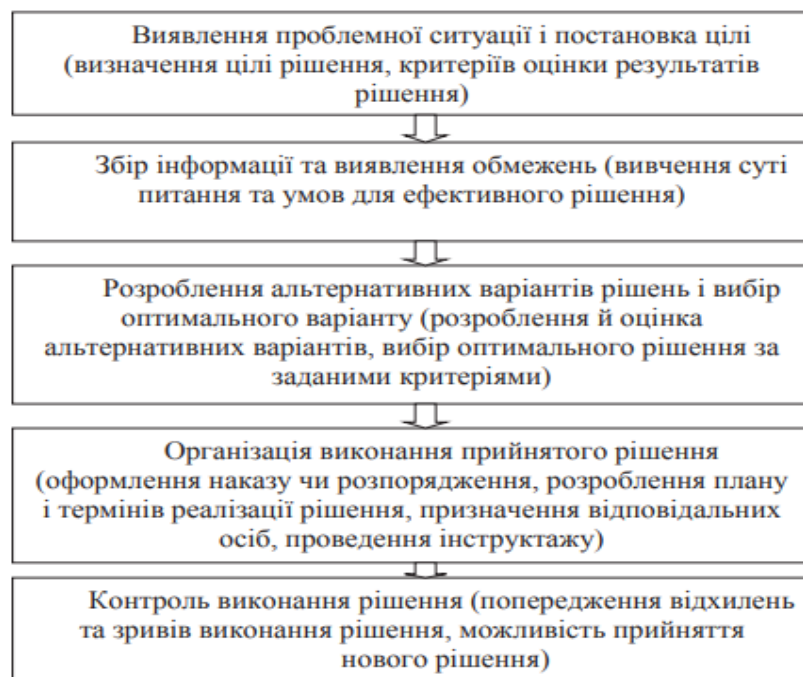


Рис. 1.3. Етапи процесу прийняття та виконання адміністративних рішень

Джерело: сформовано автором

Аналізування вихідної інформації щодо стану об'єктів дослідження та довкілля, визначають місце та роль об'єктів вищого порядку, що підлягають аналізу, здійснюють прояви, структурування та ранжування труднощів.

Найперше, обирають напрямки стратегії для вирішення знайдених труднощів з метою подальшого озвучування цілей, що озвучують у сценарії. Під визначенням «сценарій» мають на увазі вербальний та аналітичний описи діючого та прогнозованого станів об'єктів дослідів, принциповості підходів до конкретної проблематики. Сценарій складається із попереднього прорахунку ресурсного забезпечення, яке потрібно для усунення труднощів у рамках відмінних стратегічних напрямків їх впровадження. Остаточним результатом роботи на першому етапі формування рішення є віднайдення так званих базових, різких труднощів, вирішенням яких необхідно займатися першочергово, ранжуванням цих труднощів та обрання стратегічного направлення їх усунення із попередньою ресурсною оцінкою.

Формування цілей. Обираються цілі усунення базових та кардинальних труднощів. Практично застосовують великий спектр способів завдання цілей: від звичайного переліку до створення графа (дерева) цілей із зазначенням характеристик та їх пріоритетності. Цілі мають бути конкретизовані формулюваннями та кількісними характеристика, відповідно до яких можна проаналізувати про рівень їх здійснення [26]. Це і буде остаточним результатом роботи на другому етапі.

Віднайдення повного переліку альтернатив.

Цей етап визначаємо як найбільш повний перелік альтернативних варіантів (способи, засоби) реалізації обраних цілей. Це і є остаточним результатом роботи на третьому етапі. В умовах здійснення, як правило, досліджують дві-три альтернативи вирішення, не більше: чим менше трудової діяльності над аналізом, тим менший шанс допущення грубої помилки. Проте, у цей же час відсутня можливість ухвалення найвдалішого рішення. Серед їх переліку може взагалі бути відсутнім найкращий варіант. Якщо присутня велика кількість альтернативних рішень, то існує гарантія, що серед їх кількості можна віднайти найуспішніший.

Вибір допустимих альтернатив.

Альтернативи, що було виявлено на попередньому етапі, фільтруємо різноманітними обмеженнями (ресурсними, юридичними, соціальними, морально-етичними та ін). Остаточним результатом роботи на цьому етапі є велика кількість альтернативних рішень, що відповідають обмеженням.

Попередній вибір кращої альтернативи. Проводять детальне аналізування дможливих альтернатив із точки хору реалізації поставлених цілей, затратності ресурсів, відповідності конкретним умовам здійснення альтернатив. Вирішуючи досить-таки нелегкі задачі ґрунтуючись на основі лише кількісних розрахунків нерідко складно напрацювати одностайні рекомендації щодо переваги однієї альтернативи над всіма іншими. Саме тому допускається обрання групи бажаних (ефективних) альтернатив, що отримують, скажімо, ґрунтуючись на критичному аналізі ситуації. Остаточним результатом праці на п'ятому етапі є формулювання твердження про перевагу альтернатив. Всі напрацьовані дані представляють системними аналітиками людині, яка ухвалює рішення щодо цієї проблеми.

Оцінення альтернатив зі сторони керівництва. Керуючись даними, що було отримано на попередньому етапі, здійснюється обрання найбільш вдалого способу реалізації мети. До того ж, здійснюючи узагальнення про обрання того чи іншого варіанту рішення, керівництво повинно враховувати додаткові фактори та моменти, що не брались до уваги системними аналітиками. Тому спільність у використанні інтуїтивності, досвіду роботи керівництва та методики аналізування, що ними володіють спеціалісти дозволяє врахувати будь-які фактори проблеми, яку вирішують. Остаточним результатом роботи на шостому етапі є пропозиція з боку керівництва щодо переваги варіантів реалізації поставленої мети.

Експериментальна перевірка альтернатив. Тоді, коли керівництво не в змозі обрати найкращу альтернативу і є відповідні можливості, то виконують експериментальну перевірку 2-3 найбажаніших альтернатив (найбільш реально та найхарактерніше у галузі науково-технічної справи). Остаточним результатом цього етапу є експериментальні дані, що є додатковими та

бажаними для кінцевого створення у керівництва рішення про вдалість конкретного варіанту.

Обрання єдиного рішення. Експериментальна перевірка допомагає керівнику здійснити остаточне рішення. Саме воно і буде остаточним результатом роботи на цьому етапі. У разі, коли експеримент не проводять, то шостий і восьмий етапи об'єднуються.

Визначення етапів, термінів і виконавців ухваленого рішення. На цьому етапі ухвалене рішення розподіляють на складові компоненти, що мають конкретну хронологічність та місце призначення.

Забезпечення робіт по виконанню рішення. Створюються умови для реалізації управлінського рішення [18], що і є остаточним результатом роботи на десятому етапі.

Виконання рішення. Проводять оперативне контролювання за здійсненням рішення та усуненням відхилень. Остаточний результат роботи на цьому етапі буде остаточним для всього процесу.

Такі переоцінки отриманих результатів не можна вважати марною тратою праці і часу. Звичайно, постійно змінювати цілі, шляхи і засоби їх досягнення неприпустимо. Це заважає чіткій орієнтації. Але не менш небезпечні формальне ставлення до поставленого завдання і наполегливе прагнення вирішити його всупереч реальному ходу подій.

З'ясовано, що управління, у глибшому осмисленні цього визначення, – це нескінчений процес впливу на об'єкт управління (особу, групу осіб, технологічний процес, компанію, країну тощо) із метою реалізації найкращої результативності за найбільш оптимальних затрат часу та ресурсності. Будь-який фахівець сфери управління зобов'язаний керуватись теоретичними, практичними механізмами управління, вміти конкретно реалізовувати та створювати адміністративні рішення та нести відповідальність за них. Саме тому рішення – це інструмент реалізації управлінського впливу.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ НА ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності досліджуваного підприємства

Понад два десятиліття ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» надає першокласні телекомунікаційні послуги в Кіровоградській області, а саме в Кропивницькому, Олександрії, Знам'янці, Новоукраїнському, Малій Висці, Новомиргороді, Новгородці, Олександрівці та Компаніївці. Ця компанія зарекомендувала себе як значна фігура в сфері послуг.

Для досягнення поставлених цілей керівництво компанії визначило кілька ключових завдань, серед яких розширення ринку, підвищення якості обслуговування та оптимізація ресурсів. Для ефективного досягнення цих цілей і виконання своїх обов'язків компанія розробила відповідну організаційну структуру, яку проілюстровано на рис. 2.1.

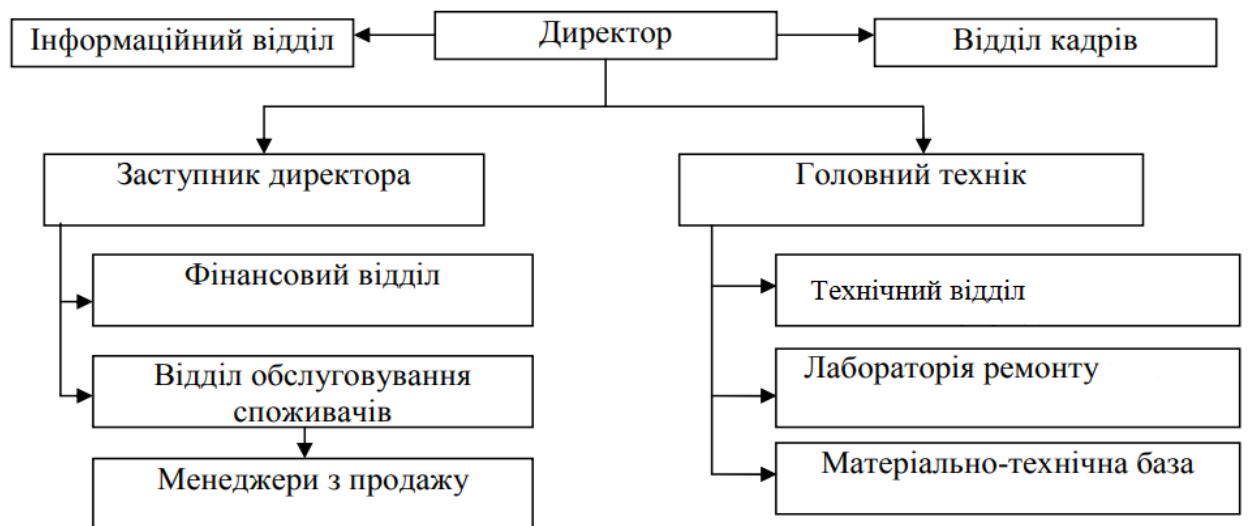


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»

Джерело: сформовано автором

Ознайомившись зі структурою ТОВ «ШТОРМ-НЕТ», стає зрозуміло, що компанія складається з кількох підрозділів. Ці відділи несуть відповідальність за виконання покладених на них завдань відповідно до «Положення про

відділи». Кожен відділ очолює менеджер, який несе відповідальність за нагляд якості, своєчасність та кількість продукції відділу.

Працівники відділу виконують покладені на них завдання згідно з «Посадовими інструкціями» та «Функціональними обов'язками» з урахуванням рівня їх кваліфікації. Загальні цілі та пріоритети діяльності ТОВ «ШТОРМ-НЕТ», у тому числі кожного окремого підрозділу, визначаються керівництвом у складі директора підприємства, заступника директора та головного технічного спеціаліста.

Завдяки ефективній координації та розподілу робіт ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» забезпечує безперебійність виробничих процесів й успішне виконання виробничих планів у своїх підрозділах.

В організаційній структурі ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» працює 31 особа, кожна з яких закріплена за різними підрозділами. Директор бере на себе важливу відповідальність щодо нагляду за загальним управлінням компанією та прийняття рішень, які стосуються всіх аспектів її діяльності. Крім того, на заступника директора покладається координація діяльності фінансового відділу, відділу обслуговування клієнтів, менеджерів з продажу та контроль за їх виконанням.

Навіть перебуваючи у відпустці чи у відрядженні, директор ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» ретельно стежить за роботою підзвітних підрозділів та залишається в курсі справ, адже його відповідальністю є ухвалення вирішального управлінського вибору в будь-яких ситуаціях.

На головного техніка покладається керівництво лабораторією, технічним відділом, матеріально-технічною базою. Їхня роль передбачає координацію та нагляд за цими підрозділами, а також постійне надання директору оновленої інформації про їхній прогрес і стан.

Фінансовий відділ відповідає за ведення бухгалтерського та податкового обліку всіх господарських операцій. Вони відіграють важливу роль у наданні адміністрації інформації щодо фінансового стану ТОВ «ШТОРМ-НЕТ», а також поданні статистичної звітності до контролюючих органів. Головний

бухгалтер контролює роботу цього відділу і несе відповідальність щодо забезпечення якісного виконання зазначених робіт.

Завдяки чітко вибудованій організаційній системі управління ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» ефективно виконує поставлені завдання. Ця система досягає ідеального балансу між централізацією та децентралізацією, гарантуючи, що кожен працівник отримує чіткі й стислі завдання. Проте, важливо зазначити, що керівники окремих підрозділів ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» демонструють автократичний підхід до управління. Крім того, існує певне збігання обов'язків між різними відділами.

Діяльність ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» можна охарактеризувати за допомогою основних техніко-економічних показників.

Щоб оцінити ліквідність і платоспроможність компанії, можна використовувати різні ключові показники, які охоплюють наступні показники:

- коефіцієнт покриття служить корисним показником для оцінки обсягу покриття, яке надається;
- коефіцієнт швидкої ліквідності є ключовим показником, який використовується для оцінки доступності ліквідних активів;
- показник абсолютної ліквідності, який зазвичай називають коефіцієнтом та має важливе значення у фінансовому аналізі;
- частка поточних активів у загальному портфелі активів.

Протягом усього досліджуваного періоду компанія систематично не виконувала необхідний нормативний коефіцієнт покриття, за винятком 2019 року. Це свідчить про те, що компанія не мала достатньо оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Станом на 31 грудня 2018 року на кожен гривню поточних зобов'язань припадало лише 0,6 гривні оборотних активів. Проте до 31 грудня 2020 року відбулося покращення – підвищення до 1,83 грн. На жаль, до 31 грудня 2021 року цей показник знизився до 1,35 грн, а до 31 грудня 2022 року – до 0,18 грн.

Перевищуючи значення 1, коефіцієнт швидкої ліквідності служить позитивним показником для виконання фінансових зобов'язань за рахунок

використання грошових резервів і прогнозованих прибутків від пропозицій продуктів або послуг.

