

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНИЙ ЦЕНТР ЗАОЧНО-ДИСТАНЦІЙНОЇ ОСВІТИ
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Підвищення ефективності прийняття рішень в управлінні підприємством
(на прикладі ПФ «РІПОР», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент»
Шифр ДРМН.13647.ПЗ

Виконав: студент 4 курсу група МО(н)З-4



Підпис

Даніїл МАКАРОВ.
Ім'я, Прізвище

Керівник ст. викладач кафедри МА



Підпис

Ірина ГРАБОВСЬКА
Ім'я, Прізвище

Нормоконтролер ст. викладач кафедри МА



Підпис

Ірина Грабовська
Ім'я, Прізвище

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування



Підпис

Ніла ТЮРИНА
Ім'я, Прізвище

14 06 2024р.

Хмельницький 2024

Хмельницький національний університет

Факультет навчальний центр заочно-дистанційної освіти

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Шифр, назва

Спеціальність 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент»

Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

« 15 » 02 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ**

Макарова Данііла Олександровича

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема: Підвищення ефективності прийняття рішень в управлінні підприємством (на прикладі ПФ «РІПОР», м. Хмельницький)

керівник роботи Грабовська Ірина Василівна, ст. викладач кафедри менеджменту та адміністрування

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

Затверджено наказом ректора університету від 15 лютого 2024р. № 18 дод. 6 д.

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 червня 2024 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 основи прийняття управлінських рішень та підвищення їх ефективності. 2. Аналіз ефективності системи управління та фінансово-господарської діяльності ПФ «РІПОР». 3. Шляхи підвищення ефективності функціонування підприємства з урахуванням прийняття оптимальних управлінських рішень.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Основні поняття та визначення терміну «управлінське рішення». 2. Класифікація управлінських рішень в менеджменті. 3. Система показників визначення ефективності прийнятих рішень. 4. Основні техніко-економічні показники діяльності ПФ «РІПОР». 5. Аналіз основних показників ефективності системи управління. 6. Матриця SWOT-аналізу діяльності підприємства. 7. Організаційна схема відбору варіантів нових видів будівельно-монтажних робіт (послуг) з урахуванням можливостей будівельної компанії. 8. Вихідні дані для вибору альтернативного варіанту рішення. 9. Аналіз та оптимізація рішень на основі моделювання

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

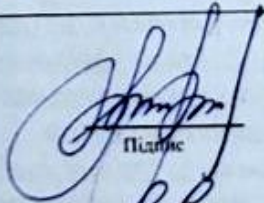
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Грабовська І.В., старший викладач кафедри МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Грабовська І.В., старший викладач кафедри МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Грабовська І.В., старший викладач кафедри МА		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., старший викладач кафедри МА		

7. Дата видачі завдання 15 лютого 2024р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Вибір теми дипломної роботи	лютий 2024	
2.	Одержання індивідуального завдання	лютий 2024	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	лютий 2024	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	лютий 2024	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	березень 2024	
6.	Підготовка першого розділу	квітень 2024	
7.	Підготовка другого розділу	травень 2024	
8.	Підготовка третього розділу	травень 2024	
9.	Підготовка висновків	червень 2024	
10.	Здача науковому керівнику	червень 2024	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2024	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2024	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2024	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2024	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2024	
16.	Захист дипломної роботи	червень 2024	

Студент




Підпис

Машаров. D.D.

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



Підпис

Грайковська У.В.

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Макаров Д.О. Підвищення ефективності прийняття рішень в управлінні підприємством (на прикладі ПФ «РІПОР», м. Хмельницький).

Керівник роботи – старший викладач кафедри МА Грабовська І.В.
Дипломна робота бакалавра: 67 с., 14 рисунків, 14 таблиць, 30 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, ПІДПРИЄМСТВО.

Розглянуто теоретичні основи прийняття управлінських рішень та підвищення їх ефективності. Досліджено сутність та класифікація управлінських рішень в системі менеджменту підприємства. Визначено критерії ефективності прийняття управлінських рішень. Представлено фактори та методи підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень.

