

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Формування ефективного механізму прийняття й реалізації управлінських рішень (на прикладі СРБП «Хмельницькліфт», м. Хмельницький)

Назва теми

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Менеджмент організацій

Назва

Шифр ДРМО. .01.01.ПЗ

Виконала студент 2 курсу, група Момз-22-1 Вікторія КОНИК

Шифр

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н, доцент каф. МА Олена ГЕЙДАРОВА

Науковий ступінь, звання

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер ст..викл. каф. МА Олена КОСПЮК

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту

Підпис

Ніла ТЮРИНА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

та адміністрування

_____ 2023р.

Хмельницький 2023

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

шифр і назва

Спеціальність 073 Менеджмент

шифр і назва

Освітня програма Менеджмент організацій

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

“__”__202__р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУРОБОТУ**

Коник Вікторії Володимирівни

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Формування ефективного механізму прийняття й реалізації управлінських рішень (на прикладі СРБП «Хмельницькліфт», м. Хмельницький), м. Хмельницький

керівник роботи Гейдарова Олена Володимирівка, к.е.н, доцент, кафедри МА

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 15 серпня 2023р. №30 дод. 16

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 18 грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні аспекти прийняття управлінських рішень на підприємстві. 2. Аналіз технології прийняття управлінських рішень СРБП «Хмельницькліфт». 3. Формування ефективного механізму прийняття й реалізації управлінських рішень СРБП «Хмельницькліфт».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Алгоритм управлінського рішення 2. Методи розроблення та прийняття управлінських рішень за етапами процесу розробки управлінських рішень. 3 Основні техніко-економічні показники діяльності СРБП «Хмельницькліфт».

4. Динаміка основних показників ефективності управління СРБП «Хмельницькліфт» 5. Вихідні дані для аналізу процесів прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві у 2020-2022 роках

8. Рекомендації щодо формування ефективного механізму прийняття й реалізації управлінських рішень

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Гейдарова Олена Володимирівка, к.е.н, доцент		
2. Дослідницько-аналітичний	Гейдарова Олена Володимирівка, к.е.н, доцент		
3. Проектно-рекомендаційний	Гейдарова Олена Володимирівка, к.е.н, доцент МА		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст..викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 5 вересня 2023р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	вересень 2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2023	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	вересень 2023	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2023	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2023	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2023	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2023	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2023	
9.	Підготовка висновків	листопад 2023	
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2023	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2023	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2023	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	грудень 2023	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2023	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2023	
16.	Захист дипломної роботи	грудень 2023	

Студент

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Коник В.В. Формування ефективного механізму прийняття й реалізації управлінських рішень (на прикладі СРБП «Хмельницькліфт», м. Хмельницький). Керівник роботи – д.е.н., професор кафедри МА Йохна М.А. Дипломна робота магістра: 63 с., 18 рисунків, 12 таблиць, 25 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ОРГАНІЗАЦІЯ, РІШЕННЯ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, МЕХАНІЗМ, ТЕХНОЛОГІЯ РЕАЛІЗАЦІЇ.

Розглянуто теоретичні аспекти технології прийняття управлінських рішень на підприємстві. Розкрито управлінських рішень. Висвітлено типологію управлінських рішень. Розглянуто технологію прийняття та реалізації управлінських рішень.

Проаналізовано діяльність СРБП «Хмельницькліфт». Проведено системи менеджменту СРБП «Хмельницькліфт». Охарактеризовано технологію прийняття управлінських рішень СРБП «Хмельницькліфт». Зроблено відповідні висновки.

Для формування ефективного механізму прийняття й реалізації управлінських рішень СРБП «Хмельницькліфт» запропоновано використання таск-менеджерів, підвищення кваліфікації керівного складу (Програма CEO).

підпис та П.І.Б.

« _____ » _____ 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1 Сутність та сфера застосування управлінських рішень	9
1.2 Технологія прийняття управлінських рішень	13
1.3 Моделі та методи прийняття управлінських рішень	18
Висновки до розділу 1	21
2 АНАЛІЗ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ СРБП «ХМЕЛЬНИЦЬКЛІФТ»	23
2.1 Загальна характеристика СРБП «Хмельницькліфт»	23
2.2 Аналіз системи менеджменту СРБП «Хмельницькліфт»	28
2.3 Оцінка якості управлінських рішень СРБП «Хмельницькліфт»	35
Висновки до розділу 2	38
3 ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ ПРИЙНЯТТЯ Й РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ СРБП «ХМЕЛЬНИЦЬКЛІФТ»	41
3.1 Імплементация таск-менеджерів в діяльність СРБП «Хмельницькліфт»	41
3.2 Підвищення кваліфікації керівного складу	47
Висновки до розділу 3	56
ВИСНОВКИ	58
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	64
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Рішення постійно супроводжують людей у всіх сферах її діяльності: особистій, політичній, економічній, культурній. Щоб в процесі прийняття рішень не зазнавати значних матеріальних й моральних втрат, потрібно володіти основними засадами процесу прийняття управлінських рішень.

Процес прийняття рішень є досить важливим та складним. Дуже велика частка менеджерів вважають, що процес прийняття рішень – це лише вибір одного з декількох можливих варіантів. Але рішення такого роду являють собою лише один крок у складному та динамічному процесі.

Формування і прийняття ефективних управлінських рішень виступає необхідною передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції, послуг на ринку, розроблення раціональної організаційної структури управління, ефективної кадрової політики підприємства, регулювання соціально-психологічних відносин у колективі, формування позитивного іміджу. Стабільне функціонування бізнесу залежить від своєчасного розроблення та прийняття керівництвом рішення щодо вирішення проблемної ситуації та її реалізації. Таким чином, ці процеси вимагають постійного вдосконалення з метою підвищення якості управлінської діяльності організації. Незважаючи на видимі передумови для розвитку суб'єктів господарювання в Україні, українські підприємства стикаються з багатьма проблемами та перешкодами. Отже, в основі ефективного розвитку будь-якого суб'єктів господарювання лежать питання розроблення та прийняття управлінських рішень.

Теоретичні основи розробки та реалізації управлінських рішень висвітлені у роботах багатьох зарубіжних та вітчизняних дослідників: Загороднюк О.В., Бутко І.М., Василенко В.А., Кондратенко Н.О., Кредісова А. І., Корецька Н.І., Малюкіна А.О., Матвієнко Р. О., Малярєвський Ю. Д., Овдінок О. М., Павлюк

Л. В., ., Сіменко І. В., Рудніченко Є.М Сокурєнко І.А., Шєгди А. В., Хмїля Ф. І., ін. Незважаючи на широке висвітлення даної проблематики є необхідність поглиблення досліджень цієї проблеми з метою пошуку й узагальнення шляхів підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання.

Метою дипломної роботи магістра є розробка теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій з формування ефективного механізму прийняття й реалізації управлінських рішень. Для досягнення поставленої мети поставлено такі завдання:

- висвітлення сутності поняття «управлінські рішення»;
- характеристика чинників, що впливають на процес прийняття управлінських рішень;
- виявлення основних умов прийняття управлінських рішень;
- визначення основних етапів прийняття управлінських рішень;
- характеристика діяльності СРБП «Хмельницькліфт»;
- аналіз системи менеджменту СРБП «Хмельницькліфт»;
- дослідження процесу прийняття управлінських рішень
- визначення напрямів удосконалення прийняття управлінських рішень СРБП «Хмельницькліфт».

Об'єктом дослідження є процеси формування ефективного механізму прийняття й реалізації управлінських рішень СРБП «Хмельницькліфт».

Предметом дослідження дипломної роботи магістра є сукупність практичних рекомендацій з формування ефективного механізму прийняття й реалізації управлінських рішень СРБП «Хмельницькліфт».

Методологічну основу складають загальні й спеціальні теоретичні методи економічних досліджень, які дозволяють вирішувати науково-практичні проблеми дослідження. Дослідження вимагає застосування діалектичного методу пізнання економічних процесів, наукових напрацювань та публікацій вітчизняних та зарубіжних вчених з теорії прийняття рішень. Інформаційна база дослідження – нормативно-правові та законодавчі акти у сфері регулювання діяльності суб'єктів господарювання; наукові праці вітчизняних та зарубіжних

вчених з теми дослідження; публікації спеціалізованих періодичних видань; дані фінансово-економічної та бухгалтерської звітності СРБП «Хмельницькліфт»; результати власних досліджень.

Результати дипломної роботи магістра опубліковані у Матеріалах IV International scientific and practical conference «Researching Advanced Horizons of Global Progress: Challenges and Innovative Concepts» (December 13-15, 2023) Seville, Spain (Гейдарова О.В., Коник В.В. Удосконалення методів прийняття управлінських рішень в організації).

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та сфера застосування управлінських рішень

Будь-який суб'єкт господарювання, здійснює ефективну діяльність, визначає собі мету і завдання, які у практиці управління мають назву менеджмент. Досягнення мети здійснюється шляхом виконання певних дій, що виконуються у визначеному порядку та забезпечують вирішення індивідуальних та часткових завдань. Керівник (власник) відповідає за вирішення завдань підприємства. Основний зміст його діяльності полягає у вирішенні стратегічних і тактичних управлінських завдань за наявності всіх управлінських функцій. Важливе значення у досягненні цілей підприємства мають принципи управління, які використовуються управлінським апаратом.

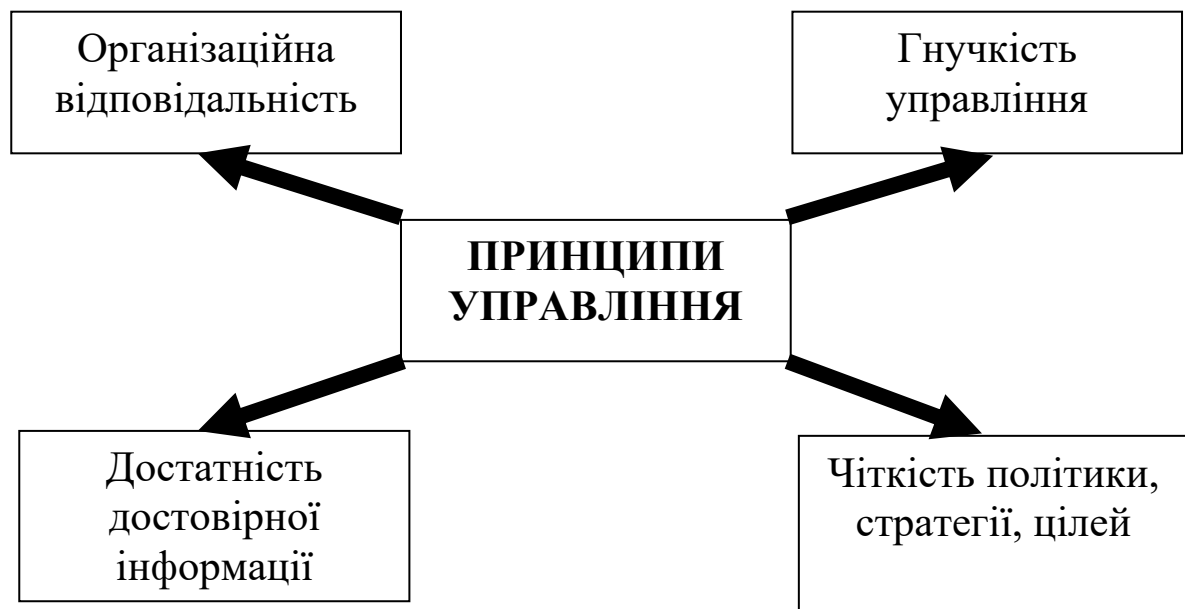


Рисунок 1.1 – Основні принципи управління

Управлінська робота – особливий вид діяльності, що не створює певних суспільних благ, але й опосередковано впливає на створення проміжного та кінцевого продукту підприємства.



Рисунок 1.2 – Принципи здійснення управлінської діяльності

Процес прийняття управлінських рішень на підприємстві включає формування цілей розвитку, принципів розвитку, визначення термінів здійснення кожного виду діяльності, види необхідних робіт, відповідальність за виконання, кількість матеріальних ресурсів, персоналу та інвестицій. найважливіше завдання господарської та управлінської діяльності вітчизняних підприємств сьогодні – це виявлення проблемних ситуацій та пошук оптимальних рішень. Для ефективного функціонування сучасне підприємство повинно визначити цілі, за рахунок реалізації яких можлива лише завдяки діям, які виконуються у визначеній послідовності, і є способом вирішення наявних

проблем. Розв'язуючи організаційні проблеми, приймаються управлінські рішення щодо організаційної структури, операційного процесу, розподілу праці, ресурсів тощо. Необхідною умовою виступає контроль прийнятих управлінських рішень, до завдань якого входить аналіз інформації та виконання коригуючих дій.

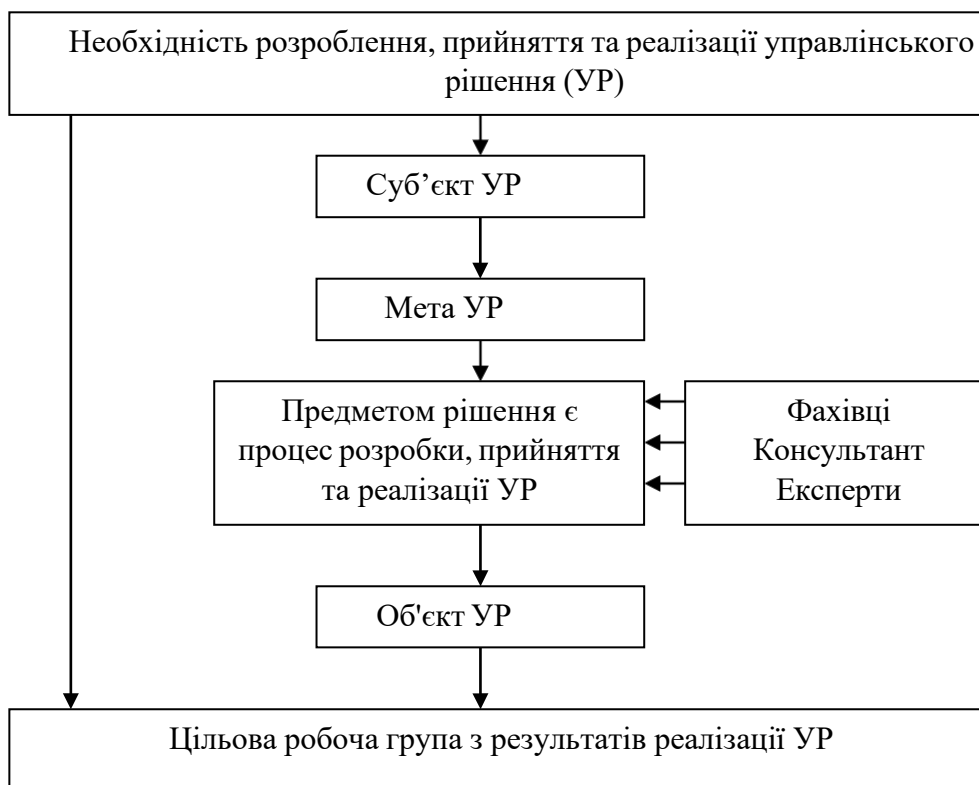


Рисунок 1.3 – Алгоритм управлінського рішення

Ступінь обґрунтованості управлінських рішень залежить від успіху чи невдачі підприємства, її процвітання чи занепаду. Розроблення управлінських рішень охоплює досить широкі сфери, які стосуються Вони управління, адміністрування, контролю. Основний зміст цих понять представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Сфери розробки управлінських рішень

Поняття	У широкому сенсі	У вузькому сенсі
Управління	Вся система класів, відносин і явищ управління в природі і суспільстві.	Технологічна організація об'єкта управління
Менеджмент	Соціально-економічна технологія, що дозволяє організації досягати поставлених цілей вплив і мистецтво управління людьми.	Управління виробництвом Діяльність з організації та досягнення поставлених цілей.
Адміністрування	Адміністративно-державне управління; соціально-політичний менеджмент	Розробка і постановка цілей, визначення політики організації.
Керівництво	Ієрархічна система інститутів влади.	Безпосереднє управління людьми.