Станом на 31.12.2019, 31.12.2020 та 31.12.2022 стандартні контрольні показники коефіцієнта швидкої ліквідності не змінювалися. Проте спроможність компанії розраховуватися за своїми безпосередніми зобов'язаннями за рахунок грошових коштів та прогнозованих фінансових надходжень (дебіторської заборгованості) станом на 31.12.2018 та 31.12.2021 була значно нижчою, становлячи лише 53% та 75% відповідно, у порівнянні з вищезгаданими контрольними показниками.

Ретельний аналіз коефіцієнта абсолютної ліквідності компанії дає уявлення про її здатність виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання, використовуючи наявні активи. Цей коефіцієнт визначається шляхом ділення грошових коштів і поточних фінансових інвестицій компанії на наявні зобов'язання. Щоб відповідати запропонованому контрольному показнику, це значення має перевищувати 0,2.

Нульове значення показника вказує на те, що в балансі підприємства відсутні грошові залишки, еквіваленти або поточні фінансові інвестиції.

При оцінці складу активів компанії важливо перевірити точність коефіцієнтів ліквідності, щоб отримати уявлення про значення поточних активів та їх різні класифікації. Оборотні засоби відіграють важливу роль, поряд з основними засобами в господарській діяльності підприємства. Досягнення діяльності суб'єкта господарювання значною мірою залежить від підтримки оптимального співвідношення між оборотними й основними капіталами. Щоб визначити частку оборотних активів у загальних активах підприємства, вартість оборотних активів ділиться на загальну вартість балансу, таким чином виявляючи їх індивідуальну вартість.

У ході дослідження спостерігалось поступове зростання частки поточних активів у загальних активах ТОВ «ШТОРМ-НЕТ», яка в кінцевому підсумку досягла 19% станом на 31 грудня 2021 року. Проте за висновком від 31 грудня 2022 року відносна значущість поточних активів зазнала невеликого

зниження на 0,01, завершившись кінцевим значенням 0,18.

Оборотний капітал діє як мережа фінансової безпеки для підприємств, дозволяючи їм виконувати свої безпосередні зобов'язання та підтримувати свою діяльність.

ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» спостерігало позитивну траєкторію збільшення власного капіталу протягом усього періоду діяльності. У 2019 році власний капітал становив 10 296 тис. грн, а потім на кінець 2020 року зріс до 21 387 тис. грн. Проте на кінець 2021 року відбулося зниження цього показника порівняно з відповідним періодом 2020 року на суму 17,733 тис. грн. Незважаючи на це, на кінець 2022 року відбувся значний сплеск обсягу оборотних коштів, який досяг 38,904 тис. грн. Це є значним досягненням для компанії, оскільки воно означає зростання в 2,19 раза.

Щоб отримати більш чітке розуміння стану ліквідності ТОВ «ШТОРМ-НЕТ», ми зібрали відповідні дані у вичерпну табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз показників ліквідності ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»

Показник	На 31.12. 2018 р.	На 31.12. 2019 р.	На 31.12. 2020 р.	На 31.12. 2021 р.	На 31.12. 2022 р.	Абсолютне відхилення показника на 31.12.2022 р. від показника на 31.12.2018 р. (+/-)
Коефіцієнт покриття	0,6	2,15	1,83	1,35	0,18	-1,17
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,53	1,56	1,66	0,75	2,67	+1,92
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0	0	0	0	0	0
Частка оборотних засобів в активах, %	0,08	0,06	0,13	0,19	0,18	-0,01
Робочий капітал, тис. грн.	-15019,6	10296	21387	17733	38904	+21171

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Наступним етапом дослідження є оцінка фінансової спроможності ТОВ «ШТОРМ-НЕТ». Щоб оцінити фінансову стабільність підприємства, важливо

враховувати його здатність підтримувати платоспроможність протягом тривалого часу, одночасно зберігаючи гармонійний баланс між внутрішніми та зовнішніми коштами.

Щоб бізнес підтримував свою фінансову стабільність, вкрай важливо, щоб ресурси, виділені для бізнесу, створювали як грошовий потік, так і прибуток. Ці прибутки відіграють важливу роль у підтримці бізнесу та дозволяють йому працювати незалежно, не покладаючись на зовнішні джерела фінансування.

Щоб забезпечити ретельну оцінку фінансової стабільності підприємства, розраховуються різні основні показники, що охоплюють коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт фінансової стабільності, співвідношення боргу та власного капіталу (фінансування), коефіцієнт фінансової стабільності, коефіцієнт концентрації капіталу, коефіцієнт структури фінансування необоротних активів, коефіцієнт довгострокової кредитності, коефіцієнт обігового капіталу, коефіцієнт довгострокових зобов'язань, коефіцієнт поточних зобов'язань та коефіцієнт страхування бізнесу.

Наприкінці 2022 року частка власного капіталу в загальному балансі відображається в коефіцієнті автономії. При цьому баланс на 81% складається з власних коштів, що перевищує нормативне значення. Ця цифра перевищує відсотки 73%, 63%, 59% і 60%, які спостерігалися в 2018, 2019, 2020 і 2021 роках відповідно, встановлюючи її як найвищу, зареєстровану за ці конкретні роки.

Наприкінці 2022 року частка власного капіталу в загальному балансі відображається в коефіцієнті автономії. При цьому баланс на 81% складається з власних коштів, що перевищує нормативне значення. Ця цифра перевищує відсотки 73%, 63%, 59% і 60%, які спостерігалися в 2018, 2019, 2020 і 2021 роках відповідно, встановлюючи її як найвищу, зареєстровану за ці конкретні роки.

Міра фінансової надійності, яка контрастує з мірою автономії,

представляє собою вартість активів компанії по відношенню до її власного капіталу. Висхідна траєкторія цього показника означає зростання частки зовнішнього фінансування, що використовується бізнесом, за винятком 2022 року, коли показник знизився на 0,47 порівняно з 2021 роком, що призвело до значення 1,23.

Коефіцієнт фінансової стійкості визначається співвідношенням власного капіталу до позикового. До кінця 2021 року компанія зіткнулася зі зниженням фінансової стабільності порівняно з попередніми роками. Тим не менш, до кінця 2022 року компанія стала свідком помітного зростання коефіцієнта фінансової стійкості, який піднявся на 2,98 і досяг 4,38. Це помітне зростання означає позитивні зміни в загальних умовах стану компанії.

Шляхом ділення загальної суми позикових коштів на суму власних коштів визначається коефіцієнт фінансування. Ці розрахунки підтверджують висновок про те, що фінансова стійкість компанії знизилася порівняно з попередніми періодами, за винятком 2022 року.

Коефіцієнт сталого фінансування є показником активів компанії, які фінансуються за рахунок стійких засобів. Важливо відзначити, що цей коефіцієнт не узгоджується з коефіцієнтом автономії, який відноситься до резервів компанії для майбутніх витрат, платежів і довгострокових зобов'язань.

Маючи в своєму розпорядженні достатню кількість надійних фінансових ресурсів, ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» добре оснащене для підтримки своєї діяльності. Накопичення капіталу з різних джерел фінансування постійно зростає, що не завжди сприймається позитивно. Тим не менш, у 2022 році стався визначний виняток, оскільки коефіцієнт концентрації капіталу різко впав до 0,19 до кінця року, що свідчить про зменшення загального капіталу.

Ознайомившись з отриманими даними, можна помітити залучення коштів довгострокових кредитів, які призначені для фінансування необоротних активів. Дані показують, що станом на 31 грудня 2022 року

відбулося зменшення частки фінансової структури необоротних активів на 0,19% порівняно з 31 грудня 2021 року. Це зниження означає зменшення частки необоротних активів, які фінансуються за рахунок довгострокових запозичень.

Частка довгострокових позик у загальних варіантах фінансування довгострокових заходів визначається шляхом аналізу коефіцієнта довгострокових запозичень. Вивчивши дані, стає очевидним, що відсоток довгострокових позикових коштів зменшився на 0,19 порівняно з попереднім роком, а саме станом на 31 грудня 2022 року.

Оборотні активи підприємства, що фінансуються власними силами, включають коефіцієнт оборотних коштів. Ці значення неоднорідні, демонструючи, що повсякденна діяльність компанії не залежить від внутрішніх коштів.

Значний вплив на загальну структуру джерел фінансування має частка довгострокових зобов'язань.

Згідно з аналізом, у 2022 році порівняно з 2021 роком відбулося зменшення частки довгострокових зобов'язань у загальній сумі джерел фінансування. Отриманий у 2018 році коефіцієнт майже повністю відповідає очікуваному значенню.

Аналіз даних за 2021 та 2022 роки свідчить про зростання частки поточних зобов'язань у загальній структурі джерел фінансування. Ця висхідна тенденція означає більший відсоток поточних зобов'язань порівняно з попередніми періодами.

Коефіцієнт страхування бізнесу є цінним показником, який використовується для оцінки розподілу резервного капіталу по відношенню до загальної вартості майна. Вивчаючи розрахунки, стає очевидним, що коефіцієнт страхування бізнесу залишився незмінним і становить 0, що вказує на розподіл капіталу компанії на одиницю вартості майна в гривнях.

Розглядаючи табл. 2.2, стає очевидним, що відбулося помітне зниження складу показників фінансової стійкості. Зокрема, спостерігається зниження

коефіцієнта фінансової стійкості, зменшення коефіцієнта автономії та зростання залежності.

Таблиця 2.2

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»

Показник	На 31.12. 2018 р.	На 31.12. 2019 р.	На 31.12. 2020 р.	На 31.12. 2021 р.	На 31.12. 2022 р.	Абсолютне відхилення показника на 31.12. 2022 р. від показника на 31.12.18 р. (+/-)
1. Коефіцієнт автономії	0,73	0,63	0,59	0,6	0,81	+0.21
2. Коефіцієнт фінансової залежності	1,4	1,58	1,68	1,7	1,23	-0,47
3. Коефіцієнт фінансової стійкості	2,76	1,72	1,47	1,4	4,38	+2.98
4. Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,36	0,57	0,67	0,7	0,23	-0,47
5. Коефіцієнт стійкості фінансування	0,87	0,97	0,92	0,86	0,94	+0,08
6. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,27	0,36	0,4	0,41	0,19	-0,22
7. Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів	0,15	0,35	0,38	0,34	0,15	-0,19
8. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,16	0,34	0,35	0,32	0,13	-0,19
9. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	-2,27	-4,76	-2,07	-1,23	-0,05	+1,18
10. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,51	0,91	0,82	0,7	0,66	-0,04
11. Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,5	0,08	0,17	0,34	0,34	-
12. Коефіцієнт страхування бізнесу	0	0	0	0	0	-

Джерело: побудовано автором

До 2022 року компанія ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» використовувало залучені кошти для підвищення значення вищевказаних коефіцієнтів.

При детальному розгляді компанії стає зрозуміло, що паралельний сценарій вимальовується щодо доступності власних обігових коштів.

Аналізуючи дані, стає очевидним, що валюта балансу на кінець 2022 року зазнала зниження порівняно з 2021 роком. Це зменшення склало 29326 тис. грн, що еквівалентно 8,04%. При подальшому розгляді можна помітити,

що вартість необоротних активів зменшилась на 21 065 тис. грн, або на 7,11 %, а вартість оборотних активів зменшилася на 8 261 тис. грн, або на 12,08 %. Зауважимо, що зменшення необоротних активів ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» станом на 31.12.2022 порівняно з попереднім роком пов'язане в першу чергу із зменшенням основних засобів на суму 19704 тис. грн, або 6,73%. Крім того, зменшення оборотних активів здебільшого відбулося за рахунок зменшення виробничих запасів на 25891 тис. грн, або 89,21%. Проте є окремі позиції, які зазнали зростання, а саме: товари – подорожчали на 4 тис. грн, або на 50%; дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, яка збільшилась на 27886 тис. грн, або на 105,12 % та грошових коштів і їх еквівалентів, які зросли на 180 тис. грн, або 119,51%.

З кінця 2021 року до кінця 2022 року відбувся помітний ріст власного капіталу компанії порівняно з її зобов'язаннями. Зокрема, відбулося зростання на 59 млн 738 тис. грн, що на 28,13% більше. Таке зростання пов'язане зі збільшенням додаткового капіталу на 40 705 тис. грн, або 30,85%, а також зростанням нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) на 19 033 тис. грн, або 26%. Варто зазначити, що розмір статутного та додатково інвестованого капіталу залишався незмінним протягом аналізованого періоду.

Важливо звернути увагу на зниження резервів витрат і платежів, які зазнали зменшення на 383 тис. грн, що еквівалентно 27,96%. Крім того, суттєво зменшилися довгострокові зобов'язання – на 59249 тис. грн, або на 59,16%. Поточні зобов'язання також суттєво зменшилися на 29432 тис. грн, або на 58,12%, здебільшого за рахунок значного зменшення кредиторської заборгованості за роботи, товари та послуги, яка склала 43655 тис. грн, або 98,91%. Навпаки, за категорією інших поточних зобов'язань помітне зростання у 5,19 разів.

Розподіл фінансових ресурсів на активи відіграє значну роль у визначенні фінансового стану підприємства. Мудрість і розсудливість, застосовані в цьому процесі, мають вирішальне значення. Протягом діяльності підприємства відбуваються постійні зміни як кількості, так і складу цих

активів.

Аналізуючи різні маркери фінансової стабільності, стає очевидно, що в складі цих складових керування компанії відбулися несприятливі зміни. Зокрема, до 2022 року спостерігається зниження коефіцієнта фінансової стійкості, зменшення коефіцієнта автономії та зростання залежності ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» від залучених коштів. Проте важливо підкреслити, що протягом цього періоду вищезазначені коефіцієнти вказували на прогрес.

2.2. Аналіз ринкового середовища функціонування досліджуваного підприємства

Аналізуючи доступність власних оборотних коштів, можна спостерігати порівняльний сценарій. На діяльність організації впливає як внутрішнє, так і зовнішнє оточення, яке можна класифікувати як мікро- або макросередовище. У мікросередовищі розрізняють споживачів, постачальників, конкурентів, посередників, контактну аудиторію. І навпаки, макросередовище охоплює політичні, правові, економічні, технологічні, демографічні, екологічні та культурні аспекти, які впливають на суб'єкт господарювання. Щоб отримати глибше розуміння діяльності компанії, важливо спочатку вивчити фактори мікросередовища, оскільки вони справляють більш безпосередній вплив на компанію на відміну від факторів макросередовища.

ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» ефективно задовольняє потреби як фізичних, так і юридичних осіб Кіровоградської області, які є споживачами їх продукції та послуг. Вміло використовуючи маркетинговий комплекс, ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» здатне формувати споживчий попит.

Вибираючи постачальників, необхідно врахувати кілька важливих моментів. До них належать забезпечення найвищої якості витратних матеріалів, наявність різноманітного вибору доступних продуктів, своєчасне отримання поставок і підтримка стабільних цін. З кожним постачальником обов'язково необхідно укладати договірні угоди, щоб гарантувати надання

витратних матеріалів і комплектуючих, які відповідають необхідним стандартам якості, як зазначено у відповідній документації.

ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» зіштовхується з жорсткою конкуренцією з боку різних компаній на ринку, таких як ТОВ «СІЛА», ТОВ «Воля», ТОВ «Імперіал», ТОВ «Нетворк+» та ін.

У табл. 2.3 наведені результати обстеження елементів мікросередовища.

Таблиця 2.3

Аналіз факторів мікросередовища ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»

Чинник	Стан чинника	Тенденції розвитку	Характер впливу
Конкуренти	Рівень конкуренції високий	Можливе подальше зростання кількості конкурентів	Зниження попиту на послуги
Географічне розміщення покупців	Розміщення у м. Кропивницький та Кіровоградській області	Вихід поза межі області	Зростання обсягів наданих послуг
Ставлення покупця до продавця	Довіра	Постійні споживачі	Збільшення обсягів наданих послуг
Зосередження постачальників на роботі з конкретними клієнтами	Співпраця з перевіреними постачальниками	Подальша співпраця	Зменшення витрат, за рахунок наданих знижок
Вартість наданих послуг, виконаних робіт	Зростання цін	Подальше зростання	Збільшення собівартості

Джерело: побудовано автором

ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» вирізняється серед конкурентів декількома ключовими перевагами, серед яких виняткова якість роботи та обслуговування, ефективна обробка замовлень, індивідуальний підхід до клієнта та ексклюзивні знижки для постійних клієнтів.

Досліджуючи вплив різних факторів мікросередовища на ТОВ «ШТОРМ-НЕТ», необхідно враховувати вплив споживачів, конкурентів і постачальників. Що стосується споживачів, то як їх географічне розташування, так і їх сприйняття ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» є ключовими елементами, які позитивно впливають на діяльність компанії. Довіра споживачів до підприємства безпосередньо приводить до розширення

пропонованих послуг.

На відміну від впливу зростання цін на витратні матеріали та комплектуючі, вплив постачальників залишається неупередженим. Зіткнувшись із цією проблемою, підприємства можуть не помічати таких переваг роботи з постачальниками, як дотримання контрактів, пунктуальність і спрощена система доставки. Проте ТОВ «ШТОРМ-НЕТ», як лідер ринку, зберігає свої позиції завдяки інвестиціям в інновації, які сприяють загостренню конкуренції. Щоб ретельно дослідити макросередовище, важливо враховувати різні фактори, включаючи політико-правові, економічні, технологічні, демографічні, природні та соціально-культурні елементи. Важливо визнати, що ці елементи по-різному впливають на діяльність ТОВ «ШТОРМ-НЕТ».

Жорстка конкуренція спонукає компанію інвестувати в інновації, позиціонуючи ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» як одного з провідних гравців ринку.

Щоб дослідити макросередовище, ми оцінимо різні елементи, які сприяють цьому, включаючи політико-правові, економічні, технологічні, демографічні, природні та соціально-культурні фактори. Важливо зазначити, що не всі ці компоненти однаково впливають на діяльність ТОВ «ШТОРМ-НЕТ».

Серед значущих елементів макросередовища особливе місце посідає політико-правовий аспект, зокрема законодавство та державна політика. Різноманітні державні інституції, регуляторні органи, представницька та виконавча влада, місцеві адміністрації й громадські організації працюють разом для підтримки державної політики.

ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» забезпечує повне дотримання всіх вимог законодавства, норм і стандартів, а також сумлінно дотримується інструкцій і приписів державних органів.

При аналізі економічного аспекту макросередовища на роботу досліджуваної компанії впливають різні фактори, такі як купівельна спроможність споживачів, державна фінансова та кредитна політика й

еластичність попиту. Ці фактори відіграють роль у визначенні того, чи відбуватимуться зміни в цінах на послуги, коливання обсягів послуг і робіт, коригування обсягу діяльності.

Оцінюючи купівельну спроможність споживачів, важливо враховувати, що ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» в першу чергу обслуговує фізичних осіб та юридичних осіб міста Кропивницького й Кіровоградської області. Отже, вплив цього фактора визначається купівельною спроможністю цієї конкретної демографічної групи.

За останні роки абсолютна купівельна спроможність споживачів, які співпрацюють із ТОВ «ШТОРМ-НЕТ», зросла, хоча з поправкою на інфляцію вона практично не змінилася. Сучасний стан вітчизняної фінансово-кредитної політики відзначається нестабільністю, зокрема щодо підприємства, яке аналізується. Погіршення цього аспекту має згубний вплив на компанію, оскільки існуючі умови кредитування перешкоджають її здатності розширювати свою економічну діяльність.

На діяльність ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» суттєво вплинув технологічний аспект, оскільки досягнення в наукових дослідженнях і розробках за останні роки спричинили справжню революцію.

На завершення розділу буде проведено перевірку, щоб оцінити як сильні, так і слабкі сторони підприємства, а також оцінку можливостей і загроз, які представляють зовнішнє середовище ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» (табл. 2.4).

Для посилення своїх переваг та мінімізації можливих ризиків ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» варто розглянути можливість виходу на неосвоєні сегменти ринку, оптимізацію фінансових операцій, підвищення конкурентоспроможності послуг та підтримання гарної корпоративної репутації.

Для забезпечення успіху підприємства надзвичайно важливим є впровадження надійної системи стратегічного управління та планування, а також послідовна оцінка як внутрішнього, так і зовнішнього середовища

шляхом використання діагностичних заходів.

Вивчаючи зовнішнє середовище підприємства, стає очевидним, що впровадження проактивних регуляторних заходів має вирішальне значення для збереження частки ринку ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» та запобігання розмиванню їх поточних конкурентних позицій.

Таблиця 2.4

Оцінка середовища функціонування ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Відповідність структури поставленим перед підприємством завданням Оптимальне співвідношення централізації та децентралізації управління Чітка постановка завдань Високий професійний рівень Наявність жорсткої трудової дисципліни у колективі Можливість інвестувати кошти в господарську діяльність Постійна поінформованість про розвиток ринків та технологій Якісне виконання робіт Ефективна робота в маркетинговій сфері Враховування потреб споживачів	Керівники окремих відділів з вираженим авторитарним стилем керівництва Дублювання низки функцій в окремих підрозділах Жорстка трудова дисципліна деколи призводить до соціального напруження в колективі Недостатнє використання засобів стимулювання збуту Недостатня увага розвитку маркетингу
Можливості	Загрози
Можливість виходу на ринки сусідніх областей Можливість розширення масштабів діяльності Концентрація зусиль на збільшенні частки ринку Найоптимальніший вибір сегментів ринку для окремих видів діяльності	Економічна нестабільність в Україні Високі податкові ставки Збільшення темпів інфляції

Джерело: побудовано автором

Щоб розширити свої послуги, ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» необхідно провести ретельний аналіз стратегії своїх конкурентів, шукати потенційних партнерів і виходити на нові ринки.

2.3. Оцінка ефективності прийняття адміністративних рішень

З метою оцінки ефективності прийняття адміністративних рішень ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» було проведено соціологічне опитування за допомогою анкети.

Мета полягала у виявленні факторів, що впливають на процес прийняття адміністративних рішень у господарській діяльності та підвищують його

ефективність у спеціалізованих органах управління з урахуванням нових соціально-економічних обставин.

Анкета поділена на три частини: вступна частина, яка роз'яснює мету маркетингового дослідження та детально описує переваги для респондента, а також створює інтригу. Основний розділ безпосередньо стосується питань дослідження та має на меті надати рішення.

Поточна посада та досвід роботи респондента є важливою інформацією. Дослідження проводилося у вересні 2022 року, група з 25 поважних експертів була відібрана для їх експертизи як провідні спеціалісти ТОВ «ШТОРМ-НЕТ».

Для обробки анкет було обрано програмне забезпечення Excel. У рамках цієї програми питання анкети були надруковані горизонтально. Згодом отримані дані дослідження були введені під окремим «заголовком» електронної таблиці.

Після того, як результати опитування були повністю відображені у формі електронної таблиці, загальна кількість відповідей для кожного пункту була підсумована та задокументована.

Далі вважаємо за потрібне візуально представити результати опитування у вигляді рисунків для кожного окремого запитання анкети. Результати опитування, наведені на рис. 2.2-2.11, розкривають точку зору респондентів ТОВ «ШТОРМ-НЕТ».

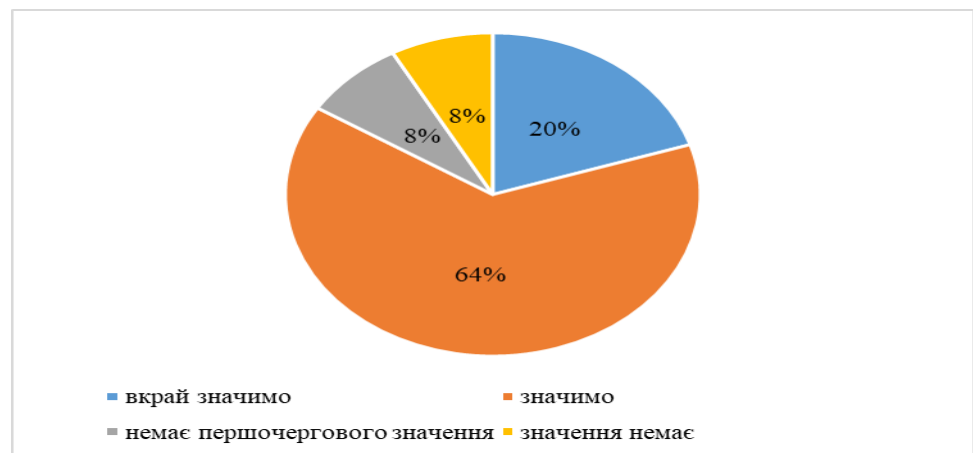


Рис. 2.2. Результати опитування за фактором значущості впливу на процес прийняття адміністративних рішень в ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»

Джерело: побудовано автором за результатами респондентного опитування

Переважна більшість, що становить 64% опитаних співробітників, вважає, що управління персоналом відіграє вирішальну роль на підприємстві (рис. 2.2). І навпаки, лише 8% респондентів висловлюють думку, що управління персоналом не є першорядним.

У ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» більшість респондентів (23,99%) вважають, що найбільший вплив на процес прийняття адміністративних рішень має підбір персоналу (рис. 2.3).

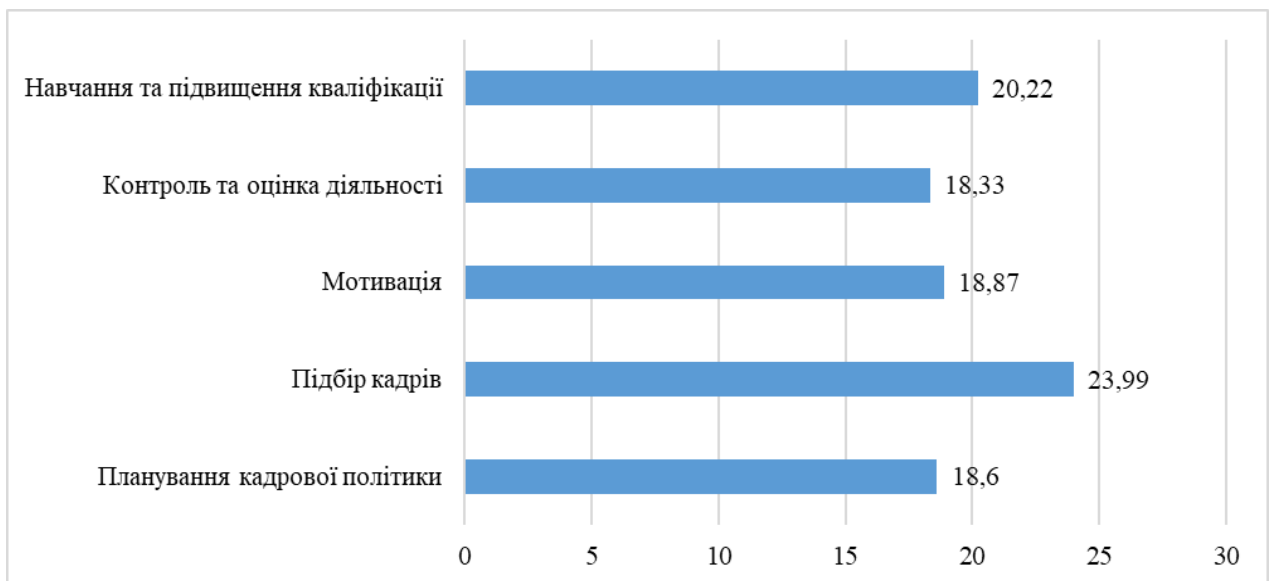


Рис. 2.3. Результати опитування за найбільш вагомим напрямком впливу на процес прийняття адміністративних рішень в ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»

Джерело: побудовано автором за результатами респондентного опитування

Спираючись на відгуки учасників, респонденти виділили декілька ключових факторів, які суттєво впливають на процес прийняття адміністративних рішень в ТОВ «ШТОРМ-НЕТ».

До таких факторів належать процедура найму та відбору (16,7%), процедура післядипломної освіти (13,77%), процедура розміщення та ротації кадрів (13,6%), формування кадрової політики та стратегії (13,91%), процедура мотивації працівників (17,56%), формування прийняття адміністративних рішень (11,19%), кар'єрне просування (13,25%) (рис. 2.4).

