

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:

Зав. кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності
к.е.н., доц.

_____ 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 забезпечення ефективності управлінських рішень
в діяльності підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти II курсу,
групи ОКД-22М спеціальності
076 «Підприємництво та торгівля»
ОПП «Організація комерційної діяльності
у сфері послуг та торгівлі»

_____ Олександр СКЛЯРЕВСЬКИЙ
Керівник: канд. екон. наук, доцент

_____ Ольга В'ЮНИК
Рецензент: докт. екон. наук, професор,
завідувач кафедри ЕПтаГРС

_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність управлінських рішень та їх класифікація	7
1.2. Особливості прийняття управлінських рішень та забезпечення їх ефективності	11
1.3. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в діяльності підприємства	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ОСОБЛИВОСТЕЙ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТОВ «МЕГАБУД-ЮА»	26
2.1. Загальна характеристика тенденцій економічної діяльності ТОВ «Мегабуд-ЮА»	26
2.2. Оцінювання основних індикаторів фінансово-економічного стану підприємства	39
2.3. Дослідження специфіки прийняття управлінських рішень та їх інформаційного забезпечення на підприємстві	52
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	57
3.1. Шляхи підвищення ефективності управлінських рішень в діяльності підприємства	57
3.2. Заходи щодо вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень	60
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

В умовах цифровізації економіки, стрімкого розвитку новітніх інформаційно-комунікативних засобів зв'язку суттєво підвищується потреба у застосуванні якісних інформаційних ресурсів в діяльності суб'єктів господарювання. Цифровізація різних аспектів суспільного розвитку створює як широкий перелік додаткових можливостей, зумовлених пришвидшенням процесів обміну і розповсюдження необхідної інформації, автоматизацією управлінської діяльності та вирішення інформаційно-аналітичних завдань, так і відповідних загроз, пов'язаних із потребою належного забезпечення захисту інформаційних ресурсів від несанкціонованого використання, дотриманням правил комерційної таємниці компаній, формуванням високого рівня безпеки програмних і технічних продуктів.

Теоретичні і прикладні засади розробки управлінських рішень та забезпечення їх ефективності висвітлюють у своїх дослідженнях такі науковці, як: Басараб О.В., Батюк Б.Б., Білоскурський Р.Р., Бондарчук Н.В., Боровик М.В., Войтик О.Є., Волкова М.В., Воронов О.І., Гембарська Н.Є., Глушенкова А.А., Гординя Н.Д., Гринчак Н.А., Гуржий Т.О., Гуцаленко Л.В., Данилків Х.П., Довженко В.А., Жлуктенко А.Р., Іщейкін Т.Є., Капліна А.І., Кисіль А.В., Коваленко Н.В., Коваль Я.С., Кондратенко Н.О., Кравчук І.І., Куцай Н.С., Лавриненко С.О., Лободзинська Т.П., Ляшевська О.І., Мельнічук Л.В., Михальченко О.А., Міщенко М.І., Морозова Л.В., Новікова М.М., Окренець В.Ю., Ольшанський О.В., Остапйовський І.Є., Попова О.О., Присяжнюк О.Ф., Радецька І.В., Савчук О.А., Сазонова С.В., Симоненко Л.І., Скращук Л.В., Сухачова О.О., Тернова І.А., Ткаченко О.П., Ткачова С.С., Устік Т.В., Чикало І.В., Чурилова Г.В., Штефан Н.М., Шульга О.А., Якобчук В.П. тощо.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у вивченні специфіки прийняття управлінських рішень в діяльності підприємства та обґрунтуванні напрямів

щодо підвищення їх ефективності за рахунок покращення організаційного та інформаційного забезпечення.

Задля реалізації поставленої мети у кваліфікаційній роботі було вирішено такі завдання:

- визначити сутність управлінських рішень та провести їх класифікацію;
- визначити особливості прийняття управлінських рішень та забезпечення їх ефективності;
- розглянути підходи до інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень в діяльності підприємства;
- навести загальну характеристику тенденцій економічної діяльності ТОВ «Мегабуд-ЮА»;
- провести оцінювання основних індикаторів фінансово-економічного стану підприємства;
- дослідити специфіку прийняття управлінських рішень та їх інформаційного забезпечення на підприємстві;
- розробити шляхи підвищення ефективності управлінських рішень в діяльності підприємства;
- визначити заходи щодо вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень.

Об'єктом дослідження є процес розробки та прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти забезпечення ефективності управлінських рішень в діяльності підприємства.

Під час виконання кваліфікаційної роботи було застосовано такі методи наукового дослідження, як: класифікації, групування, аналізу і синтезу, індукції та дедукції, порівняння, систематизації, табличний та графічний методи, метод аналітичних досліджень, метод логічних узагальнень, коефіцієнтний метод тощо.

Елементи наукової новизни дослідження полягають у наступному:

- удосконалено наявні теоретичні засади формування якісного інформаційного забезпечення діяльності господарюючих суб'єктів завдяки встановленню відмінних рис інформаційної підтримки ухвалення управлінських рішень в умовах цифровізації економіки;

- дістала подальшого розвитку комплексна система інструментів, націлена на зростання ефективності інформаційного забезпечення суб'єктів господарювання, у тому числі в умовах використання новітніх інформаційно-комунікативних технологій.

У першому розділі роботи відображено теоретичні засади забезпечення ефективності управлінських рішень в діяльності підприємства. Другий розділ присвячений оцінюванню тенденцій економічної діяльності та специфіки прийняття управлінських рішень ТОВ «Мегабуд-ЮА». У третьому розділі обґрунтовано пропозиції щодо підвищення ефективності управлінських рішень в діяльності підприємства.

Практичне значення результатів кваліфікаційної роботи полягає в тому, що у ній здійснено комплексний аналіз результатів фінансово-економічної діяльності підприємства, оцінку специфіку прийняття управлінських рішень та їх інформаційного забезпечення. Розроблені пропозиції є доречними до використання у практичній діяльності досліджуваного підприємства.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи: за результатами виконання дослідження було підготовлено та опубліковано тези доповіді на тему: «Напрями підвищення ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності діяльності підприємств» (матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі», 12 грудня 2023 р., м. Кропивницький).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управлінських рішень та їх класифікація

Сучасні умови провадження господарської діяльності вітчизняних підприємств, установ та організацій відзначаються високим ступенем невизначеності та ризику, що зумовлено впливом багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів. З-поміж зовнішніх факторів найбільший вплив чинять наслідки воєнного стану в країні та пов'язані з ним загрози безпеці діяльності суб'єктів господарювання й працівників, фінансово-економічна криза, соціально-демографічні процеси, масовий відтік населення за межі країни, проблеми налагодження діяльності релокованих підприємств та ін., серед внутрішніх – дефіцит фінансово-інвестиційних ресурсів, проблеми кадрового забезпечення, застаріле обладнання й технології тощо.

Специфічними рисами прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та розгортання кризових явищ є: невизначеність і складність прогнозування чинників; обмеженість часу; обмеженість ресурсів; особисте сприйняття значущості ризику менеджером та психологічний тиск; потреба у високій гнучкості; потреба швидкого сприйняття й опрацювання інформації [9].

В контексті вирішення окресленого кола проблем важливе значення має підвищення ефективності управлінських рішень, що ухвалюються керівниками усіх ланок управління, забезпечення їх якості, своєчасності та обґрунтованості.

Капліна А.І. наголошує, що «з позиції структурного підходу управлінське рішення як економічна категорія включає такі компоненти як визначення, класифікація, процес, етапи, методи, якісні характеристики, інформаційне забезпечення» [14].

Шульга О.А. підкреслює, що «управлінське рішення є сукупним результатом творчого процесу керуючої системи та дій об'єкта управління, спрямованих на вирішення конкретної ситуації, зумовленої функціонуючою системою» [35].

Довженко В.А., Якобчук В.П., Симоненко Л.І. трактують сутність управлінського рішення у якості усвідомленого обрання «найкращої альтернативи управлінського впливу на об'єкт управління, що передбачає відповідний механізм його реалізації у напрямі досягнення цілей суб'єктом управління» [12].

Остапйовський І.Є., Радецька І.В. вважають управлінським рішенням «мислительний процес, пов'язаний з аналізом та вибором альтернативи, спрямованої на розв'язання певної управлінської проблеми» [26].

На думку Сухачової О.О., управлінське рішення виступає «певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління» [28].

Управлінським рішенням також вважається «результат аналізу, виконаного на основі дослідження управлінської ситуації, підсумок вибору суб'єктом управління з усієї сукупності наявних альтернатив конкретного варіанта дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей» [14].

Морозова Л.В. під управлінським рішенням пропонує розуміти «результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної цілі менеджменту» [22].

Кондратенко Н.О. та Волкова М.В. вважають, що управлінське рішення слід вважати «вибором найкращої альтернативи досягнення поставленої мети серед сукупності розроблених на основі аналізу, прогнозування та економічного обґрунтування варіантів» [16].

Коваль Я.С. наголошує, що управлінське рішення – це «центральна ланка управлінського циклу, продукт аналізу, прогнозування, обґрунтування

і вибору альтернативи, виконаних на основі переробки інформації особою, що приймає рішення» [15].

Сазонова С.В. та Кисіль А.В. відзначають, що управлінське рішення «являє собою вибір тактики і стратегії діяльності підприємницької структури, прийнятої відповідальною керівною особою цієї структури» [27].

Загальні вимоги до ефективних управлінських рішень, на думку науковців, включають: наукову обґрунтованість, адекватність, своєчасність, чіткість формулювання, контрольованість [7].

До індикаторів якості управлінських рішень на сьогодні варто віднести показники економічності, що відображають застосування ресурсних можливостей під час основної діяльності, та показники своєчасності, що ілюструють тривалість часу ухвалення певного рішення з моменту виникнення проблеми, яка потребує вирішення [31].

До складу вагомих характеристик управлінських рішень належать їх безпомилковість, ефективність, цілеорієнтованість, раціональність та націленість на одержання необхідного результату. Ступінь комплексності проблемних питань, що вирішуються завдяки певним управлінським рішенням, систематично підвищується. Тому варто як брати до уваги специфічні умови провадження господарської діяльності, досвід та обізнаність посадових осіб, що ухвалюють певні рішення, так і на постійній основі вдосконалювати й оновлювати методичний інструментарій розробки рішень та пошуку кращих їх альтернатив [8].

Значущість ефективності під час ухвалення управлінських рішень складно переоцінити, оскільки неефективний підхід до використання всіх видів наявних ресурсів господарюючого суб'єкта та суттєві витрати ресурсів часу й зусиль можуть не призвести до одержання бажаних для підприємства результатів [19].

Також до важливих якісних ознак управлінських рішень в умовах сьогодення варто віднести: високий рівень їх обґрунтованості; досяжність і реальність їх подальшої реалізації; своєчасний характер ухвалення рішень;

якість рішень; оптимальне співвідношення витрат і результатів; економічність обраних альтернатив; націленість на забезпечення результативності господарської діяльності в цілому [3].

Воронов О.І. виокремлює низку характеристик управлінських рішень залежно від їх цілей та виду управління (табл. 1.1) [5].

Таблиця 1.1

Класифікація рішень на основі цілей та виду управління

Вид управління	Ціль	Зміст рішень
Цільове	Визначаюча	Специфічні одноразові
Програмне	Орієнтуюча	Складні з належним ступенем деталізації
Програмно-цільове	Формуюча	Обґрунтовані та націлені на перспективу
Ситуаційне	Стабілізуюча	Типові (стандартні)
Проектне	Концептуальна	Циклічного характеру

Джерело: [5]

Штефан Н.М. пропонує класифікацію рішень за наступними ключовими ознаками:

1) Рішення, націлені на продовження сталого функціонування господарюючого суб'єкта:

- рішення щодо поліпшення умов праці й дотримання певних стандартів;
- рішення щодо зниження негативного впливу на оточуюче середовище.

2) Рішення, необхідні для зменшення обсягу витрат суб'єкта господарювання:

- рішення, спрямовані на поліпшення прийомів та методів організації й управління діяльністю;
- рішення, націлені на зростання рівня якості продукції або послуг підприємства;
- рішення, орієнтовані на поліпшення техніко-технологічного процесу провадження господарської діяльності.

3) Рішення, орієнтовані на оновлення й розширення діяльності суб'єкта господарювання:

- рішення щодо вкладення інвестицій в технічне переоснащення підприємства;
- рішення щодо інвестування процесів реконструкції суб'єкта господарювання;
- рішення стосовно розширення обсягів діяльності й масштабування;
- рішення стосовно будівництва нових об'єктів виробничого призначення.

4) Рішення стосовно закупівлі певних фінансових активів.

5) Рішення, що орієнтовані на опанування і розвиток нових ринків чи їх сегментів для продукції чи послуг суб'єкта [34].

Загалом, розрізняють дві типові ознаки господарських рішень. По-перше, це наявність вольового акту зі сторони посадової особи, яка наділена відповідними повноваженнями. Така особа займає певне місце в управлінській ієрархії суб'єкта господарювання й несе власну відповідальність за результати ухваленого нею рішення. По-друге, це наявність двох чи більше альтернатив, з-поміж яких здійснюється процес вибору кращої за певними параметрами [3].

1.2. Особливості прийняття управлінських рішень та забезпечення їх ефективності

Перш за все, розглянемо основні чинники, що чинять вплив на процес ухвалення управлінських рішень:

- особистісні оцінки особи, яка приймає рішення (суб'єктивна точка зору управлінця щодо важливості задач, наприклад, надання пріоритету економічній ефективності, а не соціальній);
- ступінь ризику й невизначеності умов ухвалення рішень (фактори впливу зовнішнього оточення, можливості зменшення міри невизначеності);

- необхідний для ухвалення рішення час (задля оцінки результативності й успішності ухваленого рішення необхідний певний часовий проміжок);
- вартість потрібної інформації (витрати на отримання інформаційних ресурсів повинні бути меншими, чим потенційний обсяг доходів від їх застосування в управлінській діяльності);
- дотримання послідовності і взаємозв'язку між управлінськими рішеннями [35].

Загальну схему впливу факторів на ефективність управлінських рішень відображено на рис. 1.1.

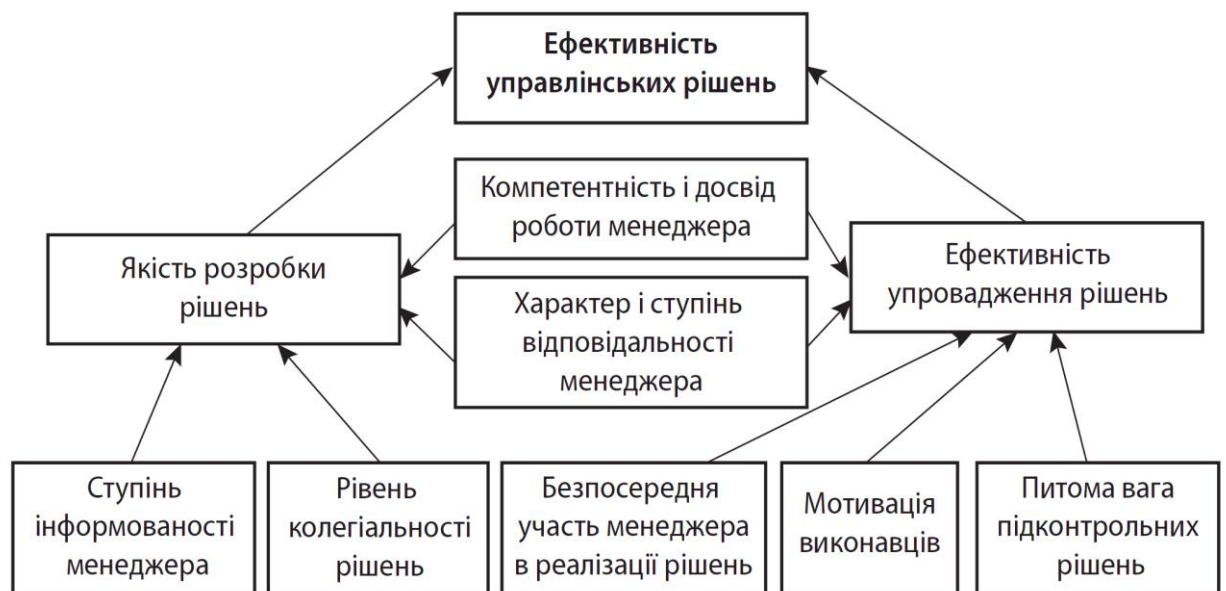


Рис. 1.1. Схема впливу факторів на ефективність управлінських рішень

Джерело: [16]

На думку Чикало І.В., з-поміж чинників впливу на процес ухвалення управлінських рішень слід розрізняти: час, що потребується для ухвалення рішення; специфічні риси системи менеджменту на підприємстві; особисті риси менеджера; міра ризикованості рішення [31].

Як наголошує Ляшевська О.І., кожна соціальна система містить певні компоненти управлінського процесу, будучи комплексною та багаторівневою: «управлінська проблема → управлінська функція →

структура управління → управлінське завдання → управлінське рішення → управлінський вплив → управлінська оцінка» [20].

З-поміж моделей ухвалення управлінських рішень на мікрорівні Шульга О.А. виокремлює такі:

- фізична модель, що уособлює те, що вивчається із використанням розширеного або звуженого опису або певного об'єкта;
- аналогова модель, яка відображає об'єкт вивчення за допомогою певного аналогу, що має схожі характеристики і поводить як реальний об'єкт, але уособлена в іншому вигляді (наприклад, організаційна структура великої компанії, що є наочним і простим для сприйняття засобом усвідомлення та визначення взаємних зв'язків між структурними елементами);
- математична модель, у межах якої знаходять застосування певні символи для відображення якостей чи характеристик певного об'єкта, щодо якого ухвалюється рішення [35].

До типових моделей ухвалення управлінських рішень Коваль Я.С. відносить класичну, поведінкову та ірраціональну (рис. 1.2) [15].

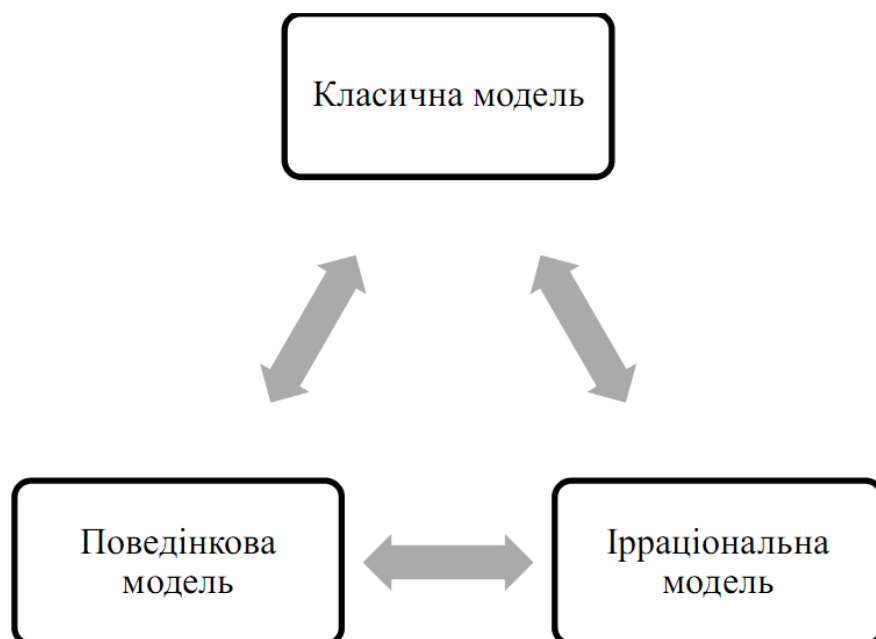


Рис. 1.2. Типові моделі прийняття управлінських рішень

Джерело: [15]

Войтик О.Є. наводить характеристики зазначених найбільш поширених моделей прийняття управлінських рішень (табл. 1.2) [4].

Таблиця 1.2

Моделі прийняття управлінських рішень

Моделі	Характеристика
Класична модель	Даній моделі притаманні раціональність ухвалення рішення та високий рівень інформаційного забезпечення, усвідомлення альтернативних варіантів та наслідків їх обрання суб'єктом управлінської діяльності в процесі розробки рішень. Тобто, такі управлінські рішення ухвалюються в умовах цілковитої визначеності і носять формалізований характер.
Поведінкова модель	Типовою характеристикою даної моделі є обмежена раціональність в процесі ухвалення рішень, тобто суб'єкт управлінської діяльності не має повної і достовірної початкової інформації, унаслідок чого він не може спрогнозувати наслідки реалізації певних альтернативних варіантів. Тобто, такі управлінські рішення ухвалюються в умовах повної або часткової невизначеності.
Ірраціональна модель	Дана модель відзначається безальтернативним процесом ухвалення рішень. Тобто, відповідні рішення ухвалюються переважно в умовах повної невизначеності наслідків.