Таким чином, процес управління – серія взаємопов'язаних операцій, що виконуються у певному порядку і спрямовані на вирішення певних завдань й досягнення цілей.

УР виступає основою управління. Є безліч визначень поняття «управлінське рішення», але в більшості випадків вживається в декількох значеннях:

- обміркований намір зробити дещо, що припускає попереднє усвідомлення цілей та засобів дії;
- фіксований управлінський акт;
- процес розроблення та прийняття найкращої альтернативи (варіанта) для рішення проблеми чи завдання, що виникло.

На рівні кожного суб'єкта господарювання класифікація всіх управлінських рішень надає змогу визначити найбільш ефективні, в залежності від кожної ситуації.

Існує безліч чинників, складних умов, що впливають на сам процес прийняття управлінських рішень. Вимоги і структура управлінських рішень має відповідати організаційній структурі управління, при цьому процес прийняття має містити просту, чітку класифікацію управлінських рішень (Додаток А).

Отже, володіючи знаннями з класифікаційних ознак управлінських рішень управлінський персонал має можливість обирати такий варіант реалізації управлінських рішень, який максимально призведе до досягнення поставлених цілей з мінімальними витратами ресурсів.

1.2 Технологія прийняття управлінських рішень

Розробка управлінських рішень на підприємстві становить основу управлінського процесу. Управлінський процес – комплекс взаємопов'язаних операцій, які виконуються у певній послідовності та спрямовані на розв'язання конкретних завдань і досягнення поставлених цілей (рисунок 1.4).

Перша стадія – процес розроблення рішення – це визнання необхідності управлінського рішення, вона включає в себе наступні етапи: вивчення ситуації; пояснення та формулювання існуючої проблеми організації; визначення критеріїв та обмежень для успішного вирішення управлінської проблеми.

На цьому етапі відбувається невизнання і/або визнання проблеми, що утворилась на підприємстві. Для різних видів проблемних ситуацій процес вирішення протікає за різною технологією. При неструктурованих проблемах визначення проблеми проблематично. Така ситуація можлива, в випадках недостатності інформації про стан підприємства та середовища, в якому воно функціонує [9].

Коли управлінська проблема визначена, настає другий етап – опис та чітке коротке формулювання самої проблеми. Уточнення, пояснення відбувається тоді, коли приділяється увага вже визнаній проблемі.

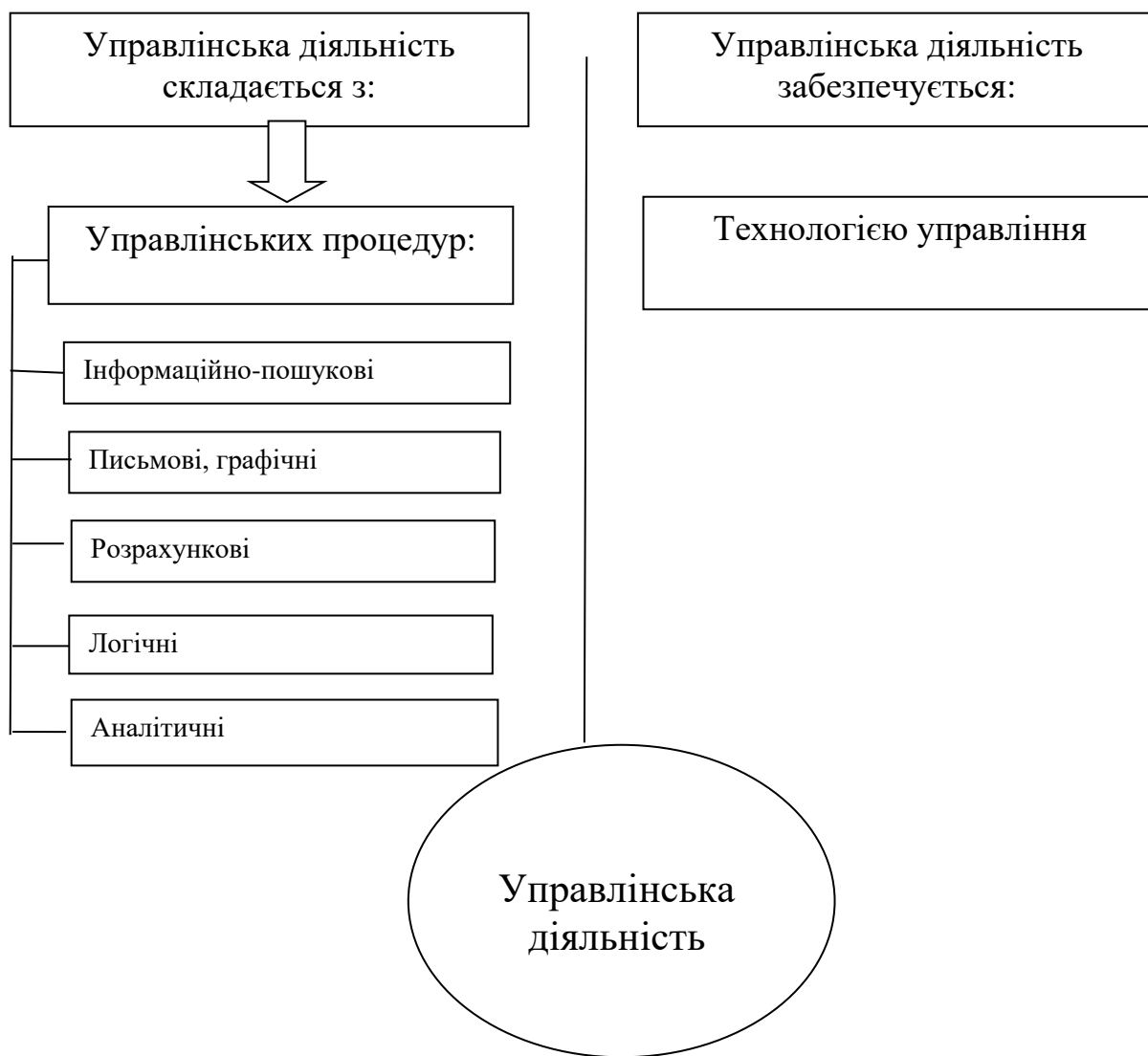


Рисунок 1.4 – Складові процесу управління

Під час аналізу існуючої ситуації, дуже важливо виділити ключові проблеми, щоб в процесі реалізації рішення приділити найбільше уваги, шляхом врахування ступеня впливу виявлених проблем на існуючу ситуацію. Це є завданням діагностики ситуації. Визначаються найбільш небезпечні моменти, які зможуть привести до небажаних результатів [3].

Друга стадія процесу полягає в розробленні УР, відповідно до етапів [23]: розробка альтернатив; оцінювання можливих альтернатив; вибір альтернативи.

Керівник повинен розробити стандарт з вибору альтернатив, який враховує вплив чинників, та чітко зазначені вимоги. Цей стандарт є критеріями УР, за допомогою яких обирається найбільш вигідний варіант УР.

На етапі розроблення альтернатив доцільно виявити всі можливі дії, які усувають причини проблеми. Але не завжди є можливість виявити весь ряд альтернатив, особливо якщо керівник немає потрібного досвіду. Досить часто розроблення альтернатив зупиняється максимум на 2-3 варіантах. Для більшої кількості – потрібно більш детальніше виявити та описати саму проблему, при цьому із чинників виділяють такі, вирішення яких є стандартними й не потребують значних зусиль на розроблення дій по їх розв'язку [18].

Розроблення самих альтернатив УР проблеми досить різноманітна, базується на генерації альтернатив, та передбачає спеціальну організацію проведення різного типу експертиз із застосуванням методів висування пропозицій; методів мозкової атаки; метод дерева рішень, методи групового аналізу ситуації; причинно-наслідкових діаграм тощо[16].

Далі відбувається оцінювання можливих альтернатив. Доцільно скласти й визначити всі ідеї та лише потім перейти до оцінювання кожної альтернативи. При цьому оцінюється ефективність прийнятого УР. Кількість та якість альтернативних УР може постійно зростати, тому доцільно початкову генерацію ідей відділити від оцінювання остаточної ідеї. Всі наявні альтернативи порівнюються між собою, вибирається найкраща, також визначаються недоліки та переваги кожного УР. В деяких випадках можна обрати альтернативу, яка вигідна для всіх сторін, але при цьому внести деякі корективи [19].

Важливі УР мають бути оформлені в однаковій формі, мати одиниці виміру та однозначність виміру, чітку послідовність [10]. У разі вибору конкретного УР керівник підприємства намагається спрогнозувати майбутні результати, оскільки на даний час вони невідомі, у випадку наявності достатньої інформації щодо чинників впливу та шляхів їх. Тому процес вибору конкретного УР є досить

складним і відповідальним, саме тут формується ймовірність досягнення успіху. Наявність декількох альтернатив з достатньо обґрунтованими розрахунками значно полегшує процес вибору та подальшої реалізації самого рішення.

Отже, вибір альтернативи виступає свого роду вершиною в процесі прийняття УР. Більшість учасників процесу розроблення варіантів УР намагаються уникнути даного етапу, оскільки зробивши один раз вибір працівник автоматично приймає на себе відповідальність за результат [1].

Третя стадія – реалізація управлінського рішення. Тільки після здійснення УР можна зробити висновки про його цінності. У процесі прийняття управлінського рішення недостатньо обмежитися лише вибором альтернативи, потрібно ще й реалізувати його.

Третя стадія складається з трьох етапів: організація виконання УР; моніторинг УР; зворотній зв'язок.

Реалізація управлінського рішення направлена на ліквідацію тієї управлінської проблеми, що викликала дане рішення. Для успішного виконання управлінського рішення важливим етапом є процес організації виконання рішення, що передбачає координацію дій всіх учасників цього процесу. Першочергово потрібно розробити план заходів, який перетворюють управлінські рішення в реальність; також менеджер повинен проявити занепокоєння про конфлікт інтересів; передати його виконавцям [14].

Постійний моніторинг управлінського рішення – безперервний процес отримання інформації про перебіг виконання самого рішення. В основу покладено систему виявлення помилок і вчасне проведення коригувальних дій.

Якщо система такого відстеження відхилень буде працювати ефективно, тоді проблеми у виконанні управлінських рішень можуть бути ліквідовані ще до того, як вони проявляться.

Зворотній зв'язок – частина процесу прийняття управлінського рішення, настає в той момент, коли управлінське рішення почало вже діяти і потрібно виявити ефект його дії. Зворотній зв'язок дозволяє отримувати інформацію про ефективність впровадження прийнятого управлінського рішення безпосередньо

від користувачів, проаналізувати та оцінити ефект. При отриманні достатньої інформації зазначена система дозволяє провести порівняння наскільки розрахункові дані співпадають з реально отриманими. За можливості провести коригувальні дії, які можуть підвищити ефект від впровадженого управлінського рішення [20].

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення ефективності УР та їх характеристика

Підхід до визначення ефективності	Характеристика	Визначення
Відповідність призначенню (цілі)	Ефективність як здатність прийнятого управлінського рішення досягати встановлену мету.	Поняття ефективності управлінських рішень (на відміну від його якості) не може розглядатися ізольовано від його реалізації. Ефективність рішення полягає не стільки в його абсолют. правильності, стільки в тому, що, будучи послідовно і в термін реалізованим, воно, завдяки своїй правильності, досягне встановленої мети.
Ресурсна результативність	Ефективність як відношення результату/ефекту, досягнутого при виконанні управлінського рішення, до відповідних витрат	Ефективність управлінських рішень - це сукупна результативність, отримана за підсумками підготовки, розробки і реалізації управлінських рішень, яка визнач. як відношення результату рішення до витрат, що зумовили його отримання. Ефективність управлінських рішень підкреслює обов'язковість співвідношення очікуваного і досягнутого економічного і соціального ефекту з витратами на його розробку і реалізацію.

Виходячи із вищезазначеного, процес розроблення та впровадження управлінських рішень – досить складний та відповідальний процес, що включає в себе етапи: проведення аналізу існуючої ситуації, виявлення й структурування проблем, що які потребують вирішення, розроблення декількох варіантів рішень, вибір альтернативного варіанту, безпосередня реалізація управлінського рішення, аналіз отриманих результатів від впровадження УР.

1.3 Моделі та методи прийняття управлінських рішень

Під час розроблення та прийняття управлінських рішень, управлінець використовує низку методів, що безпосередньо впливають і сприяють прийняттю оптимальних рішень за необхідними критеріями.

Методи розроблення та прийняття управлінських рішень за етапами процесу розробки управлінських рішень представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Методи розроблення та прийняття управлінських рішень за етапами процесу розробки управлінських рішень

Етапи	Методи
Етап діагностування проблеми та формулювання критеріїв прийняття УР	методи ситуаційного аналізу методи моделювання;
Етап визначення альтернативних варіантів	методи контрольних питань методи асоціації та аналогій методи "мозкової атаки" метод "матриць відкриття" комплексний метод стимулювання творчої діяльності
Етап оцінювання альтернативних варіантів	методи експертної оцінки методи багатокритеріальної оцінки фактографічні методи експертні методи комбіновані методи
Етап вибору	метод ланцюгових підстановок функціонально-вартісний аналіз причинно-наслідковий аналіз

Для прийняття виважених (ефективних) управлінських рішень використовують низку методів, а саме [11]:

1. Методи вивчення проблеми (діагностики) - використовуються методи, які дають змогу достовірно та повно описати проблему й виявити чинники, які призвели до неї. Обирання методів залежить від характеру і змісту проблеми,

термінів та коштів, виділених для її вивчення. Значного поширення набули дві групи методів: методи економічного аналізу і прогнозування, застосовують з метою об'єктивного оцінювання поточного стану функціонування та передбачення. Ці методи базуються на статистичній інформації минулих періодів у певній галузі діяльності.

2. Методи економічного аналізу - ґрунтуються на вивченні аналітичних залежностей, які визначають співвідношення між умовами та результатами вирішення завдань, представлених у вигляді формул, діаграм, графіків. Знання сталих аналітичних залежностей дає змогу управлінцю швидко прийняти правильне управлінське рішення [1].

До методів економічного аналізу відносять:

2.1 Метод абсолютних, відносних і середніх величин. Абсолютні величини виступають базою для розрахунку середніх і відносних, відносні – вони характеризують зміну показника у часі, а середні величини узагальнюють певні сукупності типових однорідних показників.

2.2. Метод порівняння – ґрунтується на співставленні явищ, пошуку спільного та відмінного, за рахунок виділення відхилення від заданих показників плану чи минулорічних показників від середніх по підприємству і розроблені заходи їх підвищення.

2.3. Метод групувань – надає змогу виявити та вивчити взаємозв'язки між різними економічними явищами, найсуттєвіші факторами, закономірності та тенденції, які притаманні цим явищам. На основі простих та комбінованих групувань будуються відповідні таблиці.

2.4. Індексний метод – заснований на відносних показниках, що відображають відношення рівня показника до рівня його в минулому (рівня аналогічного показника), що розглядається як базовий, дозволяє виявити вплив на нього різних чинників.

2.5. Балансовий метод – використовують при існування балансової узгодженості між показниками; для перевірки правильності визначення впливу чинників на результативний показник.

2.6. Способи елімінування – передбачають виключення впливу всіх факторів, крім того, вплив якого необхідно визначити. Є такі форми зв'язку між результативним показником та чинниками впливу: адитивна; мультиплікативна; кратна; змішана.

3. Методи прогнозування – передбачають використання накопиченого управлінського досвіду, поточних припущень щодо визначення перспектив підприємства: кількісні та якісні [3].

Кількісні методи прогнозування використовують у випадках, коли діяльність підприємства в минулому мала певну тенденцію, що можна розвинути у майбутньому, за наявності достовірної інформації та залежностей: аналіз часових рядів та казуальне моделювання.

Якісні методи прогнозування – передбачають здійснення прогнозування думок різних експертів у релевантних сферах; модель очікування споживачів; спільна думка працівників збуту.

4. Методи генерації ідей – відбувається накопичення інформації та змінюється підхід до її аналізу. Досліджуються інформація з різних джерел, для знаходження виваженого нетривіального рішення із залученням творчого (евристичного) підхід до генерації ідей.

5. Евристичні методи – сукупність логічних прийомів, методичних правил дослідження, способів реалізації творчого потенціалу особистості: індивідуальні (методи ключових запитань, інверсії, ідеалізації, вільних асоціацій, морфологічного аналізу тощо) та групові («розумова атака, мозковий штурм»; «конференція ідей»; метод Дельфи; метод номінальної групової техніки).

6. Логіко-формалізовані методи прийняття рішень – використовують для обґрунтування управлінських рішень, що пов'язані з інвестуванням коштів у певний проект: метод побудови «дерева рішень», аналіз чутливості, платіжна матриця, метод Монте-Карло.

7. Методи оцінювання ризиків: якісні (метод «дерева рішень», метод сценаріїв) та кількісні (аналіз чутливості та метод МонтеКарло).

На практиці часто використовують моделі, що дають змогу приймати не оптимальні, а хоч задовільні рішення. Модель є спрощеним зображенням конкретної управлінської ситуації.

Моделі використовують у таких випадках [13]:

- складність реального світу;
- експериментування;
- орієнтація управління на майбутнє.

Виділяють три базових типи моделей, що використовуються підприємствами для прийняття управлінських рішень [16]:

- 1) фізична модель дозволяє представити те, що досліджується, за рахунок збільшення чи зменшення опису об'єкта/ системи;
- 2) аналогова модель дозволяє представити досліджуваний об'єкт аналогом, який поводить як реальний об'єкт, але не є як таким;
- 3) математична модель (символічна) – використовує символи для опису властивостей, характеристик чи об'єкта події.

В умовах ризику та невизначеності найважливішим резервом підвищення ефективності функціонування є підвищення якості прийнятих управлінських рішень, що досягається шляхом удосконалення процесу прийняття рішень.

Висновки до розділу 1

Будь-який суб'єкт господарювання, здійснює ефективну діяльність, визначає собі мету і завдання, які у практиці управління мають назву менеджмент. Досягнення мети здійснюється шляхом виконання певних дій, що виконуються у визначеному порядку та забезпечують вирішення індивідуальних та часткових завдань. Керівник (власник) відповідає за вирішення завдань підприємства. Основний зміст його діяльності полягає у вирішенні стратегічних і тактичних управлінських завдань за наявності всіх

управлінських функцій. Важливе значення у досягненні цілей підприємства мають принципи управління, які використовуються управлінським апаратом.

Ступінь обґрунтованості управлінських рішень залежить від успіху чи невдачі підприємства, її процвітання чи занепаду. Розроблення управлінських рішень охоплює досить широкі сфери, які стосуються.

Володіючи знаннями з класифікаційних ознак управлінських рішень управлінський персонал має можливість обирати такий варіант реалізації управлінських рішень, який максимально призведе до досягнення поставлених цілей з мінімальними витратами ресурсів.

Розробка управлінських рішень на підприємстві становить основу управлінського процесу. Управлінський процес – комплекс взаємопов'язаних операцій, які виконуються у певній послідовності та спрямовані на розв'язання конкретних завдань і досягнення поставлених цілей.

В умовах ризику та невизначеності найважливішим резервом підвищення ефективності функціонування є підвищення якості прийнятих управлінських рішень, що досягається шляхом удосконалення процесу прийняття рішень.

2 АНАЛІЗ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ СРБП «ХМЕЛЬНИЦЬКЛІФТ»

2.1 Загальна характеристика СРБП «Хмельницькліфт»

Спеціалізоване ремонтно-будівельне підприємство «Хмельницькліфт» розпочало свою виробничу діяльність у 1977 році, як Хмельницька дільниця при СРБУ «Київліфт-5». З 1981 року по 1988 рік обране підприємство працювало як Хмельницька дільниця при спеціалізованому РБУ «Рівнеліфт», а з 1988 року по 1991 рік при СРБУ «Вінницяліфт».

В 1991 році було створено спеціалізоване ремонтно-будівельне підприємство «Хмельницькліфт» в складі РВО «Укрліфт». У 1993 році Постановою Кабінету міністрів України, СРБП було передано у підпорядкування Хмельницької обласної ради, на сьогодні знаходиться у спільній власності територіальних громад області.

СРБП «Хмельницькліфт» створене з метою забезпечення безперебійної і безаварійної роботи ліфтового і диспетчерського обладнання; проведення комплексу робіт з монтажу, налагоджуванню, ремонту і технічному обслуговуванню ліфтового парку та диспетчерського обладнання на об'єктах промислового та житлового секторів.

Спеціалізоване ремонтно-будівельне підприємство «Хмельницькліфт» має у своєму складі Хмельницьку, Шепетівську, Нетішинську дільниці.

Окрім обласного центру, м. Шепетівки і м. Нетішина підприємство забезпечує обслуговування ліфтів у м. Волочиську, ще є декілька ліфтів у містах Вінківцях, Дунаївцях, Красилові, Сатанові, Славуті та інших містах, що обслуговуються з дільниць м. Хмельницького.

Основними завданнями комунального підприємства СРБП «Хмельницькліфт» є надання широкого спектру якісних послуг із монтажу, а

також введення в експлуатацію й ремонту сучасних ліфтів, як вітчизняного, так й іноземного виробництва.

Основною спрямованістю діяльності підприємства є індивідуальний підхід щодо вирішення завдань із урахуванням побажань клієнтів, надаючи особливу увагу технічним характеристикам кожної одиниці обладнання підприємства.

Всі монтажні й налагоджувальні роботи проводяться із дотриманням вітчизняних стандартів безпеки. Досвідченість та професіоналізм працівників, а також використання сучасного обладнання та й інструменту, надає можливість гарантувати якість послуг.

Таблиця 2.1 – Основна інформація СРБП «Хмельницькліфт»

ІД:	14157320
Повна назва:	Спеціалізоване ремонтно-будівельне підприємство «Хмельницькліфт»
Коротка назва:	СРБП «Хмельницькліфт»
Форма власності	Комунальна власність
Основний вид діяльності:	Інші будівельно-монтажні роботи
Код по КВЕДу:	43.29 Інші будівельно-монтажні роботи
Інші види діяльності	71.20 Технічні випробування та дослідження 81.22 Інша діяльність із прибирання будинків і промислових об'єктів 81.21 Загальне прибирання будинків 81.29 Інші види діяльності із прибирання 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів 81.10 Комплексне обслуговування об'єктів 43.21 Електромонтажні роботи 35.14 Торгівля електроенергією
Адреса:	Україна, 29000, Хмельницька обл., місто Хмельницький, ВУЛИЦЯ БУДІВЕЛЬНИКІВ, будинок 27
Стан реєстрації:	діє

«Хмельницькліфт» представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники діяльності СРБП «Хмельницькліфт»

Показники	Роки			Темпи зміни, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	29099	29650	26850	101,89	90,56
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	21848	23765	23821	108,77	100,24
Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн.	7251	5885	3029	81,16	51,47
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	922	-180	-3853		
Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн.	6761	5701	6979	84,32	122,42
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	101	102	98	100,99	96,08
у тому числі робітників, осіб	75	78	72	104,00	92,31
Фонд оплати праці, тис.грн.	14761,60	15212,80	16954,8	103,06	111,45
Фондовіддача, грн	4,30	5,20	3,85	120,84	73,97
Продуктивність праці 1 працівника, тис.грн.	288,11	290,69	273,98	100,89	94,25
одного робітника, тис.грн.	387,99	400,68	372,92	103,27	93,07
Середньомісячна зарплата 1 працівника	11174,6	12166,1	14325,6	108,87	117,75
Рентабельність реалізованої продукції,%	4,220	-0,757	-16,175		

Інформація таблиці 2.2 свідчить, що чистий дохід від реалізації продукції, послуг та Собівартість реалізованої продукції, послуг змінюються схожими темпами: обсяг реалізації у 2021 році збільшився на 1,89%, а у 2022 - зменшився майже на 10 %. Собівартість реалізованої продукції, послуг зросла на 8,22% в 2021 році, а у 2022 році – лишилася на тому ж рівні.

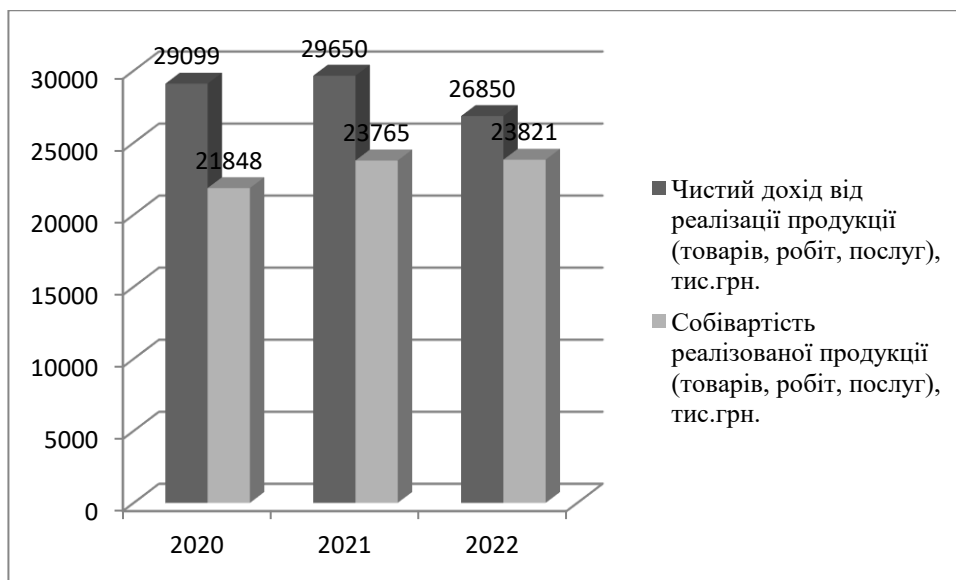


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу та собівартості реалізованої продукції у 2020-2022рр.

Середньооблікова чисельність працівників СРБП «Хмельницькліфт» протягом аналізованого періоду зменшується. Протягом 2020-2022рр. чисельність працівників зменшилась на 3 особи, що склало 4%. Ці зміни відбулися в категорії робітники.

З розширенням штату персоналу відбулося зростання фонд оплати праці: в 2022 році він зріс на 201 %. Заробітна поступово зростає, що пов'язано зі зростанням заробітної плати в країні. Фонд оплати праці також зростає, не дивлячись, що відбулося зменшення чисельності працівників.

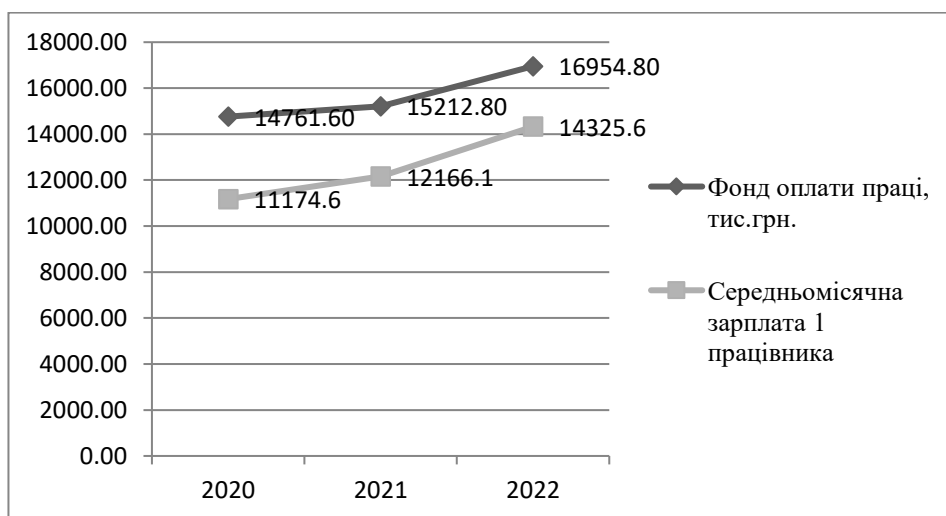


Рисунок 2.2 – Зміни ФОП та ЗП за 2020-2022рр.

Середньорічна вартість основних фондів змінюється різними темпами, так у 2021 році зменшується майже на 15%, а у 2022 році – зростає на 22,42%. Ефективність використання основних фондів у 2021 році фондovіддача зросла на 20,94%, у 2022 році – зменшилась на 27%.

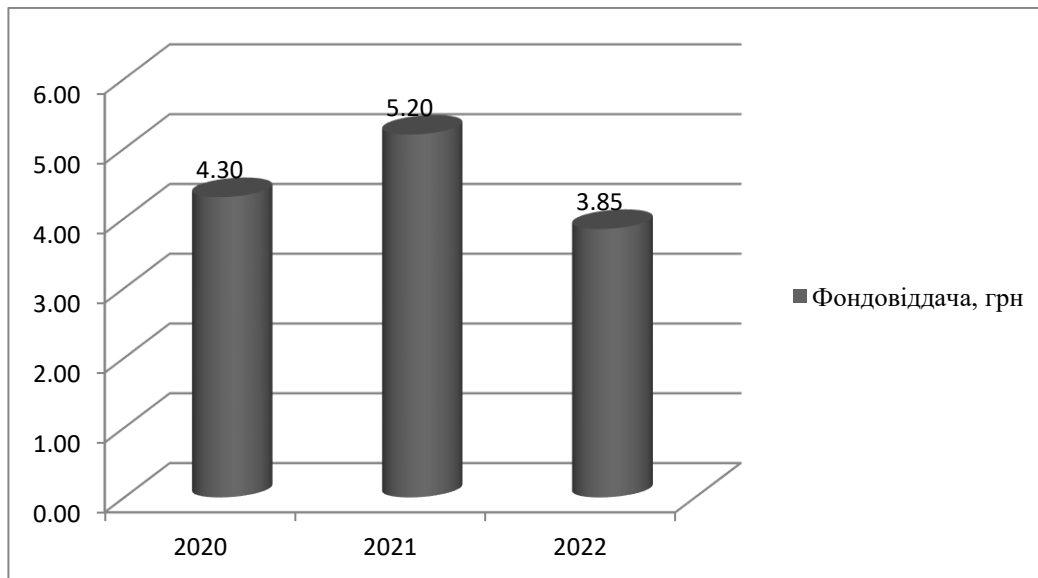


Рисунок 2.3 – Зміна фондovіддачі 2020-2022рр.

Рентабельність реалізованої продукції, робіт, послуг також поступово зменшується, що пов'язано із загальною динамікою змін основних техніко-економічних показників діяльності СРБП «Хмельницькліфт».

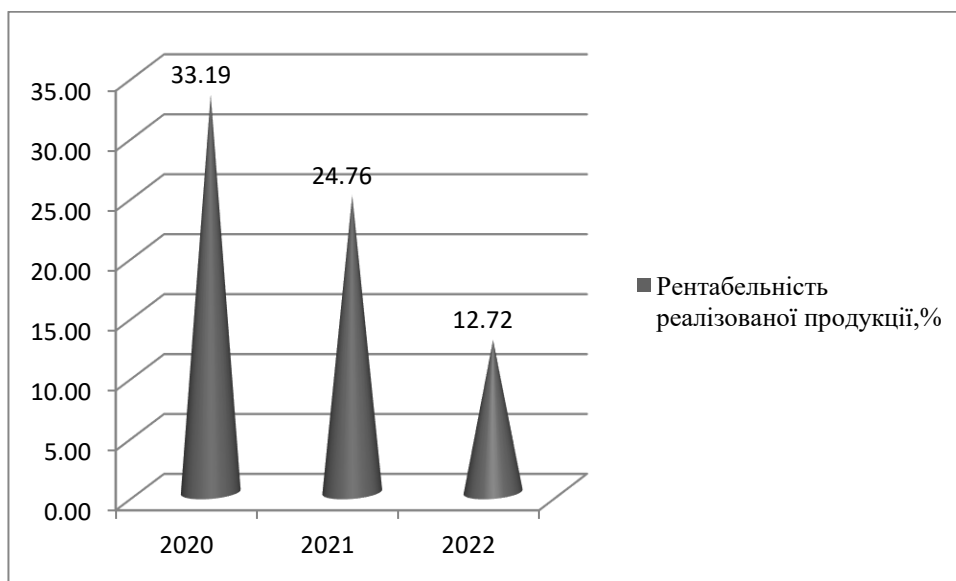


Рисунок 2.4 – Динаміка рентабельності реалізованої продукції, робіт, послуг

В цілому, можна говорити про задовільний стан роботи СРБП «Хмельницькліфт», хоча по деяким відстежується негативна тенденція.

2.2 Аналіз системи менеджменту СРБП «Хмельницькліфт»

Система управління СРБП «Хмельницькліфт» побудована за лінійно-функціональним принципом.

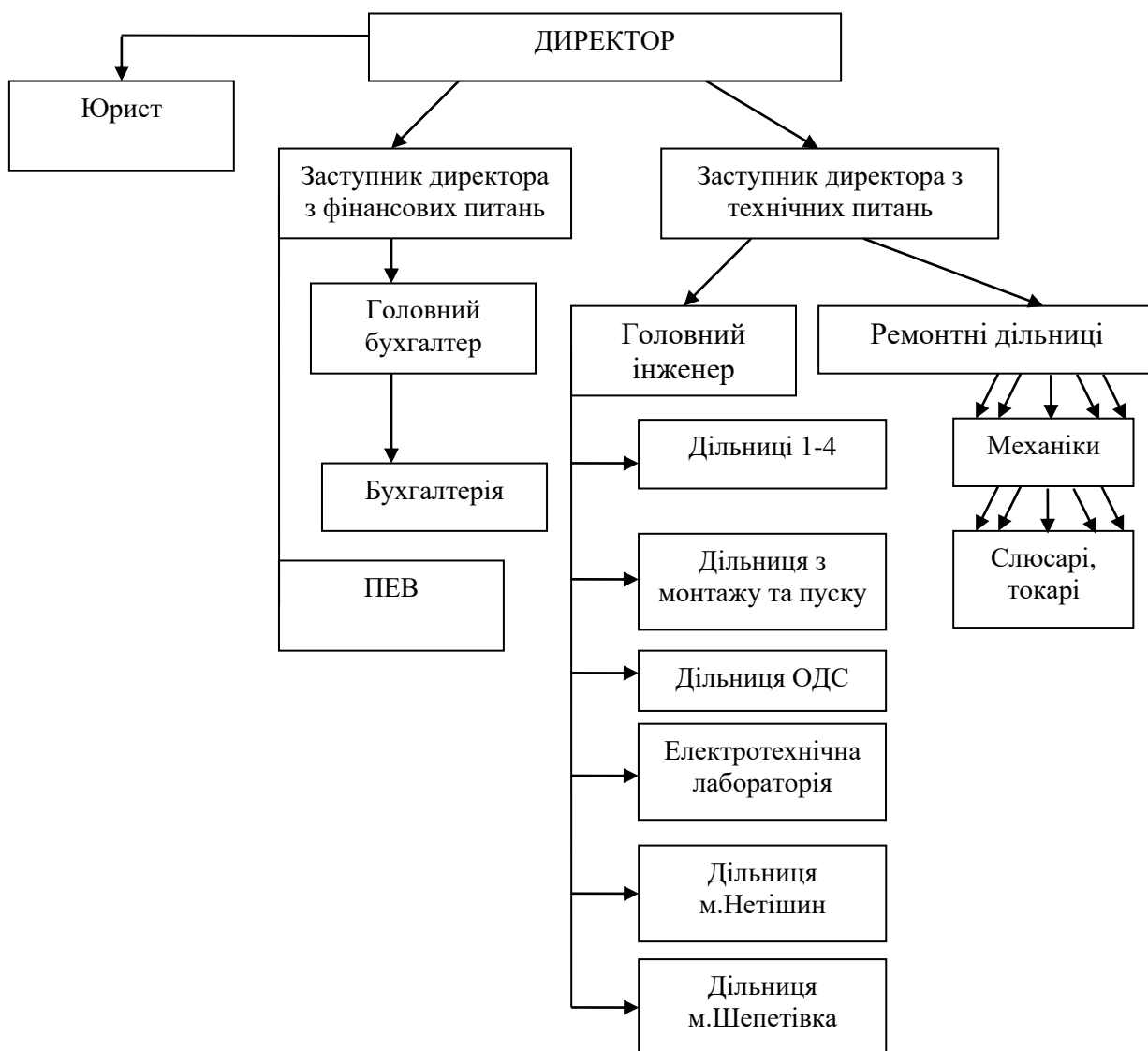


Рисунок 2.5 – Організаційно-управлінська структура СРБП «Хмельницькліфт»

В СРБП «Хмельницькліфт» лінійні ланки приймають управлінські рішення, а функціональні підрозділи займаються підготовкою різних рішень, заходів, планів для прийняття управлінських рішень. При такій структурі управління вся відповідальність за процеси функціонування припадає на лінійного керівника (директора). В директора є 2 заступники: з технічних та фінансових питань. Під час розробки конкретних питань та підготовки відповідних управлінських рішень, програм, планів директору допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних підрозділів (відділи, дільниці).

Функціональні структурні підрозділи перебувають у підпорядкуванні директора. Свої рішення керівники функціональних відділів провадять у життя через директора або заступника безпосередньо через відповідних керівників служб-виконавців.

Головний бухгалтер та бухгалтерія підвітні заступнику директора з фінансово-економічних питань, що є відповідальним за стан підприємства фінансово-господарської діяльності.

Заступнику директора з технічних питань підпорядковуються дільниця монтажу та пусконаладки, дільниця ОДС, дільниці 1-4 по обслуговуванню, електротехнічна лабораторія, дільниця у м.Нетішин, дільниця у м.Шепетівка і ремонтні дільниці. До компетенції менеджерів з продажу входить оформлення і координація продажів, організація супутніх послуг.

На дільниці монтажу та пусконаладки виконуються підготовчі роботи до запуску ліфтів, дільниці 1-4 виконують роботи по обслуговуванню ліфтів у м.Хмельницький, м.Нетішин та м.Шепетівка, в електротехнічній лабораторії досліджуються основні проблеми, що пов'язані з витратами електроенергії в процесів експлуатації ліфтів.

Ремонтна зона використовується для ремонту та технічного обслуговування ліфтів (у відповідності з експлуатаційними характеристиками), автомобільного транспорту, що здійснює обслуговування дільниць. Ремонтні

роботи можуть бути як планового, так і позапланового характеру. У зазначених відділах працюють механіки, слюсарі, токарі, зварювальники, монтажники.

Також є відділ експертного обстеження ліфтів, куди входять експерти з промислової безпеки. Також є інспектор з охорони праці.

На основі таблиці 2.3, яка наведена нижче, розглянемо, які відбулися зміни в чисельності працівників апарату управління.

Таблиця 2.3 – Структура та склад апарату управління СРБП «Хмельницькліфт»

Ланки управління	Кількість по рокам, чол..			Абсолютне відхилення (±), чол.	
	2020	2021	2022	2021 - 2022	2022 - 2021
I. структура централізованого апарату управління					
1. Директор та його замісники	2	3	3	1	
2. Головні спеціалісти (гол. інженер, гол. бухгалтер, головний інженер проекту і т.д.)	2	3	3	1	
3. Планово-економічний відділ	5	5	5		
4. Відділ постачання	4	4	4		
5. Бухгалтерія	3	3	4		1
6. Інспектор по кадрам	3	3	3		
7. Інженер по техніці безпеки	1	1	1		
8. Секретар друкарка	2	2	1		-1
Всього	21	22	23	1	1
II структура складу апарату управління дільниць					
1. Начальники дільниць	6	8	8	2	0
2. Ст. майстри	14	16	12	2	-4
3. Майстри	17	15	14	-2	-1
4. Слюсар	4	2	5	-2	3
5. Механік	15	16	15	1	-1
6. Диспетчер і т.д.	25	24	23	-1	-1
Всього	81	81	77	0	-4
Разом	101	102	98	1	-4

Структура централізованого апарату управління дещо змінилася, в 2021 році вона складала 22 чол., а 2022 році вона зменшилась до 21 особи. На це введення військового стану. Структура апарату управління дільниць також зазнала змін, у 2021 році лишалась незмінною, а у 2022 році – зменшилась на 4 особи.

Розглянемо динаміку основних показників ефективності управління СРБП «Хмельницькліфт», дані наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка основних показників ефективності управління СРБП «Хмельницькліфт»

Назва показників	Одиниця виміру	Дані по рокам			Темпи росту (падіння), % до бази	
		2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
		3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7
1. Виручка від реалізації продукції	тис грн	29099	29650	26850	101,89	90,56
2. Чисельність працюючих, всього	осіб	101	102	98	100,99	96,08
у т.ч. управлінських працівників	осіб	81	81	77	100,00	95,06
3. Прибуток від реалізації	тис грн	7251	5885	3029	81,16	51,47
4. Загальні витрати (собівартість)	тис грн	21848	23765	23821	108,77	100,24
5. Витрати на управління	тис грн	5794	5993	6672	103,43	111,33
6. Фонд оплати праці, всього	тис грн	14761,60	15212,80	16954,80	103,06	111,45
у т.ч. управлінських працівників	тис грн	9696	12240	11760	126,24	96,08
7. Обсяг виробництва на одного управлінського працівника	тис грн	359,25	366,05	348,70	101,89	95,26

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7
8. Прибуток на 1 грн витрат на управління	грн	1251,5	981,98	453,99	78,47	46,23
9. Частка витрат на управління в загальних витратах	%	26,52	25,22	28,01		
10. Частка управлінських працівників в загальній чисельності працюючих	%	80,20	79,41	78,57		
11. Частка заробітної плати управлінських працівників у загальному ФЗП	%	65,68	80,46	69,36		

Динаміка чисельності працюючих та управлінських працівників представлена на рисунку 2.6.

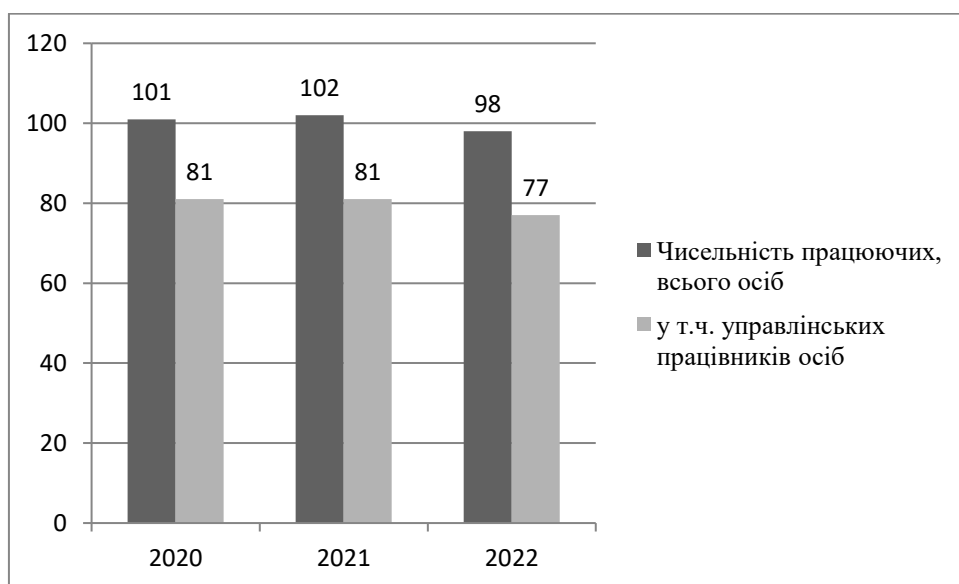


Рисунок 2.6 - Динаміка чисельності працюючих та управлінських працівників 2020-2022рр.

З рисунку видно, відбувається незначне зменшення у загальній чисельності працівників, тоді як чисельність управлінських працівників майже не змінюється. Зміни відбулися у категорії робітники – 3 особи протягом 2020-2022рр.

Загальні витрати та витрати на управління поступово зростають.

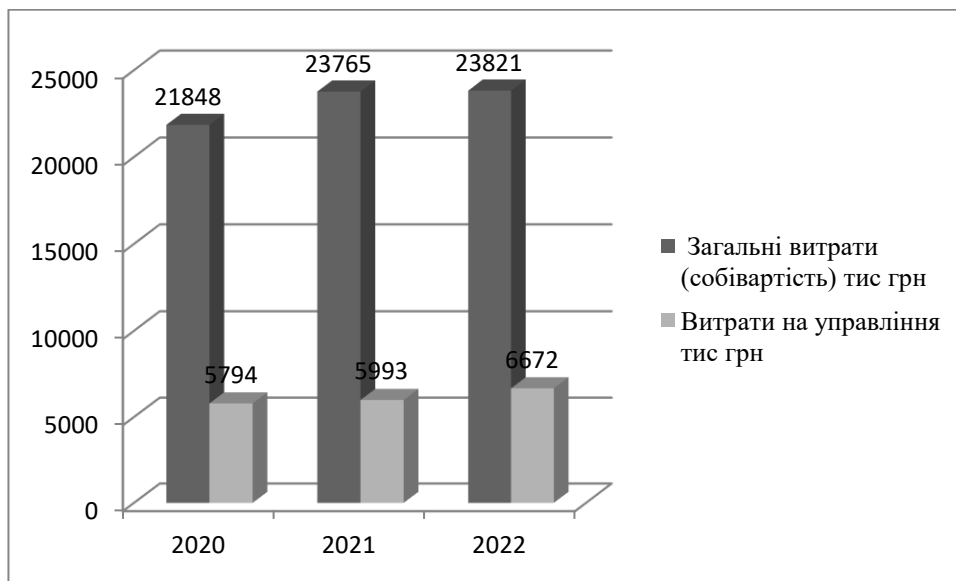


Рисунок 2.7 – Динаміка змін загальних витрат та витрат на управління

Майже однаковими темпами змінюється як фонд оплати праці всього, так і ФОП управлінських працівників зокрема.

Обсяг виробництва на одного управлінського працівника протягом аналізованого періоду зменшився майже на 5%.