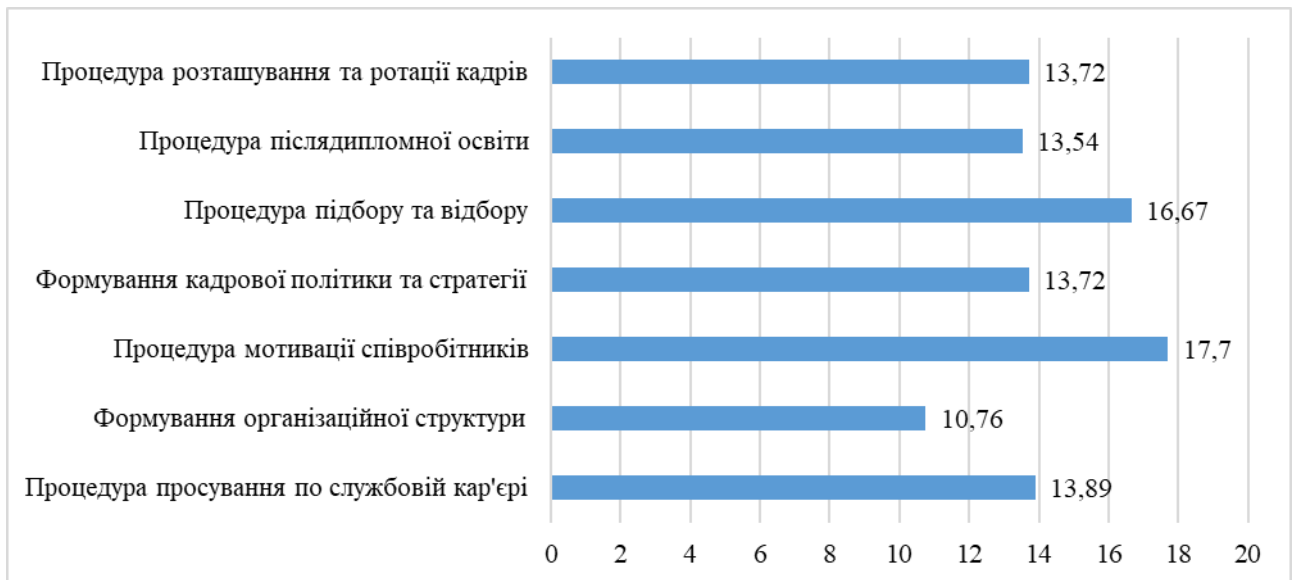


Рис. 2.4. Результати опитування за процесом впливу на процес прийняття адміністративних рішень в ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»

Джерело: побудовано автором за результатами респондентного опитування

Згідно з опитуванням, 92% респондентів вважають, що європейська модель найбільше впливає на процес прийняття адміністративних рішень ТОВ «ШТОРМ-НЕТ», що робить її найбільш поширеною (рис. 2.5).

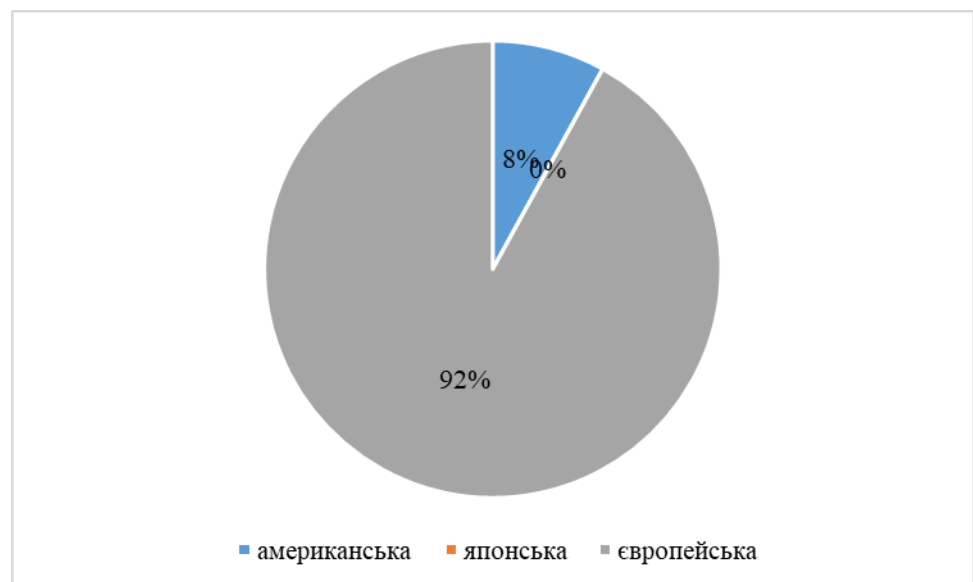


Рис. 2.5. Результати опитування за найбільш прийнятною моделлю впливу на процес прийняття адміністративних рішень в ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»

Джерело: побудовано автором за результатами респондентного опитування

Значна більшість респондентів, а саме 67,65%, виділяють професіоналізм як основний критерій оцінки працівників ТОВ «ШТОРМ-НЕТ», відзначаючи винятковий рівень знань у своїх професіях (рис. 2.6).

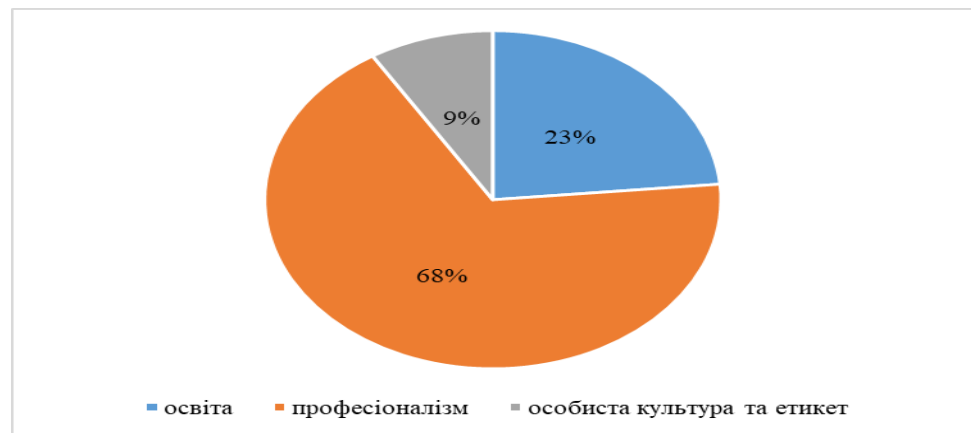


Рис. 2.6. Результати опитування за найбільш вагомим критерієм оцінки співробітників в ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»

Джерело: побудовано автором за результатами респондентного опитування

Найбільш вдалим підходами до управління персоналом ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» визначено фінансово-економічні методи.

Опитування показало, що 48% учасників визнали, що зарплати та премії значною мірою сприяють ефективності управління персоналом підприємства. При виборі керівника відділу продажів більшість респондентів (48%) віддають перевагу кандидатам з освітою (рис. 2.6).

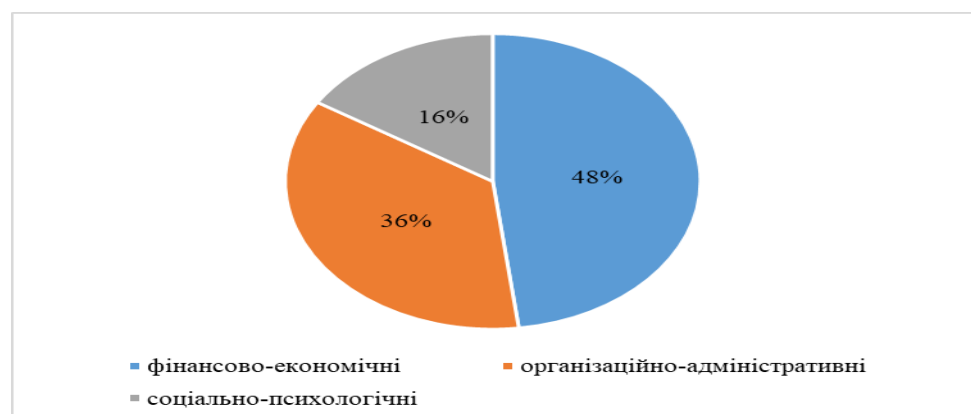


Рис. 2.7. Результати опитування за групами найбільш дієвих методів управління кадрами в ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»

Джерело: побудовано автором за результатами респондентного опитування

Значну частину, а саме 37,04% осіб приваблює працевлаштування на ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» через перспективні можливості в секторі надання телекомунікаційних послуг.

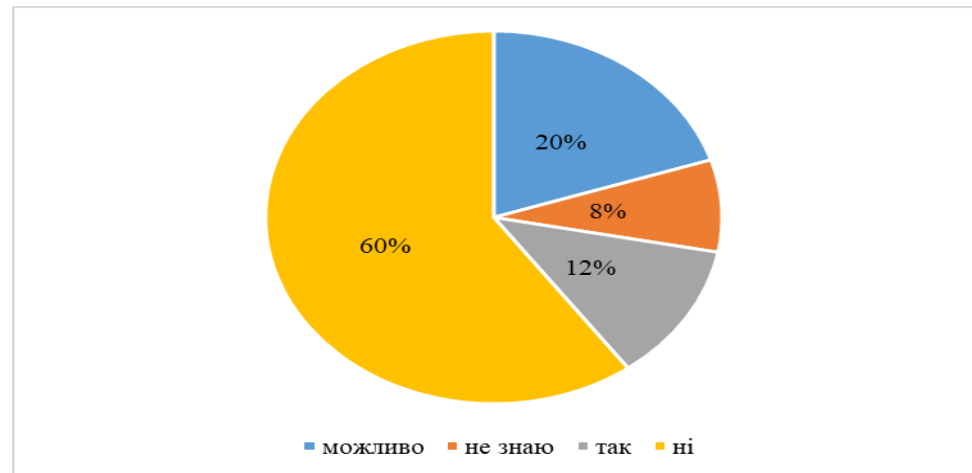


Рис. 2.8. Результати опитування за питанням – «Чи хотіли б Ви, щоб ваші близькі родичі займали посаду у секторі продажу підприємства» в ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»

Джерело: побудовано автором за результатами респондентного опитування

Результати опитування про те, чи хотіли б респонденти, щоб їхні близькі родичі працювали в цій конкретній галузі, показали, що 60% учасників висловили перевагу тому, щоб їхні родичі займали посади в секторі продажу досліджуваного підприємства (рис. 2.8).

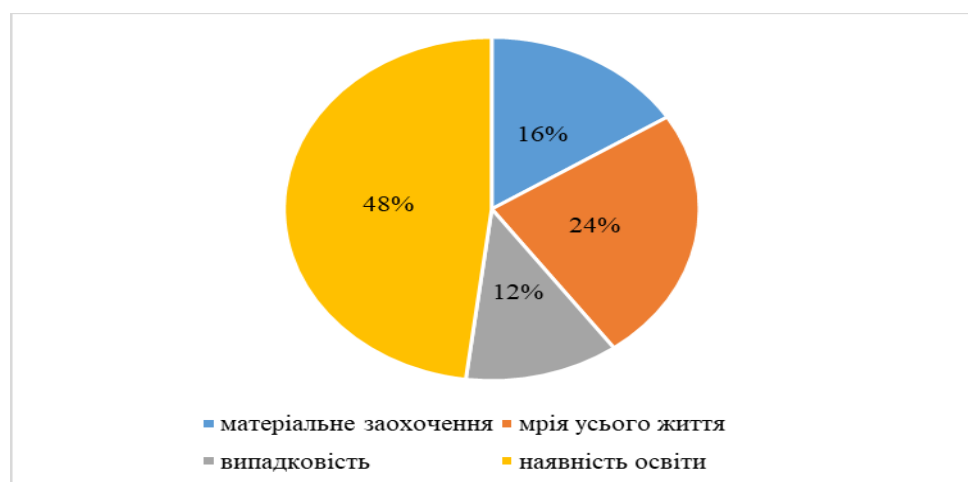


Рис. 2.9. Результати опитування за критерієм привабливості в секторі продажу в ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»

Джерело: побудовано автором за результатами респондентного опитування

Слід підкреслити, що бувають випадки, коли ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» потребує додаткового персоналу, про що заявили 48% опитаних (рис. 2.9).

Фактори, що сприяють плинності кадрів ТОВ «ШТОРМ-НЕТ», включають неадекватну оплату праці (65,52%), напружені міжособистісні стосунки в колективі (20,69%), складні умови праці (6,9%), невідповідність посадових обов'язків професійній кваліфікації (6,9%).

Вплив на процес прийняття адміністративних рішень в ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» залежить від двох основних факторів: компетентності управлінського персоналу (41,94%) та їхню внутрішню мотивацію до виконання (38,71%).

Застосування фінансово-економічних стимулів у ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» має найбільший вплив на ефективність впливу на процес прийняття адміністративних рішень, про що повідомили 60% опитаних.

На думку опитаних респондентів, найбільш суттєвими питаннями, що впливають на процес прийняття адміністративних рішень у ТОВ «ШТОРМ-НЕТ», є кадрове планування, якісні характеристики працівників та мотивація працівників.

Застосування фінансово-економічних стимулів для підвищення ефективності роботи 58,62% респондентів визнали найважливішим заходом удосконалення управління персоналом в органах управління спеціальної компетенції.

Очевидно, що більшість співробітників визнають значну роль управління персоналом.

Серед респондентів найбільше (23,99%) вважають, що підбір персоналу має найважливіше значення для впливу на процес прийняття адміністративних рішень в ТОВ «ШТОРМ-НЕТ». Крім того, найбільший вплив на процес впливу на прийняття адміністративних рішень в ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» має процес мотивації працівників, який становить 17,56%.

За словами респондентів опитування, європейська модель вважається найбільш сприятливою моделлю впливу на процес прийняття адміністративних рішень в ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» — таку думку висловили

приголомшливі 92% учасників.

Варто підкреслити, що значна більшість респондентів, а саме 67,65%, наголошують на професіоналізмі як головному критерію оцінки співробітників компанії, підкреслюючи винятковий рівень кваліфікації співробітників. Крім того, дослідження показало, що фінансово-економічні методи управління персоналом ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» визнані найбільш ефективними.

Ключовими факторами, які визначають ефективність впливу на процес прийняття адміністративних рішень в ТОВ «ШТОРМ-НЕТ», є рівень професійних знань управлінського персоналу (41,94%) та їх індивідуальна мотивація до виконання своїх обов'язків (38,71%). Значна частина опитаних співробітників висловили велике бажання професійного зростання та підкреслили обмеженість можливостей для кар'єрного зростання в організації.

Для оцінки рівня успішності досягнення адміністративних цілей у процесі прийняття адміністративних рішень наше дослідження зараз зосереджено на вивченні стану його підсистем.

Для цього ми провели опитування як серед керівників, так і серед працівників ТОВ «ШТОРМ-НЕТ», пропонуючи їм оцінити кожен складову прийняття адміністративних рішень за шкалою від 1 до 5.

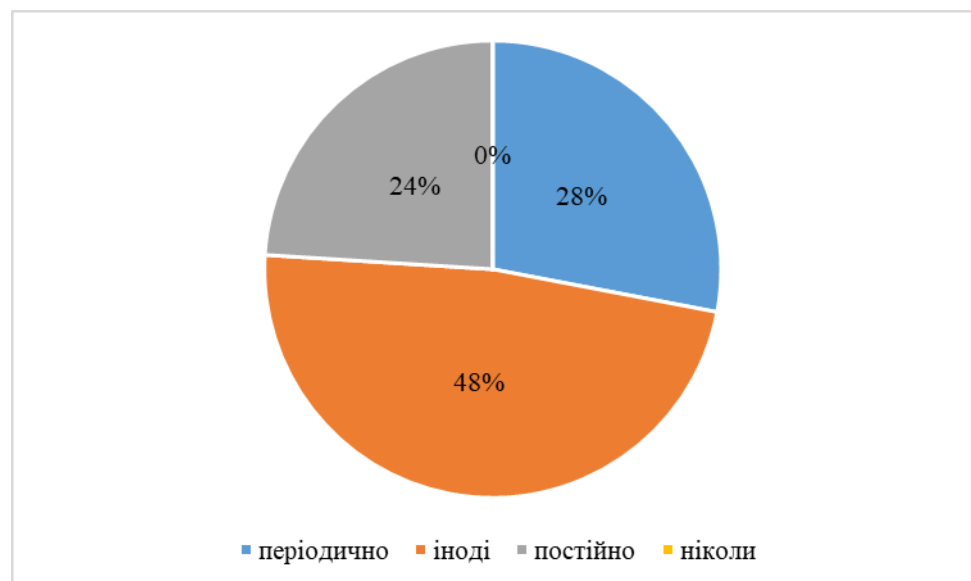


Рис. 2.10. Результати опитування за питанням – «Як часто Ваша структура відчуває потребу в кадрах?» в ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»

Джерело: побудовано автором за результатами респондентного опитування

Оцінка прийняття адміністративних рішень в ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» неоднакова між керівниками та працівниками.

У той час як керівники сприймають високий рівень уваги та якості в цій сфері, працівники мають іншу точку зору.

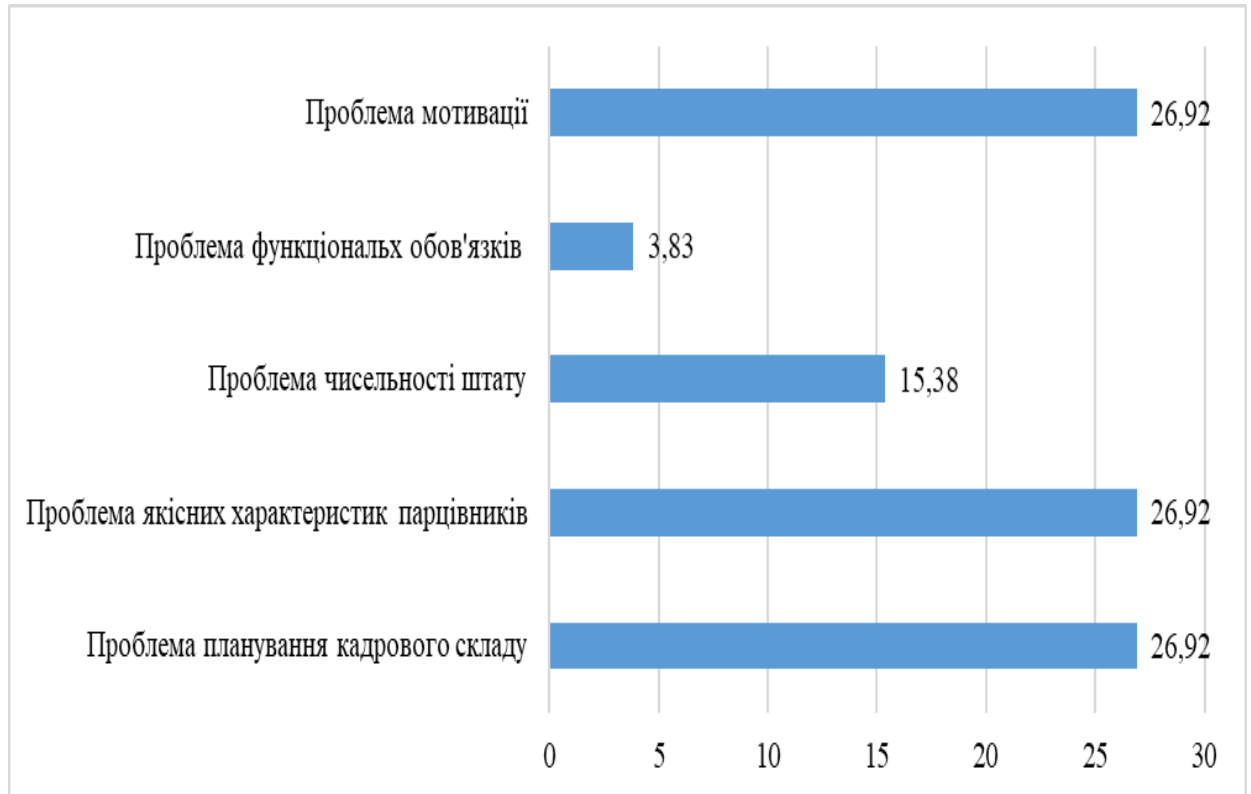


Рис. 2.11. Результати опитування за питанням – «Що, на вашу думку, впливає на ефективність впливу на процес прийняття адміністративних рішень в ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»?»

Джерело: побудовано автором за результатами респондентного опитування

Рівень прийняття адміністративних рішень на підприємстві сприймається її співробітниками як висококваліфікований. Проте експертна оцінка показує, що бажаний рівень прийняття адміністративних рішень має бути вищим за 4,7 бала. Порівнюючи фактичний рівень з бажаним, ми можемо визначити напрямок, у якому керівництво має зосередитися на процесі прийняття адміністративних рішень.

Відповідно до наведеної шкали, якщо співвідношення вище 95%, це свідчить про необхідність збереження поточної ефективності прийняття адміністративних рішень.

Співвідношення від 50% до 95% говорить про необхідність розвитку цієї сфери. І навпаки, якщо коефіцієнт нижче 50%, це означає необхідність реструктуризації підсистем і компонентів прийняття адміністративних рішень.

Виходячи з розрахованих коефіцієнтів (0,9316 від керівників та 0,7567 від працівників) очевидно, що керівництво ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» має пріоритетом розробку стратегії підвищення ефективності прийняття адміністративних рішень на підприємстві.

Отже, аналіз шляхом респондетного опитування показав, що на процес прийняття адміністративних рішень у ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» впливає декілька принципових питань.

До них відносяться проблеми з кадровим плануванням, якісними характеристиками співробітників і мотивацією співробітників. Більшість опитаних респондентів, а це приголомшливі 92%, вважають європейську модель найкращим підходом впливу на процес прийняття адміністративних рішень у ТОВ «ШТОРМ-НЕТ».

Важливо підкреслити, що 67,65% респондентів виділяють професіоналізм як основний критерій оцінки співробітників компанії, вказуючи на високий рівень знань у відповідних сферах.

Найбільш ефективними методами управління персоналом у ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» є фінансово-економічні стратегії.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РОЗРОБКИ АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Ключові проблеми у призмі розробки адміністративного рішення підприємства

Проблема буквально означає перешкоду, труднощі, завдання. Як наукове поняття – це об'єктивно виникає в ході розвитку пізнання питання, рішення якого представляє істотний науковий або практичний інтерес. Проблема – це суперечлива ситуація, яка виступає у вигляді протилежних позицій у поясненні чого-небудь.

Внутрішню структуру проблеми становлять такі явища, як предмет (у чому суть), суб'єкт (її соціальний елемент), об'єкт (де виникла проблема), зв'язку (відносини між елементами), мета (для чого необхідно вирішувати проблему).

У проблеми є ім'я і формулювання.

Проблеми бувають;

- теоретичні, вибору і поведінкові;
- зовнішні і внутрішні;
- прямі і непрямі;
- об'єктивні і суб'єктивні;
- довготривалі і короткострокові;
- які вирішуються інтенсивно і екстенсивно.

На рис. 3.1 зображено схему елементів та зв'язків технології вирішення адміністративної проблеми.

Аналізом проблемного поля є пошук відповідей на наступні питання:

- в чому проблема та які її особливості;
- як можна вирішити проблему в ідеалі;
- якими будуть дії в реальних умовах та очікувані результати.



Рис. 3.1. Схема елементів та зв'язків технології вирішення адміністративної проблеми

Джерело: побудовано автором

Уявити аналіз можна у вигляді питань:

- що потрібно вирішити в ідеалі, можливо, бажано, необхідно вирішити;
- хто повинен прийняти рішення, може, буде його приймати, чекає рішення, буде відповідати за результат;
- як підібрати людей, ресурси, як реалізовувати, контролювати рішення;
- коли рішення повинно бути прийнято, освоєно, виконано;
- де шукати виконавців, ресурси, інформацію.

Літературне оформлення рекомендацій щодо успішного управління дає можливість сформулювати такі правила:

1. Не кидайтеся з боку в бік, виділяйте час на обдумування.
2. Визначте свою лінію поведінки, рішення не повинно суперечити Вашим позиціям.
3. Почніть обмірковувати ситуацію, дивіться в суть проблеми.
4. Перш за все – логіка, здоровий глузд в принципових питаннях, потім закликайте на допомогу інтуїцію.
5. Рішення шукайте наполегливо, творчо, винаходьте варіанти і осмислюйте проблему [27].

Наявність проблеми – критична неузгодженість між бажаним станом і реальним, необхідність розробки управлінського рішення виникає тільки в

разі наявності індикатора проблеми . Індикатор проблеми - досягнення одним або декількома параметрами критичного значення. Усвідомлення проблеми полягає у встановленні факту її існування за результатами контролю діяльності. Виникає воно при певному критичному значенні неузгодженості між існуючим і бажаним значенням, критичне значення визначається для кожної конкретної ситуації.

Визначення проблеми - це відповідь на питання:

- що відбувається;
- які причини того, що відбувається;
- яке місце цієї проблеми відповідно до її наслідків, терміновості, впливу.

Якщо проблема полягає в тому, що організація не досягає поставлених цілей, то усвідомлення проблеми відбувається тоді, коли в результаті контролю встановлено критичне значення параметрів, а визначення проблеми включає діагностику причин її виникнення.

Контроль проблеми – це спостереження параметрів об'єкта управління з метою встановлення факту критичної неузгодженості між бажаними, запланованими і тими, що спостерігаються значеннями параметрів.

Діагностика здійснюється після виявлення проблеми в результаті контролю (контроль - усвідомлення - визначення - діагностика). Діагноз вимагає знання структури і значення параметрів об'єкта управління при нормальному його функціонуванні, визначення симптомів ускладнень, тобто в якій галузі є провісники зниження рівня показників розвитку.

Для діагностики треба знати тип проблеми:

- Якщо проблема буде мати функціональний характер, то її рішення зажадає зміни форм власності, характеру взаємин з постачальниками, зміни ринкового сектора тощо.
- Якщо проблема носить структурний характер, то її рішення лежать в галузі зміни структури об'єкта управління.
- Якщо проблема носить параметричний характер, то треба змінювати

параметри функціонування системи.

Зміна функцій вимагає більш значних ресурсів, ніж зміна структури об'єкта управління, а зміна структури – більш значних ресурсів, ніж зміна параметрів об'єкта управління.

Ситуація – стан управлінської системи, що оцінюється щодо мети; поєднання умов і обставин, що створюють певну обстановку. Проблемна ситуація – це момент, коли не досягнуто поставлені цілі, коли не може бути того, що мало статися.

Управлінська проблемна ситуація - це характеристика стану організації, яка склалася у її підсистем і зовнішнього середовища та не збігається з очікуваними, запланованими параметрами.

Для вирішення адміністративних проблемних ситуацій необхідно знати їх класифікацію.

Класифікація проблемних ситуацій може бути представлена наступним чином:

- 1) За кількістю елементів і зв'язків проблемні ситуації можуть бути:
 - прості, що містять до семи елементів в їх взаємозв'язку,
 - складні, що містять більше семи елементів;
- 2) За ступенем інформаційної прозорості проблемні ситуації діляться на:
 - детерміновані, в яких все передбачувано і визначено;
 - імовірнісні, коли діє безліч випадкових чинників в умовах невизначеності і ризику;
 - невизначені, коли середовище практично не дає інформації для осмислення проблемної ситуації.
- 3) За ступенем структурованості можна розрізняти такі проблемні ситуації:
 - добре структуровані, коли зв'язки між елементами чітко визначені і вимірювані;
 - слабоструктуровані, коли відомі переважно якісні значення складових

при знанні невеликої кількості зв'язків, які оцінюються чисельно;

- неструктуровані проблемні ситуації, для яких не визначені ні якісні, ні кількісні залежності між елементами;

3) Залежно від масштабу реальних завдань проблемні ситуації можуть бути: регіональні; обласні; міські; місцеві та локальні.

4) За величиною можливих втрат у разі неприйняття або несвоєчасного прийняття рішень – турбують ситуації:

- коли величина втрат наближається до планованого прибутку організації;
- загрозові ситуації, коли величина втрат дорівнює планованому прибутку;
- критичні ситуації, коли величина втрат більше планованого прибутку;
- аварійні, коли організація на рівні банкрутства.

Головне мистецтво керівника – вміти уявити ситуацію у вигляді безлічі жорстко певних елементів, зробити її структуризацію [5].

Ризик, будучи природним елементом діяльності організації, оцінюється як можливість небезпеки, удачі або придбання. У всіх галузях діяльності з ризиком пов'язують небезпеку виникнення збитку, предмет ризику – втрати ресурсів або недоотримання доходу. Ризики бувають ділові, зовнішні, фінансові, правові, страхові, політичні та ін.

Залежно від імовірності втрат розрізняють катастрофічні, критичні, допустимі і найбільш ймовірні ризики. Кожен ризик характеризується предметом, інформацією, величиною.

Для кожного рівня невизначеності є свій характер зміни ризику: надвисокий; високий; середній та низький.

Ризик – обов'язковий елемент діяльності при розробці адміністративних рішень і його реалізації. Наслідки ризику визначаються професіоналізмом і інтуїцією працівників, а також збігом обставин відповідно до ланцюжка:

розробка - вибір - організація - виконання.

Управління ризиками - це система стратегій, методів і прийомів для

зменшення можливих негативних наслідків за результатами діяльності організацій при ухваленні помилкових рішень.

Управління ризиками включає наступні стратегії:

- 1) ухилення від діяльності, що містить певний ризик;
- 2) прийняття відповідальності за ризик з гарантією повної компенсації за рахунок власних коштів організації;
- 3) розподіл ризику серед безпосередніх учасників бізнесу;
- 4) створення в якості підрозділу мережі самостійних венчірних фірм з обмеженою відповідальністю;
- 5) перепродаж відповідальності за ризик іншій особі;
- 6) прийняття запобіжних заходів для скорочення негативних наслідків ризику, які можуть бути економічні, організаційно-розподільні, соціально-психологічні та ідеологічні.

Керівні ризики як частина загальних ризиків – це набір бажаних або небажаних, викликаних управлінськими рішеннями ситуацій. Вони включають в себе:

- ризики організаційного типу, що стосуються вибору місця розташування організації, побудови структур управління тощо;
- економічні ризики, пов'язані з бізнес-плануванням;
- технологічні, пов'язані з вибором технології управління;
- соціальні ризики, пов'язані з методиками впливу на персонал;
- правові ризики, пов'язані з реалізацією законодавчих актів.

Керівні ризики призводять до оперативних і стратегічних придбань або втрат у роботі організації, їх позитивні дії сприймаються як саме собою зрозуміле, негативні дії викликають роздратування і бажання не допустити їх надалі.

Можна вважати, що практично всі рішення ухвалюються в умовах певної невизначеності. Для обґрунтування рішень в умовах невизначеності розроблені спеціальні математичні методи. У найбільш простих ситуаціях вони дозволяють фактично вибрати рішення, в більш складних дають

допоміжну інформацію, що дозволяє глибше з нею розібратися, оцінити можливі рішення з різних точок зору.

Такими завданнями займається теорія ігор як математична теорія конфліктних ситуацій. Спрощена модель конфліктної ситуації називається грою, тобто це захід, що складається з ряду ходів. Від реальної ситуації воно відрізняється тим, що ведеться за певними правилами. Результат конфлікту називається виграшем. Два або більше гравців мають стратегію, яка визначає вибір варіанту дій при кожному особистому ході гравця в залежності від ситуації, що склалася в ході гри. Оптимальною стратегією гравця буде така, яка забезпечує йому максимально можливий середній виграш. Противник також досвідчений і вживає всіх необхідних заходів, щоб виграти.

У грі створюється платіжна матриця з m стратегій гравця А і n стратегій гравця В. Гравці вибирають максимальну стратегію з мінімальних можливостей, звану Максиміна; для обережного гравця А це буде нижня ціна гри:

$$a = \max \min a \quad (3.1)$$

Величина b є верхньою ціною гри, стратегія називається мінімаксною:

$$b = \max \min a \quad (3.2)$$

Сідлова точка в грі $a = b$, в матриці буде такий елемент, який $\min$ в своєму рядку і $\max$ в своєму стовпці, тобто $g = a = b$ називається чистою ціною гри.

Критерій Вальда називається критерієм крайнього песимізму і орієнтує людину, яка ухвалює рішення на найгірші умови і вибір з цих стратегій максимального виграшу - максимуму з мінімумів.

Критерій мінімального ризику Севіджа дає можливість забезпечити найменше значення з максимальної величини ризику, тобто мінімізувати максимальну втрату у виграші.

Критерій песимізму-оптимізму Гурвіца рекомендує при виборі рішення в умовах невизначеності не керуватися ні крайнім песимізмом, ні оптимізмом, пропонуючи деяке середнє значення.

Вибір рішень в умовах невизначеності залежить від ступеня невизначеності, значить, розрізняються і варіанти вибору рішень.

Якщо відомі ймовірності можливих обставин, найбільше визнають середнє очікуване значення, максимальне по кожному варіанту. Якщо невідомі ймовірності, то звертаються до оцінок експертів або припускаються однакових ймовірності.

Якщо ймовірності невідомі, але віддалені можливості оцінки є, використовують критерії Вальда і Севіджа [13].

Оцінка ступеня ризику і теорія корисності

Практика вибрала певну тактику поведінки при ухваленні ризикованих рішень, які призводять до успіху. Для вибору варіанта треба оцінити і порівняти ступінь ризику: кількісне значення ймовірності настання події, розмір наслідків ризику і його допустимого рівня.

Ступінь ризику визначається за допомогою теорії ймовірності, статистичними методами, експериментальним способом:

- цей показник у відсотках фахівці визначають за формулами;
- величина і частота отримання позитивних результатів визначається за теорією статистики;
- опитування експертів дозволяє мати дані про ймовірність і можливу величину втрат.

Поняття ступеня ризику в кількісному вимірі визначається як добуток ймовірності невдачі і ймовірної величини витрат. Ступінь ризику має вартісне значення і його відсоток, тому розрізняють абсолютний і відносний ризик.

У практиці розраховується показник рівня ризику шляхом відношення фактичного розміру можливих втрат до розміру капіталу фірми. Отримана величина відносного ризику зіставляється зі шкалою допустимого ризику, бо ризик вище середнього рівня пов'язаний з банкрутством.

У випадках, що виключають можливість визначення кількісного значення допустимого ризику, використовуються якісні критерії. Слід зазначити, що кожен керівник зобов'язаний добре орієнтуватися в межах

допустимого ризику.

У теорії ухвалення рішень важливе місце займають положення теорії корисності, основу яких становить лінія поведінки керівника і його суб'єктивна оцінка ймовірності настання події і його корисності. Термін «корисність» сприймається як важливість кінцевого варіанту рішень, це показник суб'єктивного типу, він вибирається керівником за шкалою корисності в довільних одиницях.

Якщо подія Р 1 може принести економію в розмірі 100 грн, А подія Р 2 - в розмірі 200 грн, то подія Р 2 корисніша за подію Р 1.

Найбільш логічна і доступна формула корисності, по якій керівники працюють інтуїтивно, наступна:

$$\text{Корисність} = (\text{ймовірність успіху} \times \text{оцінка удачі}) - (\text{вірогідність невдачі} \times \text{втрати від невдачі}) \quad (3.3)$$

Ми вже відзначали, що інтуїція в менеджменті - це спосіб вибору рішення без аргументації, на основі попереднього досвіду і «внутрішнього голосу». Інформаційна база інтуїції - підсвідомість, де скупчується все про наш досвід, головне – вміння скористатися цим даром.

У загальнометодологічному плані основними організаційними заходами зниження ризику вважаються уникнення, утримання, передача, скорочення .

Уникнення - це ухилення від ризику; утримання - безболісна компенсація за рахунок власних коштів; передача ризику - це, наприклад, передача його страховій компанії або партнерам; скорочення ризику відбувається за рахунок профілактичних заходів.

Управлінська поведінка при ухваленні рішень в умовах ризику відрізняється специфікою. Як вибрати кращу з наявних альтернатив? Розумний вибір полягає в тому, щоб, по-перше, оцінити можливі результати, наслідки, результати, до яких може привести кожна з альтернатив; по-друге у яких можливо визначити, яка їх корисність . З цього приводу цікаві міркування американського фахівця в галузі теорії управління Левіта, який сказав, що люди споживають не речі, а очікувані вигоди.

Основним завданням в процесі ухвалення рішень є вибір тієї альтернативи, яка володіє максимальною користю, тобто є найбільш ефективною.

Сформовані наукою і освоєні практикою правила оцінки корисності результатів наступні:

- Щодо будь-яких двох випадків суб'єкт, який ухвалює рішення, повинен або надати перевагу одного над іншим, або визнати їх рівноцінними;
- Якщо один результат переважає іншому, то його корисність повинна бути більш корисною останньому;
- Якщо є три таких результати, при цьому над першим надається перевага другому, другий третьому, то над першим також надається перевага третього;
- Якщо є три таких результати, що першим надається перевага другому, а над другим – третьому, то суб'єкту, який ухвалює рішення, вибирати перший результат байдуже [28].

• Якщо керівник ухвалює оптимістичний критерій Л. Гурвіца і вважає, що об'єктивні події йому сприяють, то необхідно зробити два кроки:

- для кожної альтернативи скласти результати з максимальними значеннями корисності;
- потім з двох вибрати ту, у якій значення корисності максимальне.

Якщо керівник ухвалює песимістичний критерій А. Вальда, вважаючи, що об'єктивні події завжди проти нього, то:

- спочатку для кожної альтернативи необхідно скласти результати з мінімальними значеннями корисності;
- потім виберіть альтернативу з максимальним значенням корисності.

Критерій мінімізації жалю Л. Севіджа допускає, що жаль про рішення настає після його реалізації і радить мінімізувати величину жалю до ухвалення рішення.

Критерій рівної ймовірності П.Лапласа радить частіше вважати події як

рівно імовірні.

Сучасна логіка ухвалення рішень спрощує реальність, але надає процесу впорядкованість. Дійсність тим і прекрасна, що незвичайна у своїй непередбачуваній організованості і дивовижна у своїй неорганізованій передбачуваності [6].

Адаптація до того, на що не може вплинути організація, – це перша умова досягнення успіху. Чим вище буде частка опосередкованих впливів і неврахованих елементів у зовнішньому середовищі, тим вище і невизначеність у прийнятті адміністративних рішень.

Забезпечення адаптації організації до зовнішнього середовища відбувається в кілька етапів:

- 1) Виявлення некерованих чинників, що роблять істотний вплив на результат вирішення поставленого завдання, визначення типу зв'язків.
- 2) Кількісна оцінка факторів і відділення тих, що незначно впливають і не варіюються.
- 3) Визначення характеру і ступеня впливу виявлених факторів на параметри розв'язуваної задачі.

Для організації адаптації до зовнішнього середовища необхідно вміти прогнозувати її стан.

Прогнозування - це припущення динаміки розвитку ситуації в майбутньому, засноване на наявній інформації. Це такий метод планування, коли пророкування майбутнього спирається на накопичений досвід і вміння перенести закономірності з минулого і сьогодення в майбутнє.

Залежно від особливостей зовнішніх факторів розрізняються такі прогнози, як: економічний; прогноз розвитку конкуренції; прогноз стану ринку, соціальний прогноз.

Кількісні методи прогнозу: аналіз рядів динаміки; побудова кореляційно-регресійних моделей.

Якісні методи прогнозу: опитування фахівців; наради експертних груп; проведення інтелектуальних штурмів; неформальні методи, здійснювані через

засоби масової інформації, наради, конференції тощо.

3.2. Удосконалення процесу прийняття адміністративних рішень

Для успішної діяльності ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» необхідно заздалегідь визначити чіткі орієнтири, які окреслені в планах, програмах і проектах майбутньої діяльності підприємства.

Реалізація цих планів залежить від різних факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Переважаючі тенденції глобального розвитку, що характеризуються інтеграцією, глобалізацією та інтернаціоналізацією суспільних процесів, зумовлюють необхідність економічного регулювання. Ці тенденції набули значного впливу, зокрема у вирішенні викликів, що виникли внаслідок входження світової економіки у фінансово-економічну кризу. Ця криза створила безліч загроз для зовнішнього та внутрішнього економічного зростання України.

Особливу увагу слід приділити формулюванню та підтвердженню ініціативи розвитку, а також підвищенню ефективності прийняття адміністративних рішень на досліджуваному підприємстві.

Процес розробки програми розвитку та підвищення ефективності прийняття адміністративних рішень у діяльності ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» включає наступні етапи:

Створення діапазону видів економічної діяльності, які ефективно досягають цілей, з урахуванням можливостей організації та зовнішнього середовища (практична стратегія).

Консолідація організаційних одиниць на основі їхнього подібного економічного потенціалу має вирішальне значення.

Для ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» важливо оцінити, наскільки їхній механізм управління відповідає внутрішнім і зовнішнім умовам, і використовувати цю оцінку для прийняття рішень щодо організаційних структур.

Щоб підвищити ефективність прийняття адміністративних рішень і

створити проект програми розвитку, необхідно ретельно проаналізувати середовище підприємства та різні фактори, що впливають на нього.

У цьому аналізі слід особливо враховувати поточні кризові тенденції, які негативно вплинули на суб'єкти господарювання через невизначену економічну ситуацію в Україні.

Тепер зупинимося на ключових напрямках, які, на нашу думку, повинні стати основою проекту та є суттєвими для підвищення економічної ефективності прийняття адміністративних рішень у ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Напрями підвищення економічної ефективності прийняття адміністративних рішень діяльності ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» як підґрунтя для розробки проекту

Джерело: побудовано автором

Окреслені сфери охоплюють різноманітні заходи, про які ми детальніше

розглянемо. Тому технологічне переозброєння підприємства повинно передбачати заміну обладнання та впровадження автоматизованих технологій. На ефективність прийняття адміністративних рішень у виробництві значною мірою впливають технічні досягнення, зокрема сучасна автоматизація та інформаційні технології. Ці інновації за принципом ланцюгової реакції суттєво впливають на рівень і швидкість зміни технічних можливостей і продуктивності технологічного обладнання, трудових процесів, підготовки персоналу та інших аспектів.

Програма визначає пріоритетне використання обладнання для підвищення ефективності прийняття адміністративних рішень на підприємстві. На ефективність обладнання впливають такі фактори, як його технічні можливості, а також виконання належних процедур ремонту та технічного обслуговування, оптимальні робочі графіки, гнучкість у розподілі завдань і розподіл робочого навантаження в часі.

Реалізація винахідницьких ініціатив повинна бути пов'язана з впровадженням свіжих товарів і відігравати роль у зменшенні кількості матеріалів та енергії, необхідних для виробництва. Використання матеріалів та енергії має сприятливий вплив на ефективність прийняття адміністративних рішень за умови, що зусилля докладаються для вирішення питань, пов'язаних із збереженням ресурсів, зменшенням використання матеріалів та енергії в продуктах, а також оптимізацією запасів матеріальних ресурсів і канали постачання.

