МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту

ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Марії КОЛІШЕВСЬКОЇ

Науковий керівник:
доцент, кандидат наук з державного управління
Наталія МИХАЛІЦЬКА

Рецензент
Директор ТОВ «Мобіліс-АМ»
Тарас КАЗМІРЧУК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2024 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту
_____Галина ЛЕСЬКІВ
(підпис)

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

КОЛІШЕВСЬКА М. Технологія прийняття управлінських рішень в організації. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2024.

У першому розділі проведено дослідження теоретичних основ прийняття управлінських рішень. У другому розділі охарактеризовано внутрішнє та зовнішнє середовище прийняття управлінських рішень підприємства, вплив результатів реалізації управлінських рішень на фінансовий результат, Результатом дослідження стали рекомендації щодо моделі управління людськими ресурсами в процесі прийняття управлінських рішень ТОВ «Мобіліс-АМ».

Ключові слова: технологія, управлінські рішення, управління персоналом, ризик, фінансовий результат.

ABSTRACT

KOLISHEVSKA M. Technology of managerial decision-making in the organization. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». Lviv, 2024.

In the first chapter, a study of the theoretical foundations of management decision-making was carried out. In the second chapter, the internal and external environment of management decision-making of the enterprise is characterized, the influence of the results of the implementation of management decisions on the financial result. The result of the study was recommendations on the model of human resources management in the process of management decision-making of «Mobilis-AM».

Keywords: technology, managerial decisions, personnel management, risk, financial result.

ЗМІСТ

ВСТУП…… 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ…… 7

1.1. Сутність поняття прийняття управлінського рішення… 7

1.2. Сучасні технології прийняття управлінських рішень…. 11

1.3. Методи прийняття управлінських рішень…… 15

Висновки до першого розділу……... 18

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТОВ «МОБІЛІС-АМ»……... 19

2.1. Загальна характеристика та система управління підприємства……... 19

2.2. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства……..... 25

2.3. Оцінка фінансового результату підприємства як основа прийняття управлінських рішень…… 33

2.4. Пропозиції щодо формування моделі управління людськими ресурсами в процесі прийняття управлінських рішень 41

Висновки до другого розділу…… 45

ВИСНОВКИ…… 46

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 48

ДОДАТКИ……... 53

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах російсько-української війни головним завдання забезпечення економічного розвитку та зміцнення обороноздатності держави є адаптація соціально-економічних підприємств до мінливих умов внутрішнього та зовнішнього середовища. Ризики і невизначеність є притаманними підприємницькій діяльності, а тому прогнозувати вірогідний розвиток ринкових чинників, які впливають на функціонування суб'єктів підприємництва практично неможливо. Розроблення методичного забезпечення прийняття управлінських рішень є важливим завданням для підприємства, тому що використані інструменти повинні враховувати максимальну кількість чинників, які впливають на поведінку підприємства. Від ефективності та результативності прийнятих управлінських рішень залежить рівень конкурентоспроможності та стабільність подальшого розвитку, а тому тема дослідження є актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню прийняття управлінських рішень приділяло увагу багато дослідників, серед яких можна назвати основних: М. Мескон, В. Бакуменко, Ф. Тейлор, Н. Чумаченко, А. Дєгтяр, А. Чопенко.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сутності прийняття управлінських рішень та сучасних тенденцій розвитку цієї сфери управління.

Завданням кваліфікаційної роботи є:

- дослідити сутність поняття прийняття управлінського рішення;
- визначити сучасні технології прийняття управлінських рішень;
- охарактеризувати методи прийняття управлінських рішень;
- провести аналіз господарської діяльності підприємства в сучасному конкурентному середовищі;
- проаналізувати фінансову діяльність підприємства як основу прийняття управлінських рішень;

- сформувати модель управління людськими ресурсами в процесі прийняття управлінських рішень.

Об'єктом дослідження є процеси впливу на функціонування підприємства прийняття управлінських рішень.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних інструментів впровадження сучасних технологій прийняття управлінських рішень.

Методи дослідження. Дослідження теоретичних основ прийняття управлінських рішень здійснювалися за допомогою діалектичного методу пізнання, історичного та синергетичного підходу. Аналіз технологій прийняття управлінських рішень ТОВ «Мобіліс-АМ» проведено за допомогою функціонально-вартісного аналізу, конкретного, абстрактного та логічного мислення, економіко-статистичних методів.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Результати наукової роботи, висновки та пропозиції оприлюднено у проведенні круглого столу «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, 10 травня 2024 року).

Структура та обсяг роботи. У першому розділі проведено дослідження теоретичних основ прийняття управлінських рішень. У другому розділі охарактеризовано внутрішнє та зовнішнє середовище прийняття управлінських рішень підприємства, вплив результатів реалізації управлінських рішень на фінансовий результат. Результатом дослідження стали рекомендації щодо моделі управління людськими ресурсами в процесі прийняття управлінських рішень ТОВ «Мобіліс-АМ».

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 54 сторінках. Робота містить 15 рисунків, 11 таблиць, список використаних джерел 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність поняття прийняття управлінського рішення

В умовах воєнного стану та динамічності ринкового середовища менеджери усіх рівнів стикаються з необхідністю прийняття управлінських рішень, які передбачають аналіз стратегічних цілей, бізнес-процесів з виробництва та збуту продуктів, фінансової, маркетингової, інноваційної діяльності. Оптимізація управлінських рішень повинна бути направлена на максимізацію прибутку та зниження витрат. Розглянемо підходи до визначення поняття «прийняття управлінського рішення» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «прийняття управлінського рішення» [1, 2]

Автори	Визначення
Жовковська Т. Т.	Прийняття управлінського рішення є вольовим актом керівника щодо розв'язання проблеми, яка передбачає набір альтернатив. При цьому вибір варіанта дій є процесом, а шлях розв'язання проблеми – результатом.
Олійниченко О.	Прийняття управлінського рішення передбачає, перш за все, творчий підхід, адже кожна проблема не має стандартного, усталеного способу вирішення. Пошук всіх можливих альтернатив підкреслюють творчу складову управлінських рішень.
Ачкасова Л. М.	Під прийняттям управлінських рішень можна розуміти процес їх розробки та вибору. Управлінське рішення – результат вибору суб'єктом (органом) управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми управління. Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об'єкт (систему) управління для досягнення цілей організації.
Бутинець Ф. Ф.	Під управлінським рішенням слід розуміти акт, спрямований на вирішення проблемної ситуації.

продовження таблиці 1.1

Хміль Ф. І.	Управлінське рішення - це добровільне втручання суб'єкта управління у діяльність об'єкта управління з метою виходу з певної виробничої ситуації, економічної чи іншої. Управлінське рішення – це результат творчого пошуку менеджером напрямів, шляхів, виходів із ситуації компанії та відповідних дій співробітників компанії.

Отже, прийняття управлінського рішення – це цілеспрямований вплив керуючої системи організації на керовану з метою досягнення бажаної цілі чи вирішення проблем організації.

Структура управлінського рішення включає суб’єкт та об’єкт управлінського рішення [3]:

1. Суб’єкт управлінського рішення – керівник (начальник) організації або підрозділу, який ініціює вироблення, прийняття, організацію виконання управлінського рішення. Суб’єкт управлінського рішення може бути представлений окремою людиною або групою людей, які характеризуються певним статусом (сукупністю прав і обов’язків) та рангом.

2. Об’єкт управлінського рішення – керовані, підлеглі, які виконують управлінське рішення, і ті, на кого спрямоване управлінське рішення, чиї потреби й очікування воно задовольняє. Об’єкт управлінського рішення також може бути представлений окремою людиною або групою людей, які характеризуються певним статусом (сукупністю прав і обов’язків) і рангом.

3. Система взаємозв’язків між суб’єктом і об’єктом управлінського рішення.

4. Механізми (важелі) процесу вироблення, прийняття та організації виконання управлінського рішення.

На ефективність прийняття управлінських рішень впливають чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які характеризуються особистісними якостями менеджера, його пріоритетністю завдань; рівнем впливу загроз та можливостей; наявністю часу для прийняття адекватного управлінського

рішення; вартістю придбаної інформації та отриманою вигодою від її використання.

Процес прийняття управлінських рішень здійснюється на підставі таких підходів (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Підходи прийняття управлінських рішень [4]

Таким чином, до основних ознак управлінського рішення можна віднести:

– можливість вибору з множини альтернативних варіантів;

– необхідність підготовки та прийняття рішення уповноваженою особою;

– наявність мети [5].

Вимоги щодо прийняття управлінських рішень можна охарактеризувати таким чином:

1. Систематизація фактів, які впливають на прийняття управлінських рішень.

2. Відповідність за змістом та наслідками реалізації прийнятих управлінських рішень досягненню цілей.

3. Взаємозв'язок прийнятого обґрунтованого управлінського рішення з елементами управлінської системи організації.

4. Деталізація прийнятих управлінських рішень за цілями, критеріями, учасниками, виконавцями, термінами.

5. Врахування чинників цифровізації суспільства, розвитку науково-технічного прогресу, впровадження нових технологій виробництва стосовно прийняття управлінських рішень щодо розвитку підприємства.

6. Дотримання вимог чинного законодавства, стандартів та внутрішніх розпорядчих документів організації.

7. Врахування результатів реалізації прийняття однотипних управлінських рішень за ретроспективний період;

8. Забезпечення найбільшої вигоди від прийняття управлінських рішень з урахуванням чинників, які мають сильний вплив на розвиток окремих виробничих процесів та підприємства в цілому.

9. Забезпечення прийняття управлінських рішень на підставі дотримання принципів системності; лаконічності та своєчасності.

Ознаки поняття прийняття управлінського рішення можна охарактеризувати за допомогою рис. 1.2.



Рис. 1.2. Ознаки поняття прийняття управлінського рішення [6]

Отже, прийняття управлінських рішень має інформативний характер та є невід'ємна частина загального процесу управління. Для того, щоб прийняти управлінські рішення повинна існувати проблемна ситуація; наявність альтернативних варіантів виходу з ситуації; система критеріїв, за якими менеджер вибирає найкращий варіант вирішення проблеми.

1.2. Сучасні технології прийняття управлінських рішень

Підготовку управлінських рішень умовно можна назвати технологією розроблення і прийняття рішень, яка являє собою сукупність послідовно повторюваних дій, що складаються з окремих етапів, процедур, операцій [7].

В залежності від складності проблемних ситуацій менеджери використовують низку сучасних технологій прийняття управлінських рішень (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Сучасні технології прийняття управлінських рішень

Джерело: розроблено автором на підставі [5].

В умовах воєнного стану використовуються як традиційні, так і вдосконалені технології, які ґрунтуються на фінансово-економічних, виробничих, статистичних показниках діяльності підприємства. В сучасних умовах особливо популярною є інноваційна технологія «побудови моделі», яка схематично розчленовує проблемну ситуацію, що допомагає краще оцінити загрози та можливості, розглянути прогнозний сценарій вирішення завдань.

Варто сказати, що в залежно від рівня унікальності управлінські рішення класифікуються на рутинні та новаторські, до яких використовується індивідуальна технологія прийняття управлінських рішень. При прийнятті управлінських рішень необхідно враховувати стадію життєвого циклу організації, це дозволить передбачити розвиток ситуацій в майбутньому, вибрати науково обґрунтоване оптимальне рішення. Відповідно до стадії життєвого циклу організації розглянемо види управлінських рішень на стадії: (рис. 1.4):

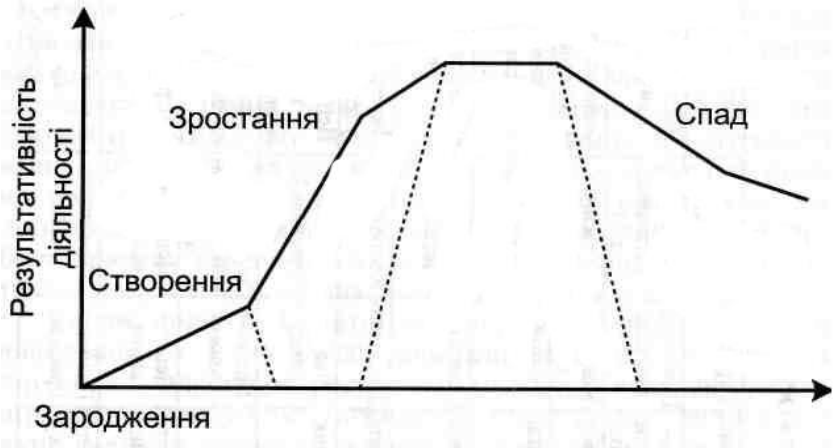


Рис. 1.4. Стадії життєвого циклу організації [5].

1) зародження виокремлюють стратегічні управлінські рішення, які визначають перспективи розвитку організації;

2) розвитку організації приймаються поточні управлінські рішення, які визначають розподіл трудових, фінансових, інформаційних, матеріально-технічних ресурсів;

3) зрілості, занепаду – оперативні управлінські рішення, які передбачають заходи щодо реалізації ритмічності виробництва, тривалості операційного циклу, конкурентних переваг.

Найбільш розповсюдженою теорією прийняття рішень є теорія раціональності. Раціональність у процесі прийняття рішень полягає в тому, що весь процес обґрунтування рішення направлений на максимальний результат. Він передбачає, що при прийнятті рішень розглядаються всі можливі альтернативи та обирається з них, яка може забезпечити найбільший ефект [6].

Технологія раціональних управлінських рішень передбачає використання процесу прийняття на основі ґрунтовного аналізу, достовірної інформації щодо системи переваг і критеріїв вибору, безсумнівних розрахунків та варіантів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Процес прийняття раціонального управлінського рішення [3]

Автори	Визначення
Мескон М.	Процес прийняття раціонального управлінського рішення розглядає як процес вибору альтернатив. Раціональність управлінських рішень досягається за допомогою об'єктивного аналітичного процесу.
Кузьмін О. Є., Мельник О. Г.	Раціональне управлінське рішення як результат обмірковувань, дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Отже, для виконання умов раціональності, суб'єкт управління повинен:

- визначити цілі та ранжувати їх за важливістю;
- визначити всі можливі варіанти рішень, які є альтернативними;
- розглянути всі позитивні та негативні наслідки реалізації альтернатив;
- при виборі альтернативи орієнтуватися на максимально можливе досягнення поставленої мети [3].

Результатом праці менеджера є прийняття управлінського рішення та реалізації через інших людей. Прийняття управлінських рішень на підприємстві включає етапи, які передбачають ситуаційний аналіз або оцінку поточної ринкової ситуації, слабкі та сильні сторони підприємства, встановлення цілей та визначення задач, наявність проблемних питань, пошук та вибір альтернативних

варіантів вирішення ситуацій, оцінка підприємницьких ризиків, загроз та можливостей, прийняття рішення та його реалізація, контроль за виконанням та коригування відповідно до ситуації.

Схематично етапи прийняття управлінського рішення наведемо на рис. 1.5.

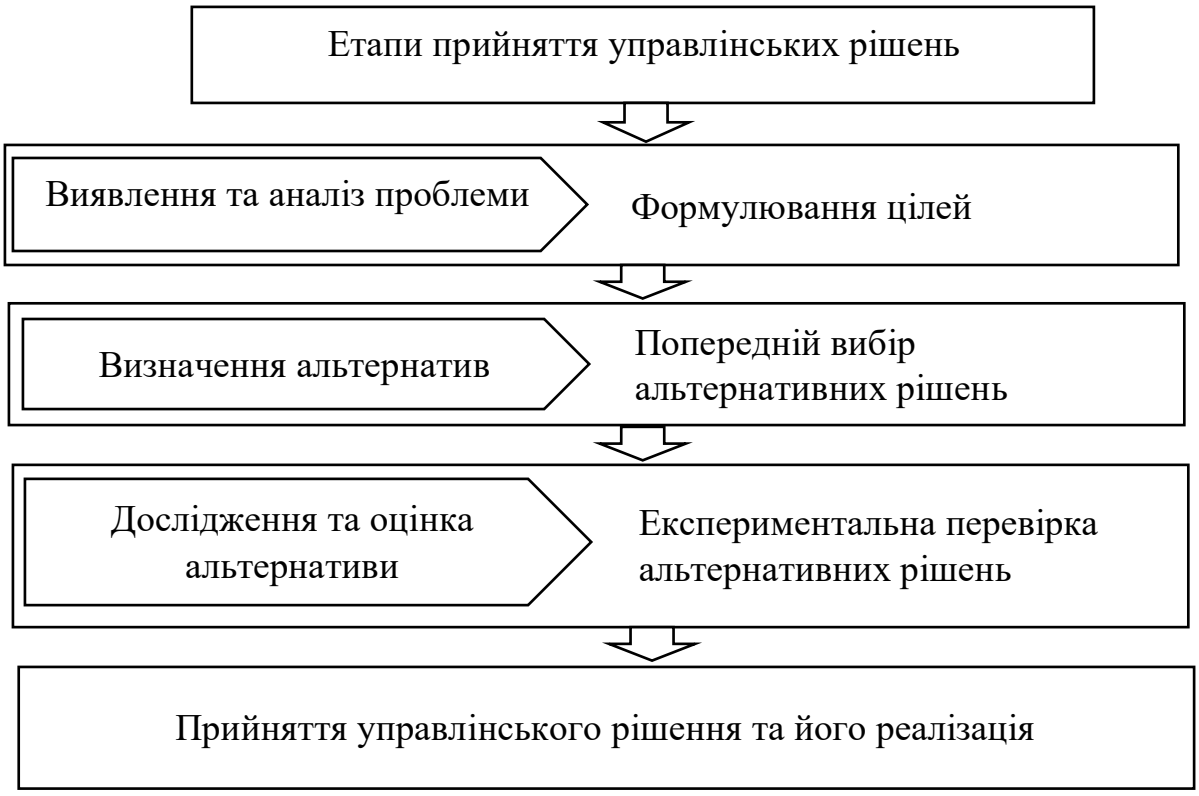


Рис. 1.5. Етапи прийняття управлінського рішення [6]

Виникнення проблем та їх оцінка на практиці може відбуватись у двох різних ситуаціях:

– коли вихідним пунктом є сама проблема (ситуація нової проблеми);

- коли вихідним пунктом виступає нова можливість для виконання відомих виробничих або управлінських завдань (ситуація нової можливості) [7].

Важливою складовою в технології прийняття управлінського рішення є наявність достовірної, об’єктивної, сучасної інформації. Під впливом зовнішнього середовища можуть виникати відхилення в процесі прийняття, що підвищує ризик та ефективність самого управлінського рішення.

1.3. Методи прийняття управлінських рішень

У процесі прийняття управлінських рішень використовують різноманітні кількісні та якісні методи. Моделювання і моделі прийняття управлінських рішень – це процес використання математичних, статистичних та інших аналітичних методів для розробки моделей, що дозволяють приймати ефективні управлінські рішення [8].

За ознакою формалізації усі методи прийняття управлінських рішень поділяються на три групи (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Методи прийняття управлінських рішень за ознакою формалізації

Джерело: розроблено автором на підставі [9]

Тільки у поєднанні різних методів прийняття управлінських рішень менеджери можуть досягти високих результатів, забезпечити конкурентоспроможність підприємства, зростання відносної частки ринку та конкурентних переваг.

Проведений аналіз дає підстави використовувати на підприємстві такі методи прийняття управлінських рішень:

- раціонально-універсальний або «кореневий метод»;

- інкрементальний метод або «метод гілок».

Суть раціонально-універсального або «кореневого методу» полягає в тому, що менеджер визначає пріоритети, шукає альтернативні варіанти вирішення проблеми, приймає найбільш оптимальне управлінське рішення.

Другий метод інкрементальний або «метод гілок» спрощує процес прийняття і реалізації рішень та передбачає послідовне обмеження в пошуку рішень і зосередження на малих кроках, які не дають змоги зробити великі помилки [10].

Для прийняття ґрунтовних рішень, які пов'язані з великими проектами, можна використовувати метод «аналізу вигод та витрат», за допомогою якого здійснюється оцінка прямих та непрямих витрат, визначається вигода, критерії порівнюються з урахуванням усіх чинників та приймається рішення щодо доцільності прийняття рішень на користь проєкту.

Також розроблено методику рейтингового управління, яка, за визначенням авторів, є концепцією «прийняття рішень потенційними користувачами на основі використання рейтингів у процесі реалізації функцій управління» [11]. Цей метод передбачає визначення узагальненого рейтингу багатокритеріальних показників діяльності, а зміна показників дає підстави для прийняття управлінських рішень для прийняття адекватних заходів.

Серед конкретних методів прийняття управлінських рішень варто виділити SERVOметод. Застосовується менеджерами для розробки і моніторингу стратегічних рішень та ініціатив, є діагностичним інструментом управління. Аналітиками досліджується взаємодія та взаємозв’язки п’ятьох критичних елементів (стратегії, середовища, ресурсів, цінностей та організації) з метою перевірки ступеня узгодженості та відповідності поточної та запланованої стратегії компанії, з можливостями, прерогативами керівництва та викликами середовища. За допомогою цього інструменту управлінці оцінюють та сприяють процесу трансформації і впровадження стратегії відповідно до ринкових та організаційних змін [12].

Прийняття управлінського рішення є результатом праці менеджера, а тому його фаховість залежить від знань сучасних методів формування ефективного рішення (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Характеристика сучасних методів прийняття управлінських рішень

Джерело: розроблено автором на підставі [13]

Серед найбільш відомих та широко вживаних методів підготовки та прийняття управлінських рішень у рамках рефлексивного управління можна виділити булеву модель рефлексивного біполярного вибору [7], яка передбачає вибір з двох альтернатив: «добра» і «зла», як результат - логічний зв'язок прийняття управлінського рішення.

Щодо ймовірнісної моделі рефлексивного багатополярного вибору, то варто використовувати цей метод для ситуації, коли можна визначити ефективність альтернативних стратегій, оцінки ризики та надійність прийняття управлінських рішень.

Висновки до першого розділу

1. Досліджено підходи до визначення поняття «прийняття управлінського рішення». Наголошено, що цей процес передбачає добровільне втручання у діяльність підприємства, має творчу складову, спрямований на розв'язання певної проблеми управління, спрямований на досягнення бажаної цілі.

2. Визначено, що суб'єктом управлінського рішення є менеджери усіх рівнів, які здійснюють цілеспрямований вплив на розв'язання проблемних ситуацій підприємства.

3. Відзначено, що об'єкт управлінського рішення є працівники, які за функціональними обов'язками зобов'язані виконувати поставлені завдання.

4. Виокремлено основні ознаки управлінського рішення, які характеризуються можливість альтернативного вибору, наявністю мети, системи критеріїв, необхідністю прийняття рішення особою з певним статусом та рангом.

5. Досліджено, що прийняття управлінських рішень називають технологією, яка являє сукупність послідовно повторюваних дій, етапів, процедур, операцій.

6. Відзначено, що в умовах воєнного стану використовуються традиційні та інноваційні технології прийняття управлінських рішень, які в основу прийняття використовують фінансово-економічні, виробничі, статистичні показниках діяльності підприємства.

7. Варто наголосити, що в залежно від стадію життєвого циклу підприємства рівня використовується індивідуальна технологія прийняття управлінських рішень, яка передбачає розвиток ситуацій в майбутньому.

8. Наголошено, що найбільш розповсюдженою теорією прийняття рішень є теорія раціональності, яка передбачає процес обґрунтування управлінського рішення направлений на максимальний результат.

9. Розглянуто етапи та методи прийняття управлінських рішень, які передбачають моделювання ситуації, розробку моделей, що дозволяють приймати ефективні управлінські рішення.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТОВ «МОБІЛІС-АМ»

2.1. Загальна характеристика та система управління підприємства

Щороку зростає кількість автомобілів на дорогах України, а відповідно збільшується попит послуг технічного обслуговування автомобілів. Окрім несправностей та поломок автомобілів є потребі у регулярному технічному обслуговуванні: сезонна зміна гуми колеса, догляд за кондиціонером або кліматичною системою, заміна технічних рідин і т.д.

Організаційні форми технічного обслуговування і ремонту легкових автомобілів досить різноманітні. Сучасні станції технічного обслуговування автомобілів (СТОА) – це багатофункціональні підприємства, які можна класифікувати за призначенням (ступенем спеціалізації), місцем розташування, виробничою потужністю (числом виробничих постів і ділянок) і конкурентоспроможністю [18]. Ринок автосервісних послуг різноманітний залежно від марки автомобілів, кількості та якості послуг, характеру робіт та спеціалізації. Для вибору оптимального СТОА власники автомобілів мають орієнтуватися в якості роботи станцій, а самим СТОА для збільшення конкурентоспроможності та популяризації власних послуг необхідно постійно аналізувати та оцінювати власну роботу [18].

Товариство з обмеженою відповідальністю «МОБІЛІС-АМ» здійснює технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів. З метою підвищення конкурентоспроможності товариство здійснює ситуаційний аналіз ринку автомобільних послуг, досліджує карту конкурентів на підставі емпіричної інформацію, вивчає асортимент, кількість, якість послуг, аналізує ціноутворення та відносні частку ринку та приймає управлінські рішення.

На географічному ринку автопослуг ТОВ «МОБІЛІС-АМ» функціонує приблизно 35 СТО. Аналізуючи структуру надання послуг серед загальної

кількості 75 % належить до універсальних СТО, а 25% - до спеціалізованих (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Структурна характеристика СТО на географічному ринку

Джерело: дослідження автора

Проведемо аналіз найпопулярніших видів автосервісних послуг ТОВ «МОБІЛІС-АМ» за даними таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Оцінка видів послуг ТОВ «МОБІЛІС-АМ за 2023 р.

№	Види послуг	Кількість, од.	Питома вага, %
1.	Ремонт ходової	50	14
2.	Ремонт кузова	46	13
3.	Комп’ютерна діагностика	60	17
4.	Заміна масла і технічних рідин	41	12
5.	Планове ТО	40	11
6.	Фарбування	47	13
7.	Заправка і ремонт кондиціонерів	23	6
8.	Підбір автозапчастин	29	8
9.	Інші види послуг	20	6
	Всього	356	100

Джерело: журнал обліку автосервісних послуг

За даними таблиці 2.1 можна зробити висновок, що найбільше водії звертаються до СТО для проведення комп'ютерної діагностики, що в структурі наданих послуг становить 17%. Ремонт ходової, кузова та фарбування також є найбільш популярними видами автосервісних послуг. Вони становлять, відповідно, 14%, 13% та 13% у загальній структурі надання послуг.

Варто сказати, що водії дотримуються вимог, щодо правил експлуатації автомобілів та проводять планове ТО, яке в загальній структурі надання послуг становить 11%. Серед наданих послуг СТО достатньо великим попитом користується підбір автозапчастин та заправка і ремонт кондиціонерів. Ці види послуг становлять 8% та 6% в загальній структурі надання автосервісних послуг.

Питома вага інших видів автосервісних послуг становить 6%, до цих видів послуг належить: ремонт електрообладнання, зварювання, заміна фільтрів, зчеплення та ременя ГРМ, рихтування, розвал-сходження, ремонт двигуна, полірування, встановлення ГБО, ремонт гальмівної системи, балансування і шино монтаж, установка сигналізації, встановлення і ремонт додаткового обладнання, заміна свічок та колодок, діагностики ходової, зварювання, ремонт бамперів.

Проведений аналіз наданих видів послуг продемонструємо на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Аналіз наданих видів автосервісних послуг ТОВ «МОБІЛІС-АМ

Джерело: дослідження автора

Важливим показником успіху СТО є оцінка їх роботи та відгуки про автосервісні послуги від клієнтами (користувачів послуг). Залежно від виконаної роботи, якості обслуговування клієнтів підприємство може вибудовувати авторитет серед інших таких подібних та мати своїх постійних клієнтів. Чим вища оцінка СТО від користувачів, тим більша довіра до даного СТО серед інших нових потенційних клієнтів [20].

Проведемо конкурентний аналіз СТО, які функціонують на географічному ринку щодо оцінки їх роботи та відгуків клієнтів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз рейтингу щодо оцінки їх роботи та відгуків клієнтів

№	Назва СТОА	Оцінка відвідувачів
1.	Ромтранс Сервіс	3,5
2	ТОВ «МОБІЛІС-АМ»	5
3	Турбо Дизель Центр	4,5
4	ТОВ «Інтеркарготрак»	3
5	Diesel Technologies Service	3,5
6	СТО «Carmen»	3,5
7	Автошанс +	5
8	Сервісний центр ремонту вм'ятин без фарбувань «MAGNIT»	3,5
9	Автомайстерня «MBS»	3
10	Auto Service «DVS»	4

Джерело: дослідження автора

Клієнтам запропоновано оцінити роботу СТО від 1 до 5 балів. За результатами опитування можна зробити висновок, що ТОВ «МОБІЛІС-АМ» займає високі позиції на ринку автосервісних послуг. Серед чинників, які були мають вплив на підвищення рейтингу СТО є такі показники:

- якість обслуговування;
- швидкість виконання послуг;

- час очікування на оформлення заявки;
- професіоналізм майстрів та компетентність працівників СТО.

За результатами проведеного анкетування клієнтів проаналізуємо рейтинг найближчих конкурентів ТОВ «МОБІЛІС-АМ» (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Рейтинг найближчих конкурентів ТОВ «Мобіліс-АМ»

Джерело: дослідження автора

Для ефективного та прибуткового ведення бізнесу СТО сьогодні слід звертати увагу на різні аспекти своєї діяльності. Сфера послуг відрізняється від виробничої сфери, а оцінка клієнта та його відзиви про роботу підприємства носять вирішальну роль у розвитку, створенні позитивного іміджу, популяризації автосервісних послуг конкретної СТО [22].

Важливе значення має організаційна структура підприємства та форма площі, на якій виконуються або плануються виконувати ТО і ремонт автомобілів. Оптимальною організаційною структурою управління є функціональна організаційна структура, діяльність якого характеризується високим рівнем виконання функціональних обов'язків відповідно до знань та досвіду роботи (рис. 2.4).

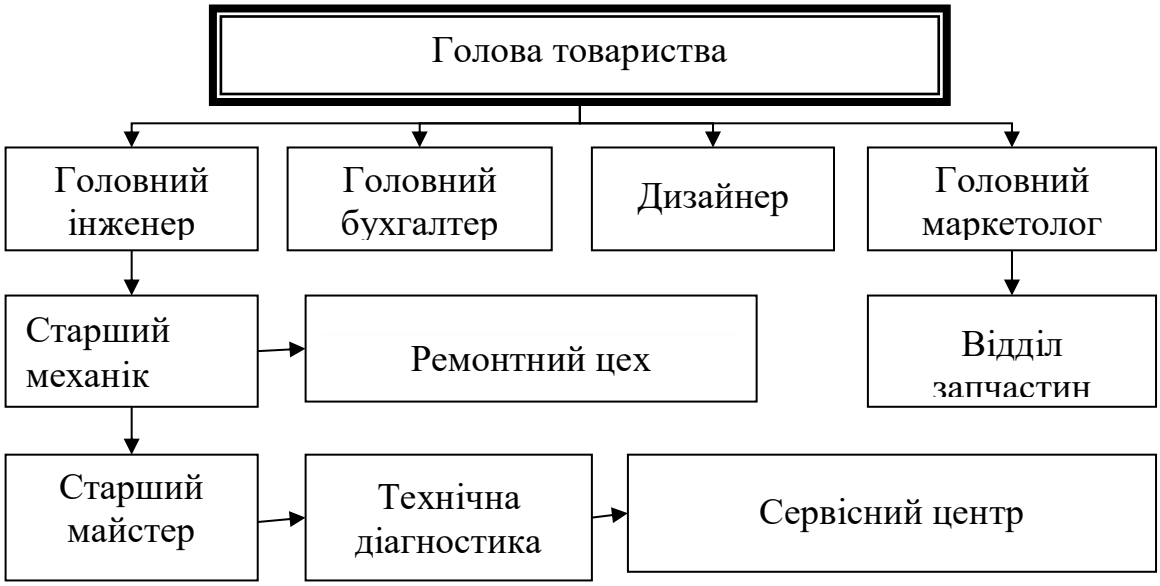


Рис. 2.4. Організаційна структура ТОВ «Мобіліс-АМ»

Джерело: на підставі засновницьких документів

Щодо виробничого приміщення ТОВ «Мобіліс-АМ», то варто наголосити, що товариство орендує приміщення, але задля виконання робіт перепланував ремонтну зону. Виробничі приміщення є однорівневі у формі прямокутника, а деякі мають Г-подібну форму.

Базовими цілями ТОВ «МОБІЛІС-АМ» є:

1. Орієнтація на клієнта та якість надання послуг.

2. Лідерство. Впливати на бізнес-процеси у сфері діяльності, досягати кращих результатів.

3. Командна робота для досягнення спільної мети.

4. Прагнення до досконалості. Вдосконалення особистих та професійних якостей персоналу.

5. Інноваційність. Впроваджувати нові технології, прогресивні рішення і нестандартні підходи для виконання робіт

6. Соціальна відповідальність. Турбота про працівників та навколишнє середовище.

7. Ефективність. Товариство масштабується та націлене на максимальну ефективність, оптимальне використання потенціалу, вдосконалення бізнес-процесів, пошуку нових можливості відбудові України.

2.2. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Щоб спланувати усі виробничі процеси ТОВ «Мобіліс-АМ» необхідні врахувати виробничу потужність СТО. Виробнича потужність характеризує максимально можливий обсяг наданих послуг з використанням усіх виробничих площ. Для підвищення якості управління необхідно постійно вдосконалювати усі аспекти діяльності, збільшувати асортимент та якість послуг, фаховість персоналу, тримати зворотній зв'язок з клієнтами, створювати позитивний імідж на ринку автосервісних послуг.

Результати діяльності будь-якого підприємства, і автосервісного в тому числі, безпосередньо залежать від потенціалу підприємства, його структури, можливостей ефективно використовувати цей потенціал та завдяки йому адаптуватися до змінюваних умов середовища. Найчастіше потенціал підприємства трактують як сукупність природних умов і ресурсів, можливостей, запасів і цінностей, які можуть бути використані для досягнення цілей підприємства [21].

Послуга автосервісу - це діяльність працівників станції технічного обслуговування (СТО), технічного центру або автомобільні майстерні, спрямована на задоволення потреб автовласників в підтримці працездатності і відновленні справності автомобіля. Номенклатура послуг з передпродажної підготовки автомобілів встановлюється заводом-виробником на весь модельний ряд автомобілів, що випускаються. У цю номенклатуру входять: огляд, перевірка функціонування, перевірка і підтяжка кріпильних з'єднань, при необхідності мастильно-заправні операції та інші операції [23].

ТОВ «Мобіліс-АМ» для отримання реальних та потенційних доходів повинно здійснювати аналіз зовнішнього та внутрішнього середовище з точки зору оптимальності витрат, задоволення потреб клієнтів щодо обсягу, якості та тривалості надання послуг, своєчасної адаптації до ринкових умов та військово-економічної ситуації в регіоні та країні.

Розглянемо чинники, які впливають на функціонування ТОВ «Мобіліс-АМ» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Чинники, які впливають на функціонування ТОВ «Мобіліс-АМ»

Некеровані	Керовані	Частково керовані
1) місцезнаходження та регіональні виклики	1) номенклатура та асортимент наданих послуг	1) якість наданих послуг
2) попит на послуги автосервісного характеру	2) чисельність працівників, знання, досвід, рівень кваліфікації персоналу	2) цінова політика
	3) площа приміщення та кількість постів	3) конфігурація виробничих
	4) фінансова сила	4) термін експлуатації

Джерело: побудовано на підставі [24].

Отже, розвиваючи бізнес автосервісних послуг важливо враховувати місцезнаходження та можливі регіональні особливості. Великою перевагою ТОВ «Мобіліс-АМ» є його знаходження з оптимальною інтенсивністю дорожнього руху та на окраїні. Виробнича діяльність СТО негативно впливає на навколишнє середовище, а біля самої станції спостерігається скупчення автомобілів, а тому ці чинники є важливою складовою ефективної діяльності.

ТОВ «Мобіліс-АМ» є універсальним, а тому надає навіть спеціальні види послуг, такі як: тюнінг, бронювання автомобіля. Підвищення попиту на автосервісні послуги характеризуються конструктивними особливостями автомобілів, які постійно ускладняються, а тому для сервісного обслуговування та ремонту необхідно персоналу вдосконалювати свої знання для виявлення найбільш поширених несправностей. Варто зауважити, що останнім часом зросла кількість вживаних іномарок, які потребують проведення комп’ютерної

діагностики, ремонту гальмівної та електронної системи. Темпи зростання автосервісних послуг у 2022-2023 рр. значно зростає, що сприяє підвищенню номенклатури і асортименту спеціалізованих послуг, якості управління та кваліфікації персоналу.

Проведемо аналіз потенціалу ТОВ «Мобіліс-АМ» шляхом оцінки основних фінансово-господарських показників діяльності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ»

Назва показника	Одиниця виміру	Роки		Відхилення (+,-)	Темпи росту/ спаду
		2022	2023		
1. Обсяг (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	5200	5850	650	12,5
2. Податок на додану вартість	тис. грн.	800	920	120	15
3. Інші відрахування із прибутку	тис. грн.	-	-	-	-
4. Чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	4400	4930	530	12
5.Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	2200	2550	350	16
6. Валовий прибуток	тис. грн.	2200	2380	180	8
7. Інші операційні прибутки	тис. грн.	300	350	50	17
8. Адміністративні витрати	тис. грн.	420	450	30	7
9. Витрати на збут	тис. грн.	50	80	30	60
10. Інші операційні витрати	тис. грн.	29	22	-7	-24
11. Інші прибутки	тис. грн.	80	202	122	153

продовження таблиці 2.4

12. Фінансові витрати	тис. грн.	10	12	2	20
13. Витрати від участі в капіталі	тис. грн.	21	30	9	43
14. Інші витрати	тис. грн.	10	5	-5	-50
15. Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток)	тис. грн.	2040	2493	453	22
16. Податок на прибуток від звичайної діяльності	тис. грн.	102	125	23	22
17. Фінансові результати від звичайної діяльності (прибуток)	тис. грн.	1938	2368	430	22
18. Чистий прибуток	тис. грн.	1938	2368	430	22

Джерело: фінансова звітність товариства

За даними таблиці 2.4 можна зробити висновок, що фінансово-господарські результати роботи ТОВ «Мобіліс-АМ» у 2023 році у порівнянні з 2022 р. значно покращилися. Це свідчить про те, що товариство адаптувалося до нових умов господарювання та знайшло своє місце на ринку автосервісних послуг. Проаналізуємо окремі показники діяльності, які мають вагомий вплив на результативність роботи:

1. Одержано виручки від реалізації послуг у 2023 р. на суму 5850 тис.грн, що на 650 тис. грн більше у порівнянні з 2022 р. Зростання виручки характеризує товариство з позитивної сторони, оскільки цей показник залежить від конкурентних переваг товариства. На конкурентоспроможність товариства впливає ціна, якість та рівень обслуговування. Темпи зростання виручки від реалізації послуг складає 12,5 %, що характеризує його рівень як високий.

2. ТОВ «Мобіліс-АМ» є платником ПДВ. Сплачено до державного бюджету ПДВ на суму 920 тис. грн, а у 2022 р. 800 тис. грн. Темп зростання

становить 15%, що позитивно характеризує внутрішнє середовище товариства та його участь у формуванні Державного бюджету.

3. Чистої виручки від реалізації послуг одержано на суму у 2023 р. 4930 тис.грн та у 2022 р. 4400 тис. грн. Також спостерігаємо тенденцію до зростання на 530 тис. грн, або 12%.

4. Щодо собівартості реалізованих послуг, то у 2023 р. вона становить 2550 тис. грн., а у 2022 р. 2200 тис. грн, тобто на 350 тис. грн більше, або на 16%. Шляхом співставлення темпів зростання чистої виручки від реалізації послуг та собівартості реалізованих послуг бачимо, що випереджаючий ріст останньої, що свідчить про підвищення інфляційних процесів в Україні внаслідок військової агресії росії.

5. Валовий прибуток у 2023 р. становив 2380 тис. грн, тобто на 180 тис. грн більше у порівнянні з 2022 р., темпи зростання становлять 8%. На величину валового прибутку впливають такі чинники: чиста виручка та собівартість реалізованої продукції.

6. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування у 2023 р. становить 2493 тис. грн, а у 2022 р. 2040 тис. грн, тобто на 453 тис. грн. більше або на 22%. Позитивними чинниками на зростання фінансових результатів є зростання валового прибутку на 180 тис. грн; інших операційних прибутків на 50 тис. грн; інших прибутків на 122 тис. грн. На зменшення фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування вплинули такі показники: адміністративні витрати зросли на 30 тис. грн, витрати на збут – на 30 тис. грн, інші операційні витрати на 7 тис. грн, фінансові витрати на 12 тис. грн, витрати від участі в капіталі на 9 тис. грн.

7. У 2023 р. сплачено податку на прибуток від звичайної діяльності на суму 125 тис. грн, або на 23 тис. грн більше у порівнянні з 2022 р. Сплачена сума коштів до місцевого бюджету використовується на розвиток громади.

8. Фінансові результати від звичайної діяльності становили у 2022 р. 1938 тис. грн, а у 2023 р. 2368 тис. грн. Позивною динаміка зростання чистого прибутку у 2023 р. на 430 тис. грн або на 22%. шляхами зростання чистого

прибутку є зростання чистої виручки та зменшення собівартості реалізованих послуг. Важливою складовою зростання чистого прибутку є оптимізація адміністративних витрат на 30 тис. грн, зменшення фінансових витрат на 12 тис. грн та логістичних витрат на 30 тис. грн. Резервами зростання прибутку є 72 тис. грн. внаслідок прийняття раціональних управлінських рішень.

Для дослідження конкурентних переваг ТОВ «Мобіліс-АМ» проведемо аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища за методом SWOT-аналізу. В результаті SWOT-аналізу необхідно визначити:

– зовнішні можливості, які сприятимуть розвитку товариства;

– зовнішні загрози, які негативно можуть впливати на діяльність товариства;

– сильні сторони товариства, які у співставлення з зовнішніми можливостями, можуть нейтралізувати зовнішні загрози;

– слабкі сторони товариства, які необхідно зменшити або нейтралізувати шляхом вибору з альтернативних варіантів подолання проблеми найбільш оптимального управлінського рішення;

– конкурентні переваги товариства та формування стратегічні пріоритети розвитку.

Діяльність автосервісних підприємств відбувається завдяки організованому, якісному, своєчасному та ефективному управлінню, що являє собою сукупність взаємопов'язаних послідовно здійснюваних функцій. З метою отримання кваліфікованої оцінки господарської діяльності власники та керівники автосервісних підприємств дедалі частіше звертаються до аналітичних розрахунків. Будь-який аналітичний процес має здійснюватися на єдиній затвердженій методиці, яка забезпечить отримання повного й співставного висновку про стан досліджуваного підприємства [25].

Для проведення SWOT-аналізу використовуємо метод «мозкової атаки», внаслідок чого експертним шляхом групою спеціалістів визначаємо критерії показників, вагомість та ймовірність впливу на підприємство.

На першому етапі здійснюється оцінка сильних та слабких сторін ТОВ «Мобіліс-АМ» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Чинники внутрішнього середовища ТОВ «Мобіліс-АМ» за 2023 р.

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Якісний інформаційний моніторинг ринку 2. Велика клієнтська база 3. Збільшення асортименту послуг 4. Зростання оборотних коштів 5. Висока кваліфікація персоналу 6. Сприятлива мотиваційна політика персоналу 7. Гарна репутація	1. Високий рівень цін 2. Неповна завантаженість ремонтних площ 3. Незалученість персоналу у прийнятті управлінських рішень 4. Недостатній контроль за виконанням управлінських рішень

Джерело: власні дослідження автора

На другому етапі проведемо аналіз зовнішнього середовища (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Чинники зовнішнього середовища ТОВ «Мобіліс-АМ» за 2023 р.

Можливості	Загрози
1. Удосконалення технологій автосервісних послуг 2. Зростання кількості клієнтів 3. Розвиток інформаційної галузі 4. Поява нових постачальників 5. Зниження безробіття 6. Зменшення конкурентних переваг з боку конкурентів	1. Політична та економічна нестабільність 2. Зниження рівня життя населення 3. Зростання темпів інфляції 4. Стрибки курсів валют 5. Збільшення конкурентоспроможності конкурентів 6. Зростання безробіття 7. Поява нових фірм на ринку

Джерело: власні дослідження автора

На третьому етапі будуємо матрицю SWOT-аналізу, формуємо проблемне поле, аналізуємо конкурентоспроможність та приймаємо управлінське рішення щодо подальшого розвитку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT – аналіз ТОВ «Мобіліс-АМ»

	Можливості 1.Удосконалення технологій автосервісних послуг 2.Зростання кількості клієнтів 3.Розвиток інформаційної галузі 4.Поява нових постачальників 5.Зниження безробіття 6.Зменшення конкурентних переваг з боку конкурентів	**Загрози** 1. Політична та економічна нестабільність 2. Зниження рівня життя населення 3. Зростання темпів інфляції 4. Стрибки курсів валют 5. Збільшення конкурентоспроможності конкурентів 6. Зростання безробіття 7. Поява нових фірм на ринку
Сильні сторони 1. Достовірний інформаційний моніторинг ринку 2. Велика клієнтська база 3. Збільшення асортименту послуг 4. Зростання оборотних коштів 5. Висока кваліфікація персоналу 6. Сприятлива мотиваційна політика персоналу 7. Гарна репутація	**Поле «СІМ»** Вихід на нові ринки, збільшення асортименту зростання грошових засобів. Репутація сприяє виходу на нові ринки, збільшує відносну частку ринку. Висока кваліфікація персоналу, контроль якості, розвиток рекламних технологій неактивність конкурентів сприятимуть захопленню нових ринків надання послуг Стратегія «сила і можливості» дозволить за рахунок сильних сторін використовувати всі можливості	**Поле «СІЗ»** Погіршення політичної ситуації держави, інфляція та посилення конкуренції сприятиме додатковим фінансовим витратам. Репутація підвищить конкурентні переваги, достовірний моніторинг ринку сприятиме вивченню потреб клієнтів. Стратегія «сила і загрози» дозволить використати сильні сторони та зменшити загрози

продовження таблиці 2.7

Слабкі сторони 1. Високий рівень цін 2. Неповна завантаженість ремонтних площ 3. Незалученість персоналу у прийнятті управлінських рішень 4. Недостатній контроль за виконанням управлінських рішень	**Поле «СЛМ»** Незалученість персоналу до прийнятті управлінських рішень та недостатній контроль за його виконанням при зниженні безробіття може привести до зменшення ініціативності персоналу та мотивації. Стратегія «слабкі сторони та можливості» сприяє за рахунок зовнішніх переваг зменшити вплив слабких сторін	**Поле «СЛЗ»** Поява нових конкурентів та зростання цін може негативно вплинути конкурентні позиції. Несприятлива військово-політична ситуація може привести до фізичних та моральних втрат. Стратегія «слабкі сторони та загрози» має бути спрямована на прийняття антикризових рішень

Джерело: власні дослідження автора

Таким чином, ставлячи акцент на сильних сторонах ТОВ «Мобіліс-АМ» необхідно прийняти управлінське рішення щодо нейтралізації слабких сторін при наявних можливостях та загрозах ефективно функціонувати, залучити нових клієнтів, розширювати сферу діяльності та спеціалізацію, зміцнювати конкурентоспроможність. Незважаючи на загрози зовнішнього середовища товариство зберегло висококваліфікований персонал, сприяло зростання прибутковості та ефективності використання потенціалу.

2.3. Оцінка фінансових результатів підприємства як основи прийняття управлінських рішень

Послуга автосервісу - це діяльність працівників станції технічного обслуговування (СТО), технічного центру або автомобільні майстерні, спрямована на задоволення потреб автовласників в підтримці працездатності і відновленні справності автомобіля [24].

Конкурентоспроможність автосервісу визначається за допомогою трьох груп показників, які відображають конкурентоспроможність автосервісних послуг, що надаються та ефективність використання ресурсів [23].

Економічні параметри характеризують показники першої групи. Сюди можна віднести собівартість реалізованих послуг, ціну, умови розрахунків, сервісне обслуговування. До другої групи належать показники ефективності використання персоналу, основних фондів, матеріальних витрат, оборотності оборотних коштів, фінансового стану ТОВ «Мобіліс-АМ». Третя група показників характеризує нормативні параметри та відповідність встановленим вимогам, а саме: показники виробничої завантаженості, рівень задоволеності клієнтів, рейтинг та рівень соціальної відповідальності.

Проведемо аналіз показників, які використовуються для дослідження попиту (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Система показників дослідження попиту

Джерело: розроблено на основі [23]

ТОВ «Мобіліс-АМ» підвищує рівень ефективності та прибутковості завдяки зростанню кількості автомобілів, особливо, вживаних європейських та американських іномарок, які потребують ремонту та автосервісного обслуговування на постійній основі.

Проведемо розрахунок задоволення попиту клієнтів та його вплив на збільшення фінансових результатів за формулою:

$$З_{пк} = Ф_{кз} * В_{зп} / i_{сто,} \qquad (2.1)$$

$Ф_{кз}$ − фактична річна кількість звернень на СТО;

$В_{зп}$ −відсоток задоволення попиту, %;

k − індекс СТО.

Задоволення попиту клієнтів за 2023 р. становить

$$З_{пк} = 356 * 82 / 100 = 292 \text{ клієнтів}$$

Високий попит на послуги автосервісу може бути досягнутий за рахунок високої якості послуг, застосування прогресивного обладнання, раціональної організації і стимулювання праці, контролю якості, а також використання при ремонті запасних частин, які відрізняються високою якістю і надійністю в експлуатації [20].

Проаналізувавши ринок легкових автомобілів за останні 5 років, можна сказати що попит на автомобілі тільки зростає, в свою чергу, впливаючи на розвиток технічних станцій з обслуговування та ремонту автомобілів. Вплив різноманітних факторів на автосервіс, сильно віддзеркалюється на попит послуг технічних станцій, тому для її надійної роботи треба враховувати всі нюанси організації підприємства (кліматичні, фізико-хімічні фактори, вплив на персонал, стандартизація і уніфікація технологічного обладнання) [20].

Зростання попиту впливає на фінансову силу ТОВ «Мобіліс-АМ», внаслідок чого прийняття управлінських рішень повинно бути скероване на зростання відносної частки ринку та обґрунтування потреб у ресурсах для прогнозування. За допомогою математичного моделювання визначимо величину одержаного прибутку на 2025-2027 рр. для прийняття стратегічних управлінських рішень. Прогнозні показники визначимо через темпи зростання та тенденції розвитку галузі за формулою [22]:

$$T_p = \frac{1}{n-1}\sum_{i=1}^{n}\frac{Y_{i+1}}{Y_i} \qquad (2.2)$$

де, Yi –пріоритетний критерій конкурентоспроможності за і-й рік.

Визначаємо темпи зростання прибутку за 2021-2023 рр. за даними табл. 2.4:

Тр= 1/ 2-1 (2368/1938) = 1,22

Отже, тенденція до зростання ринку автосервісних послуг сприяє темпу зростання фінансових результатів на 22%, що характеризується як високий. В результаті можна провести прогнозування фінансового потенціалу в умовах невизначеності за формулою [22]:

$$Y_t = Y_{t-1} \cdot T_p \qquad (2.3)$$

Проведемо розрахунок прогнозованого прибутку, як джерела розвитку товариства та прийняття управлінського рішення щодо стратегічних пріоритетів:

$П_{р2025}$ = 2368 х 1,22 = 2889 тис. грн

Фінансове прогнозування на 2026 р. становить:

$П_{р2026}$ = 2889 х 1,22 = 3352 тис. грн

Розраховані прогнозовані показники фінансового результату є основою для прийняття управлінського рішення на довготривалу перспективу, яке приймається топ-менеджерами на основі принципу єдиноначальності. Варто наголосити, що при прийнятті управлінського рішення топ-менеджери повинні прислухатися до перевіреного засобу прийняття найбільш раціональних та обґрунтованих рішень методом колегіальності. Ці два методи є пов'язані та не суперечать один одному.

В умовах російсько-української війни підприємства перебувають в умовах невизначеності та впливу зовнішніх загроз, а тому важливо оцінити економічний ефект прийняття управлінських рішень з позиції можливих ризиків, наслідків впливу загроз, ймовірності настання проблемної ситуації, величини втрат та наслідків для підприємства (рис. 2.6).

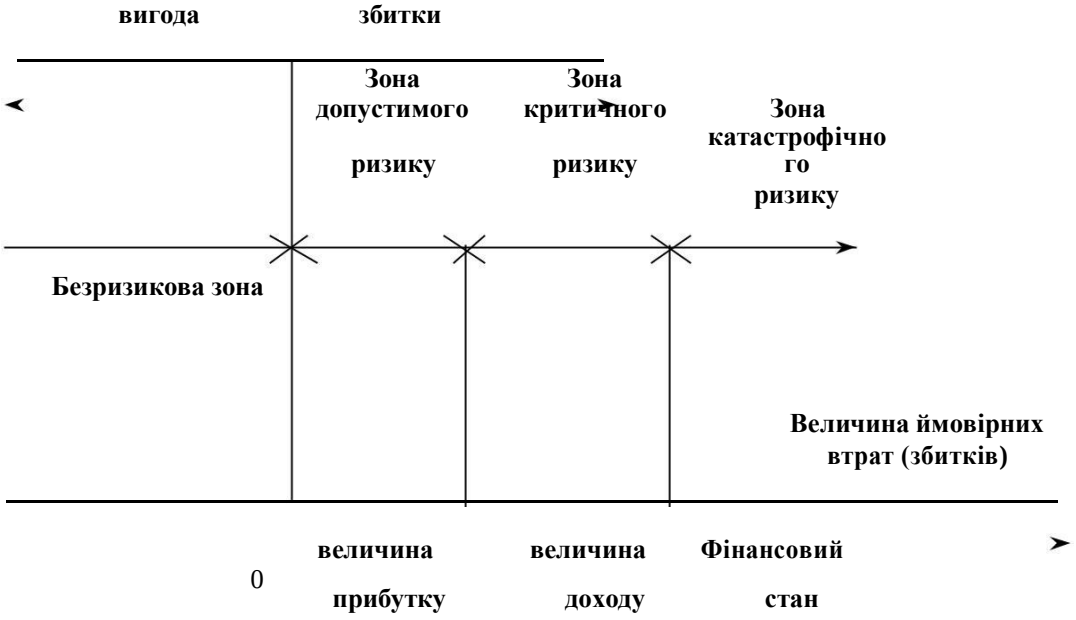


Рис. 2.6. Наслідки прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності

Джерело: розроблено автором на підставі [25]

Проведемо дослідження ринкової ситуації та наслідків прийняття управлінського рішення з позиції ризику. Так, експертним шляхом встановлено,

що ТОВ «Мобіліс-АМ» прийнято управлінське рішення щодо інвестування у будівництво ремонтної зони та придбання комп'ютерної діагностики. Проведена оцінка прогнозованого прибутку кожного з цих проєктів та визначено ймовірність досягнення результатів, який можна охарактеризувати як песимістичний, стриманий та оптимістичний. Дані експертного аналізу згрупуємо в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Оцінка прогнозованих результатів діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ»

Оцінка прогнозованого результату	Прогнозований прибуток, тис.грн.	Ймовірність сценарію
Проєкт будівництво ремонтної зони		
1. Песимістична	450	0,25
2. Реалістична	1300	0,50
3. Оптимістична	1600	0,25
Проєкт придбання комп'ютерної діагностики		
1. Песимістична	300	0,20
2. Реалістична	1000	0,60
3. Оптимістична	1700	0,20

Джерело: експертна оцінка

Проведемо розрахунки математичного сподівання в умовах невизначеності. Результат математичного сподівання вказує на очікуване значення та впливає на прийняття управлінського рішення.

Математичне сподівання розраховують за формулою [4]:

$$m = \sum_{i=1}^{n} M(x) = x_i \cdot p_i, \qquad (2.4)$$

де, x_i – значення випадкової величини (різні результати);

$p_1, p_2, \ldots p_n$ – ймовірності можливих значень випадкової величини.

Визначаємо математичне сподівання для проєкту будівництво ремонтної зони:

$M(x)_1 = 450 * 0,25 + 1300 * 0,50 + 1600 * 0,25 = 1162,5$ тис.грн.;

Визначаємо математичне сподівання до проєкту придбання комп'ютерної діагностики:

$M(x)_2 = 300 * 0,20 + 1000 * 0,60 + 1700 * 0,20 = 1000$ тис.грн.

Отже, якщо розглядати запропоновані проєкти з позиції отримання прибутку, то вигіднішим є проєкт будівництво ремонтної зони. Цей проект прогнозує додатковий прибуток в сумі 1162,5 тис. грн., а з проєкту придбання компютерної діагностики середній прибуток прогнозується на рівні 1000 тис. грн.

Варто наголосити, що прийняти управлінське рішення орієнтуючись тільки на цей показник буде не достатньо об'єктивно, оскільки в сучасних умовах є високий рівень невизначеності. Треба оцінити ризик вкладення інвестицій у кожний з проєктів. Математичного сподівання рівня ризику (Н) (коефіцієнт ризику) визначаємо за формулою [27]:

$$H = \sum_{i=1}^{y} H_i \cdot P_i , \qquad (2.5)$$

де, H_i – значення коефіцієнта ризику і-ї зони;

P_i – ймовірність виникнення і-го результату коефіцієнта ризику.

Проведемо розрахунки коефіцієнта ризику для проєкту будівництво ремонтної зони та придбання комп'ютерної діагностики за допомогою таблиці 2.9:

Таблиця 2.9

Розрахунок коефіцієнта ризику для прогнозованих проєктів ТОВ «Мобіліс-АМ»

Прогнозовані результати	Ймовір-ність (P_i)	Прибуток тис. грн. (x_i)	Сподіваний прибуток, тис. грн. ($x_i \cdot P_i$)	(x_i-x)	$(x_i-x)^2$ млн.грн	$(x_i-x)^2 P_i$
Проєкт 1 будівництво ремонтної зони						
Результат 1	0,25	450	112,5	-712,5	512	128
Результат 2	0,50	1300	650	137,5	423	212
Результат 3	0,25	1600	400	1487,5	2213	553
			1162,5 (x)			D=893
Проєкт 2 придбання комп'ютерної діагностики						
Результат 1	0,20	300	60	-700	490	98
Результат 2	0,60	1000	600	-	-	-
Результат 3	0,20	1700	340	700	490	98
			1000 (x)			D=196

Джерело: розраховано автором на підставі таблиці 2.8

Абсолютне значення рівня ризику можна визначити за формулою 2.6:

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^{n_1} (x_i - \bar{x})^2 \cdot P_i} \quad . \qquad (2.6)$$

Отже, за даними розрахунків можна зробити висновок, що для проєкту 1 будівництво ремонтної зони абсолютний рівень ризику набагато більший ніж для проєкту 2 придбання комп'ютерної діагностики. Середньоквадратичне відхилення для проєкту 1 будівництво ремонтної зони дорівнює 300 тис.грн, а для проєкту 2 придбання комп'ютерної діагностики 140 тис.грн.

Проведемо розрахунок відносного рівня ризику для обох проєктів за допомогою коефіцієнта варіації – співвідношення середньоквадратичного відхилення результатів до середньої (очікуваної) величини результатів [29]:

Коефіцієнт варіації розраховується за формулою:

$$\nu = \frac{\sigma}{\overline{x}} \cdot 100\% \ . \qquad (2.7)$$

Чим вищий коефіцієнт, тим сильніша мінливість. Існує така якісна оцінка різних значень коефіцієнта варіації [4]:

до 10% - слабка мінливість;

10-25% - помірна мінливість;

більше 25% - висока мінливість.

Отже, коефіцієнт варіації дорівнює:

Проєкт 1 будівництво ремонтної зони = 300 / 1162,5 * 100% = 26%

Проєкт 2 придбання комп'ютерної діагностики = 140 / 1000 * 100% = 14%

Таким чином, проєкт 2 є менш ризикованим ніж проєкт 1, а тому варто прийняти управлінське рішення на користь придбання компютерної діагностики.

2.4. Пропозиції щодо формування моделі управління людськими ресурсами в процесі прийняття управлінських рішень

Прийняття управлінського рішення охоплює свідомий, обґрунтований вибір з альтернативних варіантів дії, що забезпечать реалізацію тактичних і стратегічних планів організації. Рішення в управлінні організацією приймають

менеджери як вищої, так і нижчої ланки, оскільки стосуються не окремої людини, а окремого підрозділу чи всієї організації. Головною умовою прийняття рішення є його узгодженість з іншими управлінськими рішеннями, які раніше приймали керівники різних ланок управління [30].

Формування моделі управління людськими ресурсами в процесі прийняття управлінських рішень сприяє розвитку кадрового потенціалу. Розглянемо чинники, які впливають на процес прийняття управлінських рішень в управлінні персоналом підприємства (рис. 2.7).

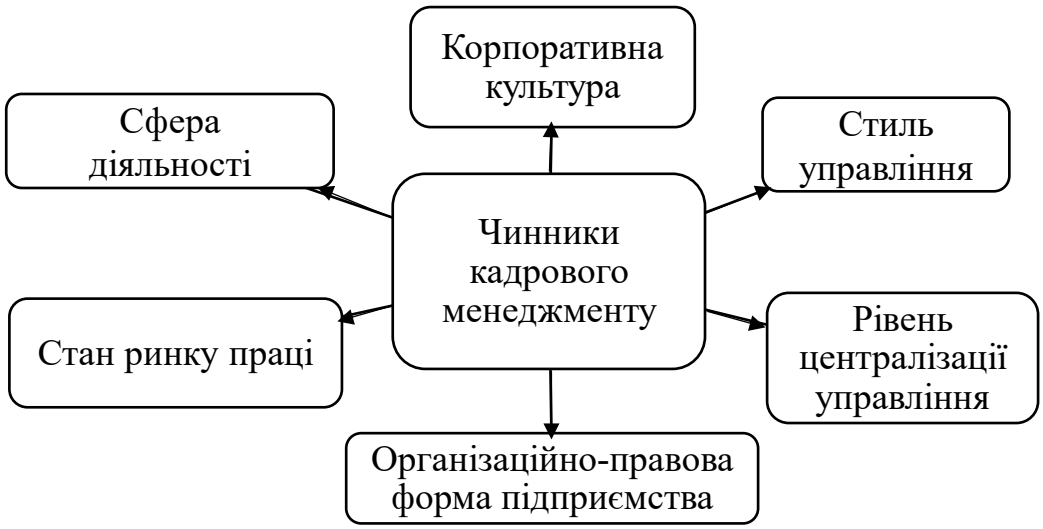


Рис. 2.7. Чинники кадрового менеджменту в процесі прийняття управлінського рішення

Джерело: розроблено автором на підставі [31].

Щодо кадрового менеджменту в організації, то його об’єктом є безпосередньо персонал, а суб’єктом, своєю чергою, виступають керівники, фахівці, спеціалісти та інші посадові особи, які приймають управлінські рішення. Основними рисами, котрими мають володіти суб’єкти управлінських рішень, є професіоналізм керівника, навики управлінської та організаційної роботи, психологічні й психоаналітичні здібності, досвід і знання змісту роботи, яку виконують працівники організації [32].

Формування моделі управління людськими ресурсами в процесі прийняття управлінських рішень передбачає стратегію розвитку кадрового потенціалу та впровадження інформаційних технологій управління. За допомогою методу прийняття управлінських рішень «дерева рішень» проведемо аналіз ефективності використання коштів на підвищення кваліфікації персоналу шляхом оптимізації робочих процесів (рис. 2.8) та визначимо показник EMV, тобто очікувану економічну вигоди від прийняття управлінського рішення за формулою [33]:

$$EMV_i = \sum P_{ij} p_j \tag{2.8}$$

де, Pij – інвестиції і-й альтернативи і j-ом стані зовнішнього середовища;

p_j - ймовірність виникнення j-го стану зовнішнього середовища.

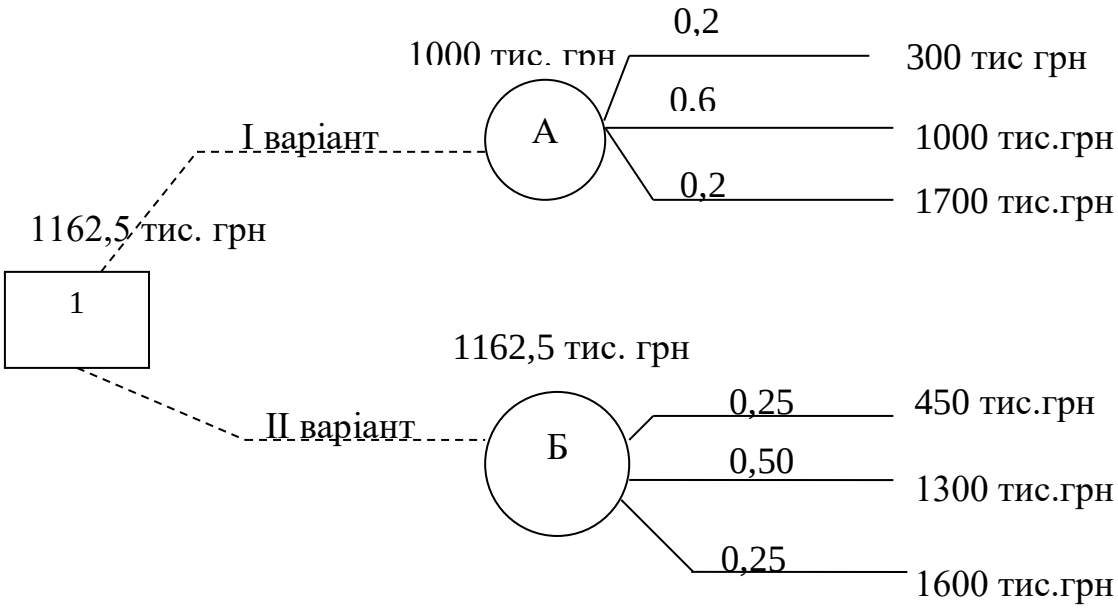


Рис. 2.8. Дерево управлінських рішень щодо кадрового менеджменту ТОВ «Мобіліс-АМ»

Джерело: розроблено автором на підставі таблиці 2.9

Отже, використовуючи метод «дерева рішень» можна зробити висновок, що альтернативна комбінація другого варіанту є привабливішою, але враховуючи що товариство функціонує в умовах високого рівня невизначеності необхідно враховувати зовнішні загрози та уникати внутрішні ризики.

Важлива умова в процесі управління персоналом – дотримання принципу взаємодії і взаємозамінності персоналу. Попри все це, головною метою здійснення управлінських рішень в управлінні персоналом організації є забезпечення сталого розвитку. Саме тому будь-які управлінські рішення, незалежно від рівня їх прийняття мають відповідати чітко сформованим вимогам і бути результативними та дієвими. Ефективність управлінських рішень в організації забезпечують за допомогою вдосконалення системи підготовки та розроблення рішень, модернізації управлінських технологій і застосування новітніх методів щодо управління персоналом [33].

Формування моделі управління людськими ресурсами в процесі прийняття управлінських рішень передбачає вибір топ-менеджером оптимального сценарію розвитку подій з можливих варіантів враховуючи те, що людські потреби необмежені, а можливості товариства строго лімітовані. Проблема в тому, що необхідно прийняти управлінське рішення найефективнішого використання потенціалу працівників з врахуванням обмежених ресурсів товариства. Незважаючи на зовнішні та внутрішні чинники, в моделі управління людськими ресурсами в процесі прийняття управлінських рішень, топ-менеджери враховують систему цінностей підприємства, принципів побудови організації, власну інтуїції та досвід роботи, стратегію досягнення місії підприємства загалом.

У сучасних умовах спостерігається оновлення управлінського апарату, в той час, коли науковці встановили, що необхідно щонайменше десять років, аби за сприятливих умов стати експертом у певній галузі професійної діяльності [34]. Таким чином, з метою удосконалення прийняття управлінських рішень менеджерам необхідно використовувати досягнення сучасної наукової теорії управління, проявляти креативність, справедливість та рішучість.

Висновки до другого розділу

1. Визначено, що технологія прийняття управлінських рішень є важливою умовою ефективного використання потенціалу ТОВ «Мобіліс-АМ». Управлінські рішення є результатом управлінської діяльності, виконання функцій менеджменту та основою результативності підприємства.

2. Досліджено, що товариство з обмеженою відповідальністю «МОБІЛІС-АМ» здійснює технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів. З метою підвищення конкурентоспроможності товариство здійснює ситуаційний аналіз ринку автомобільних послуг, досліджує карту конкурентів на підставі емпіричної інформацію, вивчає асортимент, кількість, якість послуг, аналізує ціноутворення та відносні частку ринку та приймає управлінські рішення.

3. Зроблено висновок, що ринок автосервісних послуг зростає, а тому галузь в якій працює ТОВ «Мобіліс-АМ» є перспективною. Щодо найпопулярніших видів автосервісних послуг ТОВ «МОБІЛІС-АМ» встановлено, що водії звертаються до СТО для проведення комп'ютерної діагностики, що в структурі наданих послуг становить 17%. Ремонт ходової, кузова та фарбування також є найбільш популярними видами автосервісних послуг. Вони становлять, відповідно, 14%, 13% та 13% у загальній структурі надання послуг.

4. Проведемо конкурентний аналіз СТО, які функціонують на географічному ринку щодо оцінки їх роботи та відгуків клієнтів. За рейтинговим оцінюванням ТОВ «МОБІЛІС-АМ» займає високі позицію за якістю обслуговування, швидкістю виконання послуг, кваліфікацією майстрів та компетентністю працівників.

5. Досліджено, що оптимальною організаційною структурою управління є функціональна організаційна структура, діяльність якого характеризується високим рівнем виконання функціональних обов'язків відповідно до знань та досвіду роботи.

ВИСНОВКИ

1. Досліджено, що прийняття управлінського рішення становить складний та творчий процес управлінської діяльності, який передбачає способу вирішення з найменшими втратами для підприємства.

2. Дано розуміння того, що оптимізація управлінських рішень повинна бути направлена на максимізацію прибутку та зниження витрат, підвищення конкурентоспроможності підприємства та стійкого розвитку. Пошук всіх можливих альтернатив підкреслюють творчу складову управлінських рішень.

3. З'ясовано, що в залежності від складності проблемних ситуацій менеджери використовують низку сучасних технологій прийняття управлінських рішень, які обираються шляхом тестування альтернативних варіантів, на основі делегування повноважень, з використанням формалізованого підходу, спрощенням та схематизацією проблем, виявленням «шаблонних» проблем та рішень, колегіального обговорення проблемних ситуацій.

4. Наголошено, що при прийнятті управлінських рішень необхідно враховувати стадію життєвого циклу організації, це дозволить передбачити розвиток ситуацій в майбутньому, вибрати науково обґрунтоване оптимальне рішення.

5. Досліджено, що прийняття управлінських рішень на підприємстві включає етапи, які передбачають ситуаційний аналіз або оцінку поточної ринкової ситуації, слабкі та сильні сторони підприємства, встановлення цілей та визначення задач, наявність проблемних питань, пошук та вибір альтернативних варіантів вирішення ситуацій, оцінка підприємницьких ризиків, загроз та можливостей, прийняття рішення та його реалізація, контроль за виконанням та коригування відповідно до ситуації.

6. Розглянуто методи прийняття управлінських рішень за ознакою формалізації, які включають формальні методи дослідження проблеми здійснюється за допомогою математичної статистики; евристичні методи, що передбачає метод аналогій закономірностей розвитку різних процесів; метод

експертних оцінок заснований на використанні знань, думок, досвіду фахівців для вирішення широкого кола питань.

6. Проведено оцінку діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «МОБІЛІС-АМ», який здійснює технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів. Цілями ТОВ «МОБІЛІС-АМ» є задоволення потреб клієнтів, завоювання нових ринків послуг, вдосконалення професійних якостей персоналу та обладнання, підвищення соціальної відповідальності, максимізація прибутку.

7. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності в результаті якого визначено шляхи зростання прибутку та зменшення собівартості реалізованих послуг. Резервами зростання прибутку є оптимізація адміністративних витрат, зменшення фінансових втрат та налагодження логістичних каналів з постачальниками запчастин.

8. Проведемо аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища за методом SWOT-аналізу в результаті якого встановлено, що сильними сторонами товариства є висока репутація, велика клієнтська база, достовірний моніторинг ринку та своєчасне вивчення потреб клієнтів. Слабкими сторонами ТОВ «Мобіліс-АМ» є незалученість персоналу до прийняття управлінських рішень та не достатній управлінський контроль за реалізацією прийнятих заходів.

9. Проведено прогнозування темпів зростання прибутку у найближчі 3 роки, внаслідок чого встановлено, що темпи зростання ринку сприяють зміцненню фінансової сили товариства, що дає можливість інвестувати кошти у розвиток людського капіталу.

10. Запропоновано ТОВ «Мобіліс-АМ» інвестувати кошти у придбання інформаційних технологій виробництва та управління; підвищити мотивацію творчих та продуктивних працівників; розширювати спектр надання автосервісних послуги; налагоджувати комунікаційні зв’язки з контактною аудиторією; ширше впроваджувати цифрові рекламні технології; сприяти залученості персоналу до прийняття та реалізацію управлінських рішень шляхом свободи вибору дій та делегування повноважень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кравченко М.О., Голюк В.Я. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. Випуск № 40 / 2022. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/147396-1416-1-10-20220731.pdf

2. Парій Л. В., Кубрак А. О. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Випуск 47, 2023. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/47_2023ua/15.pdf

3. Технології прийняття управлінських рішень: (Монографія) / За заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової. Харків: «Діса плюс», 2023. 430 с. URL: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/.pdf

4. Грубяк С.В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка і суспільство.* Випуск № 11 / 2017. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/33.pdf

5. Жовковська Т. Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Випуск 19, частина 1, 2018. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/24215/1pdf

6. Шульга, О. (2022). Методичні засади прийняття управлінських рішень. *Підприємництво та інновації,* (22), 54-58. URL: http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/483/470

7. Загороднюк О.В., Півторак М.В., Малюга Л.М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник.* Випуск 4(15) 2019. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/4_15_uk/16.pdf

8. Круковська О. В., Борковська В. В., Короленко О. Б. Прийняття управлінських рішень, моделі та методи в аналізі, та аудиті. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. № 6. С. 10–16.

9. Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Гнатенко М. К. Поліпшення якості прийняття управлінських рішень в організації. *Збірник наукових праць ЧДТУ.* Випуск 51. URL: https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/2482/1/9.pdf

10. Кабаченко Д. В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Економічний вісник,* 2017, №2. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2017/2/EV20172_107-115.pdf

11. Пушкар З., Пушкар Б. Сутність та роль управлінських рішень в управлінні персоналом. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/3274/1/%D0%9F%D1%83%D1%88%D0%BA%D0%B0%D1%80%20%D0%97..pdf

12. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2021. №2 (62). С. 83-89. URL: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99

13. Зварич Л. В. Методичний інструментарій вибору технології прийняття управлінських рішень організацією. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету,* № 9-10 (298-299), 2022. URL: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/298-299/pdf/124-130.pdf

14. Костін Ю.Д., Ткачова Т. С. Управлінські рішення та ефективність функціонування промислового підприємства. *Вісник СумДУ.* Серія «Економіка», № 2’ 2020. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/2_2020/22.pdf

15. Обидєннова Т.С., Гусаров О.О., Антипцева О.Ю. Методи прийняття управлінських рішень в умовах розроблення, впровадження та функціонування системи менеджменту інформаційної безпеки. *Економіка та управління підприємствами.* Випуск № 2(70), 2019. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_70_1_2019_ukr/23.pdf

16. Михаліцька, Н.Я., Цвайг, Х.І. Фінансова безпека у торговельному підприємництві *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ.* Серія економічна. 2014. Випуск 2. 330-342. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/1405

17. Бабчинська О. І., Собчук С. І. Новітні методи прийняття управлінських рішень та їх особливості в економіці України. *Вісник Хмельницького національного університету* 2012, № 2, Т. 1. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2012_2_1/022-025.pdf

18. Городецький М. Аналітичне оцінювання управління конкурентоспроможністю автосервісних підприємств України. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації.* 2019. Випуск 3-4. С. 54-67. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41343/1/%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9.pdf

19. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., Михаліцький В.С. Адміністративний менеджмент: навч. посібник. Львів: ЛьвДВС, 2019. 245 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/2773

20. Вигонюк Н. Г. Аналіз діяльності автосервісних підприємств. URL: https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2019/paper/viewFile/6263/5209

21. Піцур Я. С., Гобела В. В. Теоретико-методологічний аналіз процесу формування оптимальної системи управління економічною безпекою суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ.* Серія економічна. 2018. Випуск 1. С. 227-335. URL: http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/996

22. Верескля М.Р., Копитко М.І., Групська Х.А. Тенденції і виклики у сфері консалтингу та управління бізнес-процесами. *Соціально-правові студії.* 2021. Випуск 2 (12). С. 151-159. URL: http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3938

23. Хаврук В.О. Загальна характеристика факторів, що впливають на функціонування станцій технічного обслуговування автомобілів. *Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті,* 2022, №2 (19). URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/919-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-3279-2-10-20221114.pdf

24. Юськів Б.М., Юськів В.М. Аналіз внутрішнього потенціалу автосервісного підприємства в рамках логістичної концепції. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, № 52, 2015. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/analiz-vnutrishnogo-potentsialu-avtoservisnogo-pidpriemstva-v-ramkah-logistichnoyi-kontseptsiyi.pdf

25. Михаліцька Н.Я. Тенденції розвитку торгівельного підприємництва в Україні. *Науковий вісник Донецького національного університету.* Серія В «Економіка і право». № 1/2015. С.248-253. URL: https://jvestnik-c.donnu.edu.ua/article/view/316

26. Найдюк С.В. Сутність процесу прийняття управлінських рішень у державному управлінні. *Аспекти публічного управління* № 9 (23) с. 12-19. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/233892983.pd

27. Запорожець А. Підходи та методи розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень. *Економічний форум,* 3/2021. URL:

28. Овдіюк О. М. Управлінські рішення в технології менеджменту підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7120

29. Михаліцька Н.Я., Цвайг Х.І. Фінансові ризики та їх вплив на фінансову безпеку підприємства. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, 2017. Вип. 22. С. 128-132. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/22_2017/30.pdf

30. Hobela, V. (2020) Economy offshoring in the national economic security. *Scientific Horizons*, 23(12), 109-120. URL: http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4167

31. Євтушенко О. Н. Управлінські рішення: сутність та характерні риси. *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]. Серія : Державне управління*. 2014. Т. 239, Вип. 237. С. 47-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2014_239_237_10

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

33. Лащук Я. М. Організаційний механізм прийняття управлінських рішень у публічній сфері. *Інвестиції: практика та досвід* № 16/2021. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2021/19.pdf

34. Коваленко Н. В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 4(1). С. 98-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_4%281%29__17

35. Коваленко М.В., Вовк І.М. Формування організаційно-економічного механізму управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка і суспільство.* 2019. № 20. С. 255–261.

36. Організація наукових досліджень у сфері менеджменту та безпеки організації: підручник / Н. Михаліцька, М. Верескля, В. Бліхар, О. Омельчук, В. Вовк, М. Бліхар, М. Копитко. Вид-во ХУУП імені Леоніда Юзькова, 2022. 443 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4846

37. Найдюк С.В. Сутність процесу прийняття управлінських рішень у державному управлінні. *Аспекти публічного управління* № 9 (23) с. 12-19. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/233892983.pdf

38. Запорожець А. Підходи та методи розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень. *Економічний форум,* 3/2021. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/229/218

39. Овдіюк О. М. Управлінські рішення в технології менеджменту підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7120

40. Кириченко О.С. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. *Вчені записки Університету* «КРОК» № 2 (66), 2022. URL: https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/510/539

Додаток А



Рис. 1. Сучасні технології прийняття управлінських рішень

Додаток Б

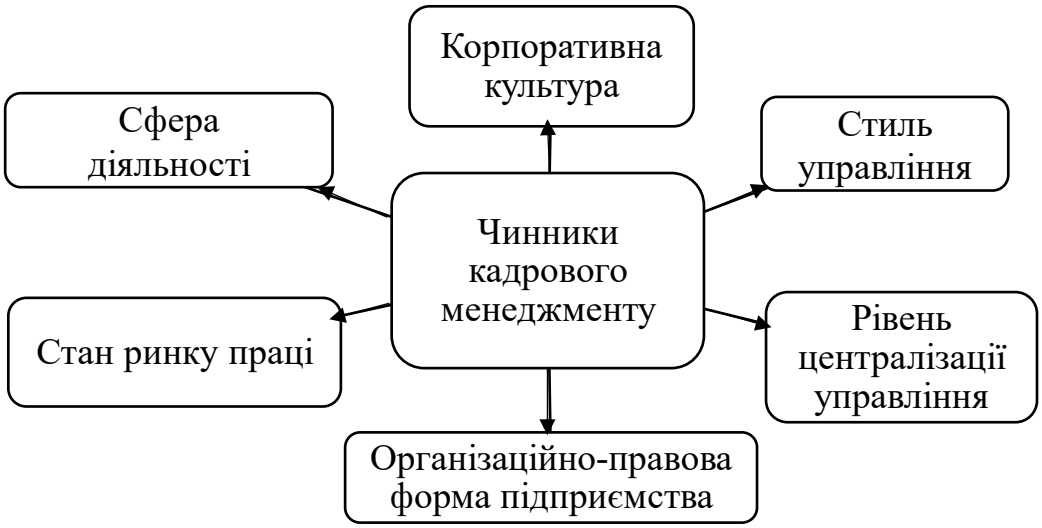


Рис. 2. Чинники кадрового менеджменту в процесі прийняття управлінського рішення