Проведено аналіз системи управління та фінансово-господарської діяльності приватної фірми з використанням техніко-економічних та фінансових показників. За результатами оцінки ефективності системи менеджменту компанії виявлено чинники впливу на якість прийнятих управлінських рішень. Виконано оцінку впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на управління ПФ «РІПОР» з використанням методів PEST та SWOT-аналізу, зроблено висновки.

Запропоновано шляхи підвищення ефективності функціонування фірми з урахуванням прийняття оптимальних управлінських рішень. Розроблено пропозиції щодо аналізу та оптимізації рішень на основі моделювання. Сформовано систему критеріїв для оцінки ефективності управлінських рішень з врахуванням особливостей будівельної галузі.



Макаров Д.О.

«19» серпня 2024 р.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ	7
1.1 Сутність та класифікація управлінських рішень в системі менеджменту підприємства	7
1.2 Критерії ефективності прийняття управлінських рішень	12
1.3 Фактори та методи підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень	16
2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПФ «РІПОР»	20
2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності	20
2.2 Аналіз ефективності системи менеджменту підприємства	27
2.3 Оцінка впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на управління підприємством ПФ «РІПОР»	34
3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ПРИЙНЯТТЯ ОПТИМАЛЬНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	40
3.1 Рекомендації щодо удосконалення процесу прийняття рішень	40
3.2 Пропозиції щодо аналізу та оптимізації рішень на основі моделювання	44
3.3 Формування системи критеріїв для оцінки ефективності управлінських рішень з врахуванням особливостей будівельної галузі	49
ВИСНОВКИ	54
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	57
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах становлення та розвитку ринкових форм господарювання управлінська діяльність стала одним із найважливіших факторів успішного функціонування та розвитку підприємства будівельної індустрії. Це зумовлено тим, що з переходом до ринку питання створення механізмів управління, адекватних сучасним умовам функціонування досі залишається фактично відкритим. Очевидно, що центральною ланкою в управлінні є прийняття рішень, від правильності та обґрунтованості яких значною мірою залежить ефективність управління та функціонування підприємства, особливо в умовах навколишнього середовища, що динамічно змінюється.

Для сучасної ринкової економіки характерним є прагнення приймати такі рішення, які б забезпечували виробнику будівельної продукції та послуг отримання максимально можливого прибутку. Отже, розвиток методичних засад та розробка практичних напрямків підвищення ефективності прийнятих рішень є одними із найважливіших чинників вдосконалення сучасних методів управління економічними об'єктами.

Сучасний етап розвитку розглянутої проблеми можна охарактеризувати ряд фундаментальних результатів, отриманих вітчизняними та закордонними вченими, такими як: Батюк Б., Виноградська Т., Віхляєва С., Голубков Є., Йохна М., Карданська Н., Літовченко Б., Макаров М., Мочаліна З., Осипова Є., Пасічник П., Проненко Т., Стаднік В., Чередник В., Фатхутдінов Р. тощо. Аналіз наукових праць показує, що недостатньо дослідженим залишається процес ухвалення ефективних управлінських рішень як ключового елемента системи господарювання на підприємстві. Зокрема, слабо вивченими залишаються проблеми структуризації знань, прийняття рішень в умовах невизначеності, використання накопиченого досвіду для прийняття рішень у нових умовах та формування інформаційної системи підтримки прийняття рішень, які є потужними складовими підвищення ефективності прийнятих рішень.

Вищезазначені обставини обумовили та визначили вибір теми та напрямок представленого в роботі дослідження.

Метою роботи є вивчення теоретичних положень та розробка заходів щодо підвищення ефективності прийняття управлінських рішень у процесі управління підприємством будівельної галузі.

Реалізація цієї мети відповідно до логіки дослідження в дипломній роботі вимагала вирішення наступних основних завдань:

- дослідити підходи до визначення сутності управлінських рішень та їх класифікацію в системі менеджменту підприємства;
- розглянути поняття та критерії ефективності управлінських рішень;
- вивчити методи і моделі підвищення ефективності рішень, а також дослідити фактори, що впливають на ефективність управління фірмою;
- проаналізувати виробничо-господарську діяльність підприємства;
- встановити вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність підприємства;
- оцінити ефективність управління та вивчити особливості підготовки, розробки, прийняття і реалізації ефективних управлінських рішень на підприємстві;
- обґрунтувати пропозиції з удосконалення процесу та технологій прийняття ефективних управлінських рішень.