Підвищення продуктивності праці передбачає впровадження мотиваційних ініціатив для персоналу, оптимізацію процедур управління, удосконалення методологій роботи та прийняття іншого управлінського підходу. У контексті аналізованої організації оптимізація використання людських ресурсів слугує засобом підвищення ефективності прийняття адміністративних рішень у бізнес-операціях.

Основою прийняття адміністративних рішень щодо продуктивності та оплати праці є моніторинг потенційних можливостей працівників, оцінка

рівня та ефективності прийняття адміністративних рішень. Це також передбачає коригування розвитку трудового потенціалу, покращення умов для його реалізації, забезпечення соціальної захищеності, стимулювання економічної діяльності підприємства з урахуванням невикористаного потенціалу працівників. Ефективна організація діяльності підприємства характеризується згуртованістю трудового колективу, правильним делегуванням відповідальності, дотриманням норм управління. Ці фактори сприяють необхідній спеціалізації та координації процесів управління, що зрештою призводить до вищого рівня ефективності прийняття адміністративних рішень і продуктивності на підприємствах.

Для того, щоб підвищити ефективність прийняття адміністративних рішень на підприємстві, необхідно досліджувати більш передові методи роботи, які можуть зменшити трудомісткі процеси. У ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» прагнення до постійного вдосконалення передбачає проведення систематичних оцінок робочих станцій, підвищення кваліфікації співробітників та використання успішних практик інших підприємств.

На діяльність підприємства впливає стиль управління, який охоплює як професійну компетентність, так і етичні міжособистісні стосунки. Врахування зовнішніх факторів, які підвищують ефективність прийняття адміністративних рішень, відіграє вирішальну роль у визначенні цього стилю управління. Отже, впровадження відповідного стилю управління є невід'ємною складовою сучасного управління та активно сприяє зростанню та просуванню підприємства.

Для підвищення ефективності прийняття адміністративних рішень у ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» вкрай важливо мати розвинену мережу ринкових інститутів та виробничо-господарську інфраструктуру.

У сучасному бізнес-ландшафті всі організації покладаються на послуги, які надають комерційні банки, фондові біржі (включаючи товарні, фондові біржі та біржі праці), а також інноваційні та інвестиційні фонди. Належний розвиток виробничої інфраструктури, такої як системи зв'язку, спеціалізовані

інформаційні системи, транспорт і торгівля, безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємств.

Використання спеціалізованих інформаційних систем забезпечує динамічну координацію за допомогою сучасних комунікаційних засобів, програмного забезпечення та комп'ютерного обладнання.

Важливо зазначити, що резерви підвищення економічної ефективності прийняття управлінських виробничих рішень являють собою невикористаний потенціал збільшення випуску продукції при мінімізації витрат за рахунок більш раціонального використання всіх ресурсів підприємства. Удосконалення прийняття адміністративних рішень в організації може бути досягнуто різними шляхами, включаючи організаційні, технологічні та ресурсні підходи.

Основна увага в рамках організаційної структури зосереджена на виявленні можливостей для підвищення ефективності прийняття адміністративних рішень у процесах підприємства. В першу чергу акцент робиться на оптимізації ефективності управління.

Ефективність прийняття адміністративних рішень на підприємстві значною мірою залежить від організації виробничого процесу, що робить його надзвичайно важливою сферою для вдосконалення. Щоб покращити організацію роботи, необхідно ретельно проаналізувати всі аспекти, від окремих робочих місць до підприємства в цілому.

Українські підприємства стикаються з актуальною проблемою технологічної відсталості, яка складається як з матеріальної, так і з нематеріальної складових. Перший компонент передбачає вдосконалення технічної інфраструктури, а другий – організаційні та правові проблеми.

Економісти стверджують, що подолання технічної та технологічної відсталості потребує не лише впровадження сучасних технологій, а й впровадження комплексного набору практик, відомих як корпоративна культура. Щоб досягти цього, підприємства повинні вчитися у визнаних лідерів ринку з великим досвідом.

Основним напрямком роботи ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» в частині управління ресурсами є оцінка ефективності прийняття адміністративних рішень щодо використання наявних виробничих матеріалів і робочої сили. Важливо враховувати коефіцієнт використання обладнання в часі, структуру собівартості виробленої продукції за амортизаційними відрахуваннями, матеріальними витратами, оплатою праці. Ці показники слід аналізувати відносно конкурентів і спостерігати в динамічній манері. Що стосується оборотного капіталу, то швидкість обороту є критичним фактором, тому необхідно вивчити фактори, що сприяють його збільшенню, зокрема такі:

- метою є зменшення обсягів незавершеного виробництва та підвищення ефективності системи матеріально-технічного забезпечення для оптимізації виробничих запасів;
- збут готової продукції слід прискорити за рахунок активізації маркетингової діяльності;
- дебіторську заборгованість слід зменшити;
- важливо зосередитися на інших напрямках покращення використання матеріальних ресурсів, таких як аналіз основних причин втрат та неефективного використання ресурсів;
- запровадити розумне нормування витрат матеріалів;
- має бути організована утилізація вторинних ресурсів;
- необхідно створити систему стимулювання економії сировини, енергії та матеріалів та оцінити її ефективність.
- зробити акцент на використання сучасних високотехнологічних матеріалів.

Оцінюючи ефективність прийняття адміністративних рішень щодо використання трудового потенціалу підприємства, важливо враховувати декілька основних факторів. До них належать: мінімізація внутрішніх втрат робочого часу, усунення втрат робочого часу, пов'язаних з плинністю кадрів, оцінка рівня механізації, автоматизації праці та використання комп'ютерної техніки, аналіз системи заохочення працівників, визначення професійної

кваліфікації персоналу.

Варто зазначити, що підприємство працює в певному економічному контексті, який впливає на його діяльність.

Держава відіграє вирішальну роль у посиленні економічного впливу на підприємства, тим самим підвищуючи ефективність прийняття адміністративних рішень у національній економіці. Щоб покращити процес прийняття адміністративних рішень на підприємстві, слід зосередитися на збільшенні технологічних можливостей, покращенні управління та організації виробництва, коригуванні обсягу та структури виробництва, оптимізації використання природних ресурсів та інших пов'язаних заходах.

Для підвищення ефективності прийняття адміністративних рішень на ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» вкрай важливо запровадити комплексну систему довгострокових цілей. Ці цілі мають бути зосереджені на отриманні достатнього доходу для покриття податків, зборів, витрат, а також сприяння прибутковості, необхідної для винагороди зацікавлених сторін, працівників і сприяння зростанню компанії.

Основною метою запропонованої стратегії є максимізація впливу та результатів шляхом раціонального та збалансованого використання економічного потенціалу підприємства як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Рушійною силою прийняття цієї стратегії є імператив узгодження фактичних показників ефективності та тактичних дій підприємства з його головними стратегічними цілями.

Процес розробки стратегічного проекту підвищення ефективності прийняття адміністративних рішень на ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» складається з кількох основних етапів.

По-перше, це передбачає встановлення стратегічних цілей підприємства, які повинні в першу чергу зосереджуватися на максимізації прибутку та мінімізації збитків при використанні заздалегідь визначених ресурсів. Ці цілі також повинні враховувати інтереси різних зацікавлених

сторін, включаючи менеджерів, працівників, споживачів і суспільство в цілому, маючи на увазі довгострокову перспективу.

Тривалість розробки стратегії підвищення ефективності прийняття адміністративних рішень на підприємстві визначається шляхом загальної оцінки часові рамки стратегії економічного розвитку організації. Враховуючи нинішню економічну нестабільність, вкрай важливо, щоб цей період був відносно коротким, як правило, від 3 до 5 років.

Проведення ретельної оцінки підприємства передбачає аналіз як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що впливають на підприємство, визначення критичних факторів успіху та використання даних аналізу ефективності прийняття адміністративних рішень і дослідження ринку.

Вибір найбільш підходящої стратегії для впровадження має вирішальне значення, оскільки обрана стратегія повинна узгоджуватися з корпоративною стратегією та підтримувати внутрішню узгодженість із бажаними стратегічними цілями.

Процес починається з вибору найвигіднішої стратегічної альтернативи, що передбачає розгляд різних варіантів підвищення ефективності прийняття адміністративних рішень.

Після вибору цієї альтернативи на основі досягнутих результатів формулюється корпоративна стратегія. Ця стратегія характеризується певним набором довгострокових цілей і основних підходів до досягнення цих цілей. Вкрай важливо переконатися, що параметри стратегії вдосконалення процесу прийняття адміністративних рішень узгоджуються зі стратегічними планами організації.

Оцінка та виконання сформульованого плану для підвищення ефективності прийняття адміністративних рішень передбачає вимірювання ступеня реалізації стратегії, врахування прогнозованих ринкових умов, оцінку ризиків, пов'язаних з її виконанням, і оцінку ефективності стратегії. .

Оцінка прогресу у виконанні стратегії шляхом відстеження показників, встановлених як орієнтири успіху протягом визначеного періоду часу,

оцінювання як досягнутих результатів, так і досягнення цілей.

У системі «споживач-підприємство-партнер» ми визначили основні глобальні цілі проекту стратегії підвищення ефективності прийняття адміністративних рішень на ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» у відповідності зі встановленими стратегічними цілями та визначеною стратегічною позицією (табл. 3.1).

Ефективність впровадження адміністративних методів управління ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» залежить як від самої стратегії, так і від її успішного виконання.

Таблиця 3.1

Глобальні цілі проекту стратегії підвищення ефективності прийняття адміністративних рішень ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»

Цілі	Зміст, підцілі
1. Поліпшення результатів діяльності	Зростання результативності і прибутковості підрозділів, підвищення доходності, удосконалення структури капіталу та інвестицій підприємств
2. Розвиток технологій	Оновлення технологічного устаткування, програмного та комп'ютерного забезпечення, запровадження сучасних форм та методів продажу товарів
3. Підвищення стандартів якості	Постійне вдосконалення якості власної продукції та якості обслуговування споживачів
4. Загальний розвиток галузі	Поліпшення стану розвитку галузі у межах національної економіки та іміджу галузі, здійснення прогресу в політиці розподілу товарів, поліпшення асортименту тощо
5. Зменшення протиріч процесу державного регулювання	Постійне налагодження відносин з політичними та урядовими структурами, виконання умов контрактів та фінансового планування, здійснення впливу на законодавчий процес
6. Підтримка бізнес-етики	Розробка і впровадження єдиних правил, орієнтирів щодо етики відносин між учасниками ринку, персоналом підприємств, створення сприятливих умов робочого процесу
7. Розвиток маркетингової діяльності	Проведення прогнозних маркетингових досліджень, систематичне оновлення і доповнення методологічної бази щодо маркетингової діяльності
8. Вивчення та контроль інформаційного простору	Координація інформаційних процесів учасників ланцюга створення і надання цінностей, вивчення суспільної думки з приводу розвитку нових продуктів та послуг
9. Здійснення заходів ефективного контролінгу	Відстеження та контроль діяльності учасників виконавчого процесу

Джерело: побудовано автором

На рис. 3.3 наведено метрики для вимірювання досягнення стратегічного проекту, спрямованого на підвищення ефективності прийняття адміністративних рішень у ТОВ «ШТОРМ-НЕТ». Ці показники узгоджуються з трьома векторами, що представляють компоненти системи «споживач – підприємство – партнер», і окреслюють шляхи розвитку протягом усього циклу стратегічного управління.

Основними чинниками успіху в цьому контексті є достатність конкретних результатів і цілей, фактична та об'єктивна інформація, достовірні дані. Тому на етапах планування та реалізації ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» використовує проактивну поведінку для досягнення бажаних результатів. Це передбачає вжиття тактичних заходів і превентивних заходів проти суб'єктів ринку для ефективного виконання стратегії та покращення процесу прийняття адміністративних рішень.

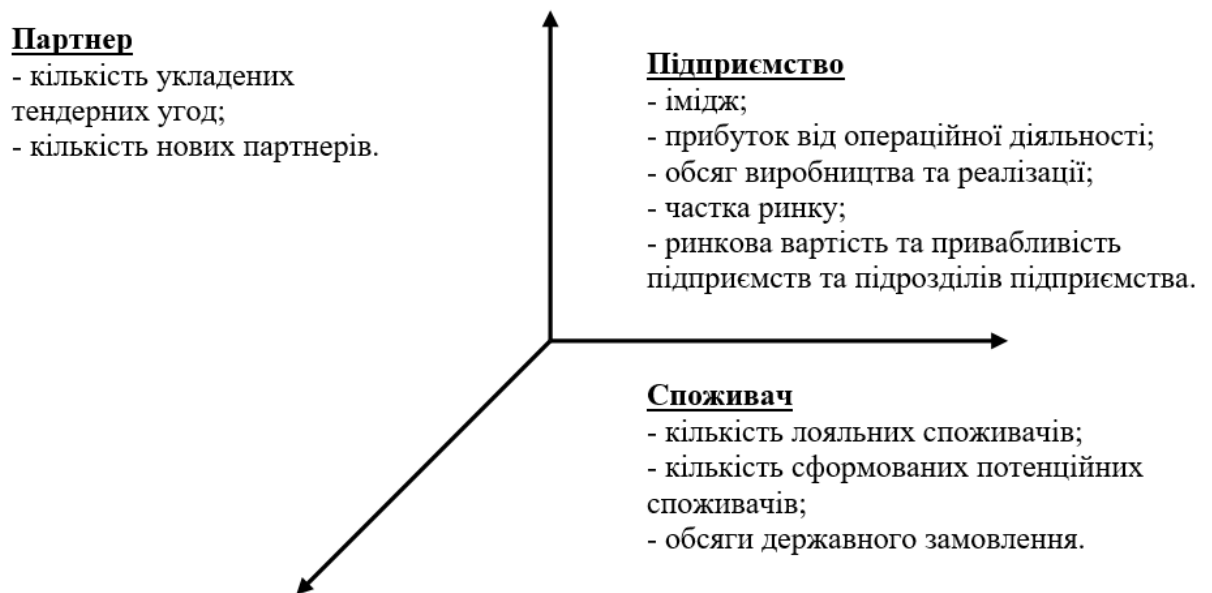


Рис. 3.3. Показники успішності проекту стратегії підвищення ефективності прийняття адміністративних рішень ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»

Джерело: побудовано автором

Шляхом порівняння фактичних і прогнозованих показників визначається успіх чи невдача стратегії, що веде до відповідних адміністративних рішень, які залежать від цієї оцінки.