Джерело: [4]

Процес розробки та ухвалення господарських рішень становить базис для керівництва певним суб'єктом бізнесу, унаслідок того, що цей процес має місце на різних рівнях функціонування управлінської структури. Технологія ухвалення управлінських рішень у загальному вигляді являє собою визначений алгоритм дій, що передбачають обрання та імплементацію раціонального рішення, проведення оцінки параметрів його ефективності до та після прийняття [27].

Крім того, ухвалення управлінських рішень може проходити із застосуванням двох типів взаємовідносин: керівництва (передбачає одноосібне ухвалення рішення) та партнерства (означає колегіальне ухвалення рішення). Отже, можна виокремити дві типові форми ухвалення

управлінських рішень, такі як одноосібна (індивідуально керівником певного рівня) та колегіальна (групою уповноважених осіб) [26].

Більш широка класифікація підходів до ухвалення управлінських рішень відображена за допомогою рис. 1.3.

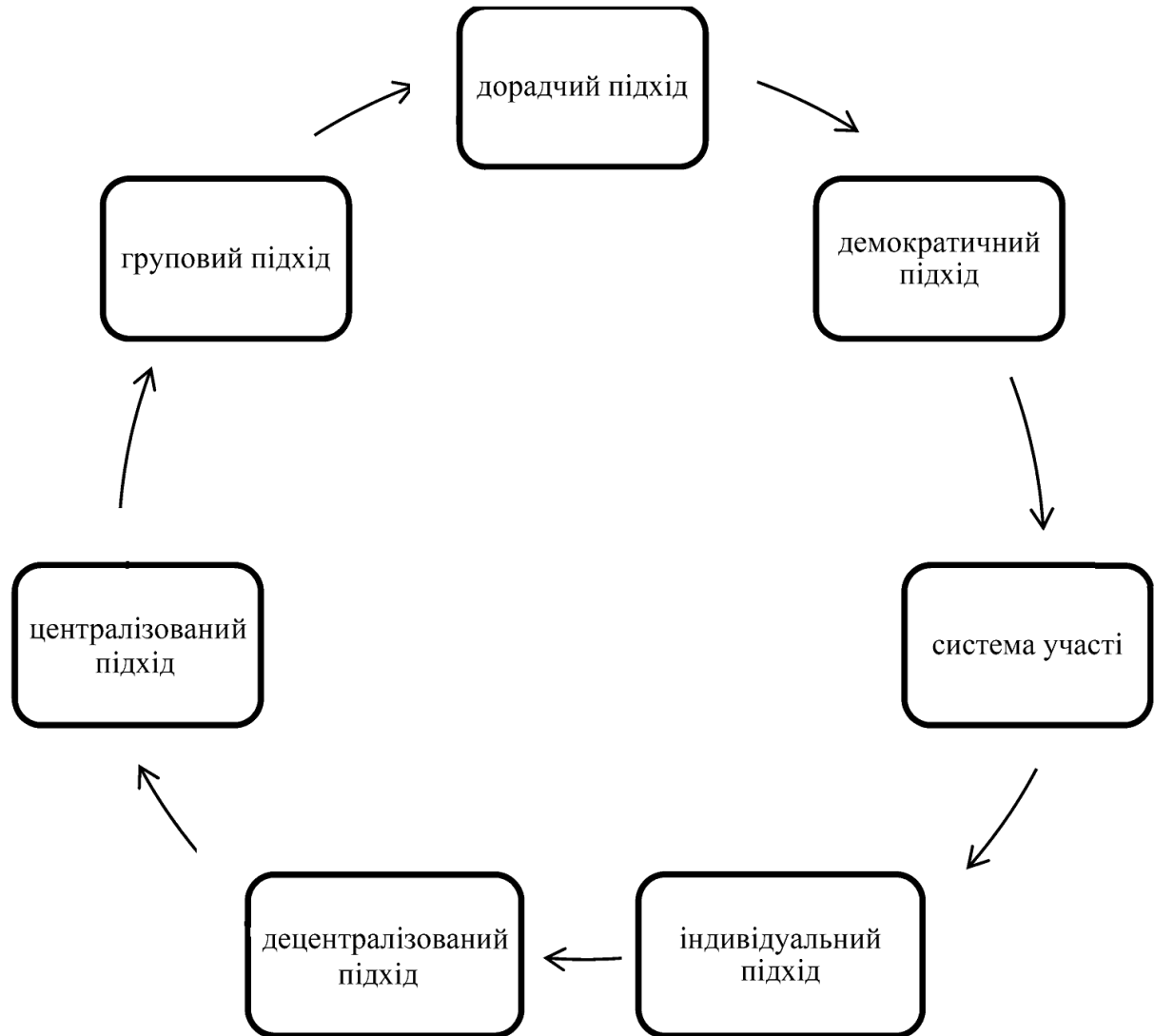


Рис. 1.3. Підходи до прийняття управлінських рішень

Джерело: [15]

Зокрема, за умови домінування централізованого підходу переважна більшість рішень ухвалюється на найвищому щаблі управління, проте, окремі рішення все ж можуть прийматися і на нижчих рівнях. І навпаки, за умови переважання децентралізованого підходу значна кількість рішень передається на найнижчий рівень менеджменту.

Якщо підприємство дотримується демократичного підходу до ухвалення рішень, то такі рішення беруть до уваги запити та інтереси більшості зацікавлених сторін. Дорадчий підхід, так само як і демократичний, залучає значну кількість осіб до ухвалення рішень, однак націлений на пошук компромісного варіанту між всіма точками зору [15].

Загалом, модель раціонального ухвалення управлінських рішень включає етапи, що наведені на рис. 1.4.

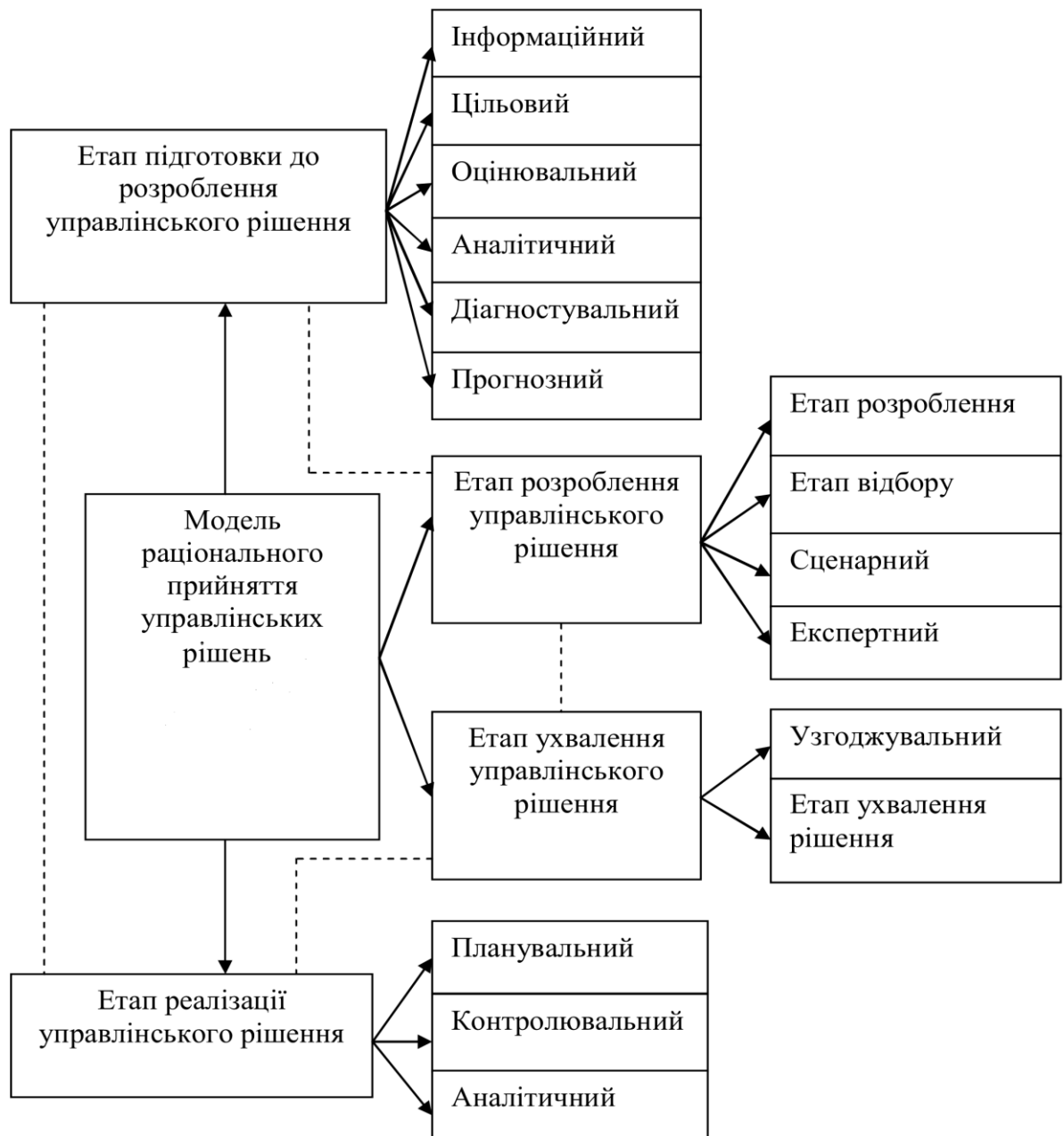


Рис. 1.4. Модель раціонального прийняття управлінських рішень

Джерело: [4]

Таким чином, до типових стадій ухвалення управлінського рішення на рівні суб'єкта господарювання можуть бути віднесені:

- підготовка рішення (здійснюється оцінка економічної ситуації як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях, у тому числі пошук, збирання та опрацювання відповідних даних, ідентифікація проблем, що потребують вирішення);
- прийняття рішення (проводиться формування та оцінювання альтернативних варіантів рішень та засобів, у тому числі ґрунтуючись на результатах відповідних розрахунків; встановлюються критерії та індикатори обрання найкращої альтернативи рішення; відбувається безпосередньо процес вибору кращої альтернативи);
- реалізація рішення (впроваджуються заходи щодо деталізації певного рішення та інформування щодо нього причетних осіб і безпосередніх виконавців, забезпечується контроль за реалізацією рішення, за потреби вносяться корективи та проводиться оцінка одержаних результатів внаслідок практичної реалізації даного рішення) [35].

Ольшанський О.В., Ткаченко О.П., Ткачова С.С. наголошують на важливості імплементації процесного підходу для розробки рішень. Процесний підхід до ухвалення рішень передбачає виокремлення сукупності елементів, таких як: комплекс заходів щодо збирання та опрацювання інформації, обрання оптимальної альтернативи, формування безпосередньо рішення, розробка управлінських заходів щодо його реалізації та інформування щодо них усіх причетних; елементи управління системою, зокрема, одержання даних щодо мети, завдань і результатів управлінської діяльності, опрацювання таких даних та підготовка рішення; середовище управлінської діяльності, що включає цілі, алгоритм дій, суб'єкти та об'єкти управлінського впливу [25].

Механізм розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень, за визначенням науковців, може бути охарактеризований як «сукупність, система елементів цілеспрямованого, організованого впливу на об'єкт

управління, яка враховує особливості його зовнішнього та внутрішнього середовища» [12].

Кравчук І.І., Присяжнюк О.Ф., Лавриненко С.О. розрізняють наступні механізми управлінських рішень: адміністративний, функціональний, контентний, цифровий, інтелектуальний і тайм-менеджменту [18].

Тому, процес розробки та прийняття управлінських рішень на мікроекономічному рівні варто відобразити за допомогою схеми (рис. 1.5).

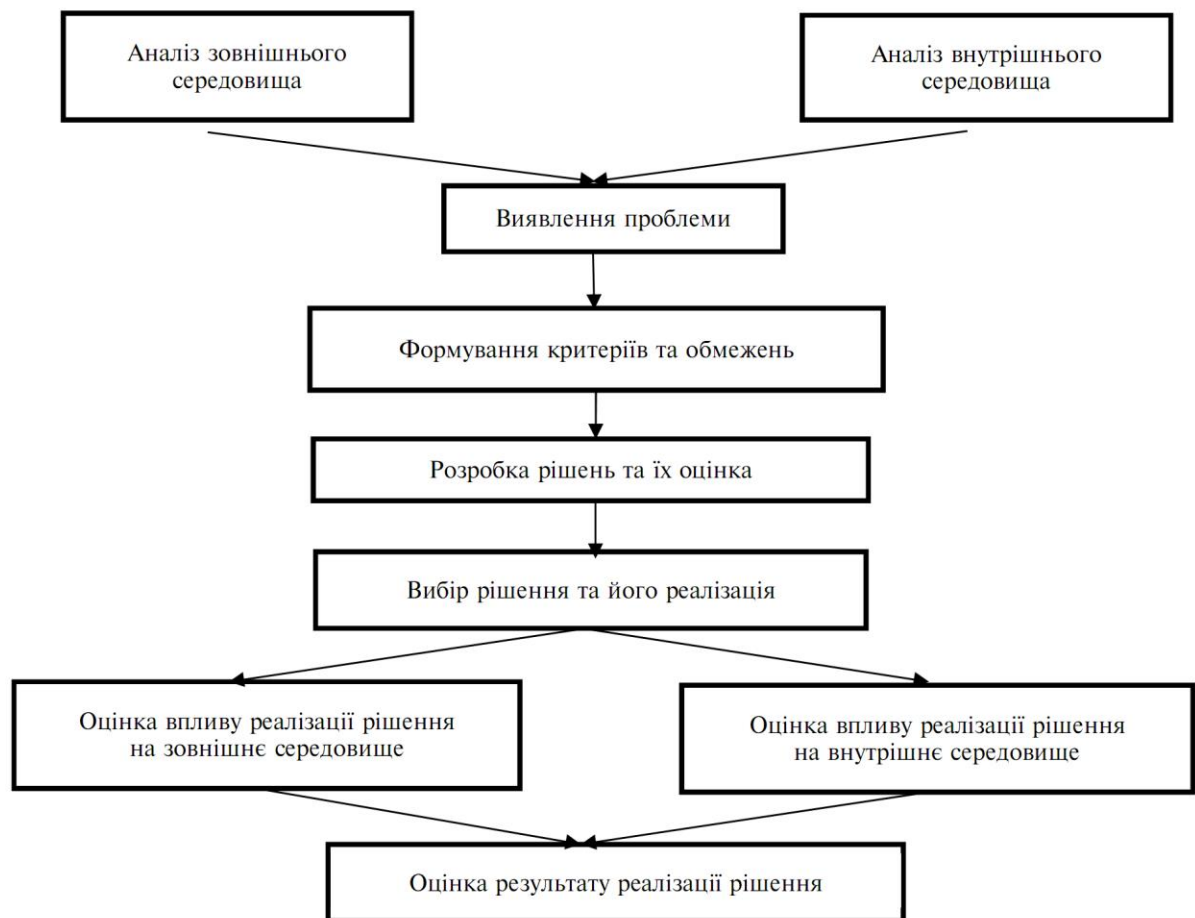


Рис. 1.5. Процес розробки та прийняття управлінських рішень для підприємств

Джерело: [28]

До складових механізму розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень належать:

– методичне забезпечення (методики прогнозування, моделювання, аналітичних обчислень, сценарії, плани і програми);

- правове забезпечення (відповідність рішень нормам і вимогам вітчизняного і міжнародного законодавства, програмам, положенням, укладеним угодам);
- організаційне забезпечення (організація і порядок провадження спільних дій);
- структурно-функціональне забезпечення (ухвалення рішень, що відповідають функціям посадової особи, на основі ґрунтового аналізу та обміну даними);
- інформаційно-аналітичне забезпечення (використання розгалуженої системи роботи з інформацією та її обробки, дотримання правил інформаційної безпеки);
- інформаційно-комунікативне забезпечення (налагодження ефективної взаємодії між усіма суб'єктами, що залучені до процесу ухвалення рішень) [12].

Відзначимо, що методи прийняття управлінських рішень у своїй сукупності – це «набір психологічних і практичних операцій, які використовуються в управлінні для розуміння проблем, постановки цілей, збору необхідної інформації, формулювання рішень, вибору найкращих рішень, їх організації та реалізації» [13].

Вони можуть бути класифіковані за такими групами:

- формальні методи (надають можливість ідентифікувати певні тенденції і закономірності функціонування та розвитку об'єкта дослідження, базуючись на застосуванні математичних обчислень; найчастіше застосовуються у короткостроковому і середньостроковому періодах);
- евристичні методи (імітаційне моделювання та метод аналогій, що базуються на ідентифікації певних спільних ознак об'єктів і процесів, або ж створенні певної спрощеної моделі реального об'єкта, яка при цьому відображає його ключові якості);
- метод експертних оцінок (ґрунтується на визначенні та подальшому опрацюванні думок експертів у певній галузі) [35].

Досить часто ухвалення управлінських рішень відбувається із використанням методу багатокритеріальності, оскільки часто важливою є не якась окрема характеристика чи показник, а визначена їх сукупність, що можемо спостерігати з рис. 1.6.

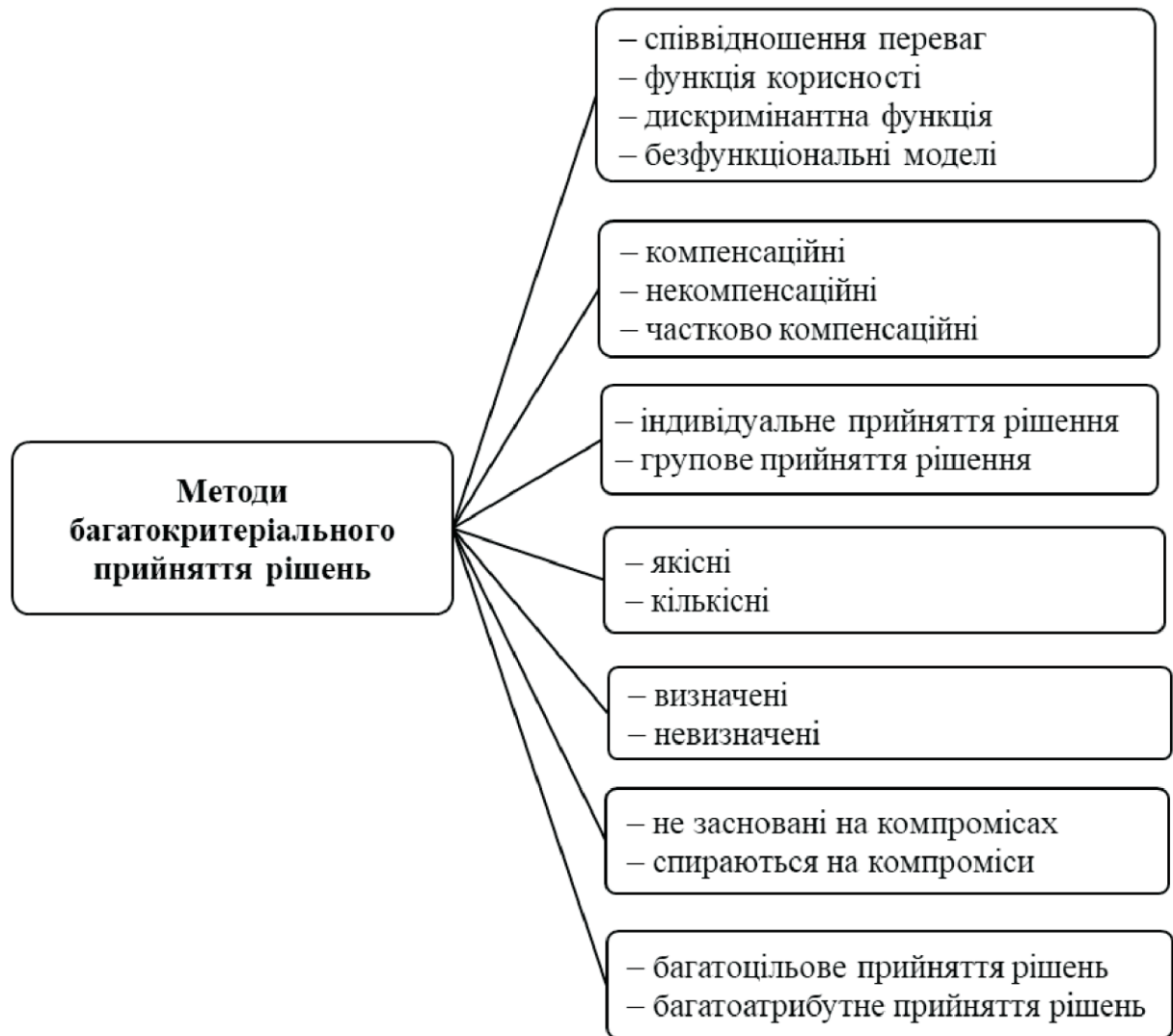


Рис. 1.6. Класифікація методів багатокритеріального прийняття рішень

Джерело: [8]

Також можуть бути виокремлені наступні групи методів:

- метод дослідження проблем або діагностики (дозволяє чітко ідентифікувати певну проблему та здійснити опис її ключових характеристик, що є суттєвими для відповідного господарського рішення у даний час);

- методи економічного аналізу (дозволяють встановити наявність певних аналітичних залежностей, зв'язку між вихідними умовами та результатом, що відображається за допомогою графічних об'єктів, схем та формул);

- методи прогнозування (передбачають застосування накопиченого досвіду та інтуїтивних припущень при встановленні перспектив розвитку підприємства; фактично вони можуть бути кількісного і якісного типу залежно від джерел інформації);

- методи генерування ідей (формулюються альтернативні варіанти вирішення певної проблеми, базуючись на опрацюванні та узагальненні накопиченої інформації);

- евристичні методи (передбачають залучення творчого потенціалу особи, що ухвалює рішення);

- логічні або формальні методи (передбачають врахування альтернативних варіантів вирішення проблем, є поширеними під час ухвалення інвестиційних, технічних, організаційних рішень);

- методи оцінювання ризиків (аналіз чутливості, дерево рішень, метод Монте Карло) [13].