Об'єктом дослідження є система управління підприємства «РІПОР». Предметом дослідження є принципи, методи та моделі підвищення ефективності прийняття рішень у процесі управління підприємством будівельної індустрії.

У ході дослідження було використано методи оптимізації управлінських рішень, регресивний аналіз, а також методи системного, логічного, економіко-статистичного аналізу та графічний метод.

Теоретико-методичною основою дослідження служать: фундаментальні та прикладні розробки зарубіжних та вітчизняних учених у галузі теорії управління інвестиційно-будівельними процесами на підприємствах, теорії прийняття та реалізації управлінських рішень, менеджменту та маркетингу; тематичні публікації у періодичній пресі, монографії, а також електронні ресурси. Інформаційна база дослідження – дані бухгалтерських звітів, аналітичних та нормативних документів ПФ «РІПОР».

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ

1.1 Сутність та класифікація управлінських рішень в системі менеджменту підприємства

Безперервне ускладнення економічних, господарських та соціальних відносин, висока динамічність зовнішнього та внутрішнього середовища, зростання науково-технічного рівня матеріальної бази, постійний пошук поліпшення фінансових та господарських результатів, посилення конкуренції на ринку будівельних робіт та послуг вимагають вирішення проблем підвищення ефективності управління та сталого розвитку підприємств різних галузей економіки, у тому числі і будівельної галузі. І чим жорсткіше вимоги ринку, ширше і глибше потреби замовників, тим гострішою є проблема внутрішньої досконалості, що включає вибір найефективніших систем управління, здатних приймати правильні рішення, що забезпечують високу результативність будівельного виробництва. Виконання такого багатоаспектного, вкрай складного завдання можливе лише за науково обґрунтованого створення умов сприятливої дії законів, характерних для управлінських систем, та вибору прогресивних напрямів підвищення їх ефективності.

Процес прийняття управлінських рішень – це важлива складова системи управління підприємством. По суті, будь-яке управлінське рішення є невід’ємною частиною вольової дії, спрямованої на досягнення заздалегідь поставленої мети шляхом вибору з наявних альтернатив найбільш ефективної програми дій.

Оскільки кожне управлінське рішення є результатом конкретної управлінської діяльності менеджера, воно практично є основою всіх систем управління. Цю складову доцільно виділити в самостійну підсистему та розвивати методологію і організаційно-економічний механізм процесу прийняття рішень на

промислових підприємствах. У літературі, яка пов'язана з теорією управління, представлено різне трактування поняття «управлінське рішення»: «його визначають або як соціальний акт, або як частину управлінського процесу, або як засіб впливу управлінської системи на ту, якою управляють» [3, с. 5].

З урахуванням того, що саме визначення управління трактується з різних підходів, потрібно навести визначення змісту поняття «управлінське рішення» (див. табл. А.1). На думку більшості вчених «управлінське рішення це результат, який виник після аналізу керівником усіх факторів впливу на систему менеджменту та вибору з альтернативних варіантів рішень, які були сформовані ним в результаті аналізу. Також слід зазначити, що в процесі управління, здійснюваного за допомогою управлінського рішення, завжди є суб'єкт, який здійснює дію, та об'єкт, на який спрямований вплив задля досягнення певних цілей» [4, с. 144]. Як об'єкт зазвичай виступають процеси, що протікають у будівельному виробництві. Суб'єктом управлінського рішення є особа, зацікавлена у певному стані об'єкта та займається постановкою завдань та цілей, чиє рішення є остаточним, вирішальним та обов'язковим для виконання. Зазвичай суб'єкт управлінських рішень називають особою, яка приймає рішення (ОПР) і ним є керівник чи власник, на якому відповідно лежить відповідальність за прийняте рішення, той, хто підписує наказ чи інший документ, у якому висловлено рішення, чи той, хто спрямовує дії менеджера із прийняття рішень.

Суб'єкт управління впливає на об'єкт через функції за допомогою відповідних механізмів. Даний вплив виявляється на об'єкт для досягнення цілей господарську діяльність підприємства. Інформація про господарську діяльність підприємства надходить у керуючу підсистему (апарат управління). Результати може бути як позитивними, так і негативними, тобто, можливі відхилення від заданих цілей, які необхідно вирівнювати з принципу управління по замкнутому контуру. Необхідна наявність зворотного зв'язку, що здійснюється за допомогою управлінських рішень. Правильність таких рішень є виключно важливою для успішного управління підприємством. Таким чином, прийняття рішень у загальному випадку є циклічним процесом, що складається з окремих, але

взаємопов'язаних між собою процедур, спрямованих на пошук найбільш ефективного шляху реалізації поставленої проблеми (див. рисунок А.2).

Управлінські рішення можуть стосуватися будь-яких сторін діяльності підприємства. За визначенням Б.Б. Батюка та І.В. Вороного, «управлінське рішення – це творчий процес мислення суб'єкта управління, в результаті якого визначається, які заходи треба здійснити в даній фактичній виробничій ситуації або в ситуації, що передбачається, для розв'язання певної проблеми й одержання бажаного результату» [3, с. 7]. Зміст управлінських рішень може представляти собою: реакцію будівельного підприємства на деяку поточну або перспективну потребу; вибір будь-якого набору дій з декількох варіантів; вибір попередньо осмисленої мети чи цільового спрямування, засобів та методів досягнення цілей будівельного підприємства; вибір послідовності дій, що забезпечують заздалегідь певний позитивний результат того чи реалізацію іншого цілеспрямованого заходу.

Кількість управлінських завдань досить велика, і зміст їхній різноманітний, що впливає на види управлінських рішень та їх класифікацію в менеджменті (див. табл. А.3). Для систематизації насамперед слід виділити дві групи завдань: завдання, створені задля вдосконалення системи управління підприємством, і завдання підвищення ефективності виробництва.

Розглядаючи прийняття управлінських рішень як інтегральний процес регулювання спільної діяльності, необхідне проведення:

- ідентифікації об'єкта як частини системи, визначення найважливіших взаємозв'язків з іншими підсистемами;
- пояснення поведінки цілей, властивостей системи в цілому;
- пояснення функцій об'єкта дослідження з погляду системи в цілому.

Разом з тим, підготовка рішень має ґрунтуватися як на логіці «причина-наслідки», так і використанні відносин «виробник-продукт», що знижує протиріччя, яке виникають у ході прийняття рішення. Це особливо важливо для будівництва, яке охоплює процеси проектування, розробки, створення та експлуатації об'єктів, що вимагає прийняття великої кількості складних рішень. Недостатнє їх обґрунтування відповідно до спільних інтересів системи може

призвести до значних матеріальних втрат. З такої позиції прийняття вірного рішення має здійснюватися з урахуванням наявності цілей, альтернативних ліній поведінки та обмежуючих факторів.

З іншого боку, ускладнення та масштабність сучасного будівництва, посилення конкуренції на ринку будівельних робіт значно підвищують роль організації процесів прийняття управлінських рішень та механізмів їх реалізації на будівельному підприємстві. Вона має здійснюватися у статиці та динаміці, що обумовлюється побудовою управлінського вибору на кшталт ієрархічної організації (підпорядкування), а не механічного об'єднання компонентів індивідуального та групового вибору.

Отже, управлінські рішення через свій інтегративний характер, на наш погляд, повинні розглядатися одночасно (і індивідуальні, і групові). При цьому обидва типи набувають найбільшої складності та організованості, якщо структуруються за ієрархічною схемою. Організаційні завдання прийняття рішення мають містити характеристику проблемної ситуації, що включає її змістовний опис, кількісну оцінку наявних параметрів, формулювання умов проблеми і причин її виникнення. На цій основі висувається завдання прийняття управлінського рішення, яке у роботі трактується так: в умовах проблемної ситуації, наявного часу та ресурсів необхідно додатково визначити цю ситуацію через безліч альтернативних гіпотез, сформулювати безліч цілей, обмежень, альтернативних рішень, провести оцінку переваг рішень і знайти найкраще з них, керуючись сформульованим критерієм вибору.

За такого розуміння її змісту на етапі формування рішення виконуються такі процедури:

- аналіз проблемної ситуації;
- формування цілей та обмежень рішення;
- формування та оцінка альтернативних варіантів рішень.

Проведення макро- та мікропроцесуального аналізу при організації процесів прийняття управлінського рішення дозволяє встановити її функціональні закономірності.

У зв'язку з цим зростає роль достовірної та повної інформації, яка потрібна для прийняття конкретного управлінського рішення, що визначає створення ефективних інформаційних систем управління.

Одним із найважливіших факторів її побудови є збалансованість обсягів економічної та управлінської інформації, пропорційних обсягам виробництва з її продуктивністю та програмними можливостями. Це дозволяє створювати економічно доцільні системи управління підприємством в цілому, що відповідають усім вимогам, які пред'являються до них. Разом з тим, оскільки традиційне управління будівельним підприємством є ієрархічним, то інформаційна економічна система управління також повинна будуватися за ієрархічним принципом. При цьому необхідно передбачити ефективну організацію обміну інформацією між різними рівнями як «знизу вгору» у вигляді вихідних даних та рекомендацій щодо прийняття рішень (думки нижчестоящого за посадою менеджера), так і «зверху вниз» у вигляді управлінських рішень та вимог щодо проведення організаційних заходів.

Як зазначалося раніше, прийняття рішення є багатоступінчастим процесом, що утворюється низкою послідовних кроків. Зупинимося на короткій характеристиці основних із них. Перший крок визначається його тісним зв'язком із ситуацією та попередніми рішеннями. Він ставить питання про вибір, який треба зробити, і задає напрямок пошуку альтернатив. І одночасно постановка завдання та вибір мети як перший крок у процесі прийняття рішень, визначаючи зону пошуку, виключає можливі альтернативи, що лежать за її межами.

Процес розробки управлінського рішення належить до розряду динамічних управлінських процесів. Аналогічно виробничим процесам, управлінські процеси також поділяються на: основні, допоміжні та обслуговуючі. Тільки тут як результат розумової праці виступає управлінське рішення, отримання інформації та нормативно-технічних чи управлінських документів. При цьому, якщо виконувані заходи спрямовані на зміну будь-якого параметра управлінської праці, то такий процес відноситься до основних. До обслуговуючих управлінських процесів відносяться процеси з накопичення, контролю та передачі інформації

про предмети праці. До допоміжних відносяться всі ті процеси, які створюють нормальні умови для протікання основних та обслуговуючих процесів: виготовлення, придбання чи ремонт засобів технічного оснащення тощо.

Таким чином, ухвалення управлінських рішень є невід'ємною частиною доцільної діяльності будь-якого будівельного підприємства. При всій різноманітності форм і видів управлінських рішень необхідно відзначити, що методологія прийняття управлінських рішень, способи їх обґрунтування та відбору залишаються незмінними та реалізуються за наведеною вище схемою.

1.2 Критерії ефективності прийняття управлінських рішень

Кожне управлінське рішення має бути ефективним, тобто максимально враховувати конкретні особливості об'єкта та суб'єкта управління, внутрішньої та зовнішньої ситуації. Ефективність може досягатися шляхом оптимізації вирішуваних проблем, яка зводиться до вибору такої альтернативи досягнення мети, яка оптимізує заданий критерій вибору відповідно до змісту поставленого завдання вибору. На основі аналізу точок зору дослідників щодо визначення змісту поняття ефективності загалом, під ефективністю управлінських рішень у виробничій соціально-економічній системі пропонується розуміти максимальне досягнення цілей соціально-економічного розвитку підприємства при реалізації управлінських рішень по відношенню до використовуваних ресурсів та витрат.

Також доцільно представити наступне визначення: «ефективність управлінської праці – соціально-економічна категорія, що характеризує рівень результативності управлінської діяльності щодо реалізації мети управління. Визначають її відношенням економічних результатів до затрат праці. При оцінці ефективності праці визначають, крім економічного, соціальний ефект (поліпшення умов праці, підвищення соціальної активності колективу тощо), який

проявляється в якісному аспекті діяльності та в управлінні (кількісному) економічного ефекту» [23, с. 54].

При оцінці ефективності загалом використовуються критерії ефективності, що розглядаються дослідниками як суттєва характеристика змісту ефективності. Звісно ж, що під критерієм ефективності управлінських рішень для підприємства слід розуміти міру, за допомогою якої можна винести судження про реалізоване управлінське рішення. З визначення випливає, що для оцінки ефективності управлінських рішень критерій має бути інтегральною величиною, що втілює в собі найбільш суттєві сторони соціально-економічного розвитку підприємства. Критерій відбиває певні економічні відносини, їх якісну характеристику. Поряд з якісною характеристикою критерію необхідне і кількісне його вираження як міри кількісної оцінки даного управлінського рішення, що представляє можливість з єдиних позицій оцінювати та аналізувати отримані результати та знаходити оптимальні варіанти для прогнозування соціально-економічного розвитку фірми.

Оцінюючи ефективності управлінських рішень пропонується враховувати критерії, подані у таблиці А.4. Якщо критерії ефективності управлінських рішень у виробничій соціально-економічній системі відрізняються єдністю, мають загальний характер, то для показників ефективності характерні конкретність, множинність та різноманітність. У науковій літературі зустрічаються різні думки про кількість показників оцінки ефективності в цілому. Суперечка ведеться у тому, чи може критерії оцінки ефективності загалом бути виражений єдиним показником чи потрібна система взаємозалежних показників оцінки ефективності. Але при цьому слід зазначити, що дане питання не пов'язується однозначно з проблемою кількості критеріїв оцінки ефективності, оскільки більшість авторів, які відстоюють систему показників, висловлюються за єдиний критерій оцінки ефективності в цілому.

Ефективність управлінських рішень у системі менеджменту підприємства відображає функціонування взаємопов'язаних елементів розвитку фірми і факторів, що впливають на прийняття рішень, так як оцінка ефективності управлінських рішень є настільки багатогранним процесом, що ніякий показник

не зможе висловити всі його основні аспекти. Багато дослідників вважають, що показники сприяють вивченню взаємозв'язків між різними етапами процесу оцінки за допомогою надання інформації у зручній для користувача формі, дозволяють проаналізувати розвиток підприємства в динаміці, провести прогнозні економічні розрахунки. Сутність терміна «показник» полягає в тому, що він оцінює стан підприємства як соціально-економічної системи. Формування системи показників ставить за мету виділення найбільш значущих з точки зору оцінки ефективності діяльності виробничої соціально-економічної системи та напрямів її розвитку.

Важливо відмітити, що «управлінське рішення – це комплекс заходів щодо вибору оптимального варіанта із множини можливих, здійснених менеджером або групою менеджерів у межах своїх посадових повноважень і компетенції і спрямований на досягнення різноманітних цілей організації» [28, с. 191]. Тому особливу роль в оцінці ефективності прийнятих рішень грають різні вимоги та обмеження до процесу вибору альтернатив. У найзагальнішому вигляді ці вимоги можна сформулювати в такий спосіб: рішення мають бути ефективними, економічними, своєчасними, надійними і реально здійсненими. Залежно від ефективності організації процесу вибору прийняті рішення в сукупності можуть задовольняти або не задовольняти переліченим вище вимогам. Тому процес вибору слід структурувати та здійснювати за певною моделлю, що дозволяє приймати рішення, що задовольняють сукупності заданих вимог максимально можливим чином. Оскільки процес оптимізації є дорогим, то її на практиці доцільно застосовувати лише для вирішення стратегічних та тактичних завдань управління та розвитку об'єкта управління. Оперативні завдання мають вирішуватися із застосуванням, зазвичай, простих, евристичних методів.

Розглянуті положення, зрештою, спрямовані на вибір управлінського рішення, визначальними факторами якого є реалізованість та оптимальність, що передбачають створення певних умов. Розгляд таких можливостей становить сутність та зміст цієї операції, що включає якісний та кількісний опис переваг та недоліків усіх варіантів розв'язків.

Воно має проводитися з урахуванням таких критеріїв:

