

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ  
«ХОРТИЦЬКА НАЦІОНАЛЬНА НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНА  
АКАДЕМІЯ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Кафедра менеджменту та туризму

«ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри менеджменту та  
туризму

\_\_\_\_\_ Ю.О. Юхновська  
\_\_\_\_\_ 2023 р.

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

«ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ  
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УДОСКОНАЛЕННІ СИСТЕМИ  
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СІГМА АВК»)»

Галузь знань – 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент у сфері послуг»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Керівник кваліфікаційної роботи:

к.е.н., доцент кафедри

менеджменту та туризму

\_\_\_\_\_

Анастасія ДІДЕНКО

Нормоконтроль

старший викладач кафедри

менеджменту та туризму

\_\_\_\_\_

Ганна ОМЕЛЬЧАК

Студентка групи Мм-2

\_\_\_\_\_

Валерія ТОПУЗОВА

Запоріжжя 2023

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ  
«ХОРТИЦЬКА НАЦІОНАЛЬНА НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНА  
АКАДЕМІЯ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Факультет мистецтва та дизайну

Кафедра менеджменту та туризму

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту та туризму

д.е.н., професор Ю.О. Юхновська \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ року

**ЗАВДАННЯ**

**на кваліфікаційну роботу студента**

Топузової Валерії Олександрівни

1. Тема кваліфікаційної роботи «Застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень в удосконаленні системи управління підприємством (на прикладі ТОВ «СІГМА АВК»)».

Керівник кваліфікаційної роботи Діденко Анастасія Володимирівна к.е.н., доцент кафедри менеджменту та туризму, затверджені наказом закладу вищої освіти від «13» жовтня 2023 року №304/од

2. Строк подання студентом роботи 08.01.2024

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: звітні дані 2021-2022 ТОВ «Сігма АВК», Державна служба статистики України

---

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) дати характеристику управлінських рішень; навести характеристику методів прийняття управлінських рішень; дослідити роль управлінських рішень в діяльності закордонних організацій; дослідити роль управлінських рішень в діяльності будівельних підприємств; проаналізувати організаційно-економічний стан підприємства ТОВ «Сігма АВК»; дати оцінку конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Сігма АВК»; оцінити стратегічне управління на підприємстві ТОВ «Сігма АВК»; розробити алгоритм стратегічного розвитку компанії; сформулювати рекомендації щодо впровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Стадії прийняття рішень в процесі управління; Класифікація управлінських рішень; Схема прийняття управлінських рішень; Схема структури організації; SWOT-аналіз; Організаційно-економічна характеристика підприємства; PEST-аналіз.

6. Дата видачі завдання 27.09.2023

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	20.09.2023	виконано
2	Виконання вступу	13.10.2023	виконано
3	Виконання розділу 1	27.10.2023	виконано
4	Виконання розділу 2	07.11.2023	виконано
5	Виконання розділу 3	21.11.2023	виконано
6	Формулювання висновків	24.11.2023	виконано
7	Написати реферат, вступ, висновки та оформити список використаних джерел і додатки	15.12.2023	виконано
8	Подання роботи на нормоконтроль	20.12.2023	виконано
9	Передати кваліфікаційну роботу для перевірки на плагіат	25.12.2023	виконано
10	Подання роботи на кафедру	08.01.2024	виконано

Студент \_\_\_\_\_ Валерія ТОПУЗОВА

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Анастасія ДІДЕНКО

## АНОТАЦІЯ

*Топузова В.О.* Застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень в удосконаленні системи управління підприємством (на прикладі ТОВ «СІГМА АВК»). Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» (освітньо-професійна програма «Менеджмент у сфері послуг»). КЗВО «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія» ЗОР, Запоріжжя, 2023.

Кваліфікаційна робота присвячена вивченню та аналізу сучасних методів прийняття управлінських рішень та їх ефективності на прикладі підприємства ТОВ "СІГМА АВК". У роботі розглядається процес прийняття управлінських рішень в контексті організаційного менеджменту. Вивчається характеристика цього процесу, а також методи, що використовуються при прийнятті управлінських рішень. Подано аналіз досвіду управлінських рішень в діяльності закордонних організацій, що допомагає зрозуміти найкращі практики та стратегії, що можуть бути впроваджені на рідному підприємстві.

Проведена організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ "СІГМА АВК", а також детальний аналіз його конкурентоспроможності та стратегічного стану. Визначено сильні та слабкі сторони підприємства для подальшого удосконалення стратегічного управління.

Розглянуто практичне застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ "СІГМА АВК". Оцінено ефективність та можливі покращення для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Дана кваліфікаційна робота спрямована на розкриття теоретичних та практичних аспектів управлінських рішень з метою підвищення ефективності управління на обраному підприємстві.

Кваліфікаційна робота містить 70 с., 9 табл., 5 рис., 40 джерел.

**Ключові слова:** методи управлінського рішення, сучасні концепції управління, ефективність управлінських рішень, системи управління

підприємством, організаційно-економічна характеристика, конкурентоспроможність підприємства, стратегічний аналіз.

Список публікацій здобувача за темою роботи:

1. Головні етапи розроблення і прийняття управлінських рішень. Міжнародна науково-практична конференція «Стратегічні орієнтири освіти та реабілітації в умовах воєнного стану та повоєнного часу: проблеми, рішення, перспективи» (м. Запоріжжя, 2023 р.)

2. Механізм стратегічного планування на підприємстві в умовах невизначеності. Міжнародна науково-практична конференція "Тренди розвитку менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування в умовах формування сучасної економіки та суспільства" (м. Київ, 2022 р.)

## ABSTRACT

*Topuzova V.O.* The application of modern methods of management decision-making in the improvement of the enterprise management system (on the example of "SIGMA AVK" LLC). Qualification work for obtaining Master's degree in the specialty 073 "Management" (educational and professional program "Management in the sphere of services"). Municipal Institution of Higher Education «Khortytsia National Educational and Rehabilitational Academy» of Zaporizhzhia Regional Council, Zaporizhzhia, 2023.

The qualification work is devoted to the study and analysis of modern management decision-making methods and their effectiveness on the example of SIGMA AVK LLC. The paper examines the process of making managerial decisions in the context of organizational management. The characteristics of this process, as well as the methods used in making management decisions, are studied. An analysis of the experience of management decisions in the activities of foreign organizations is presented, which helps to understand the best practices and strategies that can be implemented at the native enterprise.

The organizational and economic characteristics of the "SIGMA AVK" LLC enterprise were carried out, as well as a detailed analysis of its competitiveness and strategic state. The company's strengths and weaknesses are identified for further improvement of strategic management.

The practical application of modern management decision-making methods at the "SIGMA AVK" LLC enterprise is considered. Efficiency and possible improvements to ensure the sustainable development of the enterprise were evaluated.

This qualification work is aimed at revealing the theoretical and practical aspects of management decisions in order to increase the efficiency of management at the selected enterprise.

The qualification work contains 70 pages, 9 tables, 5 figures, 40 sources.

**Keywords:** management decision methods, modern management concepts, effectiveness of management decisions, enterprise management systems, organizational and economic characteristics, enterprise competitiveness, strategic analysis.

List of publications of the recipient by the topic of the work:

1. The main stages of developing and making management decisions. International scientific and practical conference "Strategic orientations of education and rehabilitation in the conditions of martial law and post-war times: problems, solutions, prospects" (Zaporizhzhia, 2023)

2. Mechanism of strategic planning at the enterprise in conditions of uncertainty. International scientific and practical conference "Trends of development of management, finance and business administration in the conditions of formation of modern economy and society" (Kyiv, 2022).

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ .....	12
1.1 Характеристика процесу прийняття управлінських рішень.....	12
1.2 Методи прийняття управлінських рішень .....	21
1.3 Досвід управлінських рішень в діяльності закордонних організацій.....	26
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІГМА АВК».....	33
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «СІГМА АВК».....	33
2.2 Аналіз конкурентоспроможності підприємства ТОВ «СІГМА АВК» .....	40
2.3 Оцінка стратегічного стану підприємства ТОВ «СІГМА АВК» .....	45
Висновки до розділу 2.....	53
РОЗДІЛ 3 ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ .....	55
Висновки до розділу 3.....	66
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* В умовах постійних змін у сучасному бізнес-середовищі, де глобалізація та технологічний прогрес диктують нові виклики, ефективне управління підприємством вимагає вдосконалення стратегій та методів прийняття управлінських рішень. Управління підприємством стає складнішим завданням, і тому важливо використовувати ефективні методи прийняття рішень. Умови ринку швидко змінюються, і підприємствам необхідно оперативно реагувати на ці зміни. Використання сучасних методів прийняття управлінських рішень дозволяє підприємствам бути більш адаптивними та реагувати на зміни вчасно.

Сучасні методи прийняття управлінських рішень включають в себе використання аналітики та обробку великих обсягів даних. Це дозволяє отримувати цінні інсайти для прийняття більш обґрунтованих рішень і оптимізації бізнес-процесів. Підприємства, які активно впроваджують сучасні методи прийняття управлінських рішень, здатні швидше реагувати на зміни в оточенні, оптимізувати свою діяльність та підвищувати конкурентоспроможність.

Використання сучасних методів управління дозволяє підприємствам бути більш інноваційними в своїй стратегії та підходах до управління, що важливо в умовах швидких змін в технологічному середовищі. Війна в країні, необхідність подолання наслідків масованих обстрілів, відключення світла, зміна постачальників й ринків збуту змушує підприємства різних сфер діяльності оптимізувати процеси та шукати найбільш ефективні підходи до управління та прийняття управлінських рішень, що й зумовлює актуальність та важливість обраної теми, оскільки результати дослідження дозволять більш ефективно протистояти сучасним викликам та забезпечити динамічний розвиток в умовах невпевненості.



*Внесок провідних вчених у дослідження предметної області.* Значущими для розуміння та розвитку цієї проблематики стали світові науковці такі як Коупленд Т., Тайт Е., Мінцберг Г., Куна Г., Лампел Д.. Серед вітчизняних науковців, що займалися дослідженням процесу прийняття управлінських рішень варто зазначити Кравченко В.О., Петренко О.В., Віноградська А.М. та інші.

*Метою кваліфікаційної роботи* є визначення сутності та особливостей управлінських рішень, розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління підприємством на основі використання сучасних методів прийняття управлінських рішень для підвищення ефективності його діяльності.

*Об'єктом дослідження* кваліфікаційної роботи є процес формування управлінських рішень на підприємстві «Сігма АВК».

Багатопрофільна компанія «Сігма АВК» – компанія нового формату з висококваліфікованою командою співробітників та клієнтоорієнтованим менеджментом. На сьогоднішній момент компанія «Сігма АВК» займає стійкі позиції на ринку будівельних, клінінгових та експлуатаційних послуг, продовжуючи активно розвиватися і розширювати сферу діяльності.

*Предметом дослідження* є комплекс практичних рекомендацій щодо застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень в удосконаленні системи управління підприємством.

*Відповідно до мети дослідження були поставлені такі завдання:*

- дати характеристику управлінських рішень;
- навести характеристику методів прийняття управлінських рішень;
- дослідити роль управлінських рішень в діяльності закордонних організацій;
- дослідити роль управлінських рішень в діяльності будівельних підприємств;
- проаналізувати організаційно-економічний стан підприємства ТОВ «Сігма АВК»;

- дати оцінку конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Сігма АВК»;
- оцінити стратегічне управління на підприємстві ТОВ «Сігма АВК»;
- розробити алгоритм стратегічного розвитку компанії;
- сформулювати рекомендації щодо впровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень.

Для досягнення цієї мети використовуються різноманітні *методи дослідження*, які спрямовані на аналіз різних аспектів управлінських рішень та їх вплив на діяльність підприємства. У цьому контексті пропонується використання наступних методологій та підходів: SWOT-аналіз – для визначення стратегічних питань для подальшого вдосконалення системи управління (підрозділ 2.3); структурно-порівняльний аналіз – з метою уточнення категорійного апарату (підрозділ 1.1); праксиметричний – для аналізу передового наукового досвіду (підрозділ 1.1-1.3); компаративний – для зіставлення різних методів прийняття управлінських рішень (підрозділ 2.1-2.3); теоретичного узагальнення – при огляді методів прийняття управлінських рішень на підприємстві (підрозділ 2.3); *метод* статистичного аналізу – для дослідження економічного стану досліджуваного підприємства (підрозділи 2.2.-2.3); схематичного та графічного зображення – для наочного подання отриманих результатів дослідження проблеми й наочного зображення статистичних матеріалів і аналітичних даних (підрозділ 2.1-2.3, розділ 3); дослідження витрат – для визначення витрат на впровадження нових методів прийняття управлінських рішень і оцінка їхньої ефективності (розділ 3).

*Інформаційна база дослідження.* Під час написання роботи використовувалися статистична інформація організації ТОВ « СІГМА АВК», навчальні посібники, статті у наукових періодичних виданнях, нормативно-правові документи, матеріали конференцій, звіти міжнародних організацій.

*Новизна отриманих результатів* у кваліфікаційній роботі полягає в розкритті та застосуванні сучасних методів прийняття управлінських рішень для удосконалення системи управління підприємством на прикладі ТОВ

«СІГМА АВК». Основні внески та нововведення включають: застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень, спеціально адаптованих до особливостей будівельної індустрії, що враховує унікальні вимоги та виклики.

*Апробація результатів роботи та публікації.* Основні положення, висновки та результати дослідження апробовані автором у доповідях та отримали позитивне схвалення на 2 Міжнародних науково-практичних конференціях, таких як «Стратегічні орієнтири освіти та реабілітації в умовах воєнного стану та повоєнного часу: проблеми, рішення, перспективи» (м. Запоріжжя, 2023 р.) та "Тренди розвитку менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування в умовах формування сучасної економіки та суспільства" (м. Київ, 2022 р.)

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (40 найменувань). Повний обсяг роботи становить 70 сторінок, містить 5 рисунків, 9 таблиць.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

### 1.1 Характеристика процесу прийняття управлінських рішень

Однією з ключових умов для забезпечення стабільності товарів та послуг на ринку є прийняття якісних та ефективних управлінських рішень. Управлінське рішення, чи то індивідуальне, чи групове, визначає програму діяльності організації для вирішення виникаючих проблем [2].

Управлінські рішення – це рішення менеджменту, створені задля вирішення негараздів і досягнення певної мети, для реалізації якої необхідно вибрати підхід і його реалізації, що, своєю чергою, дозволяє досягти мети, якої прагне досягти управлінець.

Ф.І. Хміль [9, с. 23] розглядає управлінське рішення як акт втручання суб'єкта управління в діяльність об'єкта управління з метою вирішення конкретної виробничої, економічної чи іншої ситуації. Управлінське рішення є продуктом творчого пошуку менеджером шляхів виходу з ситуації компанії та визначення відповідних дій співробітників.

За словами А.В. Шегеди [10, с. 27], управлінські рішення – це рішення, які приймаються менеджером в соціальній системі. Він підкреслює, що управлінське рішення є центром управлінського циклу і має значний вплив на соціальну динаміку.

Отже, управлінське рішення представляє собою добровільний акт із соціальними наслідками. Це або вибір оптимального засобу досягнення мети за певних умов, або визначення можливих шляхів досягнення поставленої мети в контексті умов її реалізації.

Управлінські рішення відрізняються від інших видів рішень наступними особливостями:

- цілі: при прийнятті управлінських рішень суб'єкт управління, будь то індивід або група, враховує власні потреби та мету зниження гостроти проблем організації;
- наслідки: фахівець, який приймає управлінське рішення, несе відповідальність не лише за саме рішення, але й за його вплив на колектив та організацію в цілому;
- поділ праці: в організаціях існує принцип поділу праці, де одні особи розробляють та приймають рішення (менеджери), тоді як інші виконують їх реалізацію (виконавці);
- професіоналізм: у приватному житті більшість людей приймають рішення на основі власного досвіду. У контексті організацій важливим є професіоналізм, і прийняття рішень вимагає відповідних професійних навичок та знань [2].

У вузькому контексті, управлінське рішення можна розглядати як вибір одного варіанта для вирішення проблеми з численних доступних, і цей вибір спрямований на досягнення загальних цілей всієї організації. Це рішення може бути прийняте індивідуально або групою осіб в межах їх повноважень.

У сучасному світі керівникам на всіх рівнях необхідно мати розуміння різноманітних методів та технологій для прийняття управлінських рішень та спільного обговорення їх. Оскільки для прийняття ефективних управлінських рішень, часто не вистачає досвіду і знань.

Процес управління включає декілька стадій прийняття управлінських рішень запропоновано на рис. 1.1.

В наведених етапах процесу підготовки, прийняття та реалізації рішення не виділені окремі етапи для збору інформації, побудови моделей та вибору оціночних критеріїв. Навпаки, ці елементи включаються в практично всі стадії підготовки, ухвалення та впровадження рішення керівництвом.

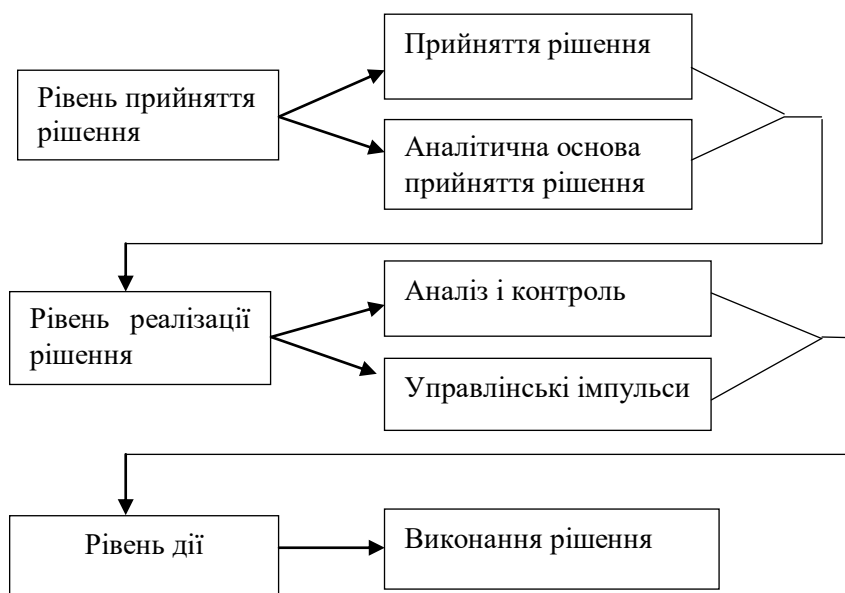


Рис. 1.1 Стадії прийняття рішень в процесі управління (розроблено автором на основі [5])

Наприклад, оціночні критерії використовуються на кожному етапі, включаючи ранжування проблем і цілей, вибір альтернатив рішення та визначення ступеня реалізації рішення і так далі [2].

Цей аспект також стосується використання окремих ключових функцій управління (організація, мотивація, контроль) в процесі підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Ці функції очевидно мають застосовуватися на всіх етапах даного процесу. Чітка послідовність на етапах ухвалення управлінського рішення рідко визначається, оскільки вони часто виконуються паралельно.

Будівельна галузь відіграє важливу роль у сучасному суспільстві, забезпечуючи інфраструктурні та житлові потреби. Будівельні підприємства є ключовими учасниками цієї галузі та мають велике соціальне та економічне значення. Важливим аспектом діяльності будівельних підприємств є прийняття управлінських рішень, які впливають на їхню ефективність та конкурентоспроможність. У даній роботі розглядається роль управлінських рішень у діяльності будівельних підприємств та їх вплив на успішність цих організацій.

Ключові напрямки управлінських рішень [5]:

1. Стратегічне планування. Управлінські рішення визначають стратегічні напрямки розвитку будівельного підприємства, що включає в себе вибір ринків, на яких підприємство буде діяти, видів будівництва, призначення об'єктів, інвестиційні стратегії, а також впровадження новітніх технологій та інновацій. Правильні стратегічні рішення дозволяють підприємству адаптуватися до змін в ринкових умовах та забезпечити сталість розвитку.

2. Кризове управління. У разі виникнення кризових ситуацій, таких як припинення робіт чи фінансові труднощі, управлінські рішення грають критичну роль у збереженні стабільності та відновленні діяльності підприємства.

3. Фінансове управління. Управління фінансами є важливою частиною діяльності будівельних підприємств. Управлінські рішення в області фінансів включають в себе бюджетування, управління витратами, фінансовий аналіз та оцінку ризиків. Ефективне управління фінансами допомагає забезпечити стійкість підприємства та зберегти фінансову діяльність на оптимальному рівні.

4. Управління ресурсами. Управління ресурсами, такими як праця, матеріали та обладнання, вимагає прийняття рішень щодо їхнього ефективного використання. Управлінські рішення в цій області допомагають оптимізувати використання ресурсів, зменшити витрати та підвищити продуктивність.

5. Маркетинг і продажі. Управлінські рішення в області маркетингу і продажів допомагають підприємствам залучати клієнтів, розробляти маркетингові стратегії, визначати ціноутворення та конкурентоспроможність на ринку будівельних послуг.

6. Кадрове управління. Ефективне управління персоналом є важливим аспектом успішної діяльності будівельних підприємств. Управлінські рішення в цій області включають в себе найм, навчання, розвиток та мотивацію співробітників.

Управлінські рішення є необхідними для успішної діяльності будівельних підприємств. Вони визначають стратегічний розвиток, фінансову стійкість,

якість виконання робіт та інші аспекти функціонування підприємства. Правильні управлінські рішення допомагають підприємствам досягти успіху на ринку будівельних послуг та забезпечити високу конкурентоспроможність.

Процес прийняття рішень – це послідовний набір кроків, які включають в себе аналіз і вибір оптимального варіанту дії для досягнення певної мети чи вирішення конкретної проблеми. Етапи процесу прийняття рішень можуть варіювати в залежності від контексту та методології, але основні етапи можуть бути наступними [6]:

а) визначення проблеми або завдання:

1) розуміння та чітке визначення ситуації чи проблеми, що вимагає ухвалення рішення.

б) збір інформації:

1) отримання необхідної інформації про ситуацію, фактори, що впливають на рішення, та альтернативні варіанти.

в) аналіз інформації:

1) оцінка та аналіз отриманої інформації для з'ясування переваг та недоліків кожного варіанту.

г) формулювання альтернатив:

1) створення різних можливих варіантів рішень, які можуть вирішити проблему чи досягти поставленої мети.

д) оцінка альтернатив:

1) порівняння і оцінка кожної альтернативи з точки зору ефективності, вартості, ризиків та інших факторів.

е) вибір оптимальної альтернативи:

1) вибір того варіанту, який найкраще відповідає поставленим цілям та враховує усі фактори.

ж) виконання рішення:

1) реалізація обраного рішення, включаючи розробку плану впровадження та виконання необхідних дій.

з) моніторинг та оцінка:



1) спостереження за результатами впровадження рішення та оцінка його ефективності.

Ці етапи можуть бути ітеративними, іншими словами, може виникнути необхідність повторно аналізувати та коригувати рішення на різних етапах процесу.

Управління проблемою та прийняття управлінського рішення не завжди вдається виконати з першої спроби. Зміна поставлених цілей в межах допустимих параметрів може значно підвищити ефективність вирішення проблеми, застосовуючи більш ефективні методи досягнення цілей.

Як зазначає І. О. Самойленко, успішне вирішення управлінської проблеми вимагає «повторюваного циклу формулювання самої проблеми, визначення кінцевих цілей, розробки шляхів досягнення цілей, оцінки їх ефективності, експериментальної перевірки, уточнення кінцевих цілей, розробки нових варіантів рішення і так далі» [4].

У сфері управління багатьма організаціями процес ухвалення рішень включає в себе не лише індивідуальне вирішення однією особою, але і може виконуватися підрозділами, відділами або всією організацією в цілому.

Відповідно до табл. 1.1, розглядаються два найпоширеніших рівні прийняття рішень в організації: індивідуальний та організаційний.

*Таблиця 1.1*

**Управлінські рішення на індивідуальному та організаційному рівні  
(розроблено автором на основі [6])**

Рішення на рівні індивіда	Рішення на рівні організації
1. Наявність індивідуальних навичок	1. Створення відповідного середовища
2. Важливий процес прийняття рішення як такого	2. Важливий процес прийняття рішення до певного моменту
3. Класифікація рішень	3. Задіяність усіх рівнів управління
4. Мають справу з помилками в рішенні	4. Мають справу з невизначеністю
5. Рішення визначається використовуваним індивідуальним стилем	5. Рішення має груповий характер
6. Створення та вибір альтернатив	6. Управління груповим процесом
7. Всі ризики індивід бере на себе	7. Виконання рішень

Існують певні вимоги до індивідуальних та колективних управлінських рішень:

1. Упевненість, що рішення відповідає статутним нормам організації та діючому законодавству України. В керівника повинні бути знання в сфері адміністративного та податкового права, і в разі відсутності таких знань, варто звернутися до фахівців для консультації.

2. Відповідність рішення загальній стратегії розвитку організації. З цією метою важливо погоджувати рішення з вищим керівництвом для визначення ступеня його обґрунтованості та ефективності.

3. Відповідність рішення повноваженням, правам та обов'язкам керівника. Для забезпечення виконання цієї вимоги, варто розробляти посадові інструкції для всіх фахівців організації.

4. Наявність чіткого механізму реалізації управлінського рішення, включаючи розуміння кожним виконавцем того, що і для чого виконується, строків виконання та осіб, відповідальних за контроль над виконанням.

5. Наявність достатніх ресурсів для комплексної та всебічної реалізації управлінського рішення.

6. Забезпечення можливості змінити процедуру реалізації рішення з урахуванням можливих ризиків, які можуть виникнути під час його прийняття.

7. Своєчасне ухвалення рішення, оскільки в ситуаціях, що вимагають негайного рішення, будь-яке зволікання може призвести до серйозних наслідків. Проте важливо уникати поспішного рішення, яке може призвести до невдачі.

8. Забезпечення ефективності рішення, тобто досягнення позитивних результатів, які перевищують витрати на розробку рішення.

9. Офіційне оформлення рішення для надання юридичної сили. В іншому випадку, можливий розгляд в суді.

Залежно від типу управління, всі управлінські рішення можна класифікувати наступним чином:

1. Загальні рішення - ті, які стосуються загальних принципів та стратегії організації.
2. Організаційні рішення - пов'язані з організацією структури, процесів та ресурсів організації.
3. Раціональні рішення - ґрунтуються на логічному аналізі, обґрунтованості та об'єктивних даних.
4. Нераціональні рішення - приймаються на основі особистого досвіду, інтуїції або впливу емоцій.
5. Імовірнісні рішення - базуються на оцінці ймовірності подій та їх наслідків.
6. Рішення в умовах невизначеності - приймаються, коли немає даних для точної оцінки ситуації.
7. Інтуїтивні рішення - базуються на особистій інтуїції та досвіду.
8. Рішення на основі компромісу - досягаються шляхом пошуку спільних рішень, які задовольняють інтереси різних сторін.
9. Альтернативні рішення - вибираються серед різних можливих варіантів для досягнення мети.

Ця класифікація допомагає керівникам визначати підходящий метод ухвалення рішень в залежності від конкретних обставин і завдань. Створення класифікації управлінських рішень є важливим для визначення конкретних та загальних підходів до їх розробки, реалізації та оцінки. Ця класифікація сприяє підвищенню якості, ефективності і послідовності прийнятих рішень. Багато видатних управлінців досліджували теорію та практику управлінських рішень, і в результаті була розроблена така класифікація рішень відповідно до рис. 1.2.

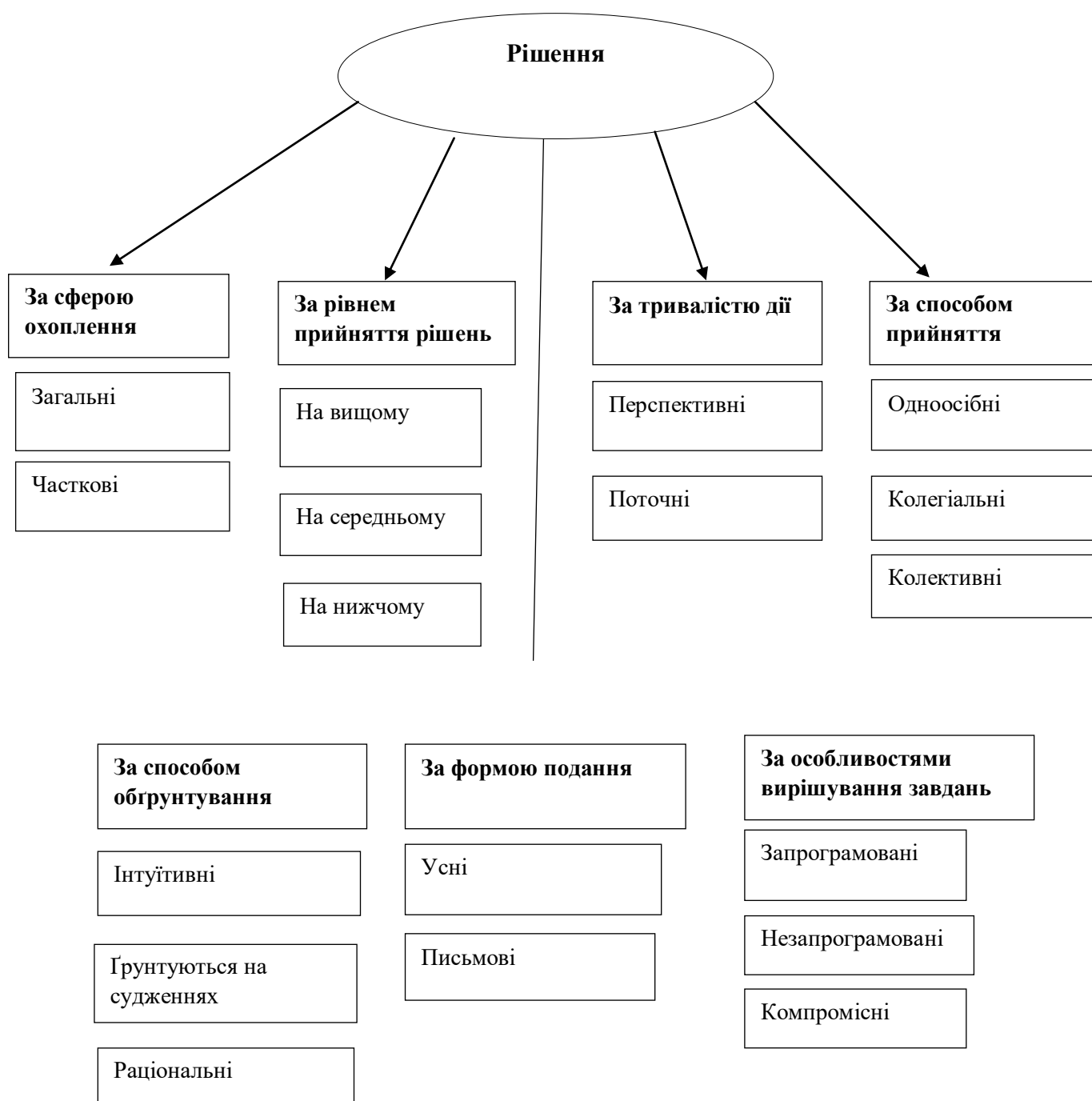


Рис. 1.2 Класифікація управлінських рішень (складено автором)

Зазначені види управлінських рішень переважно використовуються в оперативному управлінні персоналом. У випадку стратегічного та тактичного управління, найбільше уваги приділяється раціональним рішенням, які ґрунтуються на таких методах: методи економічного аналізу, метод обґрунтування та метод оптимізації. Більш детально методи прийняття управлінських рішень розглянемо у наступному підрозділі.

## 1.2 Методи прийняття управлінських рішень

Механізм ухвалення рішень включає чітку послідовність управлінських дій та процедур. Цей процес розпочинається діагностикою питання чи проблеми, визначенням припустимих способів її вирішення, оцінкою правильних альтернатив та вибором найбільш безпечного для підприємства варіанту.

Прийняття ефективних управлінських рішень стає можливим, якщо враховувати комплекс факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Ключовим аспектом в цьому процесі є наявність достатньої кількості і якісної інформації для аналізу [1; 2; 3].

Внутрішнє середовище підприємства, обладнане власною базою даних, є одним із важливих джерел інформації. Проте, зовнішнє середовище на мікро- і макrorівнях вимагає систематичного збору та обробки обширної інформації, яка не завжди доступна або не повністю відображає реальність в умовах невизначеності.

Функціонування будь-якого підприємства ґрунтується на численних об'єктивних залежностях, які утворюють комплекс аналітичних взаємозв'язків, що становлять основу аналітичних методів.

У сфері планування, при наявності повної або ймовірно повної інформації, важливим стає застосування методу математичного програмування. Цей метод передбачає визначення обов'язкового критерію оптимальності, тобто цілі, яку необхідно досягти. Додатково, при наявності достатньої інформації використовуються різні статистичні методи, метод дерева цілей та метод сценаріїв.

Нижче наведено декілька методів прийняття управлінських рішень:

Методи теорії ігор. За словами Р. Дж. Ауманна, теорія ігор визначається як наука про раціональну поведінку учасників з відмінностями в їхніх інтересах. Методи цієї теорії базуються на використанні економіко-

математичного моделювання для визначення інтересів учасників, порівняння їхніх позицій, виявлення спільних точок зору та розробки прогнозу подальшого розвитку і взаємодії, особливо в контексті вибору кожним учасником конкретної стратегії поведінки.

Методи теорії статистичних рішень передбачають ухвалення управлінських рішень у ситуаціях, коли недостатня інформація про економічне середовище на даний момент, що є об'єктивною обставиною. Водночас, вони враховують наявність інформації з минулого ефективного досвіду суб'єктів господарювання в певній галузі.

Експертні методи включають в себе ухвалення управлінських рішень на основі особистих думок визнаних експертів у конкретній галузі. Фахівці проводять аналіз альтернативних стратегій, враховуючи умови діяльності суб'єкта господарювання, обирають оптимальну стратегію та роблять прогноз майбутнього стану суб'єкта господарювання на основі обраної стратегії. Проте слабкість цього методу проявляється у впливі суб'єктивізму та можливості перебільшеного впливу експертів з великим досвідом та авторитетом.

Методи активізації сприяють використанню інтелектуальних ресурсів та застосуванню психологічного впливу для здобуття творчих ідей при ухваленні рішень.

Евристичні методи дозволяють отримати необхідну інформацію для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, використовуючи здоровий глузд, логіку та накопичений досвід через порівняння альтернатив і визначення оптимального варіанту.

Важливо відзначити, що експертні методи та методи активізації виходять із евристичних підходів та взаємодіють між собою. Застосування цих методів при прийнятті рішень сприяє комплексному розгляду проблем з різних позицій, виявленню варіантів рішень та відповідних стратегій.

Методи дослідження проблеми, або діагностики, включають в себе застосування різноманітних методів, які дозволяють достовірно та повно визначити проблему та виявити фактори, що можуть призвести до позитивного

результату. Значну роль в цьому відіграють методи акумуляції, обробки та аналізу інформації, факторної оцінки та порівняння. Вибір належного методу залежить від природи і змісту конкретної проблеми, від термінів та обсягу витрат, необхідних для діагностики. Зокрема, важливу популярність отримали такі категорії методів, як методи прибуткового аналізу і прогнозування, які застосовуються для безпосереднього оцінювання поточного стану підприємства та передбачення майбутніх ризиків та негативних наслідків. Ці методи ґрунтуються на аналізі статистичних даних з попередніх періодів відповідної галузі діяльності [8].

Методи економічної оцінки базуються на вивченні аналітичних залежностей, які визначають відношення між умовами та результатами розв'язання конкретної задачі. Ці залежності можуть бути виражені у формулах, таблицях, графіках, або діаграмах, таких як зв'язок між ціною товару та його попитом, або залежність ефективності праці від кваліфікації персоналу чи рівня заробітної плати. Керівник має свій набір таких залежностей, які він може вивести на основі моніторингу або власного досвіду.

Аналіз точки безбитковості повинен надати бізнесменам інструмент для прийняття обґрунтованих рішень, особливо в справах визначення стратегії компанії на ринку. Це включає встановлення цін на продукцію, визначення обсягу виробництва, вибір стратегії реалізації та рекламування товару на ринку.

Методи встановлення прогнозів використовують накопичений досвід та поточні гіпотези для визначення реальних перспектив підприємства. Ці методи можна розділити на кількісні та якісні, враховуючи отриману інформацію та ймовірні тенденції [10].

Методи кількісного прогнозування використовуються, коли діяльність організації в минулому мала певну тенденцію, яку можна продовжити в майбутньому. Це може бути аналіз часових рядів або випадкове моделювання.

Аналіз часових рядів базується на припущенні, що події, що відбулися у минулому, можуть допомогти прогнозувати майбутні події. Цей метод часто використовується для оцінювання попиту на товари чи послуги, визначення

потреб у запасах, прогнозування будівельної активності чи потреб у персоналі. Однак використання цього методу може бути неефективним в умовах високої нестабільності чи при великих змінах в оточенні бізнесу. Для проведення аналізу часових рядів необхідно використовувати сучасні математичні методи.

Казуальне (причинно-наслідкове) моделювання означає прогнозування подій у схожих ситуаціях в майбутньому на основі аналізу статистичних залежностей між досліджуваними факторами та іншими змінними. Математичні методи прогнозування є складними та можуть вимагати потужних обчислень [7].

До якісних методів прогнозування відносяться експертні оцінки:

- Думка журі: об'єднання та узагальнення експертних думок у відповідних галузях.
- Загальна думка працівників: опитування досвідчених працівників для прогнозування майбутньої діяльності або розвитку подій через їх тісну взаємодію з клієнтами, постачальниками.
- Метод очікувань споживачів: використання результатів опитувань клієнтів щодо їхніх майбутніх потреб та вимог.

Менеджери в своїй організаційній діяльності використовують різні методи прогнозування, вибираючи той, який найбільш підходить для конкретних умов та обмежень, що існують на підприємстві [13].

Методи формулювання шляхів вирішення проблем базуються на накопиченні інформації та вимагають переосмислення підходу до її оцінки. На відміну від пошуку причин, які призвели до проблеми, на цьому етапі акцентується на знаходженні інформації, яка може бути корисною для вирішення завдань. Цю інформацію можна здобути з різних джерел, від професійних наукових досліджень до відгуків клієнтів, що виникають внаслідок оцінки дійсних підприємств.

Наприклад, клієнти можуть надавати ідеї щодо нових продуктів чи послуг. У такому випадку важливо розвинути чітку систему отримання зворотного зв'язку, щоб збирати думки клієнтів щодо продукту чи його



аналогів. Крім того, спостереження за діяльністю конкурентів та інших підприємств на ринку також може породжувати ідеї щодо вдосконалення технологій виробництва.

Важливим джерелом ідей є результати власних або запозичених досліджень та розробок. Організації-лідери часто розвивають власні інноваційні рішення, тоді як інші підприємства можуть запозичувати або адаптувати ці ідеї.

Інформацію, отриману з цих джерел, керівник може досліджувати самостійно або залучати фахівців з відповідних галузей. У процесі пошуку нетривіальних рішень рекомендується застосовувати творчий підхід до генерації ідей.

Логічні формалізовані методи прийняття рішень часто використовуються для обґрунтування рішень, пов'язаних із вкладенням коштів у конкретний проєкт з альтернативними технічними або організаційними рішеннями. До таких методів входять метод структурування, платіжна матриця, аналіз чутливості, метод Монте-Карло та інші. Метод «дерева рішень» є ефективним для адміністративних завдань, де встановлені умови та можливість прогнозування результатів. Процес побудови «дерева рішень» може здійснюватися у наступній послідовності:

1. Визначення всіх можливих альтернатив, таких як напрями дій або стратегії, які може обрати особа, що приймає рішення, наприклад, вивчення нового продукту, і визначення станів природи, які є ситуаціями, на які відповідальна особа не може впливати, наприклад, рівень попиту на продукт.

2. Встановлення зв'язків між рішеннями, де може бути обрано одну чи кілька альтернатив, і вузлами щодо стану природи, при яких існують умови, які впливають на виконання рішень. Використовуються символи квадрата для вузлів прийняття рішень і круга для вузлів стану природи.

3. Створення «дерева рішень» з відповідним розгалуженням у вузлах рішень і вузлах стану природи. Усі потенційні виходи та альтернативи відображаються в логічній послідовності.

4. Розрахунок очікуваних доходів для кожної гілки «дерева рішень» і вибір найкращого та найперспективнішого варіанта рішення.

Методи реалізації рішення використовуються після його прийняття і схвалення. План реалізації, що передбачає послідовність заходів для досягнення цілей, зазвичай представлений у вигляді мережевого графіка, особливо в складних ситуаціях з великою кількістю учасників.

Прості рішення здійснюються методикою прямого керування, розпорядженням і економічними методами. Контроль грає велику роль у реалізації управлінських рішень, дозволяючи своєчасно виявляти відхилення від плану та коригувати його за необхідності. Методи фінансового, оперативного та контролю якості можуть бути застосовані залежно від змісту рішення. Управлінці повинні бути здатні обирати та комбінувати різні методи залежно від конкретних умов та завдань, що стоять перед ними.

### **1.3 Досвід управлінських рішень в діяльності закордонних організацій**

Багато країн світу мають значний практичний досвід та інформацію у сфері управління в різних галузях, з урахуванням особливостей їхнього конкурентного ринкового середовища. Проте світовий досвід і довгий період практики призвели до розробки різних підходів до процесу ухвалення управлінських рішень. Ці підходи часто визначаються традиціями, культурними та історичними особливостями країни, системою управління організацій та іншими важливими факторами.

В Україні розвиток науки управління відбувався досить закрито і часто ігнорував зарубіжний досвід у цій галузі. Впродовж багатьох років в країні функціонувала адміністративно-командна система управління, успадкована від Радянського Союзу. У цій системі прийняття рішень надавалось величезному авторитету керівника в межах централізованого планування економіки.

Завдяки процесам глобалізації, які активно поширились наприкінці ХХ століття, зацікавленість у вивченні моделей управління, стилів керівництва та методів прийняття ефективних управлінських рішень відчутно зростає в усьому світі. Важливий внесок у це роблять Японія, США та країни Західної Європи, а також нові конкурентоспроможні держави, такі як Китай, Індія та Південна Корея. Японський досвід менеджменту особливо цікавий та досліджується в багатьох країнах світу. Спостереження за методами управління в Японії заохочують США переосмислювати традиційні принципи управління, які були характерні для західних країн. Японська система управління, за думкою багатьох дослідників, сприяє найповнішому використанню знань та навичок співробітників для досягнення цілей підприємств.

Представлена на малюнку схема прийняття управлінських рішень відповідає американській моделі управління (рис. 1.3).

Після вжиття кроків з прийняття управлінського рішення важливо уважно встановити систему зворотного зв'язку для контролю його виконання та оцінки результатів. На цьому етапі проводиться вимірювання та оцінка впливу рішення, визначення, чи були досягнуті поставлені цілі, і оцінка ефективності прийнятого рішення. Головна мета контролю полягає вчасно виявити зменшення ефективності прийнятого рішення. Зворотній зв'язок, який з'являється під час процесу контролю та оцінки результатів, надає можливість менеджерів вносити зміни в процес виконання рішень, у процедуру їх прийняття, що в подальшому допомагає запобігти або вирішити подібні проблеми.

У літературі з управління, окрім запропонованої схеми прийняття управлінських рішень в рамках американської моделі управління, виділяють процедуру прийняття рішень в рамках японської моделі. У цій традиційній японській процедурі прийняття рішень використовується система «ringi», що перекладається як «отримання згоди на рішення шляхом опитування».

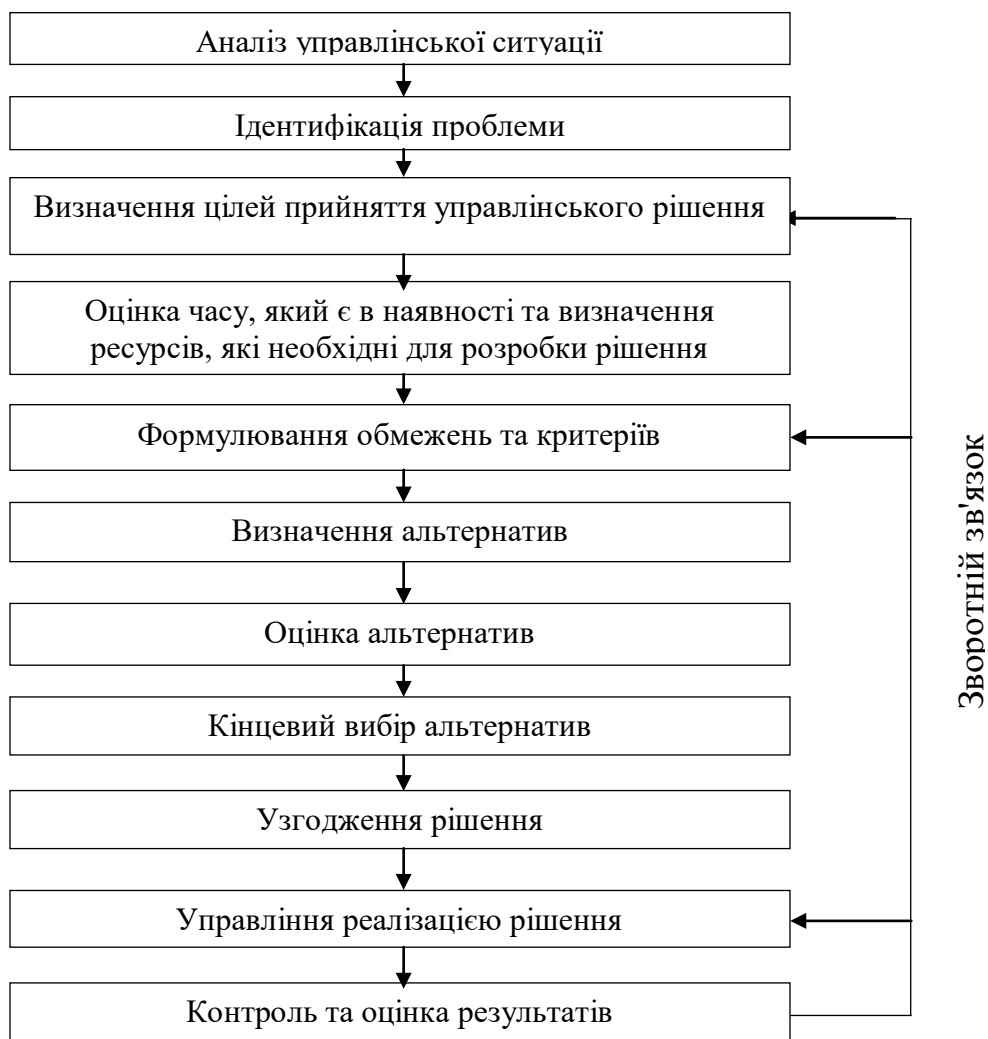


Рис. 1.3 Схема прийняття управлінських рішень згідно американській моделі управління (складено автором на основі [9])

Менеджери середнього та нижнього рівня компетентності, зазвичай, не можуть самостійно приймати важливі рішення, які стосуються їхньої діяльності. Замість цього існує певна процедура, відповідно до якої вони повинні звертатися до вищих керівників.

Процес прийняття рішень в рамках японської моделі, яка базується на системі «ringi», може бути описаний так:

1. Початковий крок передбачає ініціацію рішення, що подається у спеціальному документі, відомому як «ringi-sei». Цей документ докладно описує проблему і надає рекомендації щодо її вирішення.

2. Ініціатор подає документ для розгляду в ті підрозділи організації, чий інтерес торкається даної проблеми. Формальних каналів розповсюдження «ringi-sei» не існує, тож ініціатор сам обирає адресатів. На цьому етапі важливі неформальні зв'язки і структура управління організації.

3. Попереднє обговорення та обговорення допомагають глибше розібратися у проблемі, виявити нові фактори, відсіяти несерйозні альтернативи і, урешті-решт, розробити обґрунтоване рішення.

4. Кожен з керівників, які ознайомилися з «ringi-sei» і взяли участь в його обговоренні, викладає свої зауваження, пропозиції та фіксує своїм підписом (печаткою) згоду або незгоду із запропонованим рішенням.

5. Після того як цей документ обійде менеджерів того рівня, на якому був складений, він передається на наступний, більш високий рівень управління. Тут повторюється та ж процедура. Причому вважається корисним ознайомити з пропонуваним рішенням якомога більше співробітників і заручитися їхньою схваленням.

6. Таким чином, піднімаючись по ієрархії управління, «ringi-sei» потрапляє до керівника вищого рангу - президента або віце-президента компанії.

Система прийняття рішень «ringi» має наступні переваги:

- прийняті рішення більш обґрунтовані і обдумані, так як ретельно обговорені всі аспекти вирішуваної проблеми і врахована думка різних фахівців;

- відповідає необхідність в узгодженні і організації виконання рішення, так як вся робота за цими напрямками виконується паралельно з визначенням проблеми, обмежень, критерію ефективності і вибором альтернатив;

- реалізація рішень проходить ефективно і дуже швидко.

Однак є у розглянутій процедурі прийняття рішень і недоліки:

- важке планування, особливо стратегічне;

- зайвий компромісний характер прийнятих рішень, що може перешкоджати розвитку організації;

- не забезпечується оперативність прийняття рішень, що є великим недоліком в умовах нестабільного зовнішнього середовища [16].

З ростом використання інформаційних технологій процедура прийняття рішень на основі «ringi-sei» стала більш оперативною. В Україні, наприклад, існує система підтримки прийняття управлінських рішень на основі процедури «ringi-sei» під назвою «MEGAPOLIS DOCNET». Ця система відображає концепції «ringi» і відповідає деяким сучасним тенденціям в теорії прийняття рішень. Наприклад, в системному аналізі, правильний вибір мети та ретельне формулювання проблеми мають вирішальне значення. Однією із сучасних тенденцій в управлінні, які відображає система «ringi», є розвиток колегіальних форм прийняття рішень.

Таблиця 1.3

**Процедура прийняття рішень в рамках американської, японської та української моделей менеджменту [13]**

Особливості процедури прийняття управлінських рішень	Модель менеджменту		
	американська	Японська	українська
Ініціатори прийняття рішень	менеджери вищої ланки	менеджери середньої ланки	менеджери вищої ланки
Узгодження рішень	після розробки та вибору альтернативи	в процесі розробки та вибору альтернативи	після розробки та вибору альтернативи
Форма прийняття рішень	децентралізована	централізована	Децентралізована
Спосіб розробки рішень	одноосібно	Колегіально	одноосібно
Методи керівництва в процесі прийняття рішень	прямі (накази, розпорядження)	побічні (розмови, премії)	прямі (накази, розпорядження)
Відповідальність	індивідуальна	Колективна	в залежності від ситуації
Ціль прийняття рішень	ліквідувати наявну проблему	дослідити проблему, знайти причину її виникнення, оцінити можливі сценарії розвитку даної проблеми	ліквідувати наявну проблему

Продовження табл. 1.3

Орієнтація процедури прийняття рішень	на генерацію альтернатив та вибір оптимальної з них	на ретельний аналіз проблеми та правильну постановку цілей	на генерацію альтернатив та вибір оптимальної з них
Швидкість прийняття рішень	оперативне прийняття рішень	витрачається велика кількість часу на розробку рішень, однак ці рішення більше не потребують додаткового узгодження	на розробку рішень витрачається багато часу через некомпетентність співробітників, відсутність необхідної інформації
Розподіл праці в процесі розробки та реалізації рішень	розробляють рішення одні співробітники, приймають – другі, а реалізують – треті	ініціатори, розробники та виконавці – це одні й ті самі люди	розробляють рішення одні співробітники, приймають – другі, а реалізують – треті
Стиль керівництва в процесі прийняття рішення	партисипативний	Груповий	авторитарний

Необхідно відзначити ще одну значущу відмінність у процесі прийняття рішень. У США основним принципом успішного управління є принцип передачі всіх повноважень вниз, до того рівня, на якому лежить відповідальність за втілення прийнятих рішень в реальне життя. Інакше кажучи, особа, відповідальна за виконання рішення, наділяється більшими повноваженнями, оскільки це має безпосередній вплив на рішення задачі. Для азійських компаній, де влада централізована і відповідальність розсіяна, такий підхід до вирішення проблем є нестандартним.

### Висновки до розділу 1

З розділу I можна зробити висновки, що прийняття рішень є критично важливою частиною управління організацією. Процес цей складається з декількох важливих етапів, включаючи аналіз ситуації, визначення проблеми, формулювання цілей, вибір альтернатив, оцінку цих альтернатив, узгодження рішення, його виконання та контроль результатів.

Для забезпечення ефективного прийняття рішень необхідно керуватися рядом важливих принципів, таких як обґрунтованість, об'єктивність, конкретність, мінімізація коригувань, єдність розпорядження та інші. Дотримання цих принципів сприяє прийняттю якісних рішень і допомагає уникнути ризиків та помилок.

Світовий досвід показує, що різні країни та культури мають свої особливості в процедурі прийняття управлінських рішень. Наприклад, американський підхід акцентує передачу повноважень вниз, тоді як японська модель «ringi» базується на колегіальному прийнятті рішень.

З розвитком інформаційних технологій процес прийняття рішень стає більш оперативним. Інформаційні системи допомагають прискорити процедуру прийняття рішень та підвищити ефективність управління.

Важливо враховувати, що культурні відмінності можуть впливати на підходи до прийняття рішень в організаціях. У деяких країнах практикують централізоване управління, тоді як інші підтримують децентралізацію.

Для ефективного управління необхідно використовувати комплексний підхід до вирішення проблеми. Застосування методів, що відносяться до різних груп, сприяє підвищенню ймовірності прийняття правильного рішення, вибору оптимальної стратегії та загалом сприяє стабілізації ринкової діяльності суб'єктів господарювання.

Отже, розуміння теоретичних основ розробки та прийняття управлінських рішень є важливим для керівників організацій. Дотримання принципів та підходів до прийняття рішень допомагає досягти більшої ефективності та уникнути помилок у процесі управління.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІГМА АВК»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «СІГМА АВК»

Багатопрофільна компанія «Сігма АВК» – компанія нового формату з висококваліфікованою командою співробітників та клієнтоорієнтованим менеджментом.

На сьогоднішній момент компанія «Сігма АВК» займає стійкі позиції на ринку будівельних, клінінгових та експлуатаційних послуг, продовжуючи активно розвиватися і розширювати сферу діяльності.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сігма АВК» знаходиться за адресою: Україна, Запорізька область, м. Запоріжжя, вул. Південне шосе, буд. 57, офіс 42а. Діяльність ТОВ «Сігма АВК» направлена на будівництво житлових і нежитлових будівель. Форма власності – колективна [13].

ТОВ «Сігма АВК» засноване 27 липня 2016 р., зі свідоцтвом про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності №40691906, зі статутним фондом 10000 грн. [13].

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сігма АВК» діє на підставі Статуту, Господарського та Цивільного кодексів України, Законів України «Про господарські товариства», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та інших законодавчих та нормативно - правових актів України.

Метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом задоволення потреб юридичних осіб усіх форм власності, фізичних осіб у товарах, роботах та послугах та отримання прибутку.

Підприємство здійснює всі види господарської діяльності, якщо вони не заборонені законодавством України та відповідають цілям підприємства.

Основним видом економічної діяльності є 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель. Також товариство здійснює такі види діяльності [13]:

- виробництво будівельних виробів із пластмас;
- виробництво інших виробів із пластмас;
- виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у.;
- монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування;
- штукатурні роботи;
- установлення столярних виробів;
- покриття підлоги й облицювання стін;
- малярні роботи та скління;
- загальне прибирання будинків;
- інша діяльність із прибирання будинків і промислових об'єктів;
- інші види діяльності із прибирання;
- оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;
- неспеціалізована оптова торгівля;
- інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту;
- ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування;
- інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.;
- інші роботи із завершення будівництва;
- знесення;
- будівництво інших споруд, н.в.і.у.;
- будівництво доріг і автострад;
- лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами;
- діяльність агентств працевлаштування;
- діяльність агентств тимчасового працевлаштування;
- інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами;
- надання комбінованих офісних адміністративних послуг.

Основна мета підприємства в ринкових умовах – отримання прибутку. Тому під час стратегічного планування дуже важливо врахувати всі фактори та аспекти подальшого розвитку, щоб повно та обґрунтовано визначити норму прибутку підприємства та забезпечити певний рівень прибутковості.

Для економічної характеристики підприємства проведемо горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Сіґма АВК» за 2021-2022 рр. (табл. 2.1) [13].

Таблиця 2.1

## Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Сіґма АВК»

Показник	2021	2022	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
<b>АКТИВ</b>	375483	339072	-36 411	-9,70
I. Необоротні активи в тому числі:				
Нематеріальні активи	309	246	-63	-20,39
Незавершені капітальні інвестиції	11	0	-11	-100
Основні засоби	372059	334356	-37 703	-10,13
інші фінансові інвестиції	5	5	0	-100
Відстрочені податкові активи	3 099	4 465	1 366	44,08
II. Оборотні активи в тому числі:	251648	179642	-72 006	-28,61
Запаси	124944	66157	-58 787	-47,05
дебіторська заборгованість	111085	99376	-11 709	-10,54
грошові кошти та їх еквіваленти	9 848	7 950	-1 898	-19,27
Витрати майбутніх періодів	355	464	109	30,70
Інші оборотні активи	5 416	5695	279	5,15
III. Необоротні активи, утримувані для продажу	0	2515	2 515	-
<b>БАЛАНС</b>	627131	521229	-105902	-16,89
<b>ПАСИВ</b>	238 997	326 195	87 198	36,48
I. Власний капітал				
III. Поточні зобов'язання та забезпечення	388134	195034	-193100	-49,75
<b>БАЛАНС</b>	627131	521229	-105 902	-16,89

Аналіз балансу дозволяє зробити наступні висновки: необоротні активи зменшились на 36411 тис. грн., у тому числі нематеріальні активи – на 63 тис. грн., основні засоби зменшились на 37703 тис. грн. Оборотні активи підприємства зменшились на 72006 тис. грн., у тому числі запаси зменшились на 58787 тис. грн.

Дебіторська заборгованість – на 11709 тис. грн., грошові кошти та їх еквіваленти – на 1898 тис. грн. Загальна сума активів зменшилась на 105902 тис. грн.

Власний капітал підприємства збільшився на 87198 тис. грн.; короткострокові зобов'язання та застава зменшилися на 193100 тис. грн. Аналізуючи зобов'язання підприємства, слід зазначити, що пасиви підприємства зменшилися. В результаті підприємство своєчасно розраховувалося з постачальниками та підрядниками за виконані роботи та отримані послуги. Загалом динаміка показників ліквідності позитивна. Зменшення заборгованості підприємства збільшує ліквідність підприємства і його фінансову стійкість.

Аналіз доходів і витрат підприємства відіграє важливу роль у загальній системі оцінки діяльності суб'єкта господарювання. Це пов'язано з тим, що доходи та витрати мають безпосередній вплив на загальні фінансові результати підприємства, які можуть бути як позитивними, так і негативними. Проведено аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «Сігма АВК» (рис. 2.1).

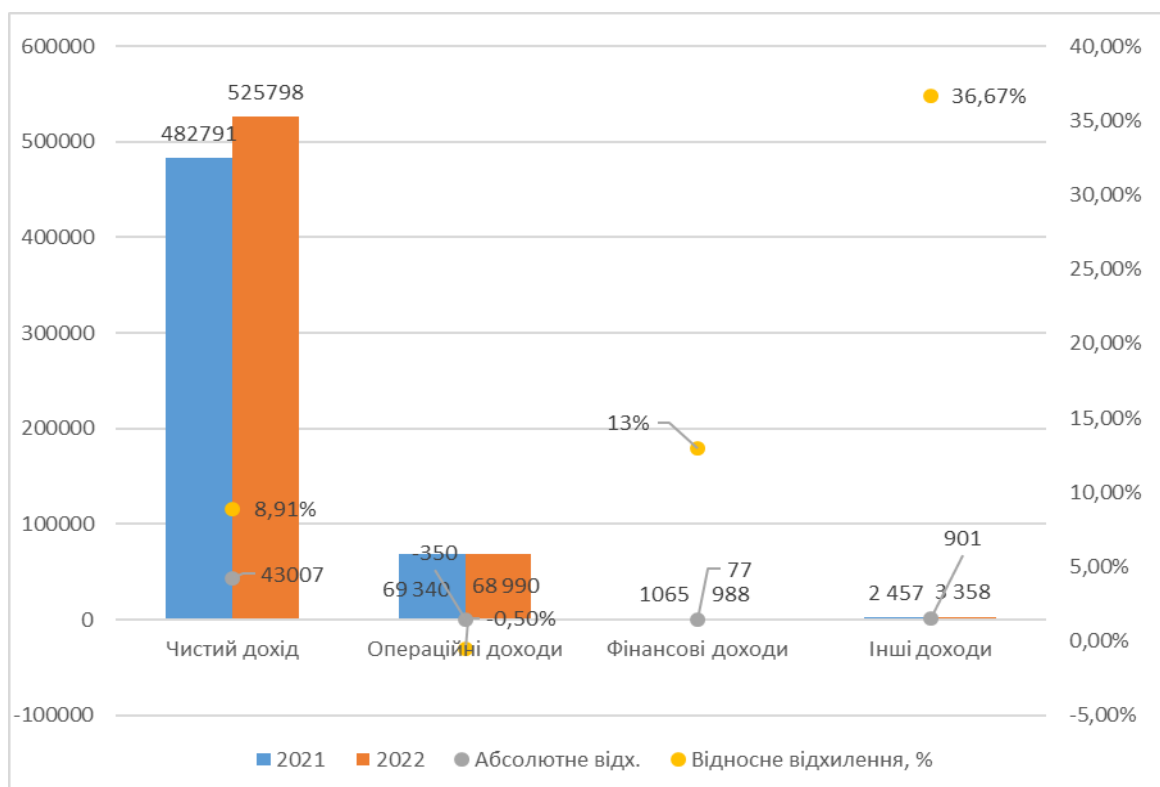


Рис. 2.1 Динаміка доходів ТОВ «Сігма АВК» в тис. грн. [12]

Чистий дохід від реалізації товарів (товарів, робіт, послуг) у 2022 році в порівнянні з 2021 роком зріс на 43 007 тис. грн. Інші операційні доходи підприємства зменшилися на 350 тис. грн. У 2021 році підприємство мало інші фінансові доходи від депозиту (овернайт) у сумі 988 тис. грн. та інші доходи зросли на 901 тис. грн.

Аналіз динаміки витрат ТОВ «Сігма АВК» у 2022 році по відношенню до 2021 року приведений на рис. 2.2 [12].

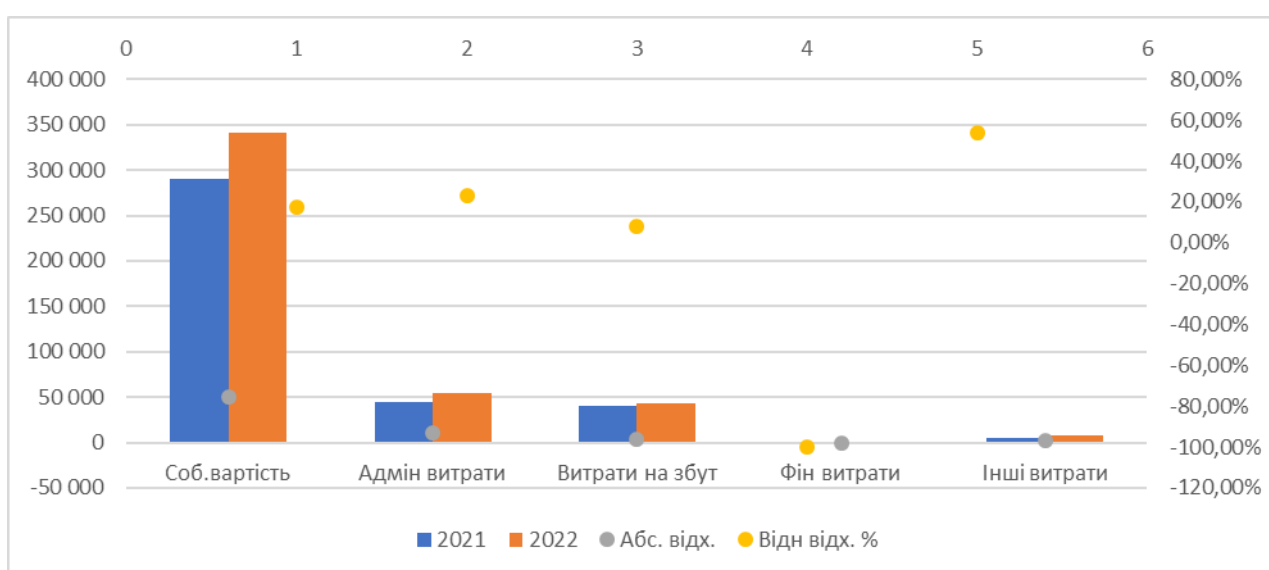


Рис. 2.2 Динаміка витрат ТОВ "Сігма АВК" в тис. грн. [17]

Аналіз витрат ТОВ «Сігма АВК» дає змогу зробити деякі висновки. У 2022 р. порівняно з 2021 р. відбулося збільшення багатьох витрат на основну діяльність компанії, зокрема: витрати на виробництво зросли на 50 403 тис. грн., адміністративні витрати – на 10 195 тис. грн., витрати на маркетинг – на 3 176 тис. грн. При цьому інші операційні витрати зменшилися на 17 834 тис. грн., фінансові витрати – на 671 тис. грн., інші витрати зросли на 2553 тис. грн.

Аналіз динаміки фінансових результатів ТОВ «Сігма-АВК» у 2022 році по відношенню до 2021 року (табл. 2.2) [12].

Таблиця 2.2

**Динаміка фінансових результатів ТОВ «Сігма АВК» в тис. грн.**

Фінансовий результат	2021	2022	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Валовий прибуток	191 864	184 468	-7 396	-3,85
Фінансовий результат від операційної діяльності	112 591	109 308	-3 283	-2,92
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	109 619	106 343	-3 276	-2,99
Чистий прибуток	89 817	87 198	-2 619	-2,92

Валовий прибуток підприємства у 2022 році порівняно до 2021 року зменшився на 7 396 тис. грн.

Фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на 3 283 тис. грн, фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування знизився на 3276 тис. грн.

Чистий прибуток за 2022 рік становив 87 198 тис. грн., тобто зменшився на 2 619 тис. грн. по відношенню до 2021 року.

## **2.2 Аналіз системи прийняття рішень на підприємстві ТОВ «СІГМА АВК»**

Систему управління можна розглядати як систему прийняття рішень. На підставі типових посадових інструкцій кожного працівника даного підприємства завдання, повноваження та відповідальність в ТОВ «СІГМА АВК» розподілені наступним чином.

Організаційна структура досліджуваного підприємства зображена на рис. 2.3.

До складу правління входить: Загальні збори, директор, Ревізійна комісія.

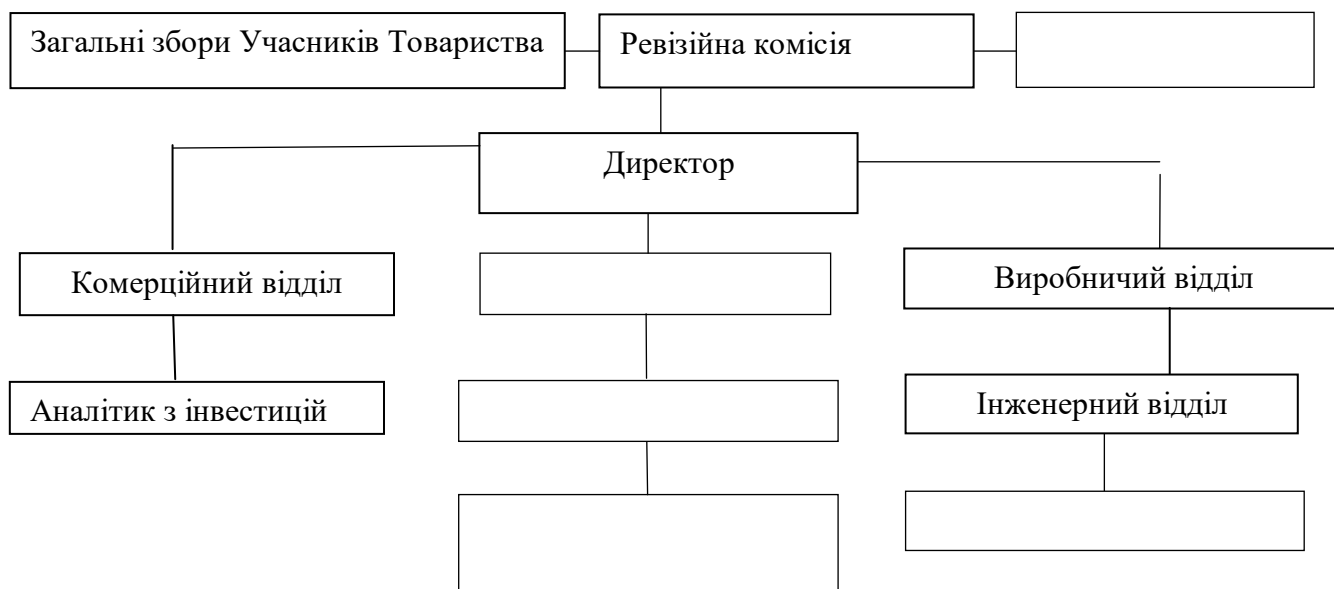


Рис. 2.3 Організаційна структура ТОВ «Сігма АВК» [12]

Найвищим органом управління на ТОВ «Сігма АВК» є Загальні збори акціонерів. До виключної компетенції Зборів належить [12]:

- визначення основних напрямків діяльності Товариства, затвердження його планів та звітів про їх виконання;
- затвердження Статуту Товариства, внесення до нього змін та доповнень;
- обрання та відкликання членів Ревізійної комісії та виконавчого органу;
- затвердження річних результатів діяльності Товариства, звітів Ревізійної комісії, порядку розподілення прибутку, визначення порядку виплати збитків;
- прийняття рішень про створення, діяльність або ліквідацію дочірніх філій, представництв, затвердження їх статутів і положень;
- прийняття рішень про притягнення до майнової відповідальності працюючих осіб Товариства;
- затвердження правил процедури та інших внутрішніх документів про визначення організаційної структури Товариства;

- прийняття рішення про реорганізацію та ліквідацію Товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу;
- встановлення розміру, форми і порядку внесення учасниками додаткових внесків;
- вирішення питання про придбання Товариством частки Учасника;
- виключення Учасника з Товариства.

Виконавчим органом є директор, який відповідає перед загальними зборами, організовує виконання їх рішень та керує поточною діяльністю товариства. Директор призначається Зборами Учасників. Директором товариства може бути один з учасників Товариства або особа, яка не входить до числа Учасників, призначених на цю посаду Загальними Зборами.

Директор керує, організовує роботу та несе відповідальність за діяльність Товариства в межах наданих йому прав.

Директор Товариства:

- визначає умови оплати праці посадових осіб Товариства, його дочірніх підприємств, філій та представництв;
- вирішує всі питання діяльності Товариства окрім віднесених до виключної компетенції Зборів учасників;
- забезпечує реалізацію рішень загальних Зборів в рамках своїх повноважень;
- укладає угоди (контракти) та здійснює облік та внутрішній контроль за господарською діяльністю Товариства;
- затверджує положення про оплату праці робітників Товариства;
- розпоряджається майном та коштами Товариства, представляє Товариство у відносинах з будь-якими українськими та іноземними юридичними та фізичними особами, укладає в країні та за її межами договори та інші угоди від імені Товариства.

Засновником підприємства є фізична особа - Омельчак Андрій Олегович.

Наглядовим органом Товариства є Ревізійна Комісія, яка збирається на Загальних Зборах та контролює фінансово-господарську діяльність Директора



Товариства. Склад Ревізійної комісії може бути змінений протягом звітного періоду за рішенням Загальних зборів. Директор не може входити до складу Ревізійної Комісії і не має права втручатися або перешкоджати її роботі.

Перевірка діяльності Директора Товариства проводиться Ревізійною Комісією за рішенням Загальних Зборів або за власною ініціативою Ревізійної комісії. Ревізійна комісія має право вимотати від посадових осіб Товариства надавати їй всі необхідні матеріали, бухгалтерські та інші документи.

Ревізійна комісія перевіряє фінансово-господарську діяльність підприємства не рідше одного разу на рік. Ревізійна комісія доповідає Асамблеї про результати проведених перевірок. Без рішення ревізійної комісії загальні збори не мають права затверджувати баланс товариства [13].

В процесі прийняття управлінських рішень, від яких залежить ефективна організація роботи підприємства, соціальні і трудові умови роботи колективу, в нарадах беруть участь керівники середньої ланки, інші відповідальні особи.

Під час таких нарад, як правило, керівник підприємства пропонує висловитися кожному з учасників наради усно, при необхідності прийняті рішення фіксуються в електронному або письмовому вигляді за допомогою протоколу, в якому відображені терміни та виконавці. В процесі розробки рішень, визначаються існуючі проблемні ситуації, що склалися в роботі та причини їх виникнення.

Керівниками отримується необхідна інформація, наприклад, по вивченню ринків збуту, майбутніх конкурентів, попиту і пропозиції, збільшення або зниження темпів реалізації по оптовій або роздрібній ланці, з виділенням переваг та недоліків по окремих групах товарної продукції. Зібрана та узагальнена інформація виноситься на обговорення групі або колективу, уповноваженим брати участь в ухваленні рішення. Розроблюється спільно із всіма учасниками декілька можливих варіантів рішення, із зазначенням всіх обмежень, позитивних та негативних наслідків.

Надалі приймається рішення, яке принесе більший комерційний або соціальний ефект більшості колективу підприємства. З метою підвищення

ефективності управлінських рішень керівники всіх підрозділів підприємства використовують до осіб, які недобросовісно виконують доручені їм завдання адміністративні заходи впливу (зняття премій, надбавок, матеріальної допомоги, догану, сувору догану). І, навпаки, працівників, котрі якісно виконують свої обов'язки, преміюють і просувають по службі.

Як правило, прийняті рішення оформляються наказом. Керівник доводить інформацію про прийняте рішення кожному із своїх підлеглих, в разі необхідності під особистий підпис. Керівники структурних підрозділів призначають відповідальних виконавців за реалізацією даного рішення, контролюють правильність та своєчасність виконання рішення.

В ТОВ «Сігма АВК» в 2021-2022 рр. приймалися такі види управлінських рішень.

а) За змістом:

- стратегічні рішення: визначення товарної стратегії, рішення щодо подальшого розвитку виробничого потенціалу, вибір ринків і сегментів для будівництва, визначення стратегічного портфеля будівельних проєктів, вирішення питань щодо впровадження нових будівельних технологій, автоматизації будівельних процесів і підвищення продуктивності праці;

- тактичні рішення: рішення щодо виробничої програми на рік, три, п'ять років (як способу здійснення стратегічних напрямків), розподіл програм по виконавцям, рішення щодо підвищення кваліфікації лінійного персоналу;

- оперативні рішення: розрахунок календарно-планових нормативів виробничої програми, підвищення заробітної плати і т.д.

б) За ознакою інноваційності:

- рутинні рішення: у зв'язку з недостатньою кваліфікацією обслуговуючого персоналу рішення про заходи з додаткового навчання персоналу;

- в) Колегіальні рішення: розробка методики оцінки ефективності виконання поставлених завдань на всіх рівнях.

Управлінські рішення можуть прийматися стосовно будь-якій сфері діяльності організації: управління персоналом, управління фінансами, в тому числі і управління реалізацією.

Розглянемо процес прийняття управлінського рішення в сфері управління підприємством «Сігма АВК».

Потреба в розробці управлінського рішення виникає при появі проблеми та доцільності її вирішення. На рівні підприємства під проблемою розуміють критичну неузгодженість між бажаним і реальним станом. В даному випадку керівництво не задоволене станом організації виробництва.

В економічній теорії застосовують два підходи до вирішення проблеми. Згідно до першого підходу – проблемою вважається ситуація, коли поставлені цілі не досягнуті. У іншому випадку як проблему розглядають існуючу потенційну можливість або загрозу, що виникає чи може виникнути та несе негативні наслідки.

Встановлення факту існування самої проблеми полягає в усвідомленні її існування, ґрунтуючись на результатах контролю діяльності або дослідження ринкових можливостей.

Проблема, котра досягла певної гостроти, трансформується в мотив для діяльності організації та її менеджерів. Кожна проблема має внутрішню структуру, яка включає такі елементи, як предмет, об'єкт, суб'єкт, джерела, зв'язку, мета рішення.

За результатами роботи з виявлення проблеми, перед персоналом підприємства була поставлена мета – впровадити систему оцінки ефективності роботи виробничого персоналу протягом 2020-2021 рр. на ТОВ «Сігма АВК» [13].

Розробка управлінських рішень з урахуванням інтересів учасників дозволяє в значній мірі уникнути конфліктів або знизити ймовірність їх виникнення.

Поставлена мета відповідає всім необхідним вимогам, що пред'являються до цілей: вона ясна і зрозуміла виконавцям, вона вимірювана кількісними

методами, вона має терміни реалізації, вона узгоджується з метою діяльності всієї організації.

Управлінська діяльність всередині організації є динамічним процесом, що породжує безліч різноманітних проблем і варіантів їх рішень. В рамках вирішення даної проблеми можна виділити кілька напрямків її вирішення. З одного боку, це зміна методологічного підходу до організації процесу постановки задач та отримання результату через контроль, оцінювання ступеня відповідальності виконавців та швидкості у прийнятті рішень. З іншого боку, це зміна впливу людського фактору на вирішення проблеми.

В основу вирішення проблеми покладено дві складові [14]:

- система мотивації діяльності виробничого персоналу через призму оцінок за ефективність виконуваних завдань в організації виробництва;
- впровадження автоматизованої системи постановки задач, на базі Asana;

Кількісна оцінка ефекту, отриманого в результаті прийняття того чи іншого рішення, виражається не тільки в грошовій формі, але і залежить від змін у складі капітальних вкладень, соціальних умов праці, психологічного клімату і т.д.

Зіставлення варіантів передбачає виключення непридатних і вибір найбільш прийнятних.

У найбільш загальному вигляді вибір остаточного рішення визначається характером поставленого завдання, наявними ресурсами, інформаційної забезпеченістю процесу управління.

Запропоновані способи вирішення проблеми не потребують великих матеріальних затрат, тому однозначно є прийнятними для підприємства.

Головний акцент необхідно зробити на активізації людських ресурсів і впровадженні системи мотивації, а також вдосконаленні існуючого програмного забезпечення в розрізі контролю та оцінювання ефективності роботи виробничого персоналу.

Слід пам'ятати, що рішення буде реалізованим, якщо воно передбачає:

- організацію;
- стимулювання (мотивацію);
- контроль виконання.

Організація виконання рішення може включати два аспекти.

По-перше, це організація нової системи при вирішенні великої нової проблеми. В цьому випадку може використовуватися метод функціонально-логічного проектування структур організаційних систем.

По-друге, це зміна функцій, структури, параметрів вже існуючої системи. Зокрема, важливо уникнути в організаційно-виробничій системі лінійно-функціонального конфлікту, при перерозподілі функцій підрозділів, їх спеціалізації та, відповідно, влади, відповідальності, ролей окремих менеджерів в організаційно-виробничій системі, з усіма впливаючими звідси наслідками.

### **2.3 Оцінка стратегічного стану підприємства ТОВ «СІГМА АВК»**

Інструменти управління підприємством використовуються для оцінки результатів управлінських рішень щодо розвитку господарської діяльності та запобігання прийняттю помилкових рішень у майбутньому при моніторингу ступеня досягнення поставлених цілей розвитку.

Основні інструменти сталого розвитку компаній також слід розглядати з точки зору трьох компонентів, а саме [16]:

– економічні інструменти: стратегічне планування, техніко-економічне планування, облік і аудит, управління фінансовими потоками та витратами, система контролінгу, управління якістю, управління інвестиціями та інноваціями, стимулювання;

– соціальні інструменти: організаційна структура, управління персоналом та соціальною політикою підприємства, управління системою мотивації персоналу, комунікація між різними ланками управління, розвиток потенціалу людських ресурсів, моральний клімат в колективі;

– екологічні інструменти: екологічне планування та контроль, управління відходами, сертифікація та стандартизація, ресурсоемність та енергоемність технологічних процесів, модернізація технічного оснащення [15].

Стратегічне управління компанією ТОВ «Сігма АВК» включає розробку заходів і планів та обґрунтування досягнення певних цілей, які враховують технічний, фінансовий та кадровий потенціал компанії, а також її виробничі та маркетингові можливості.

Будівельна галузь, виступаючи лідером інноваційної діяльності, впливає на розвиток суміжної промислової діяльності та визначає рівень соціально-економічного добробуту країни. Таким чином, розвиток будівельної галузі створює додаткові робочі місця, що впливає на рівень зайнятості та добробуту населення, забезпечує потреби населення в доступному житлі та сприяє розвитку інфраструктури в країні.

За останні кілька років статус місцевих виробників значно змінився. Українські матеріали та технології поступово повертають втрачені позиції на ринку. Нині українські споживачі часто віддають перевагу місцевій продукції, що свідчить про низький рівень конкурентоспроможності будівельних матеріалів. Є попит на якісний товар або оптимальне співвідношення «ціна-якість».

Зараз проблемою маркетингу є збір інформації про конкурентів. Будівельним компаніям найпростіше зберігати первинну інформацію, зібрану від споживачів, посередників, податкових баз та інших джерел. Важливу роль відіграють і неформальні методи збору даних, найчастіше з використанням технічної, комерційної та маркетингової інформації. Джерелом інформації про компанії-конкуренти можуть бути також спеціалізовані виставки.

Перш за все, слід зазначити, що маркетингову стратегію ТОВ «Сігма АВК» можна охарактеризувати як стратегію розвитку компанії. Необхідно проаналізувати зовнішнє середовище ТОВ «Сігма АВК», щоб оцінити можливі можливості оптимізації стратегії (табл. 2.3). Аналіз середовища – це процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні

фактори, пов'язані з організацією, щоб визначити можливості та загрози для бізнесу.

Аналіз довкілля є критичним кроком у створенні стратегії управління ризиками для організації. Цей процес вимагає уважного спостереження за тим, що відбувається в зовнішньому середовищі, оцінки впливу цих факторів, ідентифікації сильних і слабких сторін організації та її зовнішнього контексту.

Таблиця 2.3.

### Профіль середовища ТОВ «Сігма АВК»

Фактори, середовища	Важливість для галузі А	Вплив на підприємство Б	Спрямованість впливу В	Ступінь важливості Г = А – Б – В
1. Зростання конкуренції на ринку	3	2	-1	-6
2. Прихильність споживачів	2	3	+1	+6
3. Підвищення купівельної спроможності	2	2	+1	+4
4. Законодавчо-правова база	2	1	+1	+2
5. Ріст ВВП, а отже і попиту	3	3	+1	+9
6. Низький рівень кадрового потенціалу і т.д.	1	3	-1	-3
7. Погіршення демографічної ситуації і т.д.	3	2	-1	-6
8. Повномаштабне вторгнення на територію країни.	3	3	-1	-9

За допомогою даного методу експертним шляхом (за участі експертів, які мають відповідний досвід і знання в конкретній галузі чи сфері) оцінюють відносну значущість для підприємства кожного окремого фактору середовища. Кожному із факторів в розрізі всіх трьох середовищ (перша графа) експерти дають оцінку за певною шкалою (у графах АБВГ). А саме:

Графа А - „Важливість для галузі»: велика - 3; середня - 2; слабка - 1.

Графа Б. - „Вплив на підприємство»: відчутний - 3; середній - 2; слабкий - 1; відсутній - (-).

Графа В. - „Спрямованість впливу»: позитивний - (+); негативний - (-).

Графа Г. - „Ступінь значущості фактору для підприємства» - це добуток експертних оцінок АБВ. Він, цей добуток, власне і є інтегральною оцінкою ступеня важливості кожного фактору для даного підприємства.

Отже, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що на діяльність підприємства найбільше вливають наступні фактори: ріст ВВП, а отже і попиту — позитивний вплив; вторгнення на територію країни — негативний вплив; погіршення демографічної ситуації - негативний вплив; висока конкуренція в галузі — негативний вплив; прихильність споживачів - позитивний вплив. Разом з цим, важливе значення у діяльності підприємства мають маркетинговий та виробничий фактор.

Вторгнення російської армії негативно вплинуло на ринок нерухомості. Спочатку будівельна галузь фактично повністю стала на паузу. Згідно дослідження URE Club, лише 21,2% компаній в Україні відновили роботу над проектами у 2022 році [21].

Наприкінці минулого року, за даними Forbes [22], на межі банкрутства перебували до двох третин девелоперських компаній, а близько 30% інвесторів, що купили житло у розстрочку чи іпотеку, не змогли її виплачувати через фінансові труднощі.

Станом на травень 2023 року, з 1296 житлових комплексів, яких вторгнення застало на різних етапах будівництва, 908 відновили роботу: це більше 70%. 152 житлові комплекси розпочали будувати з нуля вже під час активних бойових дій. Більше всього - в західних регіонах. Будівництво хоча б однієї черги за період вторгнення завершили в 135 ЖК - у лідерах також Львівська область та Київщина.

Суть конкурентної стратегії компанії обумовлена створенням майбутньої конкурентоспроможності швидше, ніж конкуренти досягнуть того, що компанія має сьогодні. Вибір стратегії залежить від характеру регіону та конкурентних



умов у ньому. Зрештою, конкуруючі компанії можуть забезпечити більшу споживчу цінність, пропонуючи клієнтам нижчі ціни, ніж їхні конкуренти, або пропонуючи більше переваг, які виправдовують вищі ціни. Для того, щоб здійснити оцінювання конкурентоспроможності будівельної компанії, необхідно порівняти важливі показники підприємства з аналогічними показниками конкурентів. Це дозволить визначити майбутню стратегію організації, використати конкурентні переваги та усунути наявні недоліки.

У м. Запоріжжя налічується близько 10 найбільших будівельних товариств, до яких належать:

- ТОВ «АЛД ІНЖИНІРИНГ ТА БУДІВНИЦТВО»;
- ТОВ «БК"ЗАПОРІЖЖЯ-БУД»;
- ТОВ «ЗАПОРІЗЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ СТМ»;
- ТОВ «ЗАПОРІЗЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ "РАССВЕТ».

Для практичної реалізації конкурентних позицій ТОВ «Сігма АВК», було проведено оцінювання конкурентоспроможності компаній-конкурентів на основі методу балів за п'ятибальною шкалою (табл. 2.4) [19].

Таблиця 2.4.

### Оцінка рівня конкурентоспроможності будівельних підприємств- Конкурентів

Фактори конкурентоспроможності	ТОВ «Сігма АВК»	Конкуренти		
		ТОВ «ЗБК «Рассвет»»	ТОВ «ЗБК СМТ»	ТОВ «БК"ЗАПОРІЖЖЯ-БУД»
1. Охоплення ринку	3	4	3	4
2. Надійність	5	5	5	5
3. Кваліфікація персоналу	5	4	4	5
4. Використання прогресивних технологій в будівництві	4	5	4	5
5 Система підвищення кваліфікації працівників	4	5	3	4
6. Ресурсозабезпеченість	5	4	4	5
7. Умови інвестування	4	4	4	4
8. Умови кредитування	4	4	4	4

## Продовження таблиці 2.4

9. Розвиток системи оптових посередників	4	3	4	5
10. Впровадження новітніх технологій	4	4	5	4
11. Утримання позицій на ринку у воєнний період	3	3	4	4
РАЗОМ	45	45	44	49

Таким чином, можна зробити висновки, що найбільшим конкурентом для будівельної компанії ТОВ «Сігма АВК» є ТОВ «ЗАПОРІЖЖЯ-БУД», оскільки дана компанія має найвищий показник серед підприємств-конкурентів за такими характеристиками, як надійність, ресурсозабезпеченість, використання новітніх технологій тощо, що свідчить про сталий розвиток підприємства та відповідність міжнародним вимогам і стандартам.

Оцінимо вплив середовища на ТОВ «Сігма АВК» за допомогою PEST-аналізу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

**PEST-аналіз ТОВ «Сігма АВК»**

<b>1. Політичні чинники:</b>	<b>2. Економічні чинники:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Політична нестабільність</li> <li>- Державне регулювання</li> <li>- Санкції щодо іноземних компаній з боку країн-імпортерів</li> <li>- Введення обмежень на ввезення імпортованих комплектуючих</li> <li>- Підтримка вітчизняного виробництва</li> <li>- Повномасштабне вторгнення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зниження темпів зростання ринку</li> <li>- Посилення конкуренції з боку закордонних виробників та їх дилерів</li> <li>- Розвиток первинного ринку житлової та комерційної нерухомості</li> <li>- Зростання ринку вторинної офісної та житлової нерухомості</li> <li>- Зростання доходів населення</li> <li>- Розвиток ринку кредитування</li> </ul>
<b>3. Соціальні чинники:</b>	<b>4. Технологічні чинники:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зміна купівельних переваг</li> <li>- Зростання культури споживання (якісніші товари за вищою ціною)</li> <li>- Мода на пластикові вікна</li> <li>- Довгий вибір компанії-виробника</li> <li>- Великий вплив на вибір компанії якості обслуговування та кваліфікації персоналу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розвиток та вдосконалення технологій виробництва</li> <li>- Удосконалення технологій збуту та просування</li> <li>- Прагнення покупців до комфорту</li> </ul>

PEST-аналіз – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) та

технологічних (Technological) аспектів середовища, які впливають на бізнес компанії.

Таким чином, можна говорити, що найбільший вплив на діяльність підприємства мають економічні та політичні чинники. Війна негативно впливає як на будівельні компанії, так і на постачальників будівельних матеріалів. Коли почалася війна, все будівництво було заморожене через ризик пошкодження/знищення активів. За даними Міністерства розвитку громад і територій України, станом на 1 червня 3,5 млн українців мають пошкоджене або зруйноване житло. Йдеться про 116 тис. об'єктів загальною площею 14 млн кв.м. [17].

Верховна Рада розробила порядок забезпечення житлом людей, чиї будинки були зруйновані, і надання грошової компенсації людям, чиї будинки були пошкоджені (Закон України від 23.02.2023) «Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України, та Державний реєстр майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України». Загальна сума компенсації оцінюється у 875 млрд грн (29,9 млрд доларів США). Забезпечення житлом є пріоритетним для уряду. Це також може стимулювати зростання ринку житлової нерухомості. Крім того, уряд полегшує будівництво житлових квартир для ВПО шляхом внесення змін у правила землекористування, скасування мит на будівельні матеріали та спрощення нетарифних бар'єрів (дозволів і ліцензій). Іншим джерелом доходу будівельної галузі є розвиток інфраструктури [18].

Уряд уже виділив 1,4 млрд грн (47,9 млн доларів США) з резервного фонду для протидії наслідкам бойових дій, зосередившись на реконструкції інфраструктури. Споживчий попит є ще одним важливим фактором, що впливає на галузь. Якщо великі та середні компанії є більш стійкими до

коливань споживчого попиту, то малі підприємства є більш чутливими, особливо ті, що здійснюють реконструкцію та ремонтні роботи [19].

Наразі в Україні немає місця, абсолютно захищеного від авіаударів, але захід України вважається більш безпечною, тому споживчий попит в цьому регіоні почав зростати, також через великий приплив ВПО.

Також одним з основних інструментів стратегічного управління при оцінці комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на розвиток компанії, є SWOT-аналіз [20].

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між специфічними для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в майбутньому можуть бути використані для вибору і формулювання стратегій підприємства.

SWOT-аналіз – дозволяє впорядкувати процес перегляду всієї наявної інформації, використовуючи власні погляди та оцінки, і створити загальний перелік стратегій компанії на основі їх характеристик – адаптації або впливу на навколишнє середовище [20].

Тому, використовуючи методологію SWOT-аналізу табл. 2.6 визначено стратегічні проблеми та альтернативи для забезпечення стійкості компанії.

Таблиця 2.6

### SWOT-аналіз ТОВ «Сігма АВК»

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розвиток інноваційних технологій</li> <li>– Збільшення об'єму та потенціалу ринку</li> <li>– Удосконалення інструментів управління бізнес-процесами компанії</li> <li>– Збільшення темпів розвитку будівельної галузі</li> <li>– Розвинена логістика ринку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стрибки курсів валют</li> <li>– Сезонність та нестабільність попиту на продукцію</li> <li>– Неможливість довгострокового планування</li> <li>– Низький рівень платоспроможності потенційних клієнтів</li> <li>– Недостатність інформації про стан ринку та конкурентів</li> <li>– Політична ситуація в країні</li> </ul>

## Продовження таблиці 2.6

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Чіткі орієнтири розвитку компанії</li> <li>– Постійний аналіз стану компанії</li> <li>– Високий рівень кваліфікації робітників</li> <li>– Позитивна динаміка фінансових показників</li> <li>– Висока якість та технологічність продукції</li> <li>– Високий рівень сервісу</li> <li>– Лояльність до клієнтів</li> <li>– Можливість оренди продукції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Висока ціна в порівнянні з вітчизняними виробниками</li> <li>– Періодична нестача необхідної кількості запасів продукції</li> <li>– Не адаптивна організаційна культура</li> <li>– Низький рівень комунікації</li> <li>– Посадові інструкції не чітко визначені</li> <li>– Повільне протікання бізнес-процесів</li> </ul>

Основними стратегічними проблемами, які гальмують розвиток ТОВ «Сіґма АВК», є нестабільність зовнішнього середовища та труднощі прогнозування ринкової ситуації, політична ситуація, втрата потенційних клієнтів, втрата проєктних тендерів через нестабільність будівельного ринку та відсутність необхідної продукції, пошук нових ринків для маркетингових інструментів, а також необхідність оптимізувати організаційну структуру компанії та бізнес-процеси, переглянути та покращити потік інформації.

## Висновки до розділу 2

Отже, дослідивши діяльність ТОВ «Сіґма АВК», можна зробити деякі висновки.

Метою діяльності підприємства ТОВ «Сіґма АВК» є отримання прибутку шляхом задоволення потреб юридичних осіб усіх форм власності, фізичних осіб у товарах, роботах та послугах та отримання прибутку.

Показники фінансового стану ТОВ «Сіґма АВК» характеризують підприємство як фінансово стійке, в останній час не спостерігається негативна тенденція зменшення величини прибутку. Аналіз витрат ТОВ «Сіґма АВК» дає змогу зробити деякі висновки. У 2022 р. порівняно з 2021 р. відбулося збільшення багатьох витрат на основну діяльність компанії.

Порівняльний аналіз конкурентів ТОВ «Сіґма АВК» показав, що основними конкурентами цієї компанії є ТОВ «ЗБК СМТ», ТОВ «Рассвет» та

ТОВ «Запоріжжя-буд», які мають ринкову частку 23,0%, 29,0% та 31,0 % відповідно. ТОВ «Сігма АВК» займає одну з лідируючих позицій на ринку будівельних та послуг за асортиментом, зовнішнім виглядом, унікальністю пропозиції та рекламною активністю.

Проведено оцінку конкурентного середовища ТОВ «Сігма АВК». PEST-аналіз ТОВ «Сігма АВК» показав найвпливовіші чинники у діяльності компанії: політична стабільність держави, а також антимонопольне та трудове законодавство, зміни обмінного курсу, настрої міграції та імміграції, доступ до новітніх технологій.

При проведенні SWOT-аналізу були виявлені сильні та слабкі сторони фірми, а також загрози та можливості. Найбільш важливими недоліками фірми можна назвати високу ціну в порівнянні з вітчизняними виробниками, періодичну нестачу необхідної кількості запасів продукції та низький рівень комунікації. До сильних сторін фірми слід віднести високу якість та технологічність продукції, високий рівень сервісу та можливість оренди продукції.

### РОЗДІЛ 3

## ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Впровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень та використання досвіду закордонних підприємств є ключовими аспектами для підвищення конкурентоспроможності та стійкості в сучасному бізнес-середовищі. Враховуючи глобальний характер сучасного ринку, впровадження цих підходів стає доречним і актуальним завданням для багатьох компаній.

Важливо зауважити, що сучасні методи прийняття управлінських рішень передбачають використання аналітики, даних, технологій та інноваційних підходів для покращення якості прийнятих рішень. Це включає в себе аналіз великих обсягів інформації, прогнозування та використання інструментів штучного інтелекту для оптимізації бізнес-процесів.

Закордонні підприємства можуть слугувати важливим джерелом навчання та інспірації. Вони демонструють, як ефективно використовувати сучасні методи управління, а також надають приклади успішних стратегій у різних галузях. Вивчення досвіду таких підприємств допоможе підприємствам в Україні адаптувати та вдосконалити свої власні підходи до управління.

Сучасна будівельна галузь є динамічною та конкурентоспроможною галуззю, де вирішення важливих управлінських завдань має вирішальне значення для успішності підприємства. Швидка зміна технологій, зростання вимог щодо безпеки, дотримання екологічних стандартів та строгий конкурентний тиск вимагають від будівельних компаній діяти ефективно та здійснювати обґрунтовані управлінські рішення.

У цьому розділі далі детально розглянемо сучасні методи прийняття управлінських рішень, які можуть бути застосовані в ТОВ «Сіґма АВК» з метою оптимізації процесів, зниження ризиків і підвищення продуктивності. Проаналізуємо кожен метод і наведемо приклади їх застосування в реальних сценаріях будівельної діяльності [25; 31].

Бізнес-аналітика. Метод бізнес-аналітики може бути використаний в діяльності будівельної компанії для покращення управління проектами, визначення ефективних стратегій та зниження ризиків. Далі наведемо кілька напрямів, де можна використовувати метод бізнес-аналітики в цій галузі:

1. Аналіз витрат і бюджетування: Аналіз витрат може використовуватися для визначення, як розподілити бюджет на будівництво різних проектів та витрати на матеріали, робочу силу та обладнання. Це допоможе оптимізувати витрати та забезпечити ефективне використання ресурсів.

2. Прогнозування попиту та ринкового аналізу: Можна використовувати аналітичні інструменти для визначення попиту на будівельні послуги та ринкових тенденцій. Це дозволить адаптувати проекти підприємства та стратегії до змін у попиті та конкуренції.

3. Оцінка ризиків і управління ними: Аналітика важлива для ідентифікації можливих ризиків у будівельних проектах, що допоможе розробити плани мінімізації ризиків та прийняття відповідних рішень для управління ними.

4. Аналіз продуктивності та якості: Дані про продуктивність робітників та якість виконаної роботи важливі для виявлення можливостей покращення процесів та надання рекомендацій для підвищення ефективності.

5. Прогнозування термінів завершення проектів: Цей напрямок в аналітиці можливо застосовувати для розрахунку та прогнозу термінів завершення будівельних проектів. Це допоможе планувати ресурси та уникнути можливих затримок.

6. Оптимізація постачання та логістики: Аналітика потрібна для оптимізації логістики та постачання будівельних матеріалів, щоб знизити витрати та забезпечити своєчасне отримання необхідних ресурсів.

7. Моніторинг якості та безпеки: Використання аналітичних інструментів для моніторингу якості виконання робіт та безпеки на будівельних



майданчиках. Це допоможе уникнути нещасних випадків та забезпечити високу якість будівництва.

8. Покращення стратегій управління проектами: Можна використати аналіз даних для покращення стратегій управління будівельними проектами, враховуючи зміни в умовах ринку та технологічний прогрес.

*Приклад:* ТОВ «Сігма АВК» використовує аналітичні інструменти для вивчення ринку та визначення, які види проектів (наприклад, житлові або комерційні) є найбільш прибутковими в даному регіоні. На основі цього аналізу вони вирішують спрямувати ресурси на певний сегмент ринку.

За допомогою бізнес-аналітики можливо зробити більш обґрунтовані та інформовані рішення, що допоможуть компанії досягти більшого успіху та ефективності у виробничих процесах.

Оптимізація ресурсів. Метод оптимізації ресурсів в управлінні компанією спрямований на ефективне використання обмежених ресурсів, таких як робоча сила, матеріали, обладнання і бюджет, для досягнення максимальної продуктивності та мінімізації затрат. Ось декілька напрямів, де можна використовувати цей метод:

1. Розподіл робочої сили: Математичні моделі та оптимізаційні методи можна використати, щоб визначити найбільш ефективний розподіл робочої сили на будівельному об'єкті. Важливо враховувати фактори, такі як навантаження робітників, доступність робочих годин і терміни виконання проекту.

2. Оптимізація матеріалів: цей метод полягає в оптимізації запасів та постачання для зниження витрат на будівельні матеріали. Важливо аналізувати історичні дані, щоб визначити оптимальні рівні запасів та час поставок.

3. Оптимізація обладнання: Визначення найбільш ефективного розподілу будівельного обладнання для мінімізації часу простою та максимізації використання ресурсів.

4. Бюджетна оптимізація: Використання аналізу витрат та бюджетування для визначення оптимального розподілу бюджетних коштів між

різними складовими проекту. Це допоможе уникнути перерозподілу коштів та перевищення бюджету.

5. Оптимізація графіку робіт: Використання методів оптимізації для скорочення часу виконання проекту та оптимального розподілу робіт, що дозволить зекономити час і ресурси.

6. Моделювання сценаріїв: Використання комп'ютерного моделювання для аналізу різних сценаріїв використання ресурсів та вибору оптимального варіанту.

7. Оптимізація логістики: Вивчення і оптимізація логістичних процесів та постачання, щоб забезпечити своєчасну доставку матеріалів та обладнання на будівельний об'єкт.

8. Моніторинг та аналіз даних: Збір даних про використання ресурсів та їх аналізу, щоб виявити можливості для оптимізації та покращення продуктивності.

*Приклад:* Підприємство використовує лінійне програмування для оптимізації розкладу робіт на будівельному об'єкті. Це дозволяє визначити найбільш оптимальний розподіл робочої сили та обладнання з урахуванням обмежень, таких як бюджет та терміни виконання.

Застосування методу оптимізації ресурсів допоможе будівельній компанії знизити витрати, підвищити ефективність і досягти кращих результатів у будівництві. Процес впровадження сітьових графіків на будівельній фірмі, такій як Сігма АВК, включає кілька ключових етапів. Спочатку проводиться аналіз потреб у плануванні та контролі проектів, після чого обираються інструменти, такі як Microsoft Project або Primavera Р6. Далі визначаються всі роботи, які потрібно виконати, і встановлюється послідовність їх виконання та залежності між ними.

Оцінка тривалості кожної роботи є важливим етапом, де використовуються експертні оцінки та інші методи. Після цього створюється сітьовий графік, який визначає критичний шлях та ідентифікує завдання, які можуть викликати затримки у виконанні проекту.

Особливу увагу приділяють визначенню ресурсів, таких як працівники, обладнання та матеріали, і встановленню можливих обмежень. Під час виконання проекту проводиться моніторинг прогресу, а при виникненні змін або затримок вносяться корективи у графік.

Також важливо провести оцінку ризиків та розробити контингентний план для управління непередбаченими обставинами. Після завершення проекту проводиться аналіз результатів, визначаються чинники успіху та невдачі, а також вивчаються уроки для майбутніх проектів.

Загальний приклад може включати будівництво житлового комплексу, де робочий розклад охоплює підготовку майданчика, будівельні роботи, внутрішні інженерні мережі, облаштування території тощо, і залежності визначаються, наприклад, фундамент повинен бути завершений перед початком монтажу стін.

Моделювання будівельних процесів. Метод моделювання будівельних процесів допомагає управляти та оптимізувати різні аспекти будівництва, враховуючи велику кількість факторів та обмежень. Далі наведено напрями, де можна використовувати цей метод в будівельній компанії:

1. Симуляція будівельних процесів: Розробка математичних моделей, що відображають різні етапи будівництва, включаючи планування, виконання робіт та управління ресурсами. Використання такого типу моделей дозволить зробити симулювання цих процесів, щоб прогнозувати результати та ідентифікувати можливі ризики та покращення.

2. Оптимізація графіку робіт: Використання моделі для розробки оптимального графіку будівельних робіт, що враховує обмеження з ресурсами, термінами та бюджетом. Це допоможе уникнути затримок та перевищення бюджету.

3. Моніторинг та управління процесами в реальному часі: Використання сучасних технологій та датчиків для збору даних про хід будівельних робіт. Ці дані можна інтегрувати з моделями, щоб в реальному часі відстежувати виконання робіт та приймати рішення для управління проектом.

4. Аналіз впливу змін та ризиків: Використання моделей для аналізу впливу змін у проекті або ризиків на результати будівництва. Це допоможе приймати обґрунтовані рішення та розробляти плани мінімізації ризиків.

5. Оцінка продуктивності та ресурсів: Моделі можуть допомогти в оцінці продуктивності робітників, ефективності використання обладнання та витрати ресурсів. Це може призвести до виявлення можливостей для покращення продуктивності.

6. Планування імовірних сценаріїв: Розробка моделей для планування різних сценаріїв розвитку подій. Наприклад, якщо виникає зміна в проекті або погіршується погода, то можна швидко оцінити вплив цих факторів на графік та бюджет і приймати відповідні рішення.

7. Оптимізація ефективності співпраці: Використання моделей для аналізу та оптимізації співпраці між різними підрядниками та командами на будівельному майданчику.

8. Оцінка впливу зелених технологій: Моделювання впливу використання зелених технологій та сталих практик на процес будівництва та його вартість.

*Приклад:* За допомогою технології Building Information Modeling (BIM), будівельна компанія створює 3D-модель будівлі, яка дозволяє визначити оптимальний розташування обладнання та систем, а також ідентифікувати можливі конфлікти між різними елементами проекту.

Застосування методу моделювання будівельних процесів допоможе знизити ризики, покращити ефективність та приймати інформовані рішення у будівельній галузі.

Методи машинного навчання і штучного інтелекту. Методи машинного навчання і штучного інтелекту можуть бути вельми корисними в будівельній компанії для автоматизації процесів, покращення управління та прийняття управлінських рішень. Ось кілька способів, які можливо використовувати ці методи [19, 16]:

1. Прогнозування термінів завершення проекту: Використання алгоритмів машинного навчання для аналізу історичних даних про будівельні проекти та прогнозування термінів завершення нових проектів. Модель може враховувати різні фактори, такі як погода, ресурси та ризики, що допоможе уникнути затримок.

2. Оптимізація розподілу ресурсів: Використання алгоритмів оптимізації та штучного інтелекту для визначення оптимального розподілу робочої сили, обладнання та матеріалів на будівельному майданчику. Це допоможе мінімізувати витрати та максимізувати продуктивність.

3. Моніторинг та прогнозування витрат: Використання аналітики та алгоритмів машинного навчання для моніторингу витрат на будівельних проектах. Моделі можуть прогнозувати, які витрати будуть в майбутньому, що дозволить уникнути перевищення бюджету.

4. Оцінка якості робіт: Використання комп'ютерного зорового спостереження (Computer Vision) для автоматичної оцінки якості виконаної роботи на будівельних майданчиках. Система може виявляти дефекти та недоліки, що допоможе забезпечити високу якість будівництва.

5. Управління логістикою та постачаннями: Використання штучного інтелекту для оптимізації логістичних процесів, розподілу матеріалів та поставок на будівельний майданчик. Це дозволить уникнути перебоїв у постачаннях та забезпечити безперебійну роботу.

6. Прогнозування ризиків: Використання алгоритмів машинного навчання для прогнозування можливих ризиків та подій, які можуть вплинути на проект. Це допоможе розробити стратегії мінімізації ризиків та приймати вчасні рішення.

7. Автоматизоване управління даними: Використання системи штучного інтелекту для автоматизованого збору, обробки та аналізу даних про будівельний процес. Це допоможе приймати обґрунтовані рішення на основі реальних даних.

*Приклад:* Використання алгоритмів машинного навчання для прогнозування термінів завершення будівельних проектів на основі історичних даних та факторів, таких як погодні умови та кількість робітників.

Застосування методів машинного навчання і штучного інтелекту дозволяє автоматизувати багато рутинних завдань у будівництві, знижувати ризики та підвищувати ефективність управління будівельними проектами [17, 21, 29].

Для конкретного прикладу з використанням методів машинного навчання та штучного інтелекту в будівельній компанії, розглянемо впровадження системи прогнозування попиту на будівельні матеріали. Припустимо, що ця стратегія спрямована на оптимізацію складського управління та запобігання надмірному чи недостатньому запасу матеріалів.

#### Розрахунок

1. Вартість програмного забезпечення:

Вибір та придбання програмного забезпечення для аналізу попиту (наприклад, \$50,000).

2. Вартість навчання співробітників:

Організація тренінгу для персоналу (наприклад, \$10,000 на навчання для 10 осіб).

3. Вартість технічного переобладнання:

Оновлення обладнання для збору та обробки даних (наприклад, \$30,000).

4. Вартість інтеграції та впровадження системи:

Розробка та інтеграція системи в існуючі бізнес-процеси (наприклад, \$20,000).

5. Вартість розробки системи моніторингу:

Створення системи для моніторингу ефективності та результатів (наприклад, \$15,000).

6. Вартість аудиту ефективності впровадження:

Проведення аудиту для оцінки вигод та ефективності (наприклад, \$5,000).

Сумарні витрати:

\$50,000 (програмне забезпечення) + \$10,000 (навчання) + \$30,000 (технічне переобладнання) + \$20,000 (інтеграція) + \$15,000 (система моніторингу) + \$5,000 (аудит) = \$130,000.

Очікувані вигоди:

1. Зменшення надмірного запасу:

Припустимо, що за рік це може призвести до зменшення витрат на зберігання матеріалів на 20%, що дорівнює \$50,000 річно.

2. Підвищення точності прогнозування:

Підвищення точності прогнозування попиту на 15% може призвести до зменшення витрат на транспортування та втрат від недостачі матеріалів на \$40,000 річно.

3. Збільшення ефективності управління складом:

Зменшення часу, витраченого на управління запасами, на 25% може призвести до зменшення витрат на робочу силу на \$15,000 річно.

Сумарні вигоди:

\$50,000 (збережені витрати на зберігання) + \$40,000 (економія від точного прогнозування) + \$15,000 (економія від ефективного управління) = \$105,000.

Таким чином, чиста вигода від впровадження стратегії може дорівнювати \$105,000 - \$130,000 = -\$25,000 на перший рік. Однак, очікується, що вигоди збільшаться у подальших роках, коли система повністю виникне та оптимізує свою роботу.

Аналіз великих обсягів даних (Big Data Analytics). Аналіз великих обсягів даних (Big Data Analytics) може бути вельми корисним методом для прийняття управлінських рішень у будівельній компанії. Він дозволяє обробляти та аналізувати велику кількість даних з різних джерел, щоб виявляти закономірності, тренди та можливості для покращення. Далі наведено декілька прикладів для використання цього методу:

1. Аналіз продуктивності робітників: Збір даних про робочий час, виробничу потужність і продуктивність робітників на будівельному майданчику. Великі обсяги даних дозволяють виявляти часові та ресурсні

трати, ідентифікувати найбільш продуктивні групи робітників та визначати оптимальні методи роботи.

2. Моніторинг стану будівництва: Використання сенсорів та IoT-пристрої для збору даних про стан будівельного об'єкта. Аналіз цих даних для виявлення можливих проблем, таких як зміни в температурі, вологості чи вібрації, які можуть вплинути на якість будівництва.

3. Прогнозування витрат і бюджетування: Аналіз історичних даних про витрати на будівельних проектах та використання їх для прогнозування витрат на майбутні проекти. Великі обсяги даних дозволяють враховувати багато факторів, які можуть вплинути на бюджет, і робити більш точні прогнози.

4. Аналіз ризиків і надзвичайних подій: Використання даних про попередні будівельні проекти та зовнішні чинники, щоб прогнозувати можливі ризики та надзвичайні події. Це допоможе розробити стратегії мінімізації ризиків та визначити дії в разі надзвичайних ситуацій.

5. Аналіз якості та безпеки: Використання великих обсягів даних для автоматичної оцінки якості виконаної роботи та безпеки на будівельних майданчиках. Системи можуть виявляти відхилення від стандартів та сповіщати про можливі проблеми.

6. Оптимізація постачання та логістики: Використання даних про постачання матеріалів та логістичні процеси для оптимізації ланцюга постачання та скорочення часу доставки.

7. Аналіз впливу зелених технологій: Використання даних для оцінки впливу використання зелених технологій та сталих практик на процес будівництва та його вартість.

8. Персоналізовані рекомендації: Використання алгоритмів машинного навчання для надання персоналізованих рекомендацій управлінцям та робітникам щодо прийняття рішень, що полегшить процес прийняття рішень.



Аналіз великих обсягів даних дозволяє здійснювати інформоване управління та приймати рішення на основі об'єктивних даних, що сприяє покращенню продуктивності та ефективності будівельних проектів.

Зарубіжні будівельні компанії вже давно впроваджують сучасні методи прийняття управлінських рішень для досягнення високої продуктивності та конкурентоспроможності.

Ось більш докладна інформація про досвід деяких з них [24, 25, 26, 27]:

1. Skanska (Швеція): Skanska визначається як одна з найбільших будівельних компаній у світі. Вони активно впроваджують технології BIM та Lean Construction. Завдяки використанню BIM, Skanska може створювати деталізовані 3D-моделі будівель, що полегшує співпрацю між різними підрядниками та допомагає уникнути конфліктів та помилок. Lean Construction дозволяє оптимізувати процеси будівництва та зменшити зайві витрати, враховуючи пропозиції робочого персоналу на будівельному майданчику.

2. Bechtel (США): Bechtel використовує велику кількість аналітичних інструментів для управління проектами. Вони враховують дані про витрати, ресурси та строк виконання проекту для точного планування та контролю. Компанія також використовує Big Data для аналізу великих обсягів інформації для виявлення залежностей та ризиків.

3. Lendlease (Австралія): Lendlease активно застосовує концепцію "скерованого будівництва" (Targeted Build), що базується на технологіях BIM та Lean Construction. Вони використовують BIM для візуалізації проектів та покращення співпраці між командами. Lean Construction допомагає їм оптимізувати будівельні процеси та знижувати час виконання.

4. Bouygues Construction (Франція): Bouygues активно використовує Internet of Things (IoT) для моніторингу різних параметрів на будівельних об'єктах. Вони збирають дані про споживання енергії, температуру та інші показники для ефективного управління ресурсами.

5. China State Construction Engineering Corporation (Китай): Ця китайська будівельна корпорація використовує штучний інтелект для аналізу

даних та прогнозування ризиків на будівельних об'єктах. Алгоритми вивчають дані про попередні проекти та інші фактори, що впливають на успішність будівництва.

6. DPR Construction (США): DPR Construction активно впроваджує Lean Construction та Last Planner System. Це допомагає їм знижувати втрати та оптимізувати робочі процеси на будівельних майданчиках.

7. Balfour Beatty (Великобританія): Balfour Beatty використовує технологію BIM для покращення планування та управління проектами. Вони також вивчають та аналізують дані для виявлення ефективних стратегій управління проектами.

Ці компанії використовують сучасні методи та технології для покращення управління будівельними проектами, зменшення ризиків, підвищення якості та ефективності будівельних робіт. Їх досвід служить прикладом того, як сучасні методи прийняття управлінських рішень можуть бути успішно впроваджені в будівельній галузі для досягнення високих результатів.

### **Висновки до розділу 3**

У даному розділу розглядаються ключові аспекти впровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень у контексті будівельної галузі, з особливим акцентом на використання досвіду закордонних підприємств. Зазначається, що ці методи включають в себе бізнес-аналітику, яка стає важливим інструментом для оптимізації процесів, зниження ризиків і підвищення продуктивності в будівельній галузі.

Також висвітлено важливість аналізу великих обсягів інформації, прогнозування та використання інструментів штучного інтелекту для оптимізації бізнес-процесів в сучасному бізнес-середовищі. Зазначається, що будівельні компанії повинні адаптувати та вдосконалювати свої підходи до управління, вивчаючи досвід успішних закордонних підприємств.

Також було представлено конкретні напрями використання бізнес-аналітики в будівельній галузі, включаючи аналіз витрат і бюджетування, прогнозування попиту, управління ризиками, аналіз продуктивності та якості, прогнозування термінів завершення проектів, оптимізацію постачання та логістики, моніторинг якості та безпеки, а також покращення стратегій управління проектами.

Тож використання сучасних методів прийняття управлінських рішень та адаптація досвіду закордонних компаній є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності та стійкості будівельних підприємств в сучасному бізнес-середовищі.

## ВИСНОВКИ

Застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень в удосконаленні системи управління підприємством є необхідною умовою для його успішної функціональності та стабільності в сучасному бізнес-середовищі. Процес управлінського прийняття рішень включає комплексний набір етапів, починаючи від аналізу ситуації та визначення проблеми до вибору оптимальних альтернатив, оцінки, узгодження та виконання рішення, а також контролю результатів.

У ході виконання дипломної роботи було проведено аналіз організаційно-економічного стану ТОВ «Сігма АВК». Виявлені ключові аспекти організаційної структури та ефективності виробничих процесів дозволили зрозуміти сучасне положення підприємства. Оцінка конкурентоспроможності враховувала не лише внутрішній стан компанії, а й динаміку ринку та вимоги споживачів.

Важливість дотримання принципів управлінського прийняття рішень, таких як обґрунтованість, об'єктивність, конкретність, єдність розпорядження та інших, полягає в забезпеченні якісних та добре обґрунтованих рішень, що сприяють уникненню ризиків та помилок в управлінському процесі.

Світовий досвід вказує на великий вплив культурних відмінностей та розвитку інформаційних технологій на процеси прийняття управлінських рішень. Культурні особливості формують підходи до управління в організаціях, в той час як інформаційні технології дозволяють оптимізувати та прискорювати процес прийняття рішень.

Застосування сучасних методів у будівельній галузі, зокрема бізнес-аналітики, відіграє важливу роль у вдосконаленні процесів, зниженні ризиків та підвищенні продуктивності. Вивчення досвіду закордонних компаній дозволяє компаніям адаптувати та вдосконалювати свої стратегії та методи управління для досягнення конкурентної переваги.

Аналіз фінансового стану та конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Сігма АВК» за допомогою PEST- та SWOT-аналізу визначає його сильні та слабкі сторони, а також визначає впливові чинники на його діяльність. Використання різних методів управлінського прийняття рішень, у тому числі і аналізу, сприяє досягненню ефективності та уникненню помилок у стратегічному управлінні.

Стратегічне управління на підприємстві також було предметом уваги. Аналіз ефективності інструментів стратегічного управління дозволив визначити досягнуті результати та визначити шляхи їх подальшого вдосконалення. Розроблений алгоритм стратегічного розвитку враховує внутрішні та зовнішні фактори, визначає напрямки розвитку та стратегічні завдання на різні терміни.

Окремо була врахована проблематика впровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень. Запропоновані рекомендації спрямовані на використання аналізу даних, інформаційних технологій та стратегічного управління з метою підвищення ефективності управлінського процесу.

Загалом, застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень є ключовим фактором для успішності та стійкості підприємства в умовах зростаючої конкуренції та швидкої зміни у бізнес-середовищі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Віноградська А.М. Основи підприємництва: Навчальний посібник, 2- е видання. Київ: Кондор, 2005. 544 с.
2. Джонсон, Д., Майер, М., Таггарт, В. Стратегічне управління: визначення стратегії та забезпечення її впровадження. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 312 с.
3. Вільямс, Г. Аналіз даних в Excel: розширений засіб для бізнесу. Київ: Ваклер, 2016. 192 с.
4. Хеддок, Л., Смерденс, Д., Бассетт, Р. Прийняття управлінських рішень: методи та аналіз. Київ: Видавництво Старого Лева, 2019. 368 с.
5. Гамперц, М., Стефан, А., Штокберг, В. Аналіз управлінських рішень: методи і практика. Київ: Видавництво КМ Академія, 2018. 280 с.
6. Мінцберг, Г., Куна, Г., Лампел, Д. Мережева координація: визначення, проектування та впровадження. Київ: Міжнародний центр менеджменту, 2017. 224 с.
7. Хілтон, Р. В., Гіттинс, Д. В. Менеджмент: поняття і практика. Київ: Видавництво Нова Книга, 2016. 336 с.
8. Котлер, Ф., Келлер, К. І. Маркетинг менеджмент. Київ: Видавництво Основи, 2018. 752 с.
9. Робінсон, П. Дж., Гілл, Дж. В., Гіддінс, Дж. Р. Підприємництво: стратегія та перспективи. Київ: КНЕУ, 2017. 424 с.
10. Лобанова Т.В., Козак Л.О. Управлінські рішення в сучасних організаціях: навч. посібник. Київ: Видавничий дім "Слово", 2018. 352 с.
11. Кравченко В.О., Петренко О.В. Управлінські рішення в умовах нестабільності: навч. посібник. Київ: Видавництво "Ельга", 2017. 288 с.
12. Офіційний річний звіт ТОВ «Сігма АВК» за 2019 – 2022 роки URL : <https://sigma-avk.com.ua/docs> (дата звернення 15.11.2023).
13. Офіційний сайт підприємства ТОВ «Сігма АВК» URL : <https://sigma-avk.com.ua> (дата звернення 15.11.2023).

14. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. URL : [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/202210/UA\\_Rapid\\_Assessment\\_of\\_War\\_on\\_MSMEs\\_in\\_Ukraine\\_0.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/202210/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf) (дата звернення 15.11.2023).

15. Коваленко Г.П. Сучасні методи та моделі управлінських рішень. Київ: Видавництво "Либідь", 2018. 288 с.

16. Апопій В. В., Серета С. А., Шутовська Н. О. Основи підприємництва : навчальний посібник. Львів : Новий Світ-2000. 2018. 323 с.

17. Коупленд, Т., Тайт, Е. Управлінські рішення: стратегічний, тактичний та операційний підхід. Лондон : Бізнес Книги, 2018. 240 с.

18. Закон України "Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України, та Державний реєстр майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України" : Документ 2923-IX / Верховна Рада України. Офіційне опублікування - 23.02.2023

19. Зайцев, О. Системний аналіз в управлінні підприємством. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. 240 с.

20. Норман, Р., Рамсей, А. Управління стратегічними змінами. Сідней: *Інститут стратегічного управління*. 2017. 288 с.

21. Уреклаб. Клуб Управління Розвитком. URL: <https://ureclub.com/en/> (дата звернення 19.11.2023)

22. Forbes Україна. URL: <https://forbes.ua>. (дата звернення 19.11.2023)

23. Томпсон, Дж. Інновації та технологічний розвиток на підприємствах. Лондон : Рутледж. 2016. 280 с.

24. Черчман, Д., Тіганюк, О. Керівництво підприємством в умовах нестабільності. Київ : Видавництво Української академії управління, 2019. 200 с.

25. Петров, В. Інтегровані системи управління підприємством. Київ: НАУ, 2019. 176 с.

26. Щедрін, О. В. Формування ефективної системи управління підприємством. Київ: Видавництво КНЕУ, 2018. 176 с.

27. Гудзь О.Є., Щербина В.В. Стратегічні напрями формування конкурентних переваг підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 3. С. 58-64.

28. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до виявлення та вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2017. Вип. 4-1. С. 146-150.

29. Костевич Н.О., Чепурна О.В. Методи обґрунтування управлінських рішень у системі менеджменту виробничого підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 3. С. 167-170.

30. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л. М. Варави ; Криворізь. нац. ун-т. Кр. Ріг : ФОП Чернявський Д. О., 2015. 417 с.

31. Суть організації управлінської праці URL: <http://Hbrary.if.ua/book/3/430.html>. (дата звернення 09.11.2023)

32. Сучасні концепції менеджменту: Навч. посібник. За. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 536 с.

33. Харченко Т.О., Шестакова Ю.В. Обґрунтування прийняття управлінських рішень. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 45. С. 164-168.

34. Кучер О. Сутність та зміст управлінських рішень підприємства. Університетські наукові записки. *Часопис Хмельницького університету управління та права* № 2(46). 2013. С. 186-190 с.

35. Мала Н. Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. URL: <http://vlp.com.ua/node/1905>. (дата звернення 19.12.2023)



36. Методи прийняття управлінських рішень. Конспект лекцій з навчальної дисципліни. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. 67с.

37. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 216 с.

38. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. – [3-тє вид., переробл. і доп.]. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.

39. Єсіна В.О., Склярова І.А. Моделювання управлінських рішень: позитивні та негативні сторони. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції "Економічні проблеми та перспективи розвитку житловокомунального господарства на сучасному етапі", 24–26 травня 2017 року, Харків. С. 90-91. URL: [http://eprints.kname.edu.ua/45959/1/ilovepdf\\_com-91-92.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/45959/1/ilovepdf_com-91-92.pdf). (дата звернення 14.12.2023)

40. Брюховецька М. С. Управлінське рішення та фактори, що впливають на процес його прийняття й реалізацію. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2019. № 4. URL: <https://doi.org/10.15421/391901>. (дата звернення 14.12.2023)