Крім того, при моделюванні рішень в управлінській сфері застосовується метод виробничої функції, тобто ідентифікації залежності між максимальним обсягом продукції та набором виробничих чинників, що при цьому застосовуються, базуючись на досягнутому технологічному рівні організації процесу виробництва [1].

Задля аналізу ризиків під час ухвалення управлінських рішень варто дотримуватися відповідних етапів:

- ідентифікація ключових зовнішніх та внутрішніх факторів виникнення ризикової ситуації;

- аналіз факторів ризиків для кожної окремої фактичної ситуації або ймовірної події;

- оцінювання загального впливу всіх факторів на об'єкти ризику;

- оцінка відповідних видів ризиків, які є ймовірними в умовах поточної ситуації;
- встановлення прийнятного для господарюючого суб'єкта рівня ризику;
- формулювання заходів щодо зниження ризиків та ефективного управління ними (страхування, розподіл, запаси та резерви, диверсифікація ризиків та діяльності) [13].

Отже, процес прийняття управлінських рішень у загальному вигляді містить низку послідовних складових: здійснення аналізу проблемної ситуації, яку необхідно розв'язати; встановлення цілей, які потребують досягнення; розробка альтернативних варіантів розв'язання проблеми; обґрунтування обрання однієї із розроблених альтернатив дій [7].

Важливе значення для ухвалення ефективних управлінських рішень має наявність комплексної системи управлінського обліку, який виступає «системою виявлення, вимірювання, накопичення, аналізу, обробки та передачі інформації у кількісних та вартісних показниках, яка використовується управлінським персоналом підприємства для здійснення контролю та прийняття стратегічних та оперативних рішень» [10]. Запровадження подібної системи потребує якісного інформаційно-аналітичного забезпечення.

1.3. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в діяльності підприємства

Нестабільне середовище провадження господарської діяльності підприємств, установ та організацій в умовах воєнного стану зумовлює появу багатьох кризових ситуацій у сфері бізнесу, таких як: високий рівень інфляції, неможливість залучення необхідних фінансових ресурсів, порушення або втрата логістичних зв'язків, загроза знищення майна та основних засобів господарюючих суб'єктів. У таких умовах, особи, які

ухвалюють управлінські рішення, мають бути гнучкими, адаптивними, швидко пристосовуватися до змін ситуації та оперативно приймати певні рішення і контролювати процес їх подальшої реалізації. У свою чергу, це потребує якісного інформаційно-аналітичного забезпечення [31].

Інформаційне забезпечення процесу ухвалення господарських рішень передбачає врахування таких показників, як точність і повнота інформації, потребує подальшого проведення детальних аналітичних процедур. Наприклад, варто поліпшувати методичні підходи до провадження аналізу даних та інформації, формувати оптимальні форми управлінської звітності, застосовувати раціональні прийоми аналізу фінансового стану суб'єкта господарювання [32].

Розрізняють наступні різноспрямовані та багатоаспектні принципи формування управлінської звітності, яка в подальшому слугуватиме інформаційним базисом для розробки та ухвалення рішень певними посадовими особами (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Принципи формування управлінської звітності

Джерело: [10]

Також, в системі інформаційно-аналітичного забезпечення процесу ухвалення управлінських рішень чільне місце займають процедури вивчення та аналізу стану як внутрішнього, так і зовнішнього середовища [23].

В процесі розробки ефективних управлінських рішень доцільними до застосування є відповідні інформаційні технології, основні напрями яких наведені на рис. 1.8.



Рис. 1.8. Основні напрями використання інформаційних технологій при прийнятті управлінських рішень

Джерело: [6]

В контексті прийняття найбільш ефективних управлінських рішень інформаційна система підприємства забезпечувати збирання, інтерпретацію та загальну корисність інформації для управлінців. Такі рішення чинять вплив на досягнення оперативних, тактичних і стратегічних цілей суб'єкта господарювання. Оперативні управлінські рішення на підприємстві, як правило, мають короткостроковий характер та потребують негайного

реагування з боку менеджерів і виконавців. Прийняття тактичних рівнів є характерним переважно для структурних підрозділів з можливим консультуванням та контролюванням з боку вищого керівництва. Стратегічні рішення здійснюють вагомий вплив на потенціал розвитку підприємства у майбутньому, тому їх прийняттю та реалізації мають передувати ґрунтовний аналіз усієї сукупності інформації з метою обрання найбільш оптимальної альтернативи управлінського рішення. Значна кількість управлінських рішень мають на меті досягнення мінімізації витрат усіх видів ресурсів (матеріальних, фінансових, людських тощо) та максимізації обсягів прибутку і чистого доходу господарюючого суб'єкта [23].

Необхідно відзначити, що рівень інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень може бути як недостатнім, так і надлишковим. У випадку, коли обсяг інформації є недостатнім, підвищується ймовірність ухвалення необґрунтованого управлінського рішення, яке не дозволить забезпечити економічну ефективність та оптимальне використання ресурсів і резервів суб'єкта господарювання. Надлишковий обсяг аналітичної інформації також ускладнює процес прийняття управлінських рішень, оскільки менеджеру досить складно знайти й опрацювати саме ту інформацію, яка дійсно є необхідною в конкретних умовах [36].

Стрімкий розвиток інформаційно-комунікативних технологій забезпечує як низку переваг, пов'язаних з прискоренням процесів інформаційного забезпечення, так і обумовлює необхідність пошуку дієвих шляхів захисту інформації та протидії інформаційним ризикам у сучасних умовах.

Інформаційна система підприємства функціонує та забезпечує прийняття управлінських рішень на трьох рівнях: операційному, тактичному і стратегічному. Під час прийняття управлінських рішень саме від рівня інформаційного забезпечення залежить їх якість, ефективність та своєчасність.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ОСОБЛИВОСТЕЙ ЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
ТОВ «МЕГАБУД-ЮА»

**2.1. Загальна характеристика тенденцій економічної діяльності
ТОВ «Мегабуд-ЮА»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Мегабуд-ЮА» розпочало господарську діяльність у 2018 році. Дане підприємство розташоване у місті Кропивницький та займається виготовленням виробів із бетону для будівництва. Фінансову звітність підприємства за 2018-2022 роки, на підставі якої здійснено аналіз стану і тенденцій його господарської діяльності, розміщено у Додатках А-Д.

Проведемо аналіз зміни статей активів балансу даного суб'єкта господарювання за п'ять років. Вихідні та розрахункові дані для аналізу, включаючи абсолютні відхилення у 2022 році порівняно із 2018 роком та щорічні відхилення, наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Аналіз зміни статей активів балансу
ТОВ «Мегабуд-ЮА» упродовж 2018-2022 років, тис. грн**

	2018	2019	2020	2021	2022	Абс. відх. (2022 / 2018)
1	2	3	4	5	6	7
I. Необоротні активи						
Залишкова вартість основних засобів	39,1	148,5	398,4	420,5	405,6	+366,5
Абсолютне відхилення (+/-)	х	+109,4	+249,9	+22,1	-14,9	х
Первісна вартість основних засобів	55,7	215,1	813,6	832,3	837,5	+781,8
Абсолютне відхилення (+/-)	х	+159,4	+598,5	+18,7	+5,2	х

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Знос основних засобів	16,6	66,6	415,2	411,8	431,9	+415,3
Абсолютне відхилення (+/-)	x	+50,0	+348,6	-3,4	+20,1	x
Усього за розділом I «Необоротні активи»	39,1	148,5	398,4	420,5	405,6	+366,5
II. Оборотні активи						
Запаси	212,0	415,6	1112,3	1238,0	515,6	+303,6
Абсолютне відхилення (+/-)	x	+203,6	+696,7	+125,7	-722,4	x
Поточна дебіторська заборгованість	255,0	581,0	948,3	1057,0	317,7	+62,7
Абсолютне відхилення (+/-)	x	+326,0	+367,3	+108,7	-739,3	x
Гроші та їх еквіваленти	11,4	64,5	139,8	70,0	361,9	+350,5
Абсолютне відхилення (+/-)	x	+53,1	+75,3	-69,8	+291,9	x
Інші оборотні активи	2,6	9,5	16,6	19,8	7,4	+4,8
Абсолютне відхилення (+/-)	x	+6,9	+7,1	+3,2	-12,4	x
Усього за розділом II «Оборотні активи»	481,0	1070,6	2217,0	2384,8	1202,6	+721,6
Абсолютне відхилення (+/-)	x	+589,6	+1146,4	+167,8	-1182,2	x
Баланс	520,1	1219,1	2615,4	2805,3	1608,2	+1088,1
Абсолютне відхилення (+/-)	x	+699,0	+1396,3	+189,9	-1197,1	x

Джерело: складено та розраховано автором за даними Додатків А-Д

Узагальнений графік зміни статей активу балансу ТОВ «Мегабуд-ЮА» для наочності відобразимо за допомогою рис. 2.1. Як бачимо, структура активів балансу даного підприємства складалася із необоротних активів (залишкової вартості основних засобів) та оборотних активів (запасів, поточної дебіторської заборгованості, грошових коштів та їх еквівалентів, інших оборотних активів). Необоротні активи підприємства загалом зросли у 2022 році порівняно із 2018 роком на 366,5 тис. грн, а розмір оборотних активів – на 721,6 тис. грн.

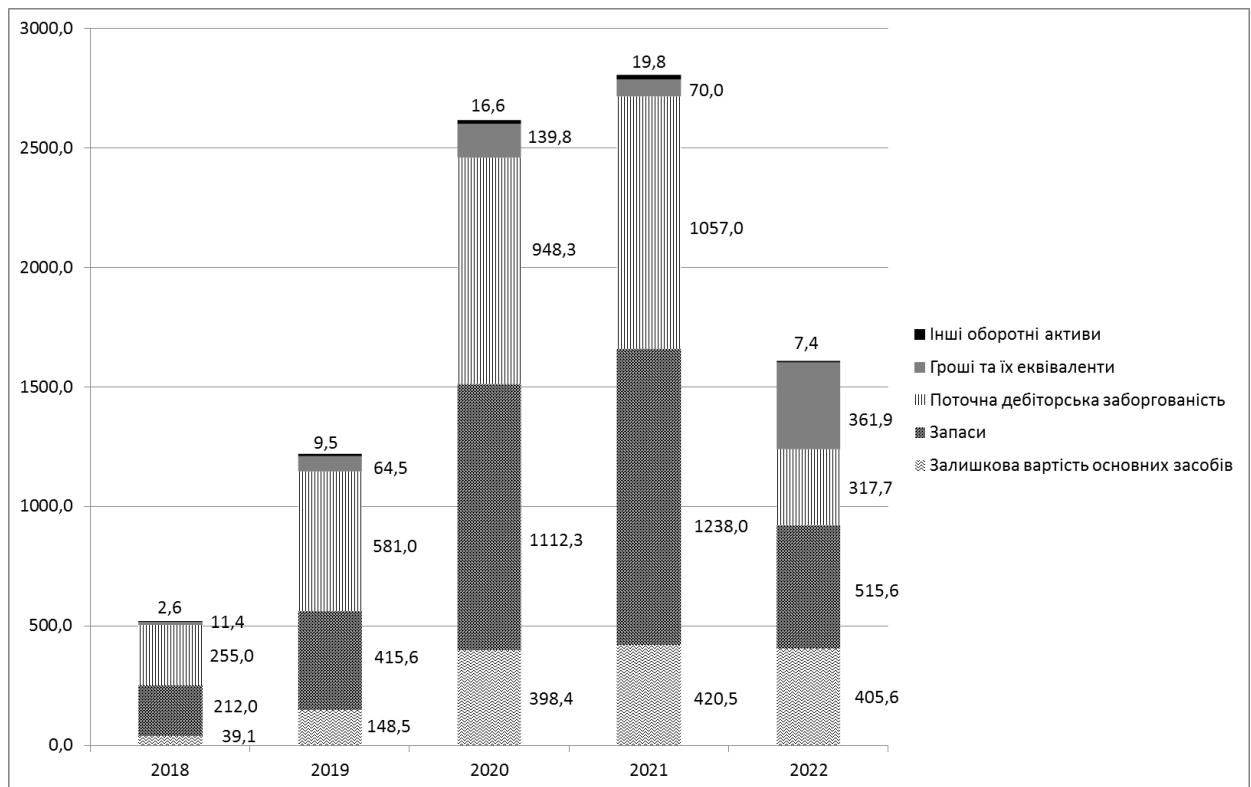


Рис. 2.1. Узагальнений графік зміни статей активу балансу

ТОВ «Мегабуд-ІОА» упродовж 2018-2022 років, тис. грн

Джерело: побудовано автором за даними Додатків А-Д

При цьому, максимальні значення обсягу як необоротних, так і оборотних активів мали місце у 2020-2021 роках, а в 2022 році були значно нижчими. Найбільшу частку у структурі оборотних активів досліджуваного господарюючого суб'єкта займали запаси, а також поточна дебіторська заборгованість.

Як результат усіх змін, що відбулися у складі статей балансу ТОВ «Мегабуд-ІОА» упродовж п'ятирічного періоду, загальний розмір його балансу зріс у 2022 році на 1088,1 тис. грн порівняно із 2018 роком. Аналіз зміни загального розміру балансу підприємства проілюстровано на рис. 2.2. Отже, обсяг його балансу складав 520,1 тис. грн у 2018 році, після чого збільшився до 1219,1 тис. грн у 2019 році, 2615,4 тис. грн у 2020 році та 2805,3 тис. грн у 2021 році. Проте, у 2022 році він знизився порівняно із минулим роком і складав 1608,2 тис. грн. Тому, розмір балансу був найбільшим за період у 2021 році, а найменшим – у 2018 році.

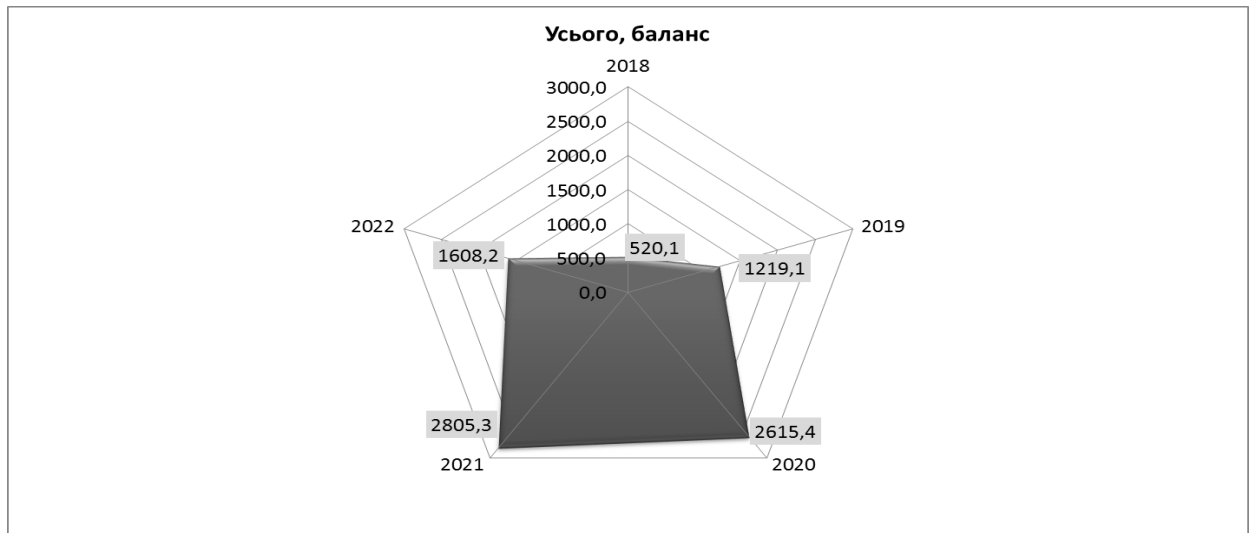


Рис. 2.2. Аналіз зміни загального розміру балансу

ТОВ «Мегабуд-ЮА» упродовж 2018-2022 років, тис. грн

Джерело: побудовано автором за даними Додатків А-Д

Деталізуємо зміни первісної вартості основних засобів підприємства ТОВ «Мегабуд-ЮА» за допомогою рис. 2.3. Вона змінювалася наступним чином: складала 55,7 тис. грн у 2018 році, 215,1 тис. грн у 2019 році, 813,6 тис. грн у 2020 році, 832,3 тис. грн у 2021 році та 837,5 тис. грн у 2022 році. Отже, даний показник постійно зростає у динаміці.

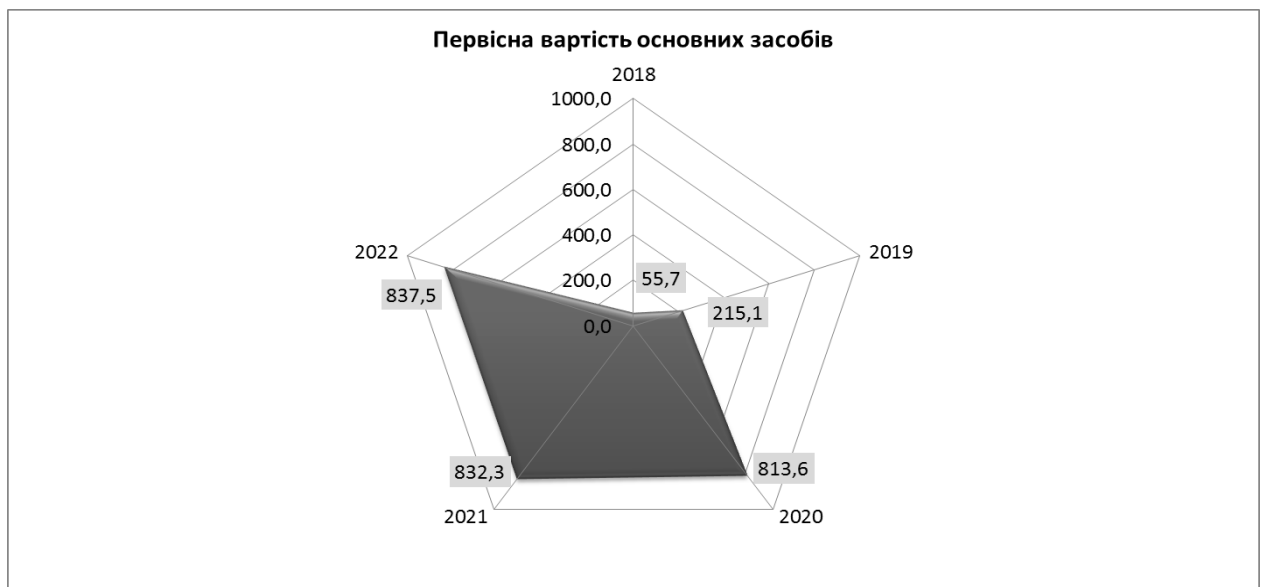


Рис. 2.3. Аналіз зміни первісної вартості основних засобів

ТОВ «Мегабуд-ЮА» упродовж 2018-2022 років, тис. грн

Джерело: побудовано автором за даними Додатків А-Д

Стосовно залишкової вартості основних засобів підприємства можемо відзначити, що вона характеризувалася такими значеннями: становила 39,1 тис. грн у 2018 році, після чого зросла до 148,5 тис. грн у 2019 році, 398,4 тис. грн у 2020 році та 420,5 тис. грн, а в 2022 році дещо знизилася до 405,6 тис. грн (рис. 2.4). Отже, розмір даного показника був найменшим за період у 2018 році, а найбільшим – у 2021 році.

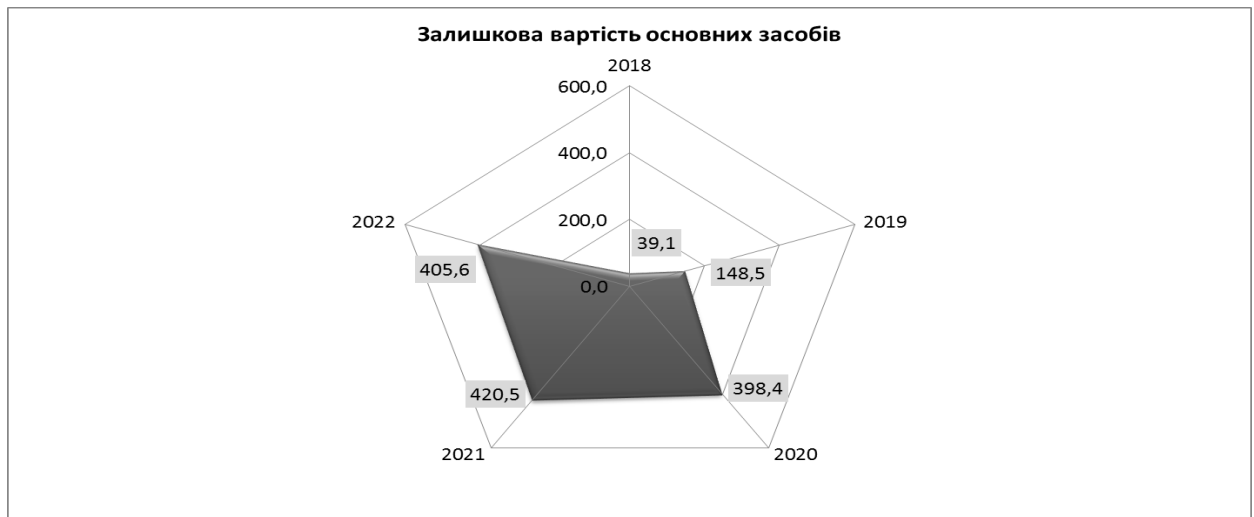


Рис. 2.4. Аналіз зміни залишкової вартості основних засобів

ТОВ «Мегабуд-ЮА» упродовж 2018-2022 років, тис. грн

Джерело: побудовано автором за даними Додатків А-Д

Обсяг нарахованого зносу на основні засоби підприємства теж зростав у динаміці і складав: 16,6 тис. грн у 2018 році (найменше значення за період), 66,6 тис. грн у 2019 році, 415,2 тис. грн у 2020 році, 411,8 тис. грн у 2021 році та 431,9 тис. грн у 2022 році (найбільше значення за період).

Щодо вартості запасів даного підприємства у 2018-2022 роках, зауважимо, що вона складала 212,0 тис. грн у 2018 році, надалі збільшилася до 415,6 тис. грн у 2019 році, 1112,3 тис. грн у 2020 році та 1238,0 тис. грн у 2021 році. Однак, у 2022 році розмір запасів досліджуваного суб'єкта господарювання знизився порівняно із минулим роком і дорівнював 515,6 тис. грн (рис. 2.5). Отже, розмір запасів був найменшим за п'ятирічний період у 2018 році, а найвищим – у 2021 році.

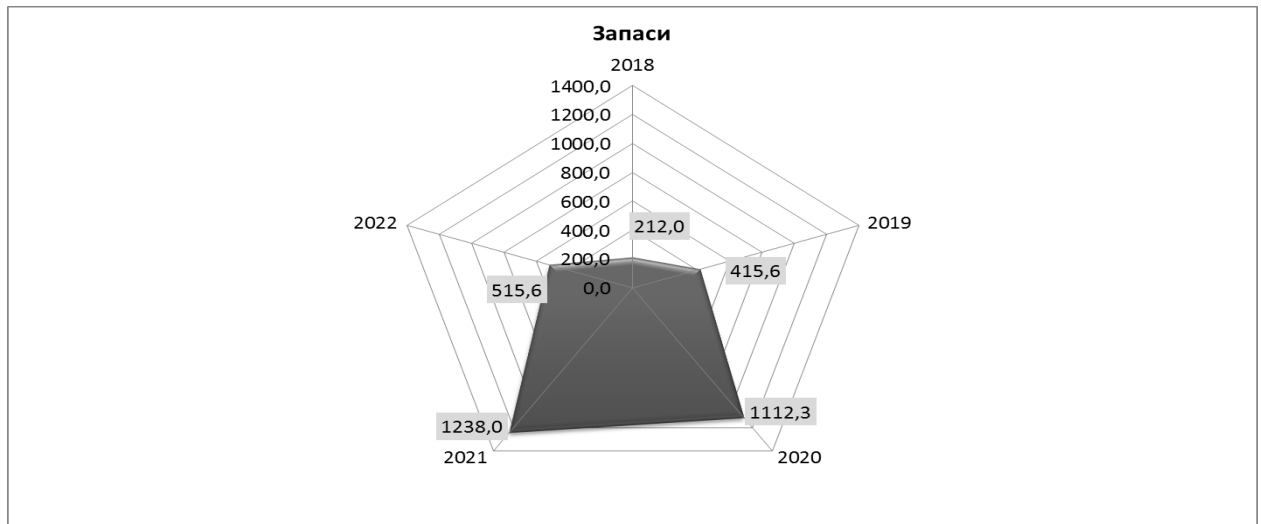


Рис. 2.5. Аналіз зміни вартості запасів

ТОВ «Мегабуд-ЮА» упродовж 2018-2022 років, тис. грн

Джерело: побудовано автором за даними Додатків А-Д

Поточна дебіторська заборгованість ТОВ «Мегабуд-ЮА» змінювалася наступним чином (рис. 2.6): зростала від 255,0 тис. грн у 2018 році до 581,0 тис. грн у 2019 році, 948,3 тис. грн у 2020 році та 1057,0 тис. грн у 2021 році, після чого зменшилася до 317,7 тис. грн у 2022 році. Отже, найвище значення поточної дебіторської заборгованості на підприємстві мало місце у 2021 році, а найнижче – у 2018 році.



Рис. 2.6. Аналіз зміни поточної дебіторської заборгованості

ТОВ «Мегабуд-ЮА» упродовж 2018-2022 років, тис. грн

Джерело: побудовано автором за даними Додатків А-Д

Розмір грошових коштів досліджуваного підприємства суттєво коливався за останні п'ять років (рис. 2.7). Зокрема, сума грошових коштів складала 11,4 тис. грн у 2018 році, після чого зросла до 64,5 тис. грн у 2019 році та 139,8 тис. грн у 2020 році. У 2021 році вона зменшилася до 70,0 тис. грн, а в 2022 році значно зросла до 361,9 тис. грн. Таким чином, найменшу суму грошових коштів за період підприємство мало у 2018 році, а найбільшу їх суму акумулювало у 2022 році.

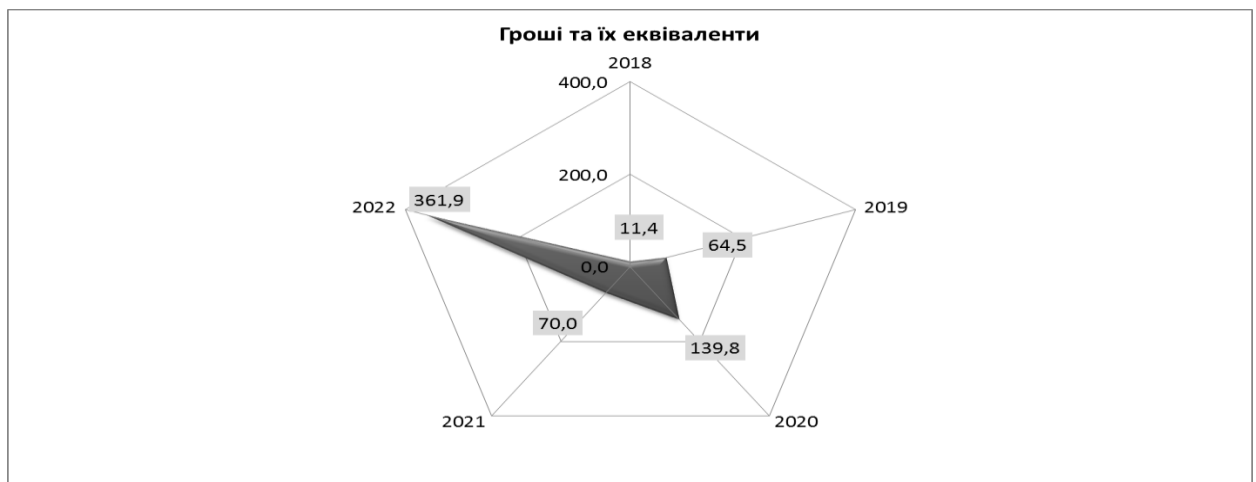


Рис. 2.7. Аналіз зміни грошових коштів

ТОВ «Мегабуд-ЮА» упродовж 2018-2022 років, тис. грн

Джерело: побудовано автором за даними Додатків А-Д

Розмір інших оборотних активів підприємства був порівняно невеликим і складав: 2,6 тис. грн у 2018 році (найменше значення за період), 9,5 тис. грн у 2019 році, 16,6 тис. грн у 2020 році, 19,8 тис. грн у 2021 році (найбільше значення за період) та 7,4 тис. грн у 2022 році.

Вихідні та розрахункові дані для аналізу зміни статей пасивів балансу впродовж 2018-2022 років наведено у табл. 2.2. Як бачимо, його пасиви склалися із власного капіталу (включаючи безпосередньо капітал та нерозподілений прибуток) та поточних зобов'язань, які містили короткострокові кредити банків, поточну кредиторську заборгованість за товари, роботи, послуги, за розрахунками з бюджетом та з оплати праці, а також інші поточні зобов'язання.

Таблиця 2.2

Аналіз зміни статей пасивів балансу

ТОВ «Мегабуд-ЮА» упродовж 2018-2022 років, тис. грн

	2018	2019	2020	2021	2022	Абс. відх. (2022 / 2018)
1	2	3	4	5	6	7
I. Власний капітал						
Капітал	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	39,1	55,4	59,2	64,0	77,0	37,9
Усього за розділом I «Власний капітал»	139,1	155,4	159,2	164,0	177,0	37,9
Абсолютне відхилення (+/-)	x	+16,3	+3,8	+4,8	+13,0	x
III. Поточні зобов'язання						
Короткострокові кредити банків	145,0	378,8	0,0	0,0	91,7	-53,3
Абсолютне відхилення (+/-)	x	+233,8	-378,8	0,0	+91,7	x
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	202,4	646,4	2235,0	2375,8	1023,2	820,8
Абсолютне відхилення (+/-)	x	+444,0	+1588,6	+140,8	-1352,6	x
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2,8	1,1	3,8	4,6	2,9	0,1
Абсолютне відхилення (+/-)	x	-1,7	+2,7	+0,8	-1,7	x
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	1,2	2,5	14,7	3,6	2,0	0,8
Абсолютне відхилення (+/-)	x	+1,3	+12,2	-11,1	-1,6	x
Інші поточні зобов'язання	29,6	34,9	202,7	257,3	311,4	281,8

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7
Абсолютне відхилення (+/-)	x	+5,3	+167,8	+54,6	+54,1	x
Усього за розділом III «Поточні зобов'язання»	381,0	1063,7	2456,2	2641,3	1431,2	1050,2
Абсолютне відхилення (+/-)	x	+682,7	+1392,5	+185,1	-1210,1	x
Баланс	520,1	1219,1	2615,4	2805,3	1608,2	1088,1
Абсолютне відхилення (+/-)	x	+699,0	+1396,3	+189,9	-1197,1	x

Джерело: складено та розраховано автором за даними Додатків А-Д

Для наочності відобразимо зміни зазначених розділів пасивів балансу підприємства за допомогою рис. 2.8. Отже, розмір власного капіталу підприємства ТОВ «Мегабуд-ЮА» (підсумок розділу I пасивів балансу) загалом зростав у динаміці і складав: 139,1 тис. грн у 2018 році, 155,4 тис. грн у 2019 році, 159,2 тис. грн у 2020 році, 164,0 тис. грн у 2021 році та 177,0 тис. грн у 2022 році.

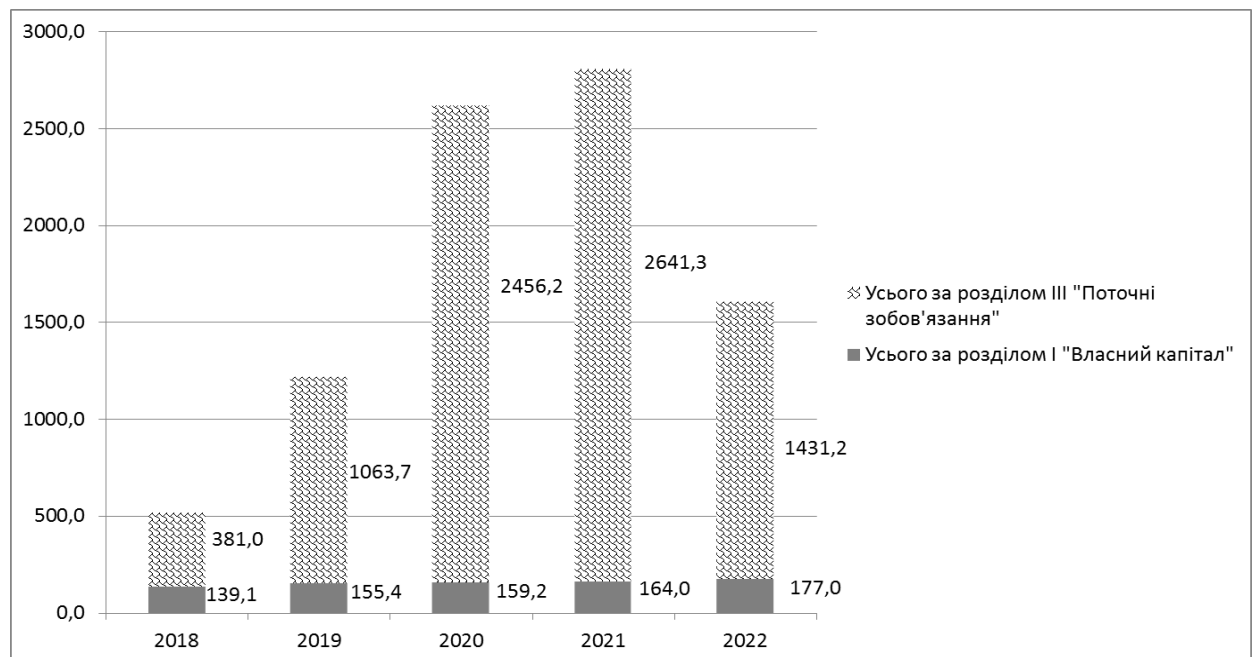


Рис. 2.8. Узагальнений графік зміни розділів пасиву балансу

ТОВ «Мегабуд-ЮА» упродовж 2018-2022 років, тис. грн

Джерело: побудовано автором за даними Додатків А-Д

Розмір поточних зобов'язань підприємства (підсумок розділу III пасивів балансу) змінювався наступним чином: становив 381,0 тис. грн у 2018 році, 1063,7 тис. грн у 2019 році, 2456,2 тис. грн у 2020 році, 2641,3 тис. грн у 2021 році та 1431,2 тис. грн у 2022 році. Отже, найбільше за період значення цього показника зафіксовано у 2021 році, найменше – у 2018 році.

Проведемо аналіз зміни основних статей пасивів балансу підприємства більш детально. Зокрема, розмір нерозподіленого прибутку коливався наступним чином (рис. 2.9): мав загальну тенденцію до зростання від 39,1 тис. грн у 2018 році до 55,4 тис. грн у 2019 році, 59,2 тис. грн у 2020 році, 64,0 тис. грн у 2021 році та 77,0 тис. грн у 2022 році.

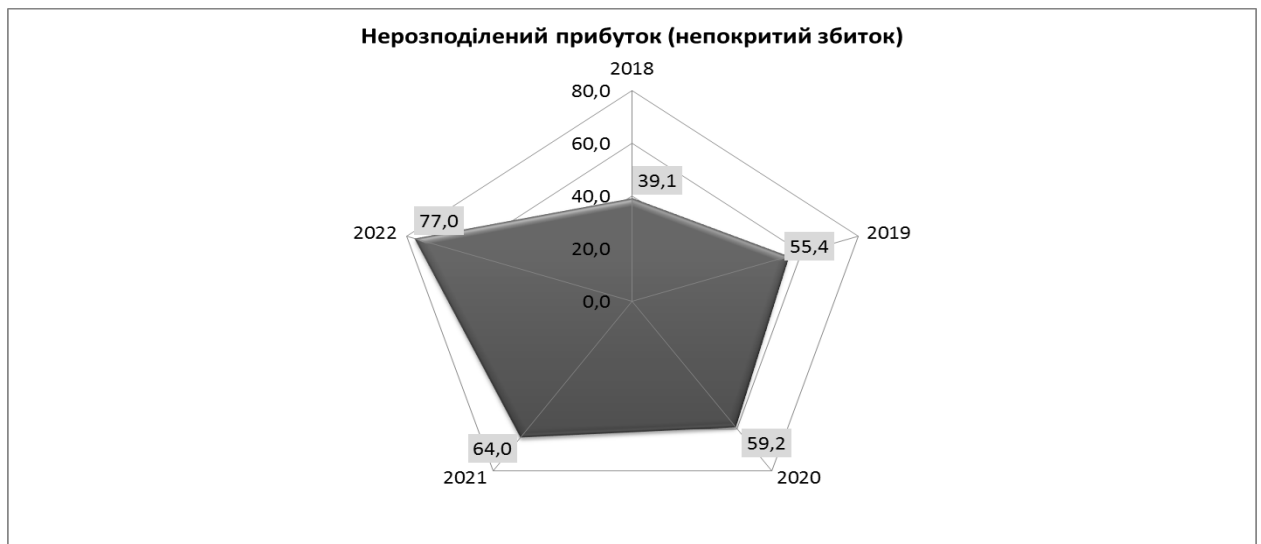


Рис. 2.9. Аналіз зміни нерозподіленого прибутку

ТОВ «Мегабуд-ЮА» упродовж 2018-2022 років, тис. грн

Джерело: побудовано автором за даними Додатків А-Д

Обсяг статутного капіталу підприємства не змінювався впродовж періоду і дорівнював 100,0 тис. грн.

З даних рис. 2.10 можемо констатувати, що підприємство періодично користувалося короткостроковими кредитами банків. Наприклад, у 2018 році розмір зазначених кредитів дорівнював 145,0 тис. грн, у 2019 році – 378,8 тис. грн та у 2022 році – 91,7 тис. грн. У 2020-2021 роках такі кредити на підприємстві були відсутні.



**Рис. 2.10. Аналіз зміни короткострокових кредитів банків
ТОВ «Мегабуд-ЮА» упродовж 2018-2022 років, тис. грн**

Джерело: побудовано автором за даними Додатків А-Д

Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги на підприємстві займала значну питому вагу у складі його пасивів. Її значення змінювалися наступним чином: складала 202,4 тис. грн у 2018 році, надалі мало місце зростання до 646,4 тис. грн у 2019 році, 2235,0 тис. грн у 2020 році та 2375,8 тис. грн у 2021 році, а потім зафіксовано зменшення до 1023,2 тис. грн у 2022 році (рис. 2.11).