Таким чином, розробка та реалізація запропонованої стратегічної ініціативи щодо підвищення ефективності прийняття адміністративних рішень у ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку в умовах жорсткої конкуренції та зовнішніх викликів. Ця ініціатива має потенціал для цілеспрямованих перетворень, зокрема у формуванні ринку та формуванні сприятливого сприйняття серед кінцевих споживачів, задоволеність яких безпосередньо впливає на загальний економічний успіх ТОВ «ШТОРМ-НЕТ».

За результатами аналізу було зроблено висновок, що проект, спрямований на підвищення ефективності прийняття адміністративних рішень на підприємстві, охоплює кілька ключових напрямів. Це технологічна модернізація підприємства, сприяння інноваціям, підвищення продуктивності праці та розвиток виробничої інфраструктури.

Основною метою цієї стратегічної ініціативи є максимізація результатів, досягнутих шляхом використання економічних ресурсів підприємства раціональним і збалансованим способом, як у найближчому, так і в довгостроковому майбутньому.

Було висунуто набір векторів, спрямованих на підвищення ефективності прийняття адміністративних рішень досліджуваного підприємства через стратегічний проект. Ці вектори узгоджуються з компонентами системи «споживач-підприємство-партнер» і забезпечують орієнтири для розвитку протягом усього циклу стратегічного управління.

ВИСНОВКИ

В ході написання кваліфікаційної роботи було вдосконалено теоретичні та методологічні основи, що призвело до розробки практичних пропозицій щодо підвищення ефективності прийняття адміністративних рішень на досліджуваному підприємстві.

Після ретельного вивчення різних теоретичних поглядів на природу адміністративного рішення стало очевидним, що воно охоплює кілька ключових компонентів. Сюди входить процес планування, встановлення орієнтирів ефективності, координація діяльності, ефективна комунікація та розповсюдження інформації, оцінка діяльності окремих осіб та здійснення впливу на них. Крім того, адміністративне рішення розглядається як сучасний управлінський підхід, який значно відрізняється від традиційної бюрократичної практики. Він діє на демократичних принципах з обмеженим втручанням держави в усі аспекти суспільного існування, за винятком надання послуг, які не є легкодоступними через ринкові механізми.

Аналізуючи наукову літературу, стає очевидним, що існують різні точки зору на різні етапи процесу розробки та прийняття управлінських рішень. Узагальнюючи погляди дослідників на технологію прийняття та реалізації управлінських рішень, доцільно виділити наступні етапи: збір інформації про потенційні проблеми, виявлення проблемної ситуації та її глибинних причин, створення системи оцінювання, діагностика ситуації, визначення проблемної ситуації, прогнозування розвитку ситуації, формування альтернативних рішень, вибір основних варіантів управлінських рішень, розробка сценаріїв розвитку ситуації, проведення експертних оцінок основних варіантів управління, участь у колективних експертних оцінках, прийняття остаточного рішення, контроль та оцінка реалізації рішення. Цей підхід також враховує функції керівника, психологічний тип, обрану стратегію, роль у команді під час процесу прийняття рішень та загальні концептуальні підходи до системи управління.

Адміністративні методи охоплюють низку організаційних впливів, які діють на різних рівнях управління та проявляються в різноманітних формах. Важливо визнати, що адміністративні методи складаються з набору прийомів і впливів, які використовують об'єктивну організаційну динаміку між окремими особами та головними принципами управління.

Розрізняють три категорії прийомів адміністративного управління: організаційно-стабілізуючий, адміністративний і дисциплінарний вплив. Основна спрямованість організаційно-стабілізуючих методів полягає у встановленні стійких зв'язків усередині системи шляхом визначення обов'язків кожного елемента та забезпечення їх відповідності загальній структурі та функціонуванню системи. Ця форма впливу спрямована на послідовну зміну організаційними засобами підсистем, їхньої структури та порядку їх діяльності.

Використання усталених організаційних зв'язків і часткова адаптація обов'язків у відповідь на зміну умов праці ілюструються методами управлінського впливу. Ці методи базуються на повноваженнях і обов'язках. Навпаки, методи дисциплінарного впливу передбачають накладення санкцій за відхилення від встановлених протоколів і положень, що стосуються державної, фінансової, договірної дисципліни та статутів. Мета цих методів — гарантувати безперебійне функціонування організації шляхом дотримання дисциплінарних стандартів і сприяння підзвітності команд і співробітників. Значущість методів полягає в їх здатності досягати наступного: ефективно розподіляти обов'язки в структурі управління, забезпечувати дотримання правових норм і повноважень у господарських операціях, координувати робочу діяльність через адміністративні органи, здійснювати контроль за діяльністю підприємств, колективів, окремих працівників, застосовувати заходи дисциплінарного впливу. Зазначені методи надають адміністративному впливу відчутної форми та спонукають осіб до конкретних дій.

ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» надає першокласні телекомунікаційні послуги в Кіровоградській області, а саме в Кропивницькому, Олександрії, Знам'янці,

Новоукраїнському, Малій Висці, Новомиргороді, Новгородці, Олександрівці та Компаніївці. Ця компанія зарекомендувала себе як значна фігура в сфері послуг.

Аналізуючи процес прийняття адміністративних рішень, було виявлено, що адміністративний процес ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» можна умовно розділити на три етапи. Спочатку головна мета полягає в тому, щоб зібрати важливу інформацію, яка буде керувати необхідністю адміністративного втручання. Після цього другий етап передбачає оцінку обставин, що оточують адміністрований суб'єкт, і вивчення різних шляхів адміністративних дій. Нарешті, третій і останній етап передбачає вибір відповідного курсу адміністративних дій, його виконання та оцінку досягнутих результатів.

При впровадженні адміністративних методів управління в ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» доцільно віддати перевагу консервативному підходу. Це передбачає прийняття оборонної позиції, зосередження на певній сфері інтересів і її захист. Отже, ресурси мають бути зосереджені, а управління – централізоване. Щоб зберегти цю консервативну позицію, підприємству рекомендовано скорочувати витрати, ретельно керувати потоками платежів, впроваджувати додаткові заходи для захисту конкурентоспроможної продукції та досліджувати розробку нових послуг. Крім того, слід докласти зусиль для виходу на більш прибуткові ринки, утримуючись від значних інвестицій або мінімізуючи їх.

Проведено соціологічне дослідження щодо оцінки ефективності прийняття управлінських рішень ТОВ «ШТОРМ-НЕТ». Результати виявили значну невідповідність між сприйнятим і реальним рівнем прийняття рішень. За словами керівників, підприємство приділяє велику увагу прийняттю управлінських рішень і дає йому високу оцінку. Подібним чином працівники також вважають високим рівень прийняття рішень. Аналізуючи співвідношення поточного та бажаного рівнів, можна визначити управлінську спрямованість процесу прийняття управлінських рішень. Це можна оцінити за такою шкалою: якщо коефіцієнт вище 95%, то це свідчить про збереження

існуючої ефективності прийняття управлінських рішень; якщо співвідношення падає від 50% до 95%, це вказує на необхідність розвитку в прийнятті адміністративних рішень; а якщо співвідношення нижче 50%, то це означає потребу реструктуризації підсистем і компонентів прийняття управлінських рішень. Виходячи з розрахунків (0,9316 за оцінками керівників та 0,7567 за оцінками співробітників), очевидно, що керівництво ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» має зосередитись на розробці проекту стратегії та системи ефективності прийняття управлінських рішень у межах підприємства.

Стратегія прийняття управлінських рішень ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» базується на комплексній системі постановки довгострокових цілей. Ці цілі спеціально розроблені для отримання значного доходу, який може покривати податки, обов'язкові збори, комерційні витрати та інші фінансові зобов'язання. Крім того, стратегія спрямована на забезпечення прибутку, який не тільки підходить для компенсації власникам капіталу та співробітникам, але й підтримує постійне зростання та розвиток підприємства.

У підсумку запропоновано набір показників для оцінки успішності реалізації стратегії, спрямованої на підвищення ефективності прийняття управлінських рішень у ТОВ «ШТОРМ-НЕТ». Ці показники класифікуються за трьома векторами, які узгоджуються з компонентами системи «споживач – підприємство – партнер», забезпечуючи таким чином основу для циклу стратегічного управління. Крім того, викладено керівні принципи створення комплексної системи контролю для забезпечення якості управлінських рішень. Для підвищення якості адміністративних рішень життєво важливо своєчасно розпізнавати та формулювати проблеми; консолідовані та вибрані адміністративні резолюції повинні бути централізовані в ієрархії управління, де доступна відповідна інформація; вибір і схвалення адміністративного рішення має ґрунтуватися на інтересах і можливостях гілок управління, відповідальних за його виконання, або тих, хто зацікавлений у його виконанні та довгострокової життєздатності підприємства, в тому числі й досліджуваного.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко А.В., Харченко Т.О. Обґрунтування управлінських рішень в системі менеджменту підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 31. С. 54-56.
2. Аралбаєва Ф.З., Карабанова О.Г., Круталевич-Льоваєва М.Г. Ризик і невизначеність при прийнятті управлінського рішення. *Вісник Хмельницького Національного університету*. 2019. № 4. С. 132-139.
3. Бізнес-менеджмент: навч. посіб. / за ред. Л.І. Федулової. Київ: МАУП, 2017. 312 с.
4. Бородін О.А., Ходова Я.О., Адміністративний менеджмент: навч. посібник / за заг. ред. О.А. Бородіна. Маріуполь: ПДТУ, 2015. 256 с.
5. Бреус С.В., Семченко Є.О. Методи та моделі прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С. 117-122.
6. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. Київ: Кондор, 2019. 232 с.
7. Герасимяк Н.В., Волинчук Ю.В. Адміністративний менеджмент як один із напрямів сучасного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2016. № 4. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/4_ukr/4_2016.pdf#page=127
8. Гладунський В.Н., Берегова Г.І. Адміністративні методи менеджменту: правила та закони логіки. *Вісник Університету банківської справи НБУ*. 2013. Вип. 1(16). С. 97-101.
9. Гордієнко Л.Ю. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій. Харків: ХНЕУ, 2020. 248 с.
10. Громова О.Є. Роль координаційної функції в процесі управління організацією. *Економіка та суспільство*. 2016. № 7. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/43.pdf
11. Губерська Н. Л. Процедури прийняття й реалізації управлінських рішень у сфері вищої освіти. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного*

університету. Серія «Юриспруденція». 2014. Вип. 10–2(1). С. 64-67.

12. Данченко О.Б., Занора В.О. Проєктний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.

13. Кіцела Є.О. Удосконалення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві. URL: <chrome-extension://mhjfbmdgcfjbbpaeojofohoefgiehjai/index.html>

14. Козаченко Г.В. Технологізація управлінської діяльності: зміст та призначення. *Економіка і регіон*. 2016. №3. С. 37-40.

15. Кузнецов А.А. Управлінський контроль: сутність, місце та призначення. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2015. № 2. С. 97-106.

16. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 29. № 1. С. 156-163.

17. Овдіюк О.М., Степура М.О. Сутність, зміст та сфера застосування управлінських рішень. *Наукові горизонти*. 2019. № 3 (76). С. 72-79.

18. Остапенко Я.О., Морозовський П.А., Браунагель А.В. Прийняття управлінських рішень через призму економіко-статистичного аналізу доходу. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 218-224. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-34](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-34)

19. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / Ю.Є. Петруня, Б.В. Літовченко, Т.О. Пасічник [та ін.] / за ред. Ю.Є. Петруні. 4-те вид., переробл. і доп. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

20. Рішняк І.В. Системний аналіз категорії ризику та невизначеності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Інформаційні системи та мережі. 2019. № 489. С. 263-275.

21. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту: навч. посіб. / М-во освіти і науки України. Київ: Професіонал, 2014. 361 с.

22. Теорія і практика ділового адміністрування: навч. посіб. / Дібніс Г.І.,

Ромахова О.О., Держак Н.О. [та ін.]. Луганськ: Ноулідж, 2009. 276 с.

23. Ус С.О. Підхід до визначення сутності знань у контексті моделювання бізнес-процесів. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 12. С. 59-65.

24. Харкава Ю.П., Сегеда С.А. Моделі прийняття управлінських рішень. *Перспективні напрямки наукової думки: мат-ли міжн. науково-практичної конф. / відп. за вип. М. А. Голденблат. ГО «Європейська наукова платформа», Друкарня «Друкарник», 2018. Т. 3. С. 81-86.*

25. Холодницька А., Бондар В. Формування та становлення методів управління в науковій та адміністративній школі менеджменту. *Сіверянський літопис*. 2017. № 6. С. 182-188.

26. Цюцюра С.В. Криворучко О.В., Цюцюра М.І. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. *Управління розвитком складних систем*. 2011. № 9. С. 50–58.

27. Шульженко І.В. Особливості інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень. *Наукові розробки, передові технології, інновації: зб. наукових праць та тез наукових доповідей за матеріалами IV Міжн. наук.-практ. конференції. Прага-Брно-Київ. К.: НДІСР, 2017. С. 376-383.*

28. Шульженко І.В. Симоненко В.А., Остапенко С.Ю. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. 2018. №4 (09). URL: <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-4-09>

29. Яремко О.Ф. Методи прийняття управлінських рішень. URL: <https://msn.khnu.km.ua/course/view.php?id=4118>

30. Buster Benson, Cognitive bias cheat sheet. 2016 URL: <https://betterhumans.pub/cognitive-bias-cheat-sheet-55a472476b18>

31. Hammond D., Keaney R., Raiffa G., Hidden Pitfalls of Decision Making. URL: https://bookinstitute.ua/files/attach_files/id880990.pdf

32. Kahneman D., & Tversky A. (1984). Choices, values, and frames. *American Psychologist*, № 39(4), p. 341–350. URL: <https://doi.org/10.1037/0003->

066X.39.4.341

33. Tversky A., Kahneman D., (1975). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. In: Wendt, D., Vlek, C. (eds) *Utility, Probability, and Human Decision Making. Theory and Decision Library*, vol 11. Springer, Dordrecht. URL: https://doi.org/10.1007/978-94-010-1834-0_8

34. Hammond D., Keaney R., Raiffa G., Hidden Pitfalls of Decision Making. URL: https://bookinstitute.ua/files/attach_files/id880990.pdf

35. Vychuzhanin V.V., Rudnichenko N.D., Shibaeva N.O., Boyko V.D. The development of user interface prototype of decision support system for risk management of complex technical systems. *Sustainability and Competitiveness in Business*. 2016. P. 162-172