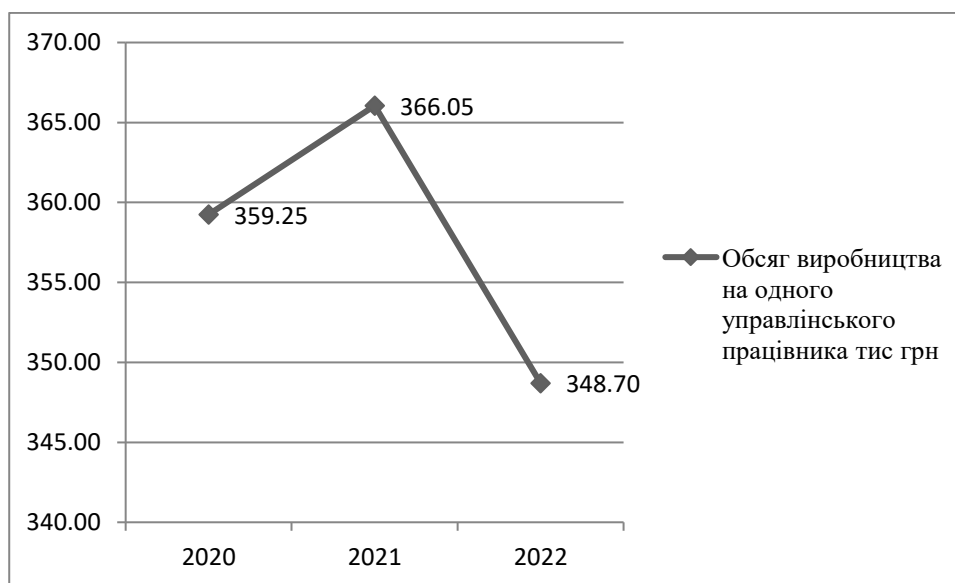


Рисунок 2.8 – Зміна обсягу виробництва на одного управлінського працівника

Прибуток на 1 грн. витрат на управління постійно зменшується

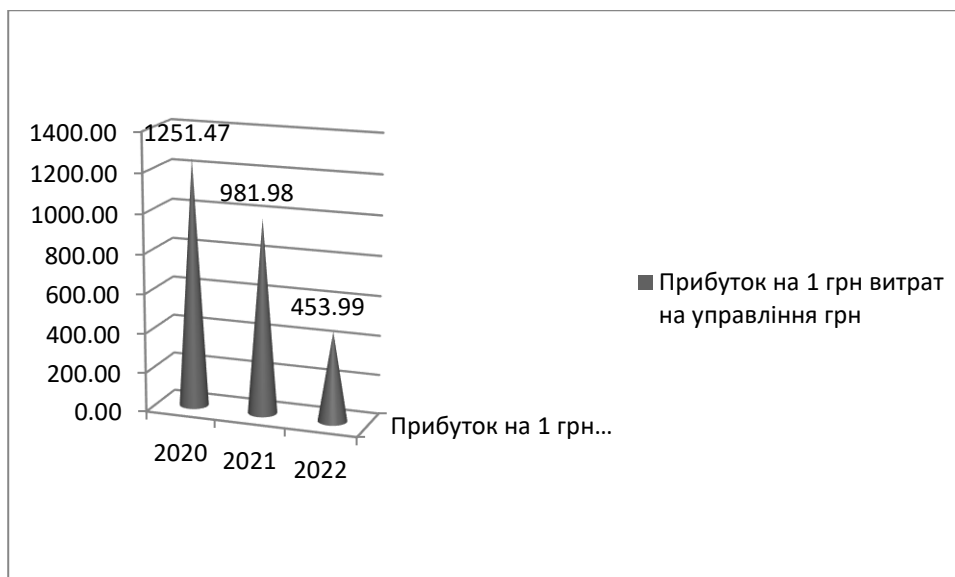


Рисунок 2.9 – Прибуток на 1 грн. витрат на управління

Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному ФОП як і питома вага управлінських працівників у загальній чисельності змінюється дещо схожими темпами:

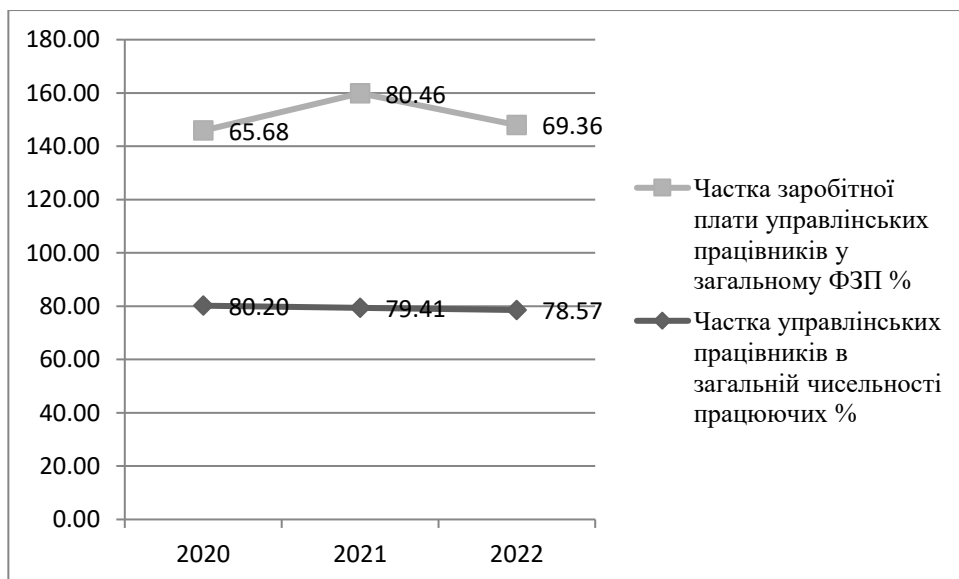


Рисунок 2.10 – Зміна частки управлінських працівників у загальній чисельності

В цілому, можна зробити висновок, що підприємство намагається підтримати стабільне становище, показники у 2022 році у порівнянні з 2020 лишаються майже незмінними. Хоча у 2021 році спостерігалось незначне підвищення по всім показникам.

2.3 Оцінка якості управлінських рішень СРБП «Хмельницькліфт»

Процесу розроблення та реалізації управлінських рішень властиві певні технології – сукупність послідовно застосовуваних методів, способів та прийомів для досягнення мети підприємства. У повсякденній діяльності підприємств процес прийняття управлінських рішень на СРБП «Хмельницькліфт» можна представити у вигляді схеми, яка наведена на рисунку 2.11.

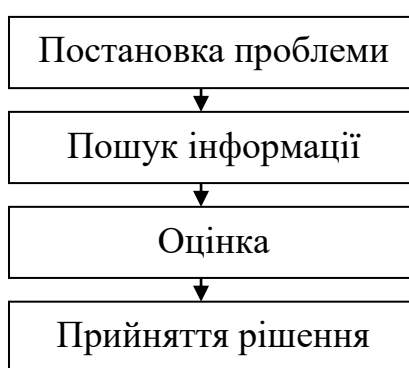


Рисунок 2.2 – Етапи процесу прийняття рішень на СРБП «Хмельницькліфт»

На СРБП «Хмельницькліфт» використовується спрощена модель процесу прийняття управлінських рішень.

Управлінські рішення, які діють як інструмент на підсистему контролю за керованою підсистемою, забезпечують досягнення цілей. Ступінь розвитку підприємства залежить від якості прийняття та реалізації УР. Відповідно до управлінської практики, реалізується дещо більше 30% управлінських рішень, в тому числі лише 5% є ефективними.

Дослідимо якість УР на підприємстві, спочатку визначивши які УР було прийнято та реалізовано у процесі діяльності, яка частка була неправильними та їх вплив на ефективність бізнесу.

Щоб максимізувати прибутковість, мінімізувати ризики та досягти стратегічних цілей керівництву СРБП «Хмельницькліфт» необхідно розуміти,

виконання яких управлінських рішень справляє найбільший вплив. Для цього потрібно оптимізувати ці процеси, оцінюючи їхню якість.

Проведемо діагностику якості прийняття та реалізації управлінських рішень у СРБП «Хмельницькліфт», через розрахунок певних показників.

Індекси та інтегрований індекс якості (процесу прийняття та реалізації управлінських рішень) повинні бути близькими до 1. Отже, якщо ці індекси: знаходяться між 0,0 і 0,24 – процес їх прийняття та їх впровадження на підприємстві характеризується незадовільним рівнем; у межах від 0,25 до 0,49 – задовільним; у межах 0,50,74 – достатнім; в діапазоні 0,75-1 – високим.

Подана методологія оцінювання визначить рівень якості процесу прийняття управлінських рішень СРБП «Хмельницькліфт» для визначення напрямків покращення.

Оцінка якості процесу прийняття управлінських рішень і виконання управлінських рішень у період 2020-2022 років Таблиця Б.1, Додаток Б).

Кількість управлінських рішень збільшувалася протягом аналізованого періоду. Більша половина з них - 78,05% у 2020 році та 68,18% за 2022 рік має якісні характеристики. Також приймалися як бюрократичні (у 2020 - 28,13 % та 46,64 % у 2022), так й розпливчасті (у 2020р. - 38,4% та 31,8% у 2022р.) управлінські рішення.

Джерелами інформації для управлінських рішень в основному була звітність та внутрішня інформація СРБП «Хмельницькліфт».

Обсяг адміністративних витрат на управлінські рішення протягом 202-2022рр. збільшився майже на 8,5%, а фінансових - на 13,65%. Час на прийняття управлінських рішень збільшився на 1,1 годин.

7 співробітників СРБП «Хмельницькліфт» були залучені до процесу прийняття управлінських рішень (стратегічного характеру).

Розрахунки (таблиця Б.2, додатку Б) показали, що на СРБП «Хмельницькліфт» управлінські рішення приймалися переважно з якісними характеристиками (за умови відносності кількісної інформації). Щорічне підвищення рівня чіткості вимагає від управлінського персоналу залучення

додаткового обсягу ресурсів, в основному інформаційних та людських.

Значення індексу якості процесу прийняття управлінських рішень наступні:

$$\text{Іпр. упр. ріш.2020} = (9 + 31,6 + 29,7 + 95,4 + 37,2 + 39,4 + 87,1 + 63,3 + 19,4) / 9 = 45,6\%;$$

$$\text{Іпр. упр. ріш.2022} = (14,1 + 36,5 + 34,4 + 95,6 + 38,9 + 41,7 + 84,1 + 66,2 + 20,6) / 9 = 48,1\%.$$

Відповідно отриманих результатів дослідження, індекс якості прийняття управлінських рішень в СРБП «Хмельницькліфт» протягом 2020-2022 років знаходився в межах 0,25-0,49, значить даний процес на підприємстві характеризувався задовільним рівнем якості.

Протягом 2020-2022рр. СРБП «Хмельницькліфт» було досягнуто певних цілей, інші сформульовані та реалізовані. Але у процесі реалізації виникли конфліктні ситуації: деякі управлінські рішення до реалізації суперечили положенням та/або цілям (що є грубим порушенням), стратегіям та/або внутрішнім стандартам та правилам СРБП «Хмельницькліфт». Ухвалені рішення доводилися до персоналу протягом 2-3 годин та (залежно від складності) реалізовувалися протягом 2-3 днів.

Слабким місцем процесу реалізації управлінських рішень СРБП «Хмельницькліфт» було те, що низка управлінських рішень не була реалізована взагалі і/або була відкладена з різних причин (ранній початок, відмова від реалізації процесу впровадження тощо). Сильна сторона – близько 97% усіх управлінських рішень відповідали екологічним тенденціям, були актуальними.

Визначимо індекс якості процесу реалізації управлінських рішень:

$$\text{Іреал. упр. ріш.2020} = (56,5 + 14,7 + 40,1 + 3,4 + 260,4 + 14,4 + 85,7 + 48,3) / 8 = 65,78\%;$$

Реал. упр. ріш.2022 = $(61,4 + 15,8 + 50,2 + 3,3 + 270,5 + 13,7 + 86,7 + 34,7) / 8 = 67,2\%$.

Показник якості процесу реалізації управлінських рішень СРБП «Хмельницькліфт» становив від 0,50 до 0,74, отже, процес їх реалізації у період 2020-2022 років характеризувався достатнім рівнем.

Щодо всієї сукупності методів вироблення та обґрунтування управлінських рішень, то на СРБП «Хмельницькліфт» використовуються лише методи економічного аналізу.

До основних проблем управління при прийнятті рішень на СРБП «Хмельницькліфт»:

1. Неструктурований характер важливих рішень.
2. Різноманітність управлінських ролей. \
3. Складність прийняття рішень.

Висновки до розділу 2

Спеціалізоване ремонтно-будівельне підприємство «Хмельницькліфт» розпочало свою виробничу діяльність у 1977 році, як Хмельницька дільниця при СРБУ «Київліфт-5». З 1981 року по 1988 рік обране підприємство працювало як Хмельницька дільниця при спеціалізованому РБУ «Рівнеліфт», а з 1988 року по 1991 рік при СРБУ «Вінницяліфт».

В 1991 році було створено спеціалізоване ремонтно-будівельне підприємство «Хмельницькліфт» в складі РВО «Укрліфт». У 1993 році Постановою Кабінету міністрів України, СРБП було передано у підпорядкування Хмельницької обласної ради, на сьогодні знаходиться у спільній власності територіальних громад області.

СРБП «Хмельницькліфт» створене з метою забезпечення безперебійної і

безаварійної роботи ліфтового і диспетчерського обладнання; проведення комплексу робіт з монтажу, налагоджуванню, ремонту і технічному обслуговуванню ліфтового парку та диспетчерського обладнання на об'єктах промислового та житлового секторів.

Спеціалізоване ремонтно-будівельне підприємство «Хмельницькліфт» має у своєму складі Хмельницьку, Шепетівську, Нетішинську дільниці.

Окрім обласного центру, м. Шепетівки і м. Нетішина підприємство забезпечує обслуговування ліфтів у м. Волочиську, ще є декілька ліфтів у містах Віньківцях, Дунаївцях, Красилові, Сатанові, Славуті та інших містах, що обслуговуються з дільниць м. Хмельницького.

Основними завданнями комунального підприємства СРБП «Хмельницькліфт» є надання широкого спектру якісних послуг із монтажу, а також введення в експлуатацію й ремонту сучасних ліфтів, як вітчизняного, так й іноземного виробництва.

Чистий дохід від реалізації продукції, послуг та Собівартість реалізованої продукції, послуг змінюються схожими темпами: обсяг реалізації у 2021 році збільшився на 1,89%, а у 2022 - зменшився майже на 10 %. Собівартість реалізованої продукції, послуг зросла на 8,22% в 2021 році, а у 2022 році – лишилася на тому ж рівні

Середньооблікова чисельність працівників СРБП «Хмельницькліфт» протягом аналізованого періоду зменшується. Протягом 2020-2022рр. чисельність працівників зменшилась на 3 особи, що склало 4%. Ці зміни відбулися в категорії робітники.

З розширенням штату персоналу відбулося зростання фонд оплати праці: в 2022 році він зріс на 201 %. Заробітна поступово зростає, що пов'язано зі зростанням заробітної плати в країні. Фонд оплати праці також зростає, не дивлячись, що відбулося зменшення чисельності працівників.

Середньорічна вартість основних фондів змінюється різними темпами, так у 2021 році зменшується майже на 15%, а у 2022 році – зростає на 22,42%. Ефективність використання основних фондів у 2021 році фондоддача зросла

на 20,94%, у 2022 році – зменшилась на 27%.

Рентабельність реалізованої продукції, робіт, послуг також поступово зменшується, що пов'язано із загальною динамікою змін основних техніко-економічних показників діяльності СРБП «Хмельницькліфт».

Заступнику директора з технічних питань підпорядковуються дільниця монтажу та пусконаладки, дільниця ОДС, дільниці 1-4 по обслуговуванню, електротехнічна лабораторія, дільниця у м.Нетішин, дільниця у м.Шепетівка і ремонтні дільниці. До компетенції менеджерів з продажу входить оформлення і координація продажів, організація супутніх послуг.

На дільниці монтажу та пусконаладки виконуються підготовчі роботи до запуску ліфтів, дільниці 1-4 виконують роботи по обслуговуванню ліфтів у м.Хмельницький, м.Нетішин та м.Шепетівка, в електротехнічній лабораторії досліджуються основні проблеми, що пов'язані з витратами електроенергії в процесів експлуатації ліфтів.

Ремонтна зона використовується для ремонту та технічного обслуговування ліфтів (у відповідності з експлуатаційними характеристиками), автомобільного транспорту, що здійснює обслуговування дільниць. Ремонтні роботи можуть бути як планового, так і позапланового характеру. У зазначених відділах працюють механіки, слюсарі, токарі, зварювальники, монтажники.

Щодо всієї сукупності методів вироблення та обґрунтування управлінських рішень, то на СРБП «Хмельницькліфт» використовуються лише методи економічного аналізу.

До основних проблем управління при прийнятті рішень на СРБП «Хмельницькліфт»:

- 1) Неструктурований характер важливих рішень.
- 2) Різноманітність управлінських ролей. \
- 3) Складність прийняття рішень.

3 ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ ПРИЙНЯТТЯ Й РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ СРБП «ХМЕЛЬНИЦЬКЛІФТ»

3.2 Імплементация таск-менеджерів в діяльність СРБП «Хмельницькліфт»

В сучасному бізнесі велика багато суб'єктів господарювання приділяє особливу увагу проєктному підходу. Це пов'язано з необхідністю створення інноваційних продуктів і послуг, досягати нових результатів у своїй сфері діяльності. Успіх всього підприємства залежить від ефективності реалізації інноваційних та традиційних проєктів на підприємстві. Оптимальне управління проєктами, вміння чітко планувати, розподіляти та управляти ресурсами, здійснювати контроль за виконанням завдань – це є запорукою успішної її діяльності підприємства. Усунення зайвих витрат часу і ресурсів, постійний розвиток та пристосування до змін – це основні складові успішного впровадження проєктів в діяльність СРБП «Хмельницькліфт».

Для ефективної реалізації управління проєктами доцільно звернути увагу на відомі інструменти, які сприяють покращенню комунікаційних процесів та співпраці внутрішніх команд (проєктних команд). Одним з таких інструментів є колабораційні платформи, що дозволяють ефективно обмінюватися різною інформацією, спільно співпрацювати над виконанням завдань та забезпечувати звітність про результати виконання проєкту. Вони забезпечують централізований доступ до баз даних і сприяють створенню сприятливої робочої атмосфери, при якій кожен член проєктної команди може вносити свій внесок, долучатися до процесу прийняття управлінських рішень.

Отже, виникає необхідність у використанні сучасних інформаційних інструментів управління на базі програмного забезпечення і доступу до мережі Інтернет, що отримали назву таск-менеджери (Task Manager), в перекладі управління задачами [Error! Reference source not found.].

Коли проєктів і учасників невелика кількість, керівник може обійтися ПП Excel, електронною поштою та месенджерами для взаємодії з учасниками проєкту. Оскільки СРБП «Хмельницькліфт» має дещо більшу кількість проєктів та виконавців, керівникові досить важко відстежувати терміни та якість виконання проєктів. Тому доцільно використовувати таск-менеджери для управління проєктами та звичайної управлінської діяльності.

Серед безлічі листувань та повідомлень завжди можуть загубитися файли та важлива інформація. Для усунення зазначених недоліків ефективним є використання таск-менеджер – програма для створення зручного спільного робочого простору, в якому є можливість планувати та визначати завдання, а також контролювати процес і результат.

Застосування таск-менеджерів має такі переваги:

- Централізоване управління проєктами;
- Грамотне планування;
- Ефективні комунікації;
- Контроль завантаженості;
- Економія часу.

На сучасному ринку програмних продуктів, є безліч пропозицій щодо вибору таск-менеджерів. Представимо найбільш поширені. Критеріями вибору можуть бути:

- Цінова політика;
- Простота та зручність;
- Інтеграція можливість формування звітів;
- Способи відображення завдань;
- Сповіщення.

Trello – додаток-планувальник, побудований з використанням Kanban-дошки для ефективної спільної роботи проєктної команди. Базова версія - кожен проєкт представлений у вигляді Kanban-дошки, що поділена на колонки під назвою етапів виконання робочого процесу проєкту. Завдання у вигляді Kanban-карток додаються у відповідні стовпці.

Для роботи доступні наступні версії: програма для Windows та MacOS, додаток на iOS та Android, онлайн-сервіс. Наявна можливість індивідуального налаштування робочого процесу під проект вручну. Керівник проекту може надавати рівні доступу і розподіляти ролі працівників (учасників проекту), контролювати постановку завдань і процес їх виконання, відстежувати досягнуті результати.

Плюси: наочний та зручний інтерфейс, безкоштовна версія з базовим набором інструментів (достатніх для ведення простих проектів), дружня та оперативна технічна підтримка, можливість роботи офлайн.

Мінуси: одночасне можна відобразити завдання лише одного проекту підприємства, безкоштовна версія Trello обмежена 10 Kanban-дошками.

Сервіс Trello – зручний таск-менеджер для організації роботи невеликої проектної команди (підприємства), управління не складними та короткими проектами.

Сервіс Asana – програма управління проектами, що візуально і за функціональністю схожа на Trello. Завдання представляються на Kanban-дошці, дозволяє використовувати стандартні інструменти.

Для роботи представлені варіанти у вигляді: програма для Windows, програми на iOS та Android, онлайн-сервісу. Високий чіткий ступінь деталізації: проект – завдання – підзавдання – мітки. Наявна можливість відмічати завдання, їх групувати і створювати окремі робочі столи. Розширений набір інструментів представлений лише у платній версії.

Плюси Asana: інтеграція з великою кількістю програм та сервісів, простий та зрозумілий інтерфейс, автономний режим роботи, безкоштовна версія зі стандартним набором інструментів.

Підтримка Asana здійснюється із використанням тестів і завдань, дозволяє швидше адаптуватися до роботи таск-менеджера.

Мінуси Asana: розширені інструменти наявні лише у платній версії, безкоштовна версія обмежена лише 15 користувачами.

Сервіс Basecamp – платформа для управління проектами на основі чек-

листів. Присутній простий інтерфейс, поєднує основні інструменти для реалізації функцій планування, постановки та відстеження завдань, ефективні комунікації між учасниками команди проєкту.

Для роботи доступна у використанні вебверсія, програма для Windows, програми на iOS та Android. Даний таск-менеджер - це єдиний робочий простір із завданнями, загальним чатом, календарем, стрічкою новин, файлами, автоматичними чеклістами. Важливі завдання проєкту можуть бути розподілені на декілька учасників, а далі вже групуються в лист. Є можливість зручного перегляду активності користувачів.

Плюси Basecamp: класичний підхід до створення завдань; вбудований онлайн-чат; стрічка новин, календар, зручне визначення прогресу.

Мінуси Basecamp: відсутня безкоштовна версія, недостатньо зручне наочне відображення.

Сервіс SendPulse

Таск-трекер з'явився і у CRM SendPulse, від тепер користувачі можуть додавати завдання та управляти ними. Це дозволяє контролювати робочий процес проєкту. Керівнику проєкту зручно роздавати працівникам завдання, відстежувати їхнє виконання. Менеджери можуть побачити, які дії необхідно виконати за конкретними угодами і до якого терміну.

Формати відображення завдань SendPulse — Kanban-дошка та список. Доступно два борди.

На борді (за замовчуванням) три колонки зі статусами завдань: To Do, In progress, Done. За необхідності є можливість додати більше колонок та змінити назви.

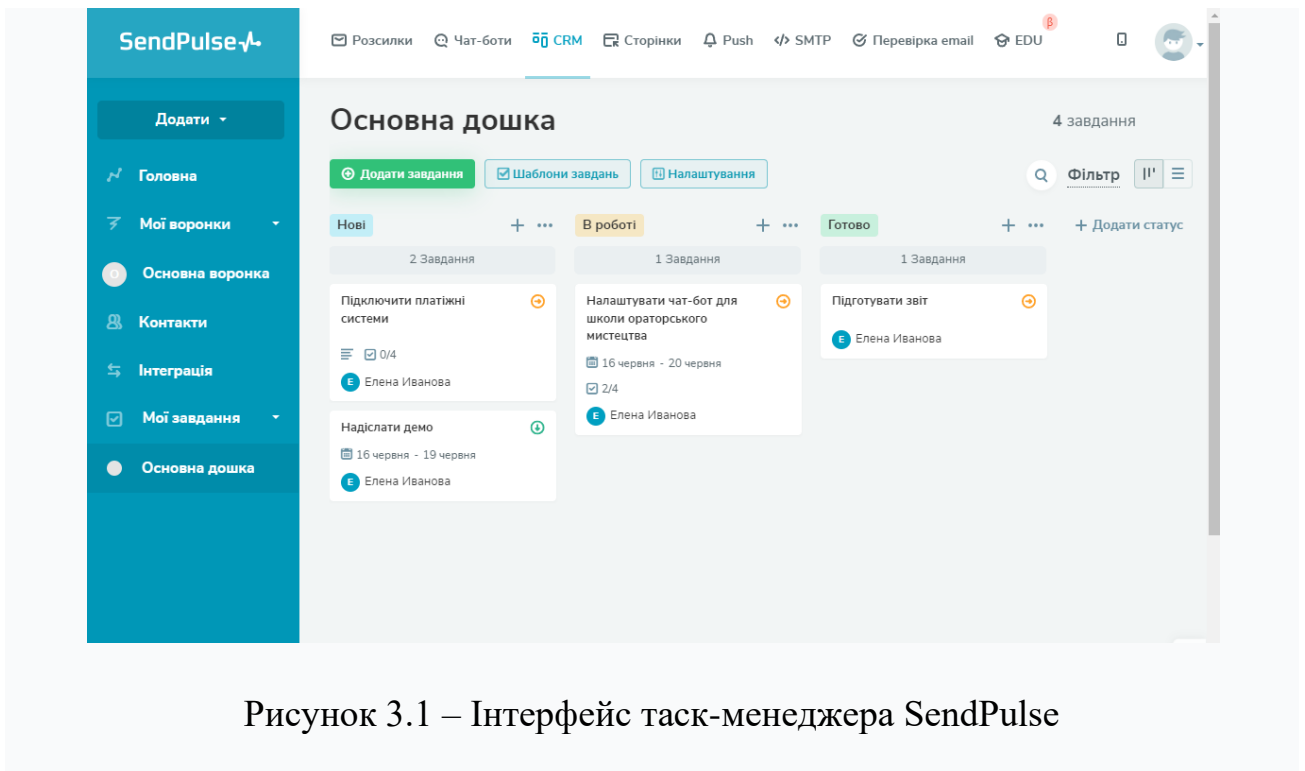


Рисунок 3.1 – Інтерфейс таск-менеджера SendPulse

У картці завдання можна призначати відповідальних і спостерігачів, визначати та встановлювати терміни виконання, пріоритет і нагадування, додавати опис і чек-листи, ставити теги — вони є спільними для CRM та таск-трекера. В сервісі передбачено створення користувацьких полів декількох типів, додавання головних (батьківських) завдань і підзавдань.

Можна пов'язувати завдання з контактами, угодами та іншими завданнями. Дозволяє швидко орієнтуватися у великому обсязі інформації та нічого не забути.

Зручно фільтрувати встановлені завдання: за назвою, відповідальним особам, статусу угоди, датою, спостерігачам та користувачам полів.

За допомогою розроблених шаблонів можна налаштувати повторення завдань протягом необхідного терміну через вказаний інтервал: щодня, тиждень, місяць тощо. Є можливість змінювати шаблони можна в будь-який момент, та наступне завдання буде створено з урахуванням змін.

Для успішної імплементації таск-менеджера SendPulse СРБП «Хмельницькліфт» з лінійно-функціональною організаційною структурою, запропонований такий план дій:

1. Оцінювання потреб: Необхідно ретельно проаналізувати потреби і

вимоги СРБП «Хмельницькліфт» стосовно таск-менеджера SendPulse. Для цього необхідно дослідити організаційну структуру, функції менеджменту, вимоги до управлінських рішень, можливості персоналу.

2. Планування та підготовка: Розроблення детального плану впровадження таск-менеджера SendPulse. Визначаються, які команди і підрозділи будуть використовувати сервіс (платформу), як їхні функції та завдання будуть інтегровані в SendPulse.

3. Навчання та підтримка: Організація навчальних заходів (тренінгів) для працівників, щоб ознайомити їх з можливостями та функціями таск-менеджера SendPulse. Забезпечення навчання з використання таск-трекера, а також навчання з організації та управління завданнями і проектами.

4. Налаштування та налаштування: Проведення налаштування SendPulse відповідно до потреб та вимог СРБП «Хмельницькліфт» Забезпечення інтеграції з існуючими інформаційними системами та інструментами, що використовуються на підприємстві для ефективного обміну даними та спільної роботи.

5. Впровадження та супровід: Впровадження використання SendPulse на СРБП «Хмельницькліфт» рекомендується зробити поступовим. Для ефективного використання сервісу слід забезпечити співробітників СРБП «Хмельницькліфт» постійною підтримкою і супровідному процесі взаємодії з таск-менеджером. Важливо оцінювати ефективність використання таск-менеджера SendPulse, шляхом збору зауважень від користувачів та вносити необхідні зміни для поліпшення роботи.

Використання таск-менеджера SendPulse призведе до підвищення продуктивності праці 5-10%, що дозволить збільшити прибуток підприємства.

Приріст прибутку внаслідок використання таск-менеджера SendPulse у 2023 році складе:

$$\Delta \text{Пр} = 98 * 273,89 * 1,1 - 26850 * 0,95 - 3029,0 = 93,1 \text{ тис.грн.}$$

Отже, впровадження даного заходу є доцільним.

3.2 Підвищення кваліфікації керівного складу

Успішне управління бізнесом потребує систематичного вимірювання його ефективності. На даний момент один з найефективніших інструментів для ефективного функціонування підприємства – використання ключових показників результативності.

Ключові показники успіху дозволяють бізнесу відстежувати свій прогрес в процесі досягнення стратегічних цілей, виявляти та оцінювати потенційні проблеми, приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Ключовий показник ефективності (Key Performance Indicators, KPI) – це інструмент оцінювання результативності роботи суб'єкта господарювання чи працівника, вимірювання об'єктивної мети або цілі, що необхідно досягти. KPI дозволяє встановити якісні й кількісні показники, які допомагають оцінити ступінь досягнення цих цілей. Визначення KPI допомагає усвідомити, які саме результати є важливими для організації або працівника, та спрямувати увагу та зусилля на їх досягнення.

Показниками KPI можуть бути:

- обсяг продажів, кількість клієнтів, рівень їх задоволеності, продуктивність праці, якість товарів і/чи послуг – некомерційні;
- фінансові;

Інструмент для мотивації – це переваги впровадження системи KPI.

Серед переваг впровадження Key Performance Indicators:

1) Чітке визначення метрик успішності і цілей – дозволяє працівникам зосередитися на конкретних завданнях, топ-менеджерам — контролювати їх досягнення.

2) Визначення ефективності роботи, результативності підприємства та окремих працівників – стимулює їх досягати кращих результатів та сприяє розвитку конкурентоспроможності підприємства. Система KPI дозволяє виявити потенційні проблеми і пошукати шляхи їх вирішення, сприяє

покращенню бізнес-процесів.

3) Зростання відповідальності й прозорість усіх рівнів управління - сприяє створенню ефективної комунікації та співпраці всередині підприємства.

Отже, впровадження системи КРІ істотно покращує ефективність роботи підприємства і сприяє досягненню стратегічних цілей бізнесу.

Існує кілька видів КРІ:

- Кількісні, які вимірюють результати у величинах та числах (кількість продукції, обсяг продажів, частка ринку);
- Якісні, які оцінюють якість виконаної роботи (рівень задоволення клієнтів якістю та кількістю обслуговування або продукту);
- Стратегічні, які спрямовані на оцінку досягнення стратегічних цілей підприємства (збільшення прибутку, покращення репутації);
- Індивідуальні, які використовуються для оцінювання внеску окремих працівників чи проєктних команд за певний період до загальних цілей підприємства.

Для розрахунку КРІ для свого підприємства необхідно:

- чітко визначити завдання та мету компанії, яку вона хоче досягти;
- вибрати ключові показники ефективності функціонування, які відображатимуть прогрес досягнення мети. Можуть включати такі чинники, як: час виконання завдань, обсяг продажів, кількість клієнтів тощо;
- визначити кількісні цілі для кожного обраного КРІ та встановити реалістичні терміни виконання. При цьому потрібно враховувати специфіку роботи підприємства та його нішу.

Коли КРІ встановлені, потрібно регулярно відстежувати і оцінювати їх досягнення, а за потреби вносити корективи.

Для успішного запровадження Key performance indicators потрібно виконати кілька кроків:

- 1) Вивчити основні концепції КРІ і розробити метрики, які відображатимуть ключові показники роботи підприємства.
- 2) На початкових етапах залучити топ-менеджмент, що це забезпечить

підтримку і розуміння важливості впровадження системи КРІ.

3) Визначити КРІ для кожного підрозділу підприємства, які повинні відповідати загальним стратегічним цілям функціонування.

4) Розробити розклад впровадження КРІ.

5) Навчити працівників моніторити виконання КРІ.

6) Створити плаваючу КРІ, яка може змінюватися відповідно до викликів і потреб ринку.

7) Впровадити таку систему мотивації для персоналу, яка стимулюватиме їх досягати КРІ.

Для керівного складу СРБП «Хмельницькліфт» доцільно взяти участь у підвищенні кваліфікації, яку пропонує Міжнародна освітньо-консалтингова компанія Бізнес-конструктор (<https://ceo.bizconstructor.com>).

Програма для керівників бізнесу SEO (SEO (англ. search engine optimisation) – пошукова оптимізація) – 3-місячний курс дозволить в найкоротші терміни отримати всі необхідні знання та компетенції, що дозволять стати еталонним SEO для свого підприємства. Переваги курсу:

- 3 місяці навчання в он-лайн форматі;
- Робота в професійному оточенні однодумців;
- Практичні завдання та шаблони документів;
- Індивідуальний експертний супровід;
- Сертифікат про проходження програми.

Програма орієнтована на:

- Власників бізнесу, які прагнуть більш ефективно управляти своїм бізнесом і/або виростити SEO всередині підприємства;
- Діючих SEO, що прагнуть в короткі терміни значно підвищити рівень власних компетенцій;
- Керівників, які прагнуть вирости професійно та кар’єрно як управлінці.

Після проходження курсу «SEO», керівник підприємства зможе:

- чітко зрозуміти цілі та завдання позиції SEO та значно підвищити ефективність свого робочого процесу;

– сформувати комплексне розуміння діяльності бізнесу як системи та отримати (вдосконалити) навички налагодження ефективної взаємодії всіх елементів;

– будувати стратегію підприємства та організувати високу дисципліну реалізації стратегічних проектів;

– підтримати стратегічний фокус без надмірного залучення в операційні процес;

– опанувати методи побудови сильної команди і значно підвищити якість взаємодії в команді;

– впроваджувати інструменти управління всіма ключовими функціями бізнесу; будувати системні та прибуткові компанії.

Програма «CEO» відрізняється від інших програм, значно перевищує (за ефективністю та практичністю) більшість існуючих MBA-програм.

Всі інструменти, які підлягають, поєднані в єдину комплексну систему та викладаються в максимально практичній формі.

Таблиця 3.1 – Структура програми «CEO: CORE» [25]

Назва модуля	Характеристика
1	2
Роль і функції CEO	Еволюція ролі CEO з розвитком компанії Роль, функціонал та очікувані результати роботи CEO. Баланс між зовнішнім та внутрішнім середовищем бізнесу Взаємодія CEO із ключовими центрами відповідальності Принципи ефективного лідерства
Особиста ефективність CEO	Особистий та корпоративний тайм-менеджмент Робота з персональним асистентом Зміна моделі поведінки CEO на різних етапах розвитку компанії Лідерство та принципи створення сильної компанії

Продовження таблиці 3.1

1	2
Стратегія бізнесу та бізнес-планування	<p>Методи дослідження ринку</p> <p>Бізнес-модель та product-market FIT</p> <p>Методи аналізу конкурентів</p> <p>Стратегія масштабування компанії</p> <p>Ринок та цільовий споживач</p> <p>Unique Selling Proposition (USP) та конкурентна стратегія</p> <p>Продукт та управління шляхом клієнта (Customer Journey)</p> <p>Benchmarking</p> <p>Сегментація цільової аудиторії та продуктів компанії</p>
Система залучення та втримання клієнтів	<p>Стратегія залучення й утримання клієнтів</p> <p>Brand-маркетинг та performance-маркетинг</p> <p>Inbound і outbound підходи у залученні клієнтів</p> <p>Сучасні інструменти Інтернет-маркетингу</p> <p>Відмінність продажів у B2C та B2B сегментах</p> <p>Юніт-економіка і моделювання маркетингових воронки</p> <p>Управління продажами та CRM</p> <p>Технології й стандарти продажів</p>
Організаційна структура та регламентація зон відповідальності	<p>Еволюція організаційної структури з розвитком компанії</p> <p>Види організаційних структур</p> <p>Основні принципи побудови ефективної організаційної структури</p> <p>C-level і ключові центри відповідальності в організаційній структурі</p> <p>Карти посади і очікувані результати роботи співробітників</p> <p>Регламентація зон відповідальності в організаційній структурі</p>
Бізнес-процеси та організація ефективної взаємодії в команді	<p>Опис бізнес-процесів</p> <p>Принцип внутрішнього клієнта</p> <p>Формат BPMN 2.0</p> <p>Підвищення якості взаємодії у команді</p>

Продовження таблиці 3.1

1	2
HR-менеджмент та розвиток корпоративної культури	Роль HR-функції у компанії, Рекрутинг Управління якісним складом команди Корпоративна культура та принципи її формування Система вступної адаптації та атестації Оцінка та розвиток персоналу Управління мотивацією співробітників Розвиток керівників
Розвиток керівників	Принципи ефективного керівника Емоційне лідерство (EQ) Система розвитку якості процесу управління Управління за цілями (MBO) Ситуаційне лідерство Делегування
Бренд-маркетинг	Сила бренду: управління впізнаваністю та лояльністю до бренду Контент-маркетинг ATL та BTL реклама Event-маркетинг SMM для розвитку бренду Інфлюенсер-маркетинг
Performance-маркетинг та управління продажами	Завдання performance-маркетингу CRM-система Управління психологією цільового клієнта: Awareness, Consideration, Conversion Керування продажами Воронка залучення клієнтів Методи лідогенерації Технології та стандарти продажів
Управління фінансами	Роль CFO та процес управління фінансами Головні фінансові звіти бізнесу: Balance, P&L та Cashflow Ключові показники фінансової ефективності Впровадження та автоматизація управлінського обліку Управління грошовими потоками Контролінг Фінансове планування та бюджетування Фінансова модель компанії

1	2
Операційне управління	Регулярний менеджмент Побудова dashboard-ів та система внутрішньої звітності Правила ефективного проведення управлінських заходів Забезпечення дисципліни виконання завдань Підходи до управління проектами
Стратегічне планування і забезпечення дисципліни реалізації стратегії	Ритм заходів щодо стратегічного планування Взаємозв'язок між цілями бізнесу Бачення майбутнього компанії та CEO view Метод OKR у стратегічному плануванні Правила постановки цілей Забезпечення дисципліни реалізації стратегічних планів
Залучення інвестицій	Капіталізація бізнесу Робота з інвесторами Джерела залучення інвестицій Інвестиційні ризики Оцінка вартості інвестицій
Міжнародний розвиток	Бізнес-модель міжнародних продажів та вибір географії Управління командою та організація запуску міжнародних продажів Управління продажами на міжнародних ринках Побудова маркетингу на міжнародних ринках
HR-маркетинг і бренд роботодавця	Інструменти HR-маркетингу Управління репутацією Бренд компанії на ринку EVP
Управління проектами	Методи управління проектами Автоматизація управління проектами Agile та SCRUM Waterfall-підхід до управління проектами

Авторська методологія та система навчання дозволить у найкоротший термін отримати практичні інструменти та алгоритми із побудови системного управління компанією й опанувати навички топ-управлінця.

Також є можливість скористатися програмою «CEO: PRO»

- 4 місяці навчання в онлайн-форматі
- Доступ до бібліотеки практичних матеріалів та шаблонів

- 17 модулів програми
- Щотижневий розбір кейсів з Кирилом Куницьким (16 он-лайн-зустрічей)
- Супровід персональним бізнес-консультантом протягом 4х місяців
- Додатковий доступ до програми 3 місяці після її завершення
- Спілкування з іншими учасниками в закритій групі в Telegram
- Участь в майстер-майндах по колективному знаходженню рішень поточних задач (4 он-лайн-зустрічі)

Таке підвищення кваліфікації дозволити керівнику уточнити KPI, і за рахунок цього підвищити ефективність прийняття стратегічних управлінських рішень, а як наслідок, покращення фінансового стану підприємства.

Таблиця 3.1 – Формування ефективного механізму прийняття й реалізації управлінських рішень СРБП «Хмельницькліфт»

Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
Імплементация таск-менеджерів в діяльність підприємства	Використання таск-менеджера SendPulse	Підвищення ефективності управління проектами, зростання продуктивності праці, приріст прибутку 93,1 тис.грн.
Підвищення кваліфікації управлінського персоналу	Участь у програмі «СЕО» від МОКК «Бізнес-Конструктор»	Уточнення KPI, підвищення рівня обґрунтованості стратегічних управлінських рішень, зростання прибутковості

Висновки до розділу 3

В сучасному бізнесі велика багато суб'єктів господарювання приділяє особливу увагу проєктному підходу. Це пов'язано з необхідністю створення інноваційних продуктів і послуг, досягати нових результатів у своїй сфері діяльності. Успіх всього підприємства залежить від ефективності реалізації інноваційних та традиційних проєктів на підприємстві. Оптимальне управління проєктами, вміння чітко планувати, розподіляти та управляти ресурсами, здійснювати контроль за виконанням завдань – це є запорукою успішної її діяльності підприємства. Усунення зайвих витрат часу і ресурсів, постійний розвиток та пристосування до змін – це основні складові успішного впровадження проєктів в діяльність СРБП «Хмельницькліфт».

Для успішної імплементації таск-менеджера SendPulse СРБП «Хмельницькліфт» з лінійно-функціональною організаційною структурою, запропонований такий план дій:

1. Оцінювання потреб: Необхідно ретельно проаналізувати потреби і вимоги СРБП «Хмельницькліфт» стосовно таск-менеджера SendPulse. Для цього необхідно дослідити організаційну структуру, функції менеджменту, вимоги до управлінських рішень, можливості персоналу.

2. Планування та підготовка: Розроблення детального плану впровадження таск-менеджера SendPulse. Визначаються, які команди і підрозділи будуть використовувати сервіс (платформу), як їхні функції та завдання будуть інтегровані в SendPulse.

3. Навчання та підтримка: Організація навчальних заходів (тренінгів) для працівників, щоб ознайомити їх з можливостями та функціями таск-менеджера SendPulse. Забезпечення навчання з використання таск-трекера, а також навчання з організації та управління завданнями і проєктами.

4. Налаштування та налаштування: Проведення налаштування SendPulse відповідно до потреб та вимог СРБП «Хмельницькліфт» Забезпечення

інтеграції з існуючими інформаційними системами та інструментами, що використовуються на підприємстві для ефективного обміну даними та спільної роботи.

5. Впровадження та супровід: Впровадження використання SendPulse на СРБП «Хмельницькліфт» рекомендується зробити поступовим. Для ефективного використання сервісу слід забезпечити співробітників СРБП «Хмельницькліфт» постійною підтримкою і супровідному процесі взаємодії з таск-менеджером. Важливо оцінювати ефективність використання таск-менеджера SendPulse, шляхом збору зауважень від користувачів та вносити необхідні зміни для поліпшення роботи.

Успішне управління бізнесом потребує систематичного вимірювання його ефективності. На даний момент один з найефективніших інструментів для ефективного функціонування підприємства – використання ключових показників результативності.

Ключові показники успіху дозволяють бізнесу відстежувати свій прогрес в процесі досягнення стратегічних цілей, виявляти та оцінювати потенційні проблеми, приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Ключовий показник ефективності (Key Performance Indicators, KPI) – це інструмент оцінювання результативності роботи суб'єкта господарювання чи працівника, вимірювання об'єктивної мети або цілі, що необхідно досягти. KPI дозволяє встановити якісні й кількісні показники, які допомагають оцінити ступінь досягнення цих цілей. Визначення KPI допомагає усвідомити, які саме результати є важливими для організації або працівника, та спрямувати увагу та зусилля на їх досягнення.

Після проходження курсу «СЕО», керівник підприємства зможе:

- чітко зрозуміти цілі та завдання позиції СЕО та значно підвищити ефективність свого робочого процесу;
- сформулювати комплексне розуміння діяльності бізнесу як системи та отримати (вдосконалити) навички налагодження ефективної взаємодії всіх

елементів;

- будувати стратегію підприємства та організувати високу дисципліну реалізації стратегічних проектів;

- підтримати стратегічний фокус без надмірного залучення в операційні процес;

- опанувати методи побудови сильної команди і значно підвищити якість взаємодії в команді;

- впроваджувати інструменти управління всіма ключовими функціями бізнесу; будувати системні та прибуткові компанії.

Програма «СЕО» відрізняється від інших програм, значно перевищує (за ефективністю та практичністю) більшість існуючих МВА-програм.

ВИСНОВКИ

Будь-який суб'єкт господарювання, здійснює ефективну діяльність, визначає собі мету і завдання, які у практиці управління мають назву менеджмент. Досягнення мети здійснюється шляхом виконання певних дій, що виконуються у визначеному порядку та забезпечують вирішення індивідуальних та часткових завдань. Керівник (власник) відповідає за вирішення завдань підприємства. Основний зміст його діяльності полягає у вирішенні стратегічних і тактичних управлінських завдань за наявності всіх управлінських функцій. Важливе значення у досягненні цілей підприємства мають принципи управління, які використовуються управлінським апаратом.

Ступінь обґрунтованості управлінських рішень залежить від успіху чи невдачі підприємства, її процвітання чи занепаду. Розроблення управлінських рішень охоплює досить широкі сфери, які стосуються.

Володіючи знаннями з класифікаційних ознак управлінських рішень управлінський персонал має можливість обирати такий варіант реалізації управлінських рішень, який максимально призведе до досягнення поставлених цілей з мінімальними витратами ресурсів.

Розробка управлінських рішень на підприємстві становить основу управлінського процесу. Управлінський процес – комплекс взаємопов'язаних операцій, які виконуються у певній послідовності та спрямовані на розв'язання конкретних завдань і досягнення поставлених цілей.

В умовах ризику та невизначеності найважливішим резервом підвищення ефективності функціонування є підвищення якості прийнятих управлінських рішень, що досягається шляхом удосконалення процесу прийняття рішень.

Спеціалізоване ремонтно-будівельне підприємство «Хмельницькліфт» розпочало свою виробничу діяльність у 1977 році, як Хмельницька дільниця при СРБУ «Київліфт-5». З 1981 року по 1988 рік обране підприємство працювало як Хмельницька дільниця при спеціалізованому РБУ «Рівнеліфт», а

з 1988 року по 1991 рік при СРБУ «Вінницяліфт».

В 1991 році було створено спеціалізоване ремонтно-будівельне підприємство «Хмельницькліфт» в складі РВО «Укрліфт». У 1993 році Постановою Кабінету міністрів України, СРБП було передано у підпорядкування Хмельницької обласної ради, на сьогодні знаходиться у спільній власності територіальних громад області.

СРБП «Хмельницькліфт» створене з метою забезпечення безперебійної і безаварійної роботи ліфтового і диспетчерського обладнання; проведення комплексу робіт з монтажу, налагоджуванню, ремонту і технічному обслуговуванню ліфтового парку та диспетчерського обладнання на об'єктах промислового та житлового секторів.

Спеціалізоване ремонтно-будівельне підприємство «Хмельницькліфт» має у своєму складі Хмельницьку, Шепетівську, Нетішинську дільниці.

Окрім обласного центру, м. Шепетівки і м. Нетішина підприємство забезпечує обслуговування ліфтів у м. Волочиську, ще є декілька ліфтів у містах Віньківцях, Дунаївцях, Красилові, Сатанові, Славуті та інших містах, що обслуговуються з дільниць м. Хмельницького.

Основними завданнями комунального підприємства СРБП «Хмельницькліфт» є надання широкого спектру якісних послуг із монтажу, а також введення в експлуатацію й ремонту сучасних ліфтів, як вітчизняного, так й іноземного виробництва.

Чистий дохід від реалізації продукції, послуг та Собівартість реалізованої продукції, послуг змінюються схожими темпами: обсяг реалізації у 2021 році збільшився на 1,89%, а у 2022 - зменшився майже на 10 %. Собівартість реалізованої продукції, послуг зросла на 8,22% в 2021 році, а у 2022 році – лишилася на тому ж рівні

Середньооблікова чисельність працівників СРБП «Хмельницькліфт» протягом аналізованого періоду зменшується. Протягом 2020-2022рр. чисельність працівників зменшилась на 3 особи, що склало 4%. Ці зміни відбулися в категорії робітники.

З розширенням штату персоналу відбулося зростання фонд оплати праці: в 2022 році він зріс на 201 %. Заробітна поступово зростає, що пов'язано зі зростанням заробітної плати в країні. Фонд оплати праці також зростає, не дивлячись, що відбулося зменшення чисельності працівників.

Середньорічна вартість основних фондів змінюється різними темпами, так у 2021 році зменшується майже на 15%, а у 2022 році – зростає на 22,42%. Ефективність використання основних фондів у 2021 році фондоддача зросла на 20,94%, у 2022 році – зменшилась на 27%.

Рентабельність реалізованої продукції, робіт, послуг також поступово зменшується, що пов'язано із загальною динамікою змін основних техніко-економічних показників діяльності СРБП «Хмельницькліфт».

Заступнику директора з технічних питань підпорядковуються дільниця монтажу та пусконаладки, дільниця ОДС, дільниці 1-4 по обслуговуванню, електротехнічна лабораторія, дільниця у м.Нетішин, дільниця у м.Шепетівка і ремонтні дільниці. До компетенції менеджерів з продажу входить оформлення і координація продажів, організація супутніх послуг.

На дільниці монтажу та пусконаладки виконуються підготовчі роботи до запуску ліфтів, дільниці 1-4 виконують роботи по обслуговуванню ліфтів у м.Хмельницький, м.Нетішин та м.Шепетівка, в електротехнічній лабораторії досліджуються основні проблеми, що пов'язані з витратами електроенергії в процесі експлуатації ліфтів.

Ремонтна зона використовується для ремонту та технічного обслуговування ліфтів (у відповідності з експлуатаційними характеристиками), автомобільного транспорту, що здійснює обслуговування дільниць. Ремонтні роботи можуть бути як планового, так і позапланового характеру. У зазначених відділах працюють механіки, слюсарі, токарі, зварювальники, монтажники.

Щодо всієї сукупності методів вироблення та обґрунтування управлінських рішень, то на СРБП «Хмельницькліфт» використовуються лише методи економічного аналізу.

До основних проблем управління при прийнятті рішень на СРБП

«Хмельницькліфт»:

- Неструктурований характер важливих рішень.
- Різноманітність управлінських ролей.
- Складність прийняття рішень.

В сучасному бізнесі велика багато суб'єктів господарювання приділяє особливу увагу проєктному підходу. Це пов'язано з необхідністю створення інноваційних продуктів і послуг, досягати нових результатів у своїй сфері діяльності. Успіх всього підприємства залежить від ефективності реалізації інноваційних та традиційних проєктів на підприємстві. Оптимальне управління проєктами, вміння чітко планувати, розподіляти та управляти ресурсами, здійснювати контроль за виконанням завдань – це є запорукою успішної її діяльності підприємства. Усунення зайвих витрат часу і ресурсів, постійний розвиток та пристосування до змін – це основні складові успішного впровадження проєктів в діяльність СРБП «Хмельницькліфт».

Для успішної імплементації таск-менеджера SendPulse СРБП «Хмельницькліфт» з лінійно-функціональною організаційною структурою, запропонований такий план дій:

1. Оцінювання потреб: Необхідно ретельно проаналізувати потреби і вимоги СРБП «Хмельницькліфт» стосовно таск-менеджера SendPulse. Для цього необхідно дослідити організаційну структуру, функції менеджменту, вимоги до управлінських рішень, можливості персоналу.

2. Планування та підготовка: Розроблення детального плану впровадження таск-менеджера SendPulse. Визначаються, які команди і підрозділи будуть використовувати сервіс (платформу), як їхні функції та завдання будуть інтегровані в SendPulse.

3. Навчання та підтримка: Організація навчальних заходів (тренінгів) для працівників, щоб ознайомити їх з можливостями та функціями таск-менеджера SendPulse. Забезпечення навчання з використання таск-трекера, а також навчання з організації та управління завданнями і проєктами.

4. Налаштування та налаштування: Проведення налаштування SendPulse

відповідно до потреб та вимог СРБП «Хмельницькліфт» Забезпечення інтеграції з існуючими інформаційними системами та інструментами, що використовуються на підприємстві для ефективного обміну даними та спільної роботи.

5. Впровадження та супровід: Впровадження використання SendPulse на СРБП «Хмельницькліфт» рекомендується зробити поступовим. Для ефективного використання сервісу слід забезпечити співробітників СРБП «Хмельницькліфт» постійною підтримкою і супровідному процесі взаємодії з таск-менеджером. Важливо оцінювати ефективність використання таск-менеджера SendPulse, шляхом збору зауважень від користувачів та вносити необхідні зміни для поліпшення роботи.

Успішне управління бізнесом потребує систематичного вимірювання його ефективності. На даний момент один з найефективніших інструментів для ефективного функціонування підприємства – використання ключових показників результативності.

Ключові показники успіху дозволяють бізнесу відстежувати свій прогрес в процесі досягнення стратегічних цілей, виявляти та оцінювати потенційні проблеми, приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Ключовий показник ефективності (Key Performance Indicators, KPI) – це інструмент оцінювання результативності роботи суб'єкта господарювання чи працівника, вимірювання об'єктивної мети або цілі, що необхідно досягти. KPI дозволяє встановити якісні й кількісні показники, які допомагають оцінити ступінь досягнення цих цілей. Визначення KPI допомагає усвідомити, які саме результати є важливими для організації або працівника, та спрямувати увагу та зусилля на їх досягнення.

Після проходження курсу «СЕО», керівник підприємства зможе:

- чітко зрозуміти цілі та завдання позиції СЕО та значно підвищити ефективність свого робочого процесу;
- сформулювати комплексне розуміння діяльності бізнесу як системи та отримати (вдосконалити) навички налагодження ефективної взаємодії всіх

елементів;

- будувати стратегію підприємства та організувати високу дисципліну реалізації стратегічних проектів;

- підтримати стратегічний фокус без надмірного залучення в операційні процес;

- опанувати методи побудови сильної команди і значно підвищити якість взаємодії в команді;

- впроваджувати інструменти управління всіма ключовими функціями бізнесу; будувати системні та прибуткові компанії.

Програма «СЕО» відрізняється від інших програм, значно перевищує (за ефективністю та практичністю) більшість існуючих МВА-програм.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бурцева О. Є. Планування та прогнозування як основа прийняття управлінських рішень: зміст, класифікації та порівняння/ О. Є. Бурцева, Ю. Є. Пефтієва //Бізнес Інформ. 2016. № 11. С. 392-397.11.
2. Пальоха В. В.Методологічні аспекти прогнозування управлінських рішень/ В. В.Пальоха //Ефективність державного управління. 2015. Вип. 44(1). С. 170-177.
3. Чередник В. А. Теоретична сутність поняття «управлінське рішення» та класифікація управлінських рішень / В. А. Чередник // Економічний вісник університету. 2016. Вип. 31(1). С. 189-193.
4. Відповідальність за прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс]: Економіка підприємства. – Режим доступу: https://studme.com.ua/15660721/ekonomika/otvetstvennost_prinyatie_upravlencheskih_resheniy.htm
5. . Грішин М.С. Технологія прийняття та реалізації управлінських рішень // Студентський науковий вісник «Керівник.ІНФО». – Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2014/01/grishyn.html>
6. Зарубіжний та вітчизняний досвід прийняття і забезпечення реалізації управлінських рішень [Електронний ресурс] Режим доступу: https://studopedia.com.ua/1_62890_zarubizhniy-ta-vitchiznyaniy-dosvid-priynyattyai-zabezpechennya-realizatsii-upravlinskih-rishen.html
7. Наукові підходи в процесі прийняття управлінських рішень. – [Електронний ресурс] Режим доступу: https://stud.com.ua/45738/menedzhment/naukovi_pidhodi_protsepi_priynyattya_upravlinskih_rishen
8. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / 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.

9. Поняття та суть управлінського рішення. – [Електронний ресурс]
Режим доступу: https://www.pravo.vuzlib.su/book_z811_page_32.html

10. Прикладне імітаційне моделювання як аналітична основа прийняття управлінських рішень/ З. М. Соколовська, Н. В. Яценко БІЗНЕСІНФОРМ. – 2015. – № 6. – С. 69-76.

11. Процес прийняття управлінського рішення і його структура [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://studme.com.ua/11200611/ekonomika/protsess_prinyatiya_upravlencheskogo_resheniya_ego_struktura.htm

12. Роль і значення рішення у менеджменті організації [Електронний ресурс]: Організація праці менеджера. – Режим доступу: <http://www.infolibrary.com.ua/books-text-5055.html> (

13. Сайт як засіб підтримки і розвитку підприємства [Електронний ресурс]: Інформаційні системи і технології на підприємствах. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/1331090747799/informatika/sayt_zasib_pidtrimki_razvutku_pidpriyemstva

14. Сутність управлінських рішень, їх значення та вимоги до них. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5437249/page:11/>

15. Управлінські рішення. – [Електронний ресурс]: Менеджмент Режим доступу: <https://library.if.ua/book/36/2434.html>

16. Управлінські рішення і методи управління. – [Електронний ресурс] Режим доступу: https://stud.com.ua/19388/menedzhment/upravlinski_rishennya_metodi_upravlinnya

17. Управлінські рішення: прийняття, контроль, ефективність [Електронний ресурс]: Менеджмент. – Режим доступу: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13416/>

18. Управлінські рішення: сутність, класифікація, умови та процес прийняття. – [Електронний ресурс] Режим доступу:

<https://osvita.ua/vnz/reports/management/15389/>

19. Чорний М. Характеристика управлінських рішень на виробничому підприємстві. Матеріали 9-ї Наук.-практ. Інтернет-конф. Дніпро, 20-21.11.2021: тези доповідей (Том 1). Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2021 . С. 45-48.

20. Сухачова О.О. Суть та основні вимоги до управлінських рішень. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 4. С. 80-84.

21. Статівка Н.В., Дробязко Л.В. Науковий підхід до удосконалення класифікації управлінських рішень у підприємницьких структурах Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 3. С. 92-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu_2020_3_17. (дата звернення 05.09.2021).

22. Сокурєнко І. А. Класифікація методів прийняття управлінських рішень. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2019. № 6. С. 161-177.

23. Сокурєнко І.А. Технологія прийняття управлінських рішень малими підприємствами щодо вибору стратегічних альтернатив. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 3-4. С. 146-159.

24. Соколюк С.Ю., Чернега І.І., Жарун О.В., Коротєєв М.А., Тупчій О.С. Формування інноваційного проекту шляхом прийняття ефективних управлінських рішень. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2021. Вип. 98(2). С. 203-211

25. Офіційний сайт Бізнес-конструктора <https://ceo.bizconstructor.com/new>

ДОДАТКИ

Таблиця А.1 – Класифікація УР

Класифікаційна ознака	Види УР		
Масштаб об'єкта	Глобальні	Локальні	
Характер цілей	Стратегічні	Тактичні (поточні)	Оперативні
Функціональне призначення	Планові Активізуючі	Організаційні Контрольні	Регулюючі
Зміст	Економічні	Соціальні	Технічні
Напрямок впливу	Внутрішнього спрямування		Зовнішнього спрямування
Ступінь структурованості	Структуровані Неструктуровані		Слабоструктуровані
Ступінь ефективності	Оптимальні Результативні		Ефективні
Рівень прийняття рішень	Організація в цілому Функціональні служби		Структурні підрозділи Окремі працівники
Коло проблем	Комплексні	Часткові	
Методи обґрунтування	Формалізовані	Неформалізовані	
Умови прийняття	Прийняті в умовах визначеності (добре структуровані, детерміновані); В умовах ризику, що відносяться до імовірнісних; В умовах невизначеності, що відносяться до пошукових		
Форма	Письмові	Усні	Кодовані
ОПР	Одноособові Колективні	Індивідуальні	Групові
Спосіб впливу на керований об'єкт	Прямі директивні Функціональні		Непрямого впливу

Таблиця Б.1 – Вихідні дані для аналізу процесів прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві у 2020-2022 роках

Показники	2020	2022	Відхилення	
			+/-	%
Процес прийняття управлінських рішень				
Кількість прийнятих управлінських рішень, од., з них:	41	44	3	7,32
- з якісними характеристиками, од.	32	30	-2	-6,25
- бюрократичні, од.	9	14	5	55,56
Кількість нечітко прийнятих управлінських рішень, од.	4	2	-2	-50,00
Кількість альтернативних варіантів, од.	12	15	3	25,00
Кількість порівнянь при прийнятті управлінських рішень, од.	2	2	0	0,00
Кількість інформаційних джерел, од.	22	26	4	18,18
Обсяг валових витрат, тис. грн.	8396	9098	702	8,36
Обсяг фінансових витрат, тис. грн.	3351	3805	454	13,55
Часові витрати на прийняття управлінських рішень, год.	36	37	1	2,78
Необхідний обсяг інформативних даних з метою прийняття раціональних управлінських рішень, %	100	100	0	0,00
Частка отриманої інформації, %	63	66	3	4,76
Чисельність залучених виконавців до прийняття управлінських рішень, ос.	8	8	0	0,00
Загальна чисельність працівників, ос.	41	39	-2	-4,88
Процес реалізації управлінських рішень				
Кількість прийнятих управлінських рішень, од.	41	44	3	7,32
Рівень досягнення цілей, %	93	97	4	4,30
Колізійні управлінські рішення, од., що:				
- суперечать чинним нормативно-правовим актам	1	2	1	50,00
- не відповідають цілям та стратегіям підприємства	3	2	-1	-33,33
- не відповідають внутрішнім нормам і правилам	2	3	1	50,00
Загальна кількість конфліктів, од., з них:				
- функціональних	2	3	1	50,00
Середній термін доведення прийнятих управлінських рішень для їх реалізації до виконавців, год.	2	2	0	0,00
Середній час реалізації, год.	57	61	4	7,02
Кількість альтернатив в процесі реалізації управлінських рішень, од.	107	119	12	11,21
Кількість прийнятих рішень, реалізація яких, од.:				
- не відбулася через відмову їх виконувати	1	2	1	150,00
- відбулася із запізненням або за принципом «італійського страйку»	5	4	-1	-20,00
- відповідає тенденціям зовнішнього середовища	33	34	1	3,03
- не відповідає тенденціям зовнішнього середовища	2	4	2	100,00
Обсяг можливих витрат, тис. грн.	1357	908,7	-448,3	-33,04
Обсяг витрат на формування методів зниження рівня ризику, тис. грн.	2785	2612	-173	-6,21

Таблиця Б.2 – Рівень прийняття управлінських рішень в СРБП «Хмельницькліфт»

Показник	2020	2022	Відхилення, +/-
Показники якості процесу прийняття управлінських рішень			
Рівень чіткості	9	14	5
Рівень структуризації	31,7	36,4	4,66
Рівень альтернативності	29,3	34,1	4,82
Рівень порівняння варіантів	95,1	95,5	0,33
Обсяг опрацьованої інформації	37,8	38,8	1,00
Рівень фінансових витрат	39,91	41,82	1,91
Рівень часових витрат	87,80	84,09	-3,71
Рівень обґрунтованості	63,0	66,0	3,00
Рівень залучення працівників	19,51	20,51	1,00
Показники якості процесу реалізації управлінських рішень			
Рівень досягнення цілей	56,4	61,5	5,100
Рівень колізійності	14,63	15,91	1,275
Рівень конфліктності	40	50	10,000
Термін доведення до виконавців	3,51	3,28	-0,230
Рівень альтернативності	260,98	270,45	9,479
Рівень оцінки виконавцями	14,63	13,64	-0,998
Рівень відповідності тенденціям зовнішнього середовища	85,37	86,36	0,998
Рівень витратності	48,73	34,79	-13,936