**Рис. 2.11. Аналіз зміни поточної кредиторської
заборгованості (за товари, роботи, послуги) ТОВ «Мегабуд-ЮА»
упродовж 2018-2022 років, тис. грн**

Джерело: побудовано автором за даними Додатків А-Д

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом на підприємстві була відносно невеликою і дорівнювала (рис. 2.12): 2,8 тис. грн у 2018 році, 1,1 тис. грн у 2019 році (найменше значення за період), 3,8 тис. грн у 2020 році, 4,6 тис. грн у 2021 році (найбільше значення за п'ять років) та 2,9 тис. грн у 2022 році.



**Рис. 2.12. Аналіз зміни поточної кредиторської заборгованості
(за розрахунками з бюджетом) ТОВ «Мегабуд-ЮА»
упродовж 2018-2022 років, тис. грн**

Джерело: побудовано автором за даними Додатків А-Д

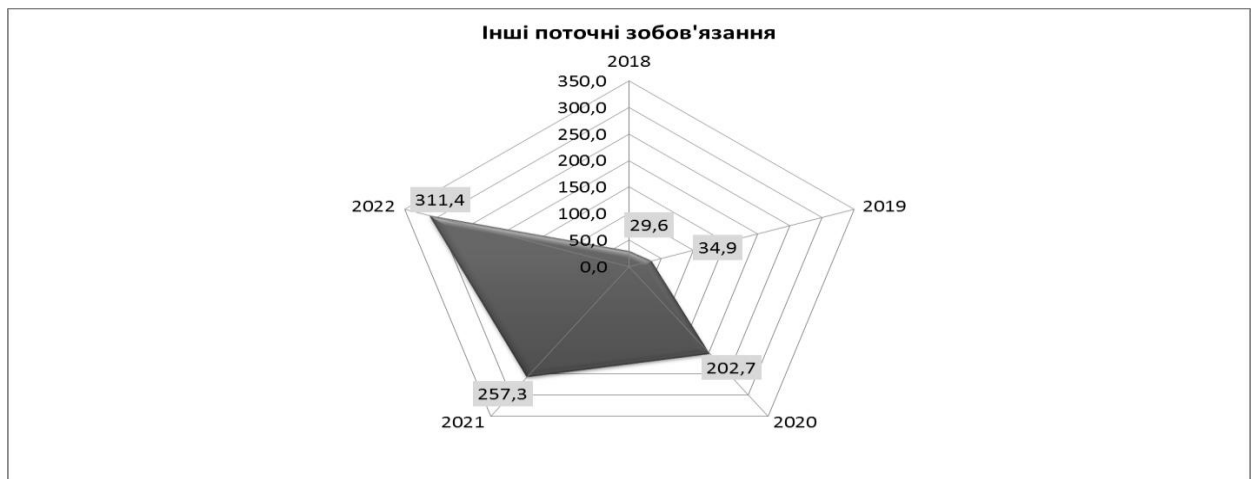
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці теж характеризувалася відносно невисокими значеннями і складала: 1,2 тис. грн у 2018 році, 2,5 тис. грн у 2019 році, 14,7 тис. грн у 2020 році, 3,6 тис. грн у 2021 році та 2,0 тис. грн у 2022 році (рис. 2.13). Отже, максимальний її обсяг мав місце у 2018 році, а мінімальний – у 2020 році.

Інші поточні зобов'язання досліджуваного суб'єкта господарювання мали стійку тенденцію до зростання, при цьому, сам обсяг зростання був доволі суттєвим, зокрема, впродовж 2020-2021 років (рис. 2.14). Так, вони складали 29,6 тис. грн у 2018 році (найменше за період значення), й надалі зростали до 34,9 тис. грн у 2019 році, 202,7 тис. грн у 2020 році, 257,3 тис. грн у 2021 році та 311,4 тис. грн у 2022 році (найбільше значення за п'ять років).



**Рис. 2.13. Аналіз зміни поточної кредиторської заборгованості
(за розрахунками з оплати праці) ТОВ «Мегабуд-ЮА»
упродовж 2018-2022 років, тис. грн**

Джерело: побудовано автором за даними Додатків А-Д



**Рис. 2.14. Аналіз зміни інших поточних зобов'язань
ТОВ «Мегабуд-ЮА» упродовж 2018-2022 років, тис. грн**

Джерело: побудовано автором за даними Додатків А-Д

Таким чином, узагальнюючи тенденції зміни статей балансу ТОВ «Мегабуд-ЮА», можемо відзначити: зниження загального розміру балансу у 2022 році, значне зростання вартості основних засобів, суттєве збільшення суми грошових коштів станом на кінець 2022 року, збільшення розміру нерозподіленого прибутку, високі обсяги поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи й послуги.

2.2. Оцінювання основних індикаторів фінансово-економічного стану підприємства

Вихідні та розрахункові дані для аналізу зміни фінансових результатів діяльності ТОВ «Мегабуд-ЮА» впродовж 2018-2022 років відображено у табл. 2.3.

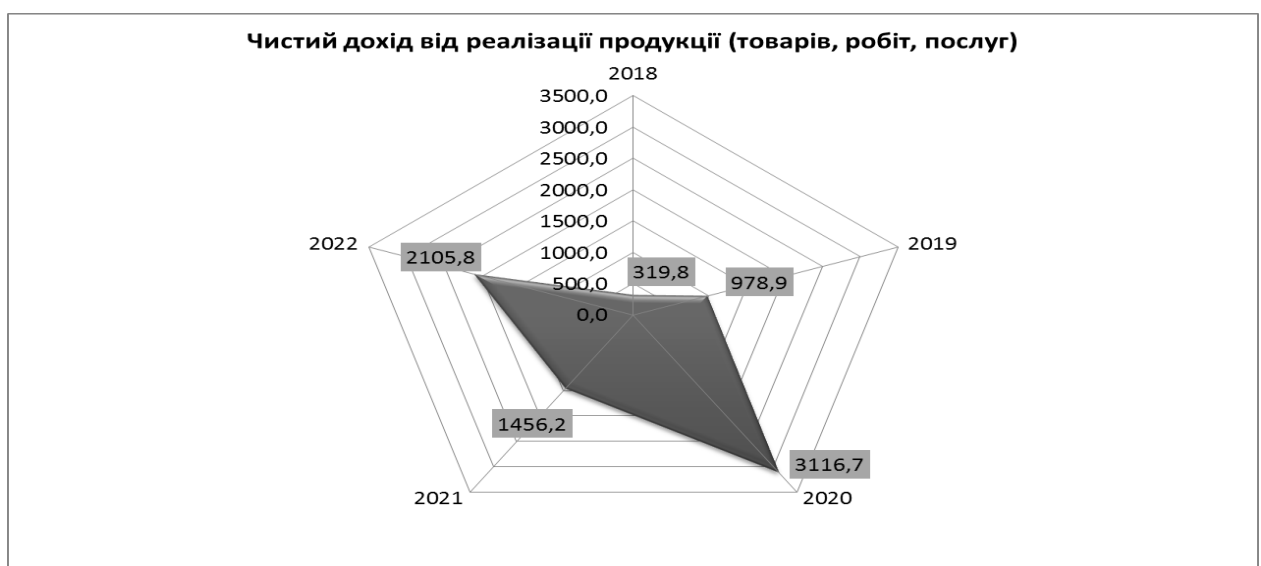
Таблиця 2.3

Аналіз зміни фінансових результатів діяльності ТОВ «Мегабуд-ЮА» упродовж 2018-2022 років, тис. грн

	2018	2019	2020	2021	2022	Абс. відх. (2022 / 2018)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	319,8	978,9	3116,7	1456,2	2105,8	1786,0
Абсолютне відхилення (+/-)	x	659,1	2137,8	-1660,5	649,6	x
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	311,6	939,6	2880,5	1312,4	2096,4	1784,8
Абсолютне відхилення (+/-)	x	628,0	1940,9	-1568,1	784,0	x
Інші витрати	0,0	7,7	97,8	8,3	1,9	1,9
Абсолютне відхилення (+/-)	x	7,7	90,1	-89,5	-6,4	x
Сукупні витрати	311,6	947,3	2978,3	1320,7	2098,3	1786,7
Абсолютне відхилення (+/-)	x	635,7	2031,0	-1657,6	777,6	x
Фінансовий результат до оподаткування	8,2	31,6	138,4	135,5	7,5	-0,7
Абсолютне відхилення (+/-)	x	23,4	106,8	-2,9	-128,0	x
Податок на прибуток	1,5	5,7	24,9	24,4	1,4	-0,1
Абсолютне відхилення (+/-)	x	4,2	19,2	-0,5	-23,0	x
Чистий прибуток (збиток)	6,7	25,9	113,5	111,1	6,1	-0,6
Абсолютне відхилення (+/-)	x	19,2	87,6	-2,4	-105,0	x

Джерело: складено та розраховано автором за даними Додатків А-Д

Загалом, за аналізований період мало місце зростання як чистого доходу від реалізації продукції, так і її собівартості. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції даного підприємства характеризувався такими значеннями: складав 319,8 тис. грн у 2018 році, надалі збільшився до 978,9 тис. грн у 2019 році та 3116,7 тис. грн у 2020 році. У 2021 році зафіксовано його зменшення до 1456,2 тис. грн, а в 2022 році знов мало місце зростання до 2105,8 тис. грн (рис. 2.15). Отже, найменший обсяг цього показника був у 2018 році, а найбільший – у 2020 році.



**Рис. 2.15. Аналіз зміни чистого доходу від реалізації продукції
ТОВ «Мегабуд-ЮА» упродовж 2018-2022 років, тис. грн**

Джерело: побудовано автором за даними Додатків А-Д

Зміну розміру собівартості реалізованої продукції аналізованого підприємства відображено на рис. 2.16. Можемо відзначити, що вона мала такі значення: дорівнювала 311,6 тис. грн у 2018 році (найменше значення за період), 939,6 тис. грн у 2019 році, 2880,5 тис. грн у 2020 році (найбільше значення за період), 1312,4 тис. грн у 2021 році та 2096,4 тис. грн за даними 2022 року.

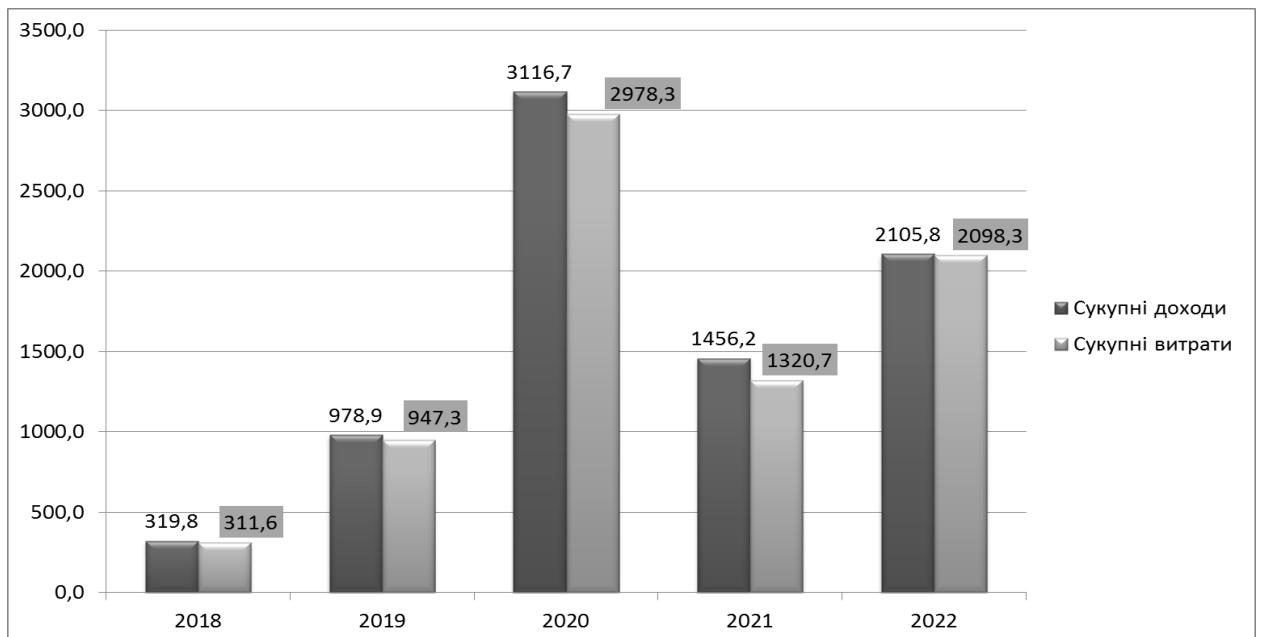
На підприємстві також були наявні інші витрати, проте, в незначному обсязі: 7,7 тис. грн у 2019 році, 97,8 тис. грн у 2020 році, 8,3 тис. грн у 2021 році та 1,9 тис. грн у 2022 році.



**Рис. 2.16. Аналіз собівартості реалізованої продукції
ТОВ «Мегабуд-ЮА» упродовж 2018-2022 років, тис. грн**

Джерело: побудовано автором за даними Додатків А-Д

Узагальнимо динаміку зміни сукупних доходів і витрат підприємства за допомогою графіка на рис. 2.17. Оскільки його доходи склалися лише з чистого доходу від реалізації продукції, відповідно, їх динаміка зміни повністю співпадала.



**Рис. 2.17. Узагальнений графік доходів та витрат
ТОВ «Мегабуд-ЮА» упродовж 2018-2022 років, тис. грн**

Джерело: побудовано автором за даними Додатків А-Д

Стосовно сукупних витрат підприємства, зауважимо, що вони впродовж всього періоду були нижчими за обсяг доходів, характеризуючись такими значеннями: 311,6 тис. грн у 2018 році, 947,3 тис. грн у 2019 році, 2978,3 тис. грн у 2020 році, 1320,7 тис. грн у 2021 році та 2098,3 тис. грн у 2022 році. Отже, вони були мінімальними у 2018 році, й максимальними – у 2020 році.

Зміни фінансового результату до оподаткування ТОВ «Мегабуд-ЮА» проілюстровано за допомогою рис. 2.18. Як бачимо, цей показник коливався наступним чином: складав 8,2 тис. грн у 2018 році, після чого збільшився до 31,6 тис. грн у 2019 році та 138,4 тис. грн у 2020 році. У 2021 році він дещо знизився порівняно з минулим роком і склав 135,5 тис. грн, а в 2022 році зниження було дуже суттєвим, у результаті чого цей показник дорівнював лише 7,5 тис. грн. Отже, найбільший розмір фінансового результату до оподаткування на підприємстві мав місце у 2020 році, а найменший – у 2022 році.



Рис. 2.18. Аналіз зміни фінансового результату до оподаткування ТОВ «Мегабуд-ЮА» упродовж 2018-2022 років, тис. грн

Джерело: побудовано автором за даними Додатків А-Д

Стосовно чистого прибутку на підприємстві (рис. 2.19), відзначимо, що він дорівнював 6,7 тис. грн у 2018 році, 25,9 тис. грн у 2019 році, 113,5 тис. грн у 2020 році, 111,1 тис. грн у 2021 році та лише 6,1 тис. грн у 2022 році.



Рис. 2.19. Аналіз зміни чистого прибутку

ТОВ «Мегабуд-ЮА» упродовж 2018-2022 років, тис. грн

Джерело: побудовано автором за даними Додатків А-Д

Проведемо розрахунок коефіцієнтів, що характеризують фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства. Так, коефіцієнт поточної ліквідності відзначався такими параметрами (рис. 2.20): він складав 1,26 у 2018 році (найбільше значення), надалі зменшився до 1,01 у 2019 році, 0,90 у 2020 і 2021 роках та 0,84 у 2022 році (найменше значення). Отже, динаміка його зміни була негативною.

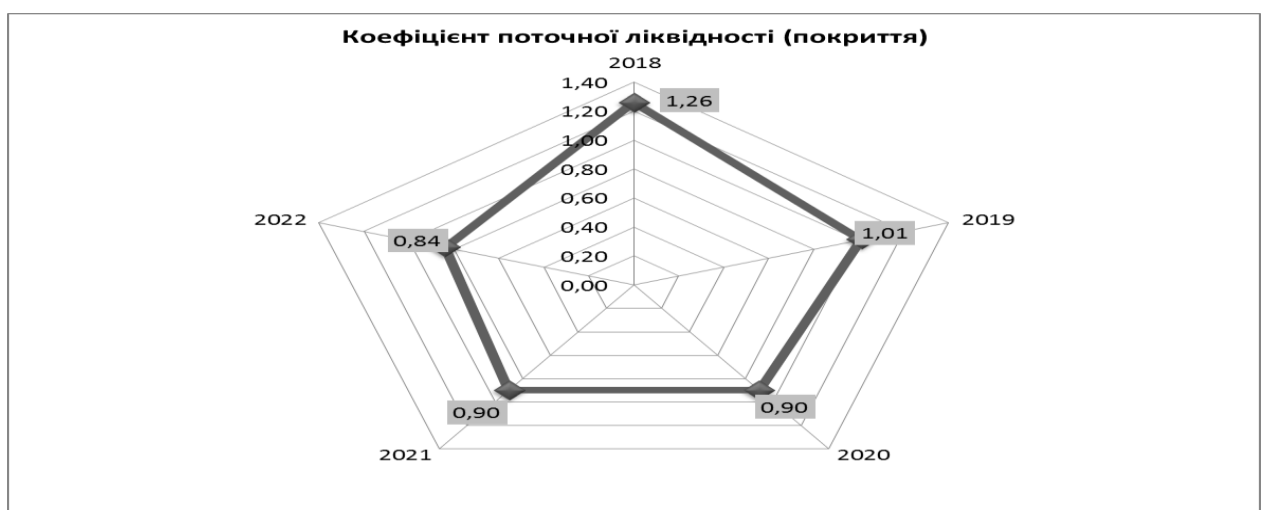
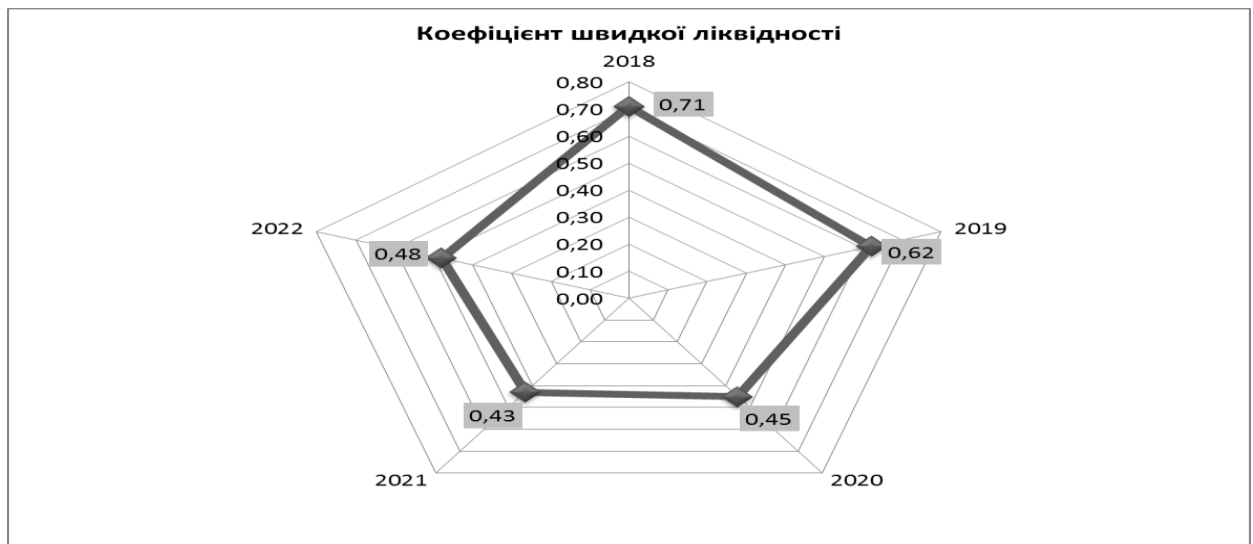


Рис. 2.20. Аналіз зміни коефіцієнта поточної ліквідності

ТОВ «Мегабуд-ЮА» упродовж 2018-2022 років

Джерело: розраховано автором за даними Додатків А-Д

Щодо коефіцієнту швидкої ліквідності (рис. 2.21), то він дорівнював 0,71 у 2018 році, після чого зменшився до 0,62 у 2019 році, 0,45 у 2020 році та 0,43 у 2021 році. Незважаючи на невелике підвищення значення цього коефіцієнта у 2022 році (0,48) порівняно із минулим роком, загальну динаміку його зміни теж можна розцінювати як несприятливу.



**Рис. 2.21. Аналіз зміни коефіцієнта швидкої ліквідності
ТОВ «Мегабуд-ЮА» упродовж 2018-2022 років**

Джерело: розраховано автором за даними Додатків А-Д

Результати розрахунку коефіцієнта абсолютної ліквідності підприємства представлено на рис. 2.22. Як бачимо, він характеризувався такими параметрами: складав 0,030 у 2018 році, 0,061 у 2019 році, 0,057 у 2020 році, 0,027 у 2021 році та 0,253 у 2022 році. Отже, значення цього показника було найнижчим у 2021 році, а найвищим – у 2022 році, що можна відзначити як позитивне явище.

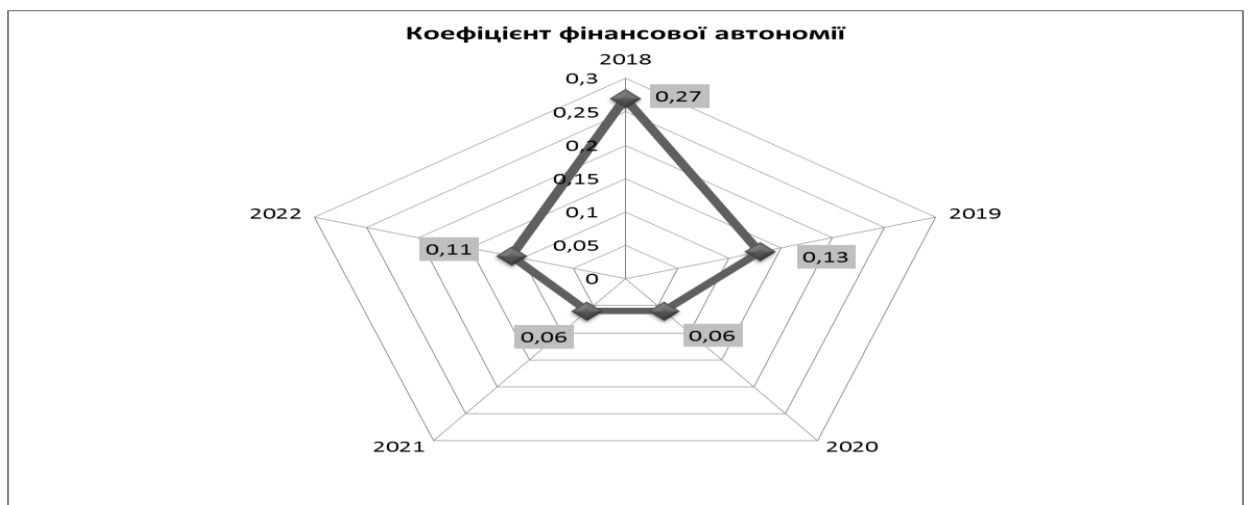
Важливим індикатором фінансової стійкості господарюючого суб'єкта є рівень його автономії. За результатами обчислення коефіцієнта фінансової автономії ТОВ «Мегабуд-ЮА» (рис. 2.23) можемо констатувати, що значення цього показника було найвищим у 2018 році і складало 0,27. Надалі, зафіксовано його зменшення до 0,13 у 2019 році, 0,06 у 2020 та 2021 роках. Певне підвищення значення коефіцієнту мало місце у 2022 році (до 0,11).



**Рис. 2.22. Аналіз зміни коефіцієнта абсолютної ліквідності
ТОВ «Мегабуд-ЮА» упродовж 2018-2022 років**

Джерело: розраховано автором за даними Додатків А-Д

Загалом, слід відмітити, що фінансова стійкість підприємства погіршилася у 2022 році порівняно із даними 2018 року.



**Рис. 2.23. Аналіз зміни коефіцієнта фінансової автономії
ТОВ «Мегабуд-ЮА» упродовж 2018-2022 років**

Джерело: розраховано автором за даними Додатків А-Д

Стосовно значень коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості підприємства (рис. 2.24), зазначимо, що він дорівнював 1,25 у 2018 році (мінімальне значення за п'ять років), після чого переважно збільшувався і

складав 1,68 у 2019 році, 3,29 у 2020 році, 1,38 у 2021 році та 6,63 у 2022 році (максимальне значення за період). Отже, динаміка зміни цього індикатора є ПОЗИТИВНОЮ.



Рис. 2.24. Аналіз зміни коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «Мегабуд-ЮА» упродовж 2018-2022 років

Джерело: розраховано автором за даними Додатків А-Д

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості підприємства відображено на рис. 2.25, а динаміка його зміни є переважно позитивною.



Рис. 2.25. Аналіз зміни коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості ТОВ «Мегабуд-ЮА» упродовж 2018-2022 років

Джерело: розраховано автором за даними Додатків А-Д

Зокрема, у 2018 році рівень оборотності кредиторської заборгованості досліджуваного суб'єкта господарювання становив 0,84, й надалі зростав до 0,92 у 2019 році та 1,27 у 2020 році, потім знизився у 2021 році до 0,55 (найменше значення) та знову зріс у 2022 році до 1,47 (найбільше значення за п'ять років)

Коефіцієнт оборотності власного капіталу підприємства характеризувався наступними параметрами (рис. 2.26): складав 2,3 за даними 2018 року (мінімум), 6,3 у 2019 році, 19,6 у 2020 році (максимум), 8,9 у 2021 році та 11,9 у 2022 році. Тому, динаміка його зміни є у більшій мірі сприятливою.

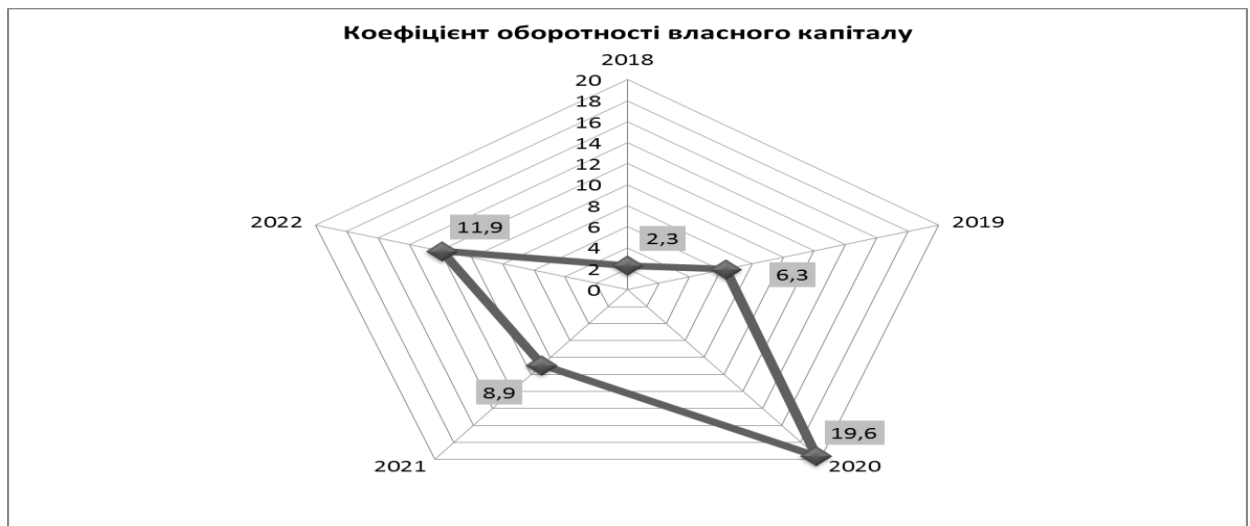


Рис. 2.26. Аналіз зміни коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості ТОВ «Мегабуд-ЮА» упродовж 2018-2022 років

Джерело: розраховано автором за даними Додатків А-Д

Показник фондівдачі основних фондів досліджуваного суб'єкта господарювання характеризувався такими параметрами (рис. 2.27): дорівнював 8,2 грн на одну гривню основних фондів у 2018 році (максимум), 6,6 грн у 2019 році, 7,8 грн у 2020 році, 3,5 грн у 2021 році (мінімум) та 5,2 грн у 2022 році. Отже, динаміка зміни цього показника на підприємстві впродовж досліджуваного періоду може бути охарактеризована як несприятлива.



**Рис. 2.27. Аналіз зміни фондовіддачі основних фондів
ТОВ «Мегабуд-ЮА» упродовж 2018-2022 років, грн**

Джерело: розраховано автором за даними Додатків А-Д

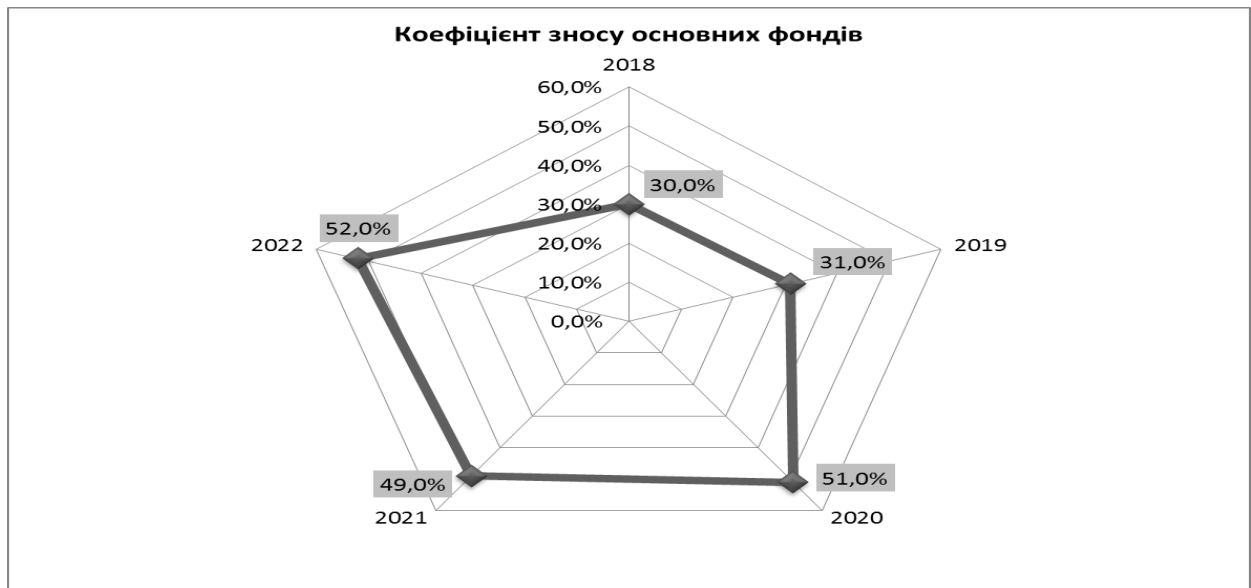
Коефіцієнт мобільності активів підприємства також мав спадну динаміку. Його значення для ТОВ «Мегабуд-ЮА» проілюстровані за допомогою графіка на рис. 2.28. Так, він знижувався від 12,3 у 2018 році (максимум) до 7,2 у 2019 році, 5,6 у 2020 році, 5,7 у 2021 році та лише 3,0 у 2022 році (що є мінімумом за період).



**Рис. 2.28. Аналіз зміни коефіцієнта мобільності активів
ТОВ «Мегабуд-ЮА» упродовж 2018-2022 років**

Джерело: розраховано автором за даними Додатків А-Д

Щодо коефіцієнту зносу основних фондів досліджуваного підприємства (рис. 2.29) зауважимо, що він зростав у динаміці. Зокрема, його значення дорівнювало 30,0% за даними 2018 року (мінімум), після чого зафіксовано його збільшення до 31,0% у 2019 році, 51,0% у 2020 році, 49,0% у 2021 році та 52,0% у 2022 році (максимум), що є загалом негативною тенденцією.



**Рис. 2.29. Аналіз зміни коефіцієнта зносу основних фондів
ТОВ «Мегабуд-ЮА» упродовж 2018-2022 років, %**

Джерело: розраховано автором за даними Додатків А-Д

Коефіцієнт рентабельності виробничих фондів досліджуваного підприємства (рис. 2.30) становив 2,5% за даними 2018 року, після чого зріс до 4,1% у 2019 році та 5,9% у 2020 році (найвище значення за період). Надалі він знизився до 5,4% у 2021 році та суттєво зменшився у 2022 році, досягши найменшого за весь період значення 0,5%.

Схожою була й динаміка зміни коефіцієнта рентабельності активів даного суб'єкта господарювання (рис. 2.31). Так, у 2018 році він складав 1,3%, у наступних періодах зріс до 2,1% у 2019 році та 4,3% у 2020 році (найвище значення). Надалі відбулося його зменшення до 4,0% у 2021 році та лише 0,4% у 2022 році (найнижче значення).

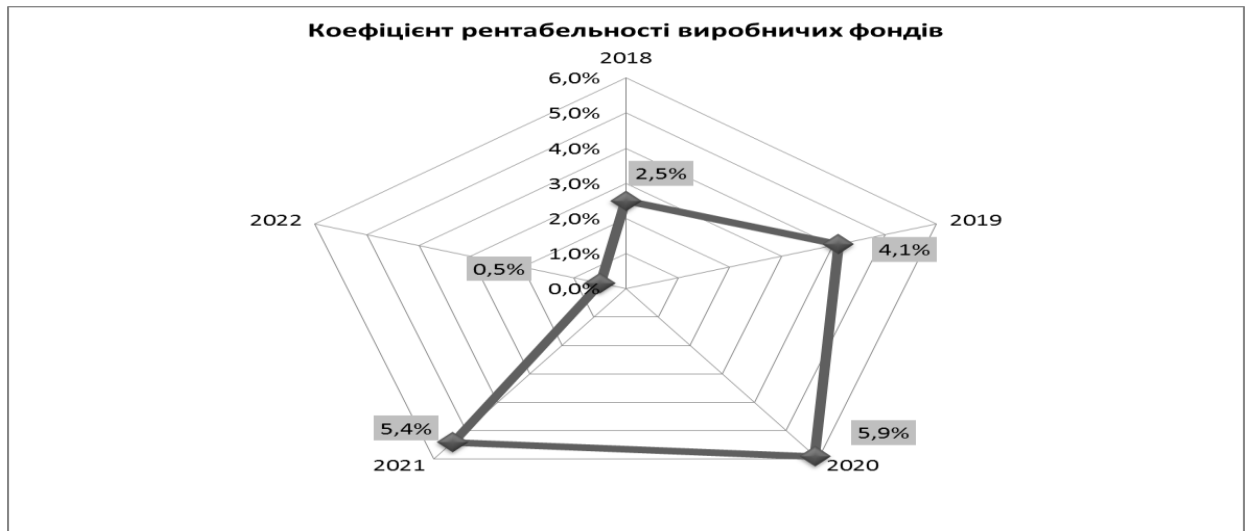


Рис. 2.30. Аналіз зміни коефіцієнта рентабельності виробничих фондів ТОВ «Мегабуд-ЮА» упродовж 2018-2022 років, %

Джерело: розраховано автором за даними Додатків А-Д

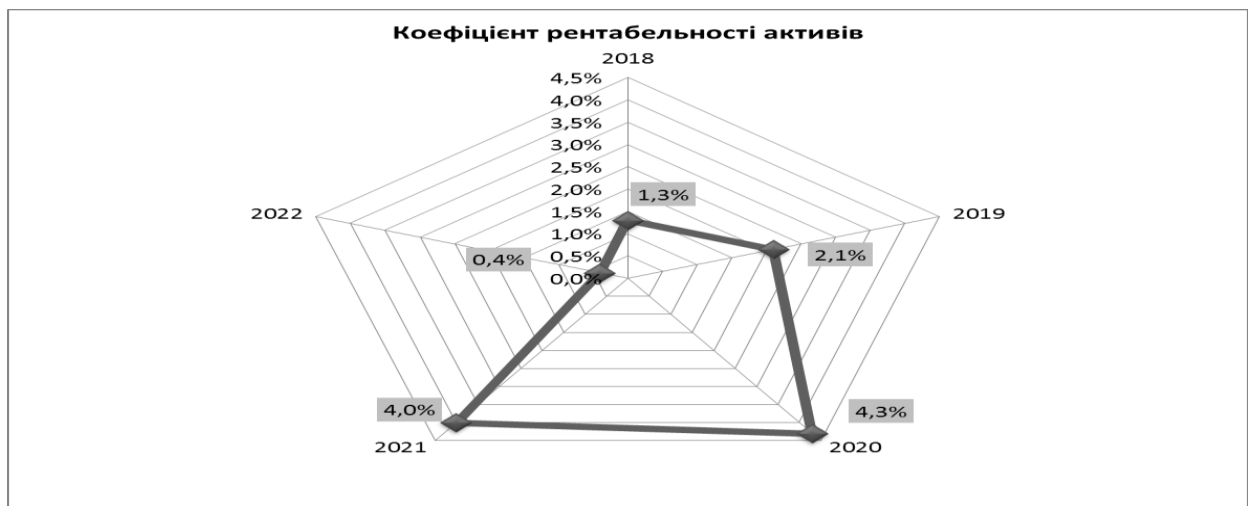


Рис. 2.31. Аналіз зміни коефіцієнта рентабельності активів ТОВ «Мегабуд-ЮА» упродовж 2018-2022 років, %

Джерело: розраховано автором за даними Додатків А-Д

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу ТОВ «Мегабуд-ЮА» за 2018-2022 роки проілюстровано за допомогою рис. 2.32. Як бачимо, він дорівнював 5,0% у 2018 році, 17,0% у 2019 році, 71,0% у 2020 році (максимальне значення за період), 68,0% у 2021 році та 3,0% у 2022 році (мінімальне значення за п'ять років). Отже, динаміку зміни цього індикатора можна охарактеризувати у більшій мірі як несприятливу.



Рис. 2.32. Аналіз зміни коефіцієнта рентабельності власного капіталу ТОВ «Мегабуд-ЮА» упродовж 2018-2022 років, %

Джерело: розраховано автором за даними Додатків А-Д

Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції досліджуваного суб'єкта господарювання відображено на рис. 2.33. Зауважимо, що він склав 2,1% у 2018 році, надалі збільшувався до 2,6% у 2019 році, 3,6% у 2020 році та 7,6% у 2021 році (найбільше значення за період), після чого значно знизився до 0,3% у 2022 році (найменше значення за аналізований період часу).

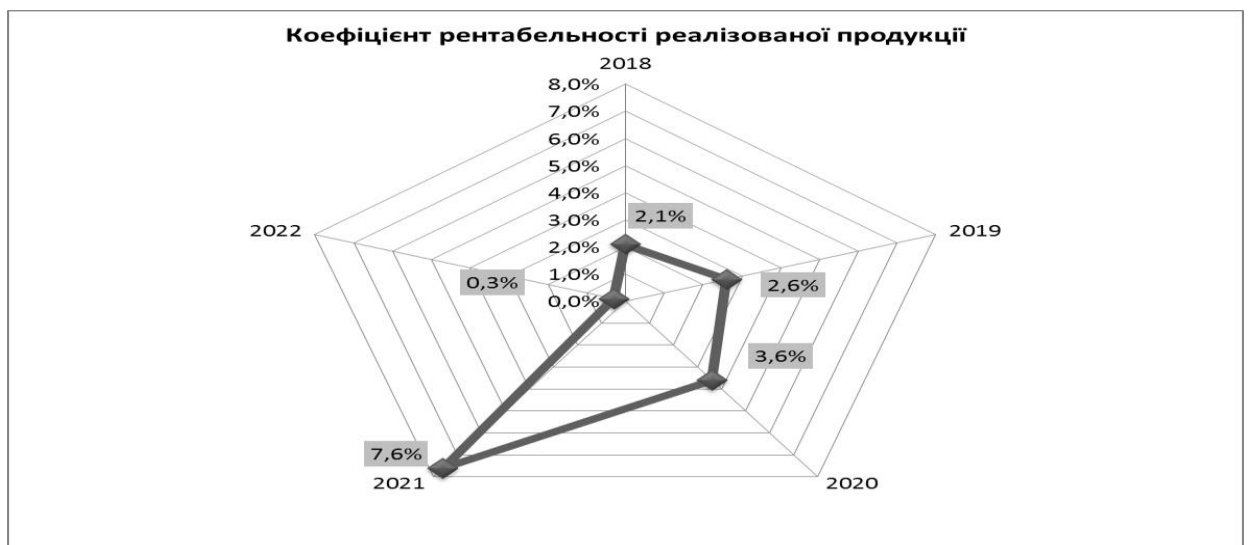


Рис. 2.33. Аналіз зміни коефіцієнта рентабельності реалізованої продукції ТОВ «Мегабуд-ЮА» упродовж 2018-2022 років, %

Джерело: розраховано автором за даними Додатків А-Д

Таким чином, можемо відзначити значне зниження прибутковості діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання в останній рік. Це, у свою чергу, призвело до суттєво погіршення рівня рентабельності. Також, зафіксовано зниження фінансової стійкості підприємства і рівня його ліквідності.

2.3. Дослідження специфіки прийняття управлінських рішень та їх інформаційного забезпечення на підприємстві

Наявність інформаційного забезпечення процесу ухвалення управлінських рішень є надзвичайно важливою. Отже, з метою здійснення оцінки стану інформаційного забезпечення працівників підприємства в цілому у роботі було проведено анкетне опитування.

Важливу роль в контексті оцінки якості управлінських рішень має рівень забезпеченості усіх категорій працюючих інформаційними ресурсами, що потрібні для здійснення їх трудової діяльності. За допомогою рис. 2.34 проілюстровано відповідні результати анкетного опитування щодо забезпеченості потрібною інформацією.

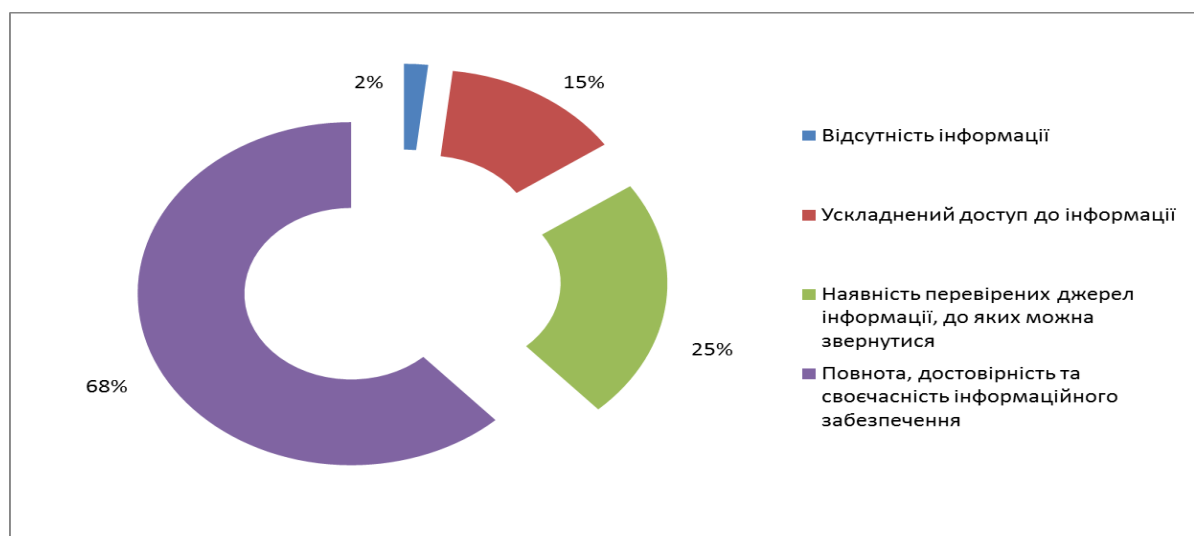


Рис. 2.34. Рівень забезпеченості персоналу інформацією, потрібною для трудової діяльності

Джерело: складено автором

Можемо відзначити, що 2% опитаних працівників підприємства підкреслили відсутність інформаційного забезпечення. У той же час, 15% опитаних респондентів зазначили наявність такої проблеми, як ускладнений доступ до потрібних інформаційних ресурсів. Натомість, 25% проанкетованих осіб наголосили на наявності перевірених джерел, до яких можна звернутися за необхідною інформацією. А також, 68% респондентів відповіли, що інформаційне забезпечення їх трудової діяльності є повним, своєчасним та достовірним.

Аналізуючи відповіді працівників щодо якості управлінської діяльності та ухвалення рішень загалом (рис. 2.35), зауважимо, що оцінка за п'ятибальною шкалою складала 3,8 бали за показником націленості на результат, 3,2 бали щодо застосування прийомів провесно-орієнтованого менеджменту, 3,4 бали щодо наявності лідерських якостей у безпосередніх керівників, 4,1 бали стосовно використання адекватних стилів управлінської діяльності, 4,0 бали відносно ступеню децентралізації процесу ухвалення рішень, 2,9 бали щодо залучення працівників до розробки рішень та 3,0 бали щодо орієнтованості рішень на покращення господарської діяльності.

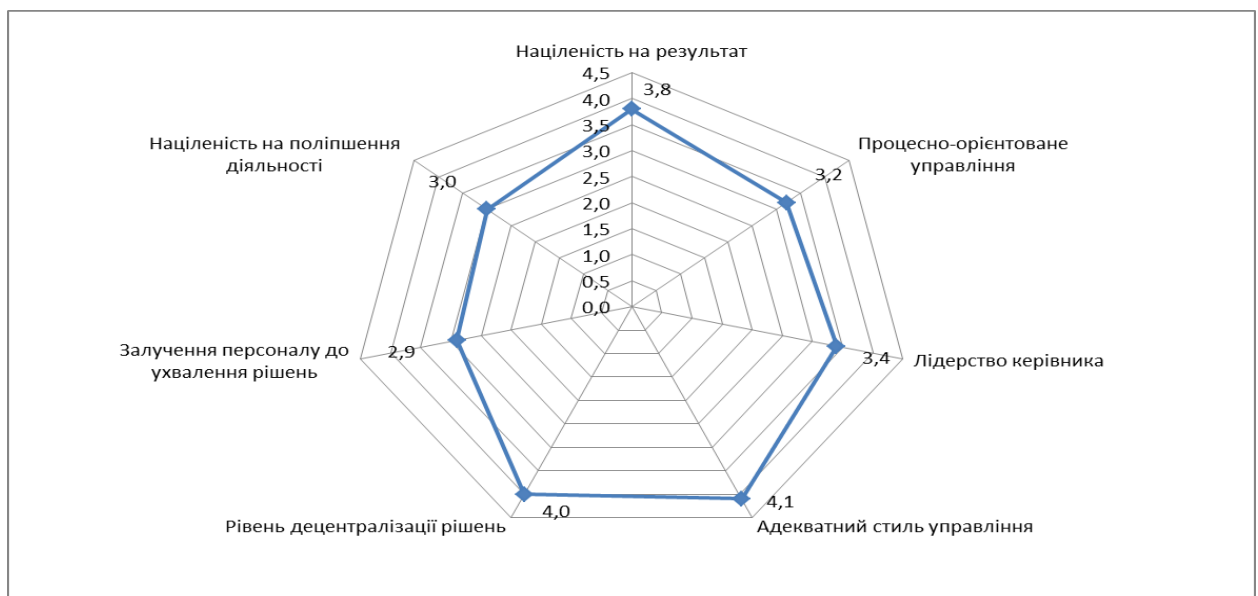


Рис. 2.35. Оцінка персоналом якості управлінської діяльності та ухвалення рішень, від 0 до 5 балів

Джерело: складено автором

Таким чином, рівень якості управлінської діяльності та ухвалення рішень слід оцінювати як середній.

Оцінка персоналом якості управління інформаційними процесами на досліджуваному підприємстві (рис. 2.36) дозволила встановити, що рівень інформаційного забезпечення своєї діяльності загалом вони оцінюють в середньому на 3,8 бали (за п'ятибальною шкалою), ефективність застосовуваних каналів комунікації отримала оцінку у 4,0 бали, якість засобів комунікації була оцінена в середньому у 3,7 бали, навички використання працівниками новітніх інформаційно-комунікативних технологій – у 3,5 бали, а рівень організаційного забезпечення комунікативного процесу – у 3,2 бали.

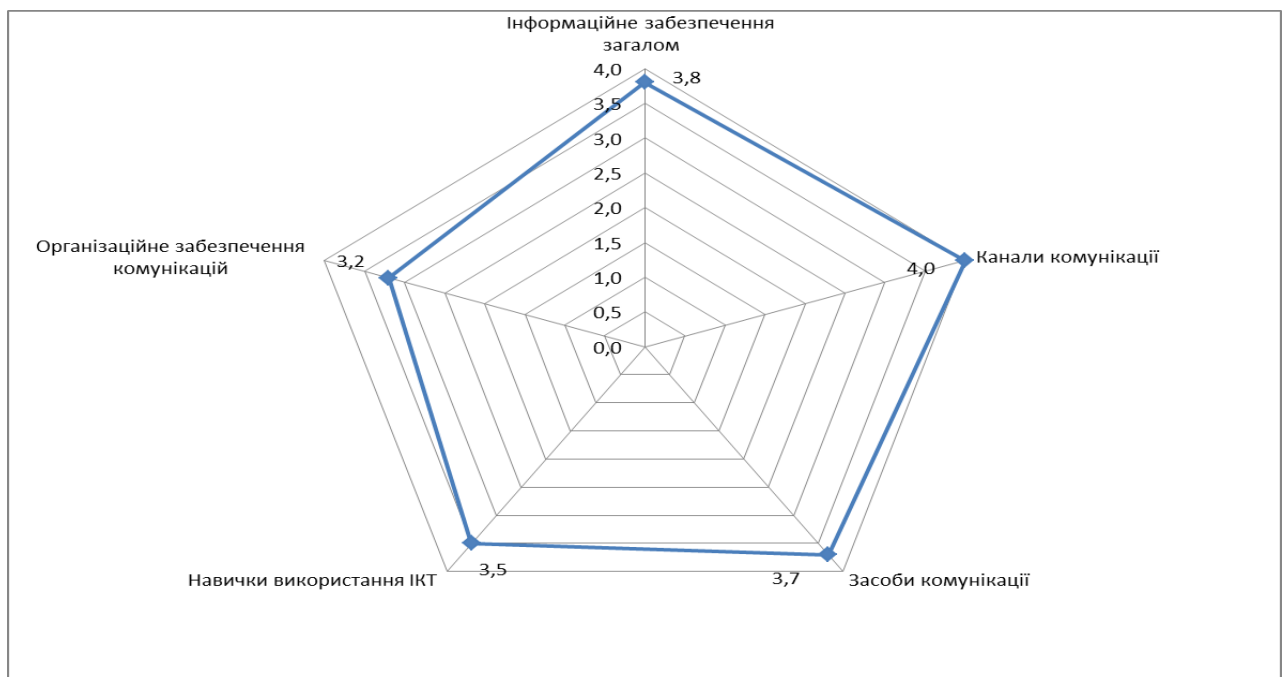


Рис. 2.36. Оцінка персоналом якості управління інформаційними процесами, від 0 до 5 балів

Джерело: складено автором

Тому, ступінь якості управління інформаційними процесами на досліджуваному підприємстві під час анкетування слід оцінити також як середній. Водночас, важливим є розвиток навичок персоналу суб'єкта господарювання у сфері застосування новітніх інформаційно-комунікативних

технологій, а також забезпечення їх відповідними якісними засобами комунікативної взаємодії.

Персоналу також було запропоновано оцінити начасні запити щодо інформації у розрізі галузей знань, а результати анкетування відображено за допомогою рис. 2.37.

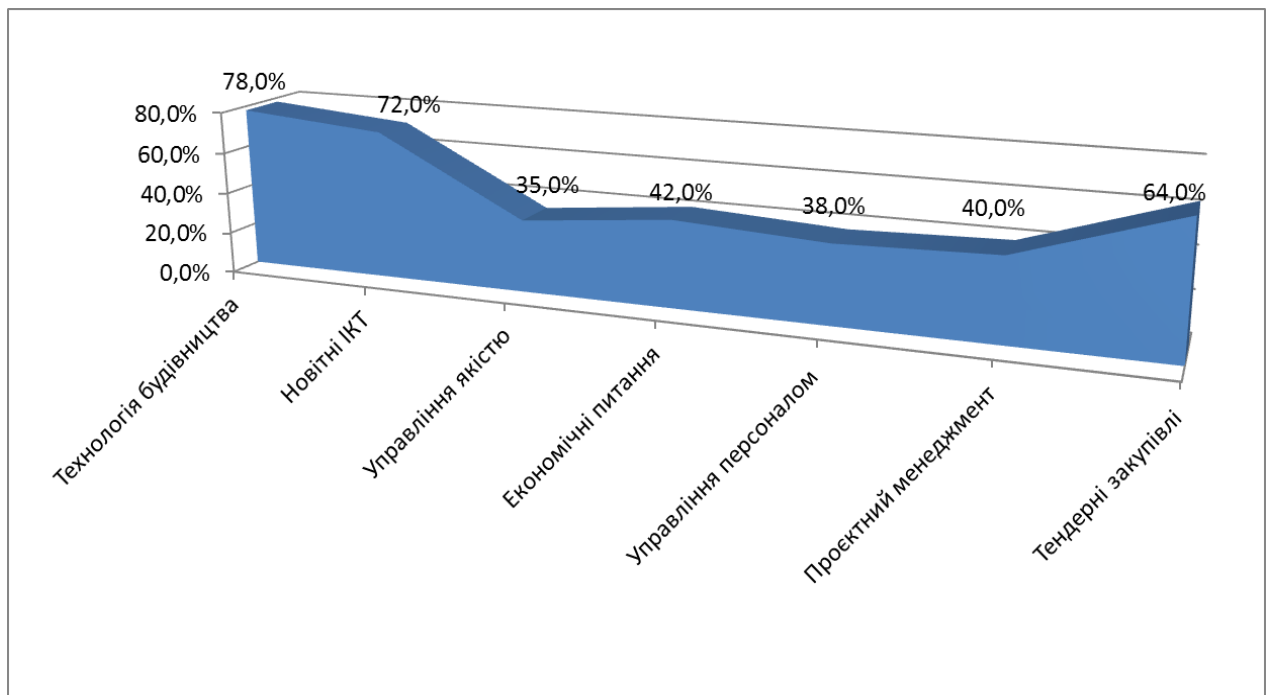


Рис. 2.37. Оцінка персоналом важливості інформаційних запитів у розрізі галузей знань, %

Джерело: складено автором

З даних рис. 2.37 можемо зробити висновок, що найбільш актуальною для персоналу досліджуваного підприємства галуззю знань, у якій вони прагнуть одержати більше інформації, є технології будівництва, оскільки оцінка цього напрямку у відсотковому вираженні становила 78,0%. Також високим є запит з боку персоналу стосовно опанування новітніх інформаційно-комунікативних технологій (усереднена оцінка склала 72,0%).

Щодо такого напрямку знань, як управління якістю, висловили бажання одержати більше знань та інформації 35,0% респондентів. Більше інформації з економічних питань бажали б отримати 42,0% опитаних. У сфері управління людськими ресурсами бажали б підвищити власну

компетентність 38,0% працівників досліджуваного підприємства. Знання з проєктного менеджменту прагнуть підвищити 40,0% респондентів. Доволі високою є частка працівників, які бажали б отримати більше знань та інформації з питань організації та проведення тендерних закупівель, а саме, 64,0% респондентів.

Отже, стосовно інформаційного забезпечення діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання варто констатувати, що рівень якості ухвалення господарських рішень та керування інформаційними процесами, за оцінками респондентів, перебуває на середньому рівні. Інформація, потрібна персоналу для здійснення власних трудових обов'язків, переважно є в наявності, або ж відомі джерела, якими варто скористатися задля одержання необхідних даних чи інформації. Персонал підприємства є доволі зацікавленим стосовно набуття знань у сфері технологій будівництва, застосування новітніх інформаційно-комунікативних технологій, організації тендерних закупівель.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Шляхи підвищення ефективності управлінських рішень в діяльності підприємства

В умовах становлення цифрової економіки зростає роль інструментарію бізнес-аналітики в процесі обґрунтування управлінських рішень. Такий інструментарій «характеризує технологію підготовки, збереження та накопичення даних, управління даними, а також їх візуалізацію» [2], фактично, забезпечуючи можливість для керівника швидко отримувати багатопланову зведену аналітику за різними параметрами і виглядом представлення (графічному / табличному вигляді тощо).

Не менш важливим аспектом підвищення ефективності управлінських рішень виступає також розвиток професійних та особистих якостей і навичок осіб, які ухвалюють такі рішення. Зокрема, це розвинені цифрові навички і цифрова культура, аналітичні здібності, стресостійкість, гнучкість і адаптивність, навички прогнозування та відповідальність за результат.

Отже, сукупність напрямів підвищення ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності діяльності підприємств вважаємо за доцільне згрупувати наступним чином: організаційне забезпечення (включаючи раціональну і дієву систему управлінського обліку на підприємстві); інформаційно-аналітичне забезпечення (у тому числі застосування інструментів бізнес-аналітики, цифровізація управлінських процесів в цілому); розвиток знань, умінь та навичок керівників усіх рівнів.

З-поміж шляхів підвищення якості управлінських рішень на досліджуваному підприємстві, на наше переконання, слід виокремити наступні найбільш важливі, які дозволять зробити процес ухвалення рішень більш раціональним:

- використання інформаційних систем, які ґрунтуються на автоматизованих засобах збору, опрацювання, збереження та застосування даних і інформації, потрібних для ефективної діяльності менеджерів;
- запровадження в діяльності господарюючого суб'єкта підходів щодо колективного ухвалення відповідних рішень;
- впровадження засобів стимулювання суб'єктів ухвалення управлінських рішень, які є диференційованими залежно від потреб персоналу, професійних груп, рівня кваліфікації і наявного досвіду практичної роботи;
- поєднання раціональних методів контролю різних етапів розробки і реалізації рішень у часовому і просторовому вимірах;
- інтегрування системи інформаційної підтримки ухвалення управлінських рішень з іншими глобальними та локальними мережами, підвищення рівня комунікативної взаємодії;
- підвищення особистої і колективної відповідальності осіб, що здійснюють розробку та реалізацію відповідних рішень;
- створення відповідних фондів та резервів, потрібних для якісного забезпечення фінансових, організаційних і технічних умов для подальшої імплементації ухвалених рішень;
- заохочення бізнес-партнерів до процесів розробки та реалізації відповідних рішень за потреби [29].

Підприємству слід враховувати специфіку прийняття управлінських рішень в умовах звичайного та антикризового управління власною господарською діяльністю, що має свої чітко визначені особливості та відмінні риси (рис. 3.1).

Важливе значення в контексті якісного та своєчасного ухвалення рішень в умовах кризи мають: навчання посадових осіб, що ухвалюють ключові рішення, навичкам продуктивної праці в умовах кризової ситуації; набуття необхідного досвіду антикризового менеджменту посадовими особами, що впливають на процес прийняття рішень [9].



Рис. 3.1. Порівняльний аналіз антикризового та «безкризового» управління

Джерело: [11]

Також, актуальними шляхами поліпшення процесу ухвалення рішень у сучасних умовах виступають: застосування процесного підходу; активна участь представників команди у процесі розробки рішень; застосування новітніх інформаційних технологій. Зокрема, ухвалення командних рішень є достатньо ефективним, оскільки дозволяє застосувати задля цього знання та досвід різних членів трудового колективу, що сприяє більшій інноваційності і креативності підходів, врахувати різні точки зору [6].

В контексті запровадження процесного підходу до розробки управлінських рішень важливо враховувати основні бізнес-процеси, які формують додану вартість суб'єкта господарювання. Зокрема, ключові бізнес-процеси варто трансформувати у конкурентні переваги компанії, що сприятиме посиленню конкурентної позиції на ринку, підвищенню стійкості і стабільності функціонування [25].

Стосовно системи управління ризиками при ухваленні рішень посадовими особами господарюючого суб'єкта доцільно брати до уваги як відповідні елементи ризиків (законодавчі, політичні, цінові, валютні, ринкові, макроекономічні, договірні, операційні, фінансові, маркетингові, кадрові, транспортні, торговельні, інформаційні, репутаційні), так і управлінські важелі керування такими ризиками (ухилення, прийняття, об'єднання, передання, розподіл, компенсація, зниження, локалізація, диверсифікація та інші) [30].

3.2. Заходи щодо вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень

На сьогодні все більш поширеними стають підходи до більш якісного і комплексного інформаційного забезпечення управлінської діяльності. Задля поліпшення інформаційно-аналітичного забезпечення процесу ухвалення господарських рішень на досліджуваному підприємстві важливими є наступні заходи:

- покращення моделі інформаційно-аналітичного забезпечення, беручи до уваги функціональні компоненти та ресурсні можливості суб'єкта господарювання;
- встановлення критеріїв та індикаторів інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень, що дозволять оцінити його достатність та ефективність;
- покращення організаційних передумов роботи з інформацією [23].

Наявність управлінської звітності є однією із передумов якісного інформаційного забезпечення подальшого ухвалення якісних управлінських рішень. Механізм організації формування системи управлінської звітності на підприємстві наведено на рис. 3.2.

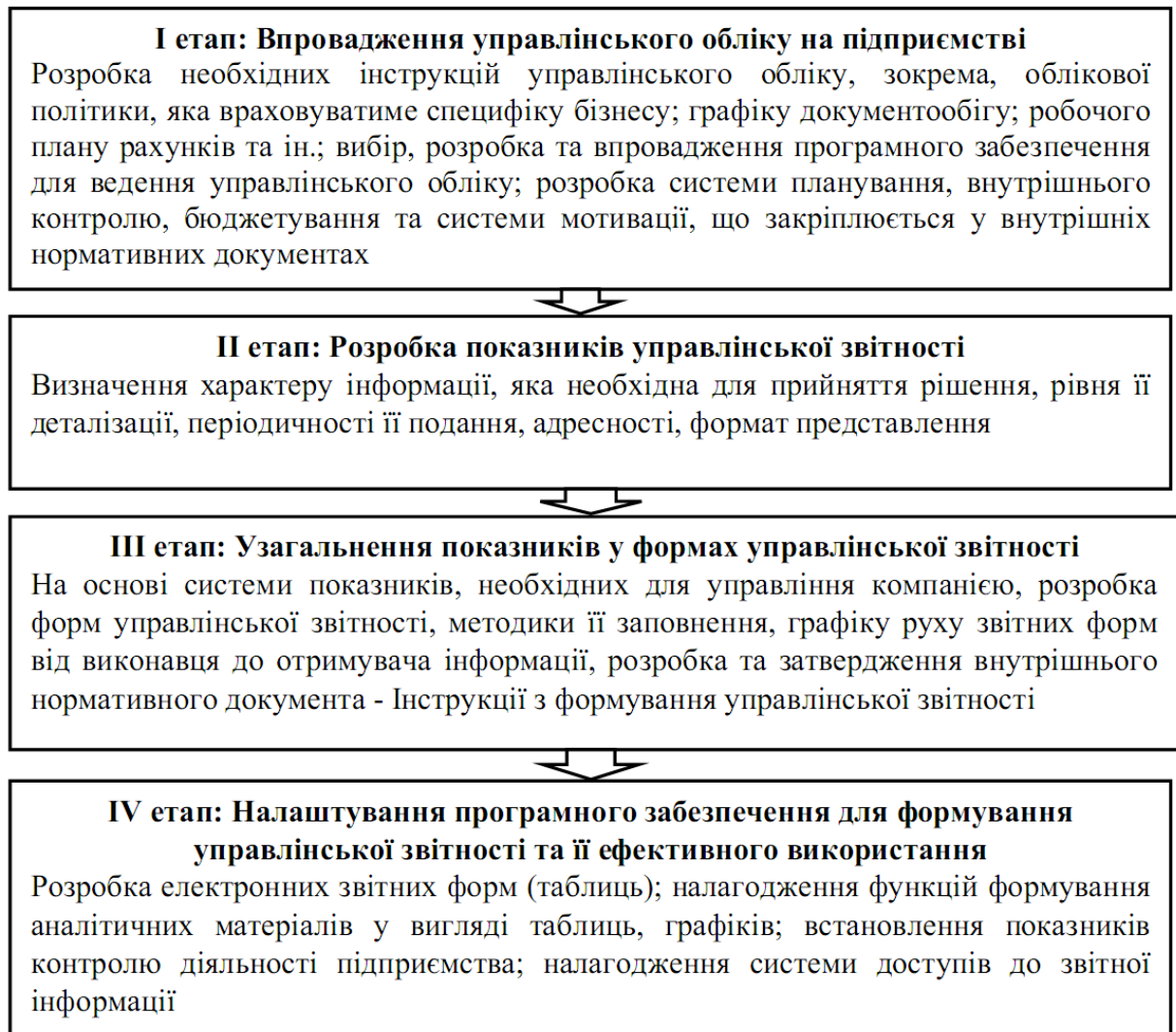


Рис. 3.2. Механізм організації формування системи управлінської звітності на підприємстві

Джерело: [10]

В контексті розбудови сучасної системи інформаційно-аналітичного забезпечення ухвалення управлінських рішень доцільно дотримуватися принципів безпеки інформації. У загальному розумінні безпека системи інформаційного забезпечення означає захищеність інформаційних ресурсів від випадкового або навмисного пошкодження або знищення, дотримання

умов виключно санкціонованого доступу до даних і інформації, у тому числі із застосуванням програмних і технічних засобів захисту і контролю у сфері інформаційного забезпечення [21].

Вирішуючи питання дефіциту кваліфікованих фахівців у сфері інформаційного забезпечення якісних управлінських рішень, слід брати до уваги питання підготовки і підвищення кваліфікації наявного персоналу. При цьому, важливе значення мають також відповідні технічні навички, потрібні для створення, підтримання у життєздатному стані та подальшого розвитку інфраструктури інформаційно-комунікативних технологій, застосування засобів цифрової комунікації між клієнтами (замовниками), субпідрядниками, представниками компанії, партнерами та іншими зацікавленими сторонами [21].

Слід запроваджувати відповідні організаційні та управлінські заходи, націлені на подолання цифрового розриву. На сьогодні, здатність використовувати сучасну комп'ютерну техніку та Інтернет-технології виступає вагомим аспектом фактором успішної діяльності суб'єкта господарювання, а дефіцит зазначених навичок веде до втрати конкурентних переваг. Отже, розвиток комп'ютерної грамотності, цифрової культури та якісне технічне забезпечення працівників підприємства відповідним технічним оснащенням є ще одним засобом покращення процедури ухвалення господарських рішень [21].

Зважаючи на те, що під час стрімкого розвитку суспільства та економічних відносин у світі виникли нові виклики у сфері ведення господарської діяльності, пов'язані із потребами швидкого та якісного ухвалення рішень в умовах ризику та високої невизначеності, поширення кризових явищ і процесів в економіці, фінансах, соціальній та інших сферах, варто приділити увагу такому напрямку, як застосування бізнес-аналітики. Бізнес-аналітика спрямована на нівелювання впливу ризиків та загроз, дозволяє швидко та якісно формувати прогнози подальшого функціонування господарюючого суб'єкта. Створення баз даних бізнес-аналітики

відбувається із застосуванням новітніх інформаційних систем та загальної автоматизації управлінської діяльності.

Бізнес-аналітика у загальному розумінні являє собою комплексну систему знань, що виступає підґрунтям для креативного і логічного мислення, розв'язання складних та нетипових задач. Вона ґрунтується на принципі випереджального підходу, імплементація якого дозволяє зробити прогноз ймовірного стану господарюючого суб'єкта у найближчій і віддаленій перспективах.

Застосування засобів бізнес-аналітики на підприємстві сприятиме: автоматизації введення первинних даних; якісному опрацюванню відповідної інформації та її збереженню для наступних розрахунків; автоматизованому створенню певної звітності та наданні вихідної інформації зацікавленим суб'єктам; своєчасному усвідомленню поточного стану господарської діяльності задля подальшого ухвалення раціональних та об'єктивних управлінських рішень [2].

Необхідно здійснювати факторний аналіз ефективності прийнятих рішень, враховуючи при цьому наявність різних видів ефектів: економічного, технічного, ресурсного, соціально-екологічного тощо. Так, економічний ефект полягає у співвідношенні відповідних показників та індикаторів, які характеризують відношення одержаних результатів та витрат на їхнє досягнення.

Щодо технічного ефекту, то він відображає ефективність ухвалених рішень, що корелюють із потребами інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта та забезпечуватимуть його подальше економічне зростання на засадах інноваційного підходу.

Ресурсний ефект характеризує вплив новітніх технологій на рівень використання конкретного виду ресурсу, зменшення вартості ресурсів та вирішення проблем щодо їх дефіциту.

Соціально-екологічний ефект полягає у покращенні трудового життя персоналу, громади, вирішенні проблем екологічного характеру [28].

Індикаторами ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення процесу ухвалення господарських рішень можуть виступати:

- рівень конкретності встановленої мети;
- наявність альтернативних варіантів досягнення визначених суб'єктом господарювання цілей;
- раціональність та адекватність критеріїв обрання засобів реалізації мети підприємства;
- повнота і оперативність створення відповідних умов для реалізації ухвалених господарських рішень;
- оптимальність підходів до контролю і регулювання процесу реалізації рішень;
- міра взаємної узгодженості ухвалених управлінських рішень одне з одним;
- ступінь інформаційного забезпечення осіб, що мають компетенції щодо ухвалення певних рішень;
- здійснення моніторингу актуальності ухвалених рішень на відповідних етапах їх розробки та реалізації;
- забезпечення взаємозв'язку потреб персоналу та цілей діяльності суб'єкта господарювання;
- рівень інформування персоналу щодо очікуваних результатів та наслідків прийнятих рішень;
- націленість рішень на зменшення соціально-психологічної напруженості в колективі;
- міра впливу рішень на економічні, соціальні та екологічні аспекти життєдіяльності підприємства;
- спрямованість рішень на врахування інтересів партнерів по бізнесу та інших зацікавлених суб'єктів;
- міра впливу ухвалених господарських рішень на взаємовідносини зі споживачами, посилення конкурентних позицій на ринку, розширення та зміцнення ринкових позицій [29].

Також доцільною до використання на підприємстві є деталізована модель поліпшення комунікативного середовища ухвалення управлінських рішень, що містить такі етапи:

- створення та забезпечення взаємодії каналів комунікації із зазначенням їх учасників та змісту;
- ідентифікація правил і процедур етичної поведінки в процесі комунікативної взаємодії із зазначенням функціональних обов'язків, засобів та інструментів реалізації;
- програмування операцій і процесів під час комунікативної взаємодії між різними учасниками;
- сприяння розвитку творчості і креативності в процесі комунікативної взаємодії;
- оптимальний підхід до формування каналів і ланцюгів комунікативної взаємодії;
- координація та сприяння формуванню баз даних і знань, їх подальше використання в контексті покращення інформаційно-аналітичного забезпечення процесу ухвалення господарських рішень на рівні суб'єкта господарювання [18].

У напрямі сприяння забезпеченню інформаційної безпеки на підприємстві важливо здійснювати оцінку її стану та перевірку оптимальності її складових, у першу чергу акцентувати зусилля на захисті критичної та конфіденційної інформації, створених баз даних, що є ключовими для подальшої ефективної господарської діяльності досліджуваного підприємства. Також слід забезпечувати формування резервних копій найбільш важливої інформації, застосовувати засоби технічного і програмного захисту інформаційних ресурсів на даному підприємстві.

ВИСНОВКИ

Опрацювання теоретичних засад та практичних підходів до ухвалення управлінських рішень дозволило сформулювати такі висновки.

Отже, управлінське рішення – це результат обґрунтованого вибору найкращої альтернативи управлінського впливу на об'єкт управління, що передбачає відповідний механізм його реалізації у напрямі досягнення цілей суб'єктом управління. На процес прийняття управлінських рішень впливають такі чинники: особиста оцінка менеджера, ризик та невизначеність, необхідний час, вартість інформації, взаємозв'язок із попередніми рішеннями.

Розрізняють три основні моделі прийняття рішень: класичну (заснована на раціональному підході), поведінкову та ірраціональну. До складових інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень можуть бути віднесені: людські ресурси, інформаційні ресурси, технічні засоби та програмне забезпечення. Типовими стадіями процесу прийняття управлінського рішення є: підготовка рішення, прийняття рішення та реалізація рішення.

Таким чином, загальний алгоритм прийняття управлінських рішень включає такі етапи: визначення цілей та проблем, встановлення обмежень та критеріїв, розробка альтернативних варіантів, оцінка та вибір рішення, реалізація рішення та зворотний зв'язок. В процесі прийняття управлінських рішень застосовуються процедури збору даних, обробки даних, після чого здійснюється управління на основі даних.

Товариство з обмеженою відповідальністю «МЕГАБУД-ЮА» розпочало свою діяльність у 2018 році у місті Кропивницький. Основним видом його діяльності є виготовлення виробів із бетону для будівництва. У 2022 році відбулося зростання його доходу на 649,6 тис. грн. (відносно минулого року), тобто, його обсяг досягнув рівня 2105,8 тис. грн.

Динаміка собівартості реалізованої продукції підприємства у 2022 році зросла на 784,0 тис. грн. (порівняно із 2021 р.), досягши значення 2096,4 тис. грн.

Позитивним чинником є те, що упродовж п'ятирічного періоду фактично були відсутні чисті збитки, однак, в останній рік розмір чистого прибутку був незначним. Можемо констатувати, що впродовж 2018-2021 рр. розмір балансу підприємства відзначався позитивною динамікою. Проте, у 2022 році мало місце зменшення розміру балансу підприємства порівняно із минулим роком.

Щодо групи показників ліквідності зауважимо, що мали місце зниження коефіцієнту поточної ліквідності і коефіцієнту швидкої ліквідності, зниження співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості. Однак, відбулося зростання коефіцієнту абсолютної ліквідності.

Аналізуючи показники ділової активності підприємства, варто зазначити, що коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості характеризувався тенденцією до зростання у динаміці, також збільшився і коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості. Отже, для всіх груп показників фінансово-економічного стану підприємства в аналізованому періоді були притаманні переважно негативні тенденції.

Ефективність розробки якісного рішення в умовах обмеження термінів його ухвалення, високої невизначеності початкових умов та високої ризикованості діяльності суттєво залежить від належного аналітичного забезпечення. Тобто, особа, що ухвалює рішення, повинна на базі аналітичного набору даних адекватно оцінити умови діяльності суб'єкта, застосовувати новітні інструменти і прийоми, які доцільно запровадити задля забезпечення життєздатності компанії, мати навички застосування новітніх управлінських прийомів, націлених на пристосування до трансформації оточуючого середовища.

До напрямів підвищення ефективності управлінських рішень на підприємстві нами було віднесено: створення відповідних аналітичних оглядів залежно від інформаційних запитів суб'єкта; осучаснення методів і прийомів ухвалення управлінських рішень, ґрунтуючись на оцінці зовнішнього та внутрішнього оточення; навчання фахівців з питань новітніх технологій розробки рішень; покращення інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності менеджерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батюк Б.Б. Моделювання прийняття управлінських рішень в процесі реалізації продукції та інвестиційної діяльності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. №7-8. С. 138-146.
2. Білоскурський Р.Р., Скращук Л.В. Бізнес-аналітика як основа прийняття управлінських рішень в умовах використання інформаційних систем. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 1. С. 151-154.
3. Бондарчук Н.В. Колективні методи прийняття управлінських рішень, як інструмент підвищення ефективності управління. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2021. Вип. 17(2). С. 251-259.
4. Войтик О.Є. Особливості прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування. *Демократичне врядування*. 2023. Вип. 1. С. 63-74.
5. Воронов О.І. Цілепокладання як механізм формування управлінських рішень у публічній сфері. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2017. №1. С. 33-38.
6. Глушенкова А.А., Мельнічук Л.В. Використання інформаційних технологій для прийняття управлінських рішень в бізнесі. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. №4. С. 50-54.
7. Гординя Н.Д. Психологічні особливості прийняття ефективних управлінських рішень державними службовцями в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. Вип. 1. С. 48-58.
8. Гринчак Н.А. Концептуальні аспекти багатокритеріального прийняття рішень в управлінській діяльності. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2023. №1-2. С. 68-76.
9. Гуржий Т.О. Розроблення управлінських рішень під час кризи в компанії: особливості та етапи. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 1. С. 41-44.

10. Гуцаленко Л.В., Попова О.О. Управлінська звітність в контексті удосконалення інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень. *Біоекономіка і аграрний бізнес*. 2022. Т. 13, №2. С. 31-45.

11. Данилків Х.П., Гембарська Н.Є., Басараб О.В. Теоретико-методологічні основи управлінських рішень в системі антикризового управління діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. №12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_37 (дата звернення: 17.11.2023).

12. Довженко В.А., Якобчук В.П., Симоненко Л.І. Особливості прийняття та ефективність владних управлінських рішень в умовах загрози національній безпеці. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. №5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_5_8 (дата звернення: 16.12.2023).

13. Жлуктенко А.Р., Савчук О.А., Лободзинська Т.П. Дослідження методів прийняття управлінських рішень та ризиків, що їх супроводжують. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. №6. С. 37-40.

14. Капліна А.І. Управлінські рішення як інструмент управління організацією. *Ефективна економіка*. 2023. №5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_48 (дата звернення: 17.12.2023).

15. Коваль Я.С. Загальна характеристика моделей прийняття управлінських рішень в органах державної влади України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. №9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2022_9_7 (дата звернення: 15.11.2023).

16. Кондратенко Н.О., Волкова М.В. Особливості та умови прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка*. 2021. №23. С. 47-53.

17. Кондратенко Н.О., Новікова М.М., Боровик М.В., Тернова І.А. Специфічні риси принципів та методів оцінки ефективності управлінських рішень на промислових підприємствах України. *Бізнес Інформ*. 2022. №7. С. 210-217.

18. Кравчук І.І., Присяжнюк О.Ф., Лавриненко С.О. Інноваційні механізми управлінських рішень у формуванні професійного комунікативного середовища менеджменту організації. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 27. С. 54-57.

19. Куцай Н.С. Особливості прийняття управлінських рішень в конфліктних ситуаціях. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. 2022. Вип. 19. С. 152-162.

20. Ляшевська О.І. Теоретичні аспекти державного управління та прийняття державно-управлінських рішень. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2022. Вип. 2. С. 10-16.

21. Михальченко О.А. Електронне урядування в процесі прийняття управлінських рішень. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Т. 32(71), №3. С. 39-48.

22. Морозова Л.В. Методологічні основи прийняття рішень в управлінській діяльності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. №58 (спец. вип.). С. 228-229.

23. Морохова В., Бойко О., Ковальчук О. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу. *Економічний форум*. 2023. №1. С. 38-43.

24. Окренець В.Ю. Облікова інформація як основа прийняття управлінських рішень: сутність та підходи до класифікації. *Креативний простір*. 2023. №11. С. 60-61.

25. Ольшанський О.В., Ткаченко О.П., Ткачова С.С. Імплементация процесного підходу у теорію прийняття управлінських рішень. *Економічний простір*. 2021. №166. С. 53-57.

26. Остапйовський І.Є., Радецька І.В. Управлінське рішення як важливий чинник реалізації педагогіки партнерства. *Педагогічний пошук*. 2023. №3. С. 21-23.

27. Сазонова С.В., Кисіль А.В. Обґрунтування управлінських рішень на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. №2. С. 57-60.
28. Сухачова О.О. Галузеві особливості розробки та прийняття управлінських рішень на підприємствах сфери зв'язку України. *Вісник економічної науки України*. 2022. №1. С. 70-77.
29. Сухачова О.О. Технології розроблення та прийняття управлінських рішень в системі менеджменту підприємства. *Вісник післядипломної освіти. Серія: Соціальні та поведінкові науки*. 2022. Вип. 20. С. 118-142.
30. Устік Т.В., Міщенко М.І., Коваленко Н.В., Іщейкін Т.Є. Моделювання управлінських і маркетингових рішень із реалізації адаптаційних безпекових підходів в управлінні результативністю інноваційно орієнтованого підприємства рекламного бізнесу в умовах діджиталізації. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. №6. С. 66-74.
31. Чикало І.В. Аналітичне забезпечення управлінських рішень в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2023. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_1_29 (дата звернення: 29.11.2023).
32. Чурилова Г.В. Інформаційне та аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень. *Креативний простір*. 2023. №11. С. 57-59.
33. Шарко О., Петрушенко Н., Дурняк Б., Бабічев С. Інформаційно-ентропійна модель прийняття управлінських рішень у розвитку організаційно-технічних систем. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2021. №2. С. 85-96.
34. Штефан Н.М. Роль фінансового планування у прийнятті управлінських рішень. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. №1. С. 140-146.
35. Шульга О.А. Методичні засади прийняття управлінських рішень. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 22. С. 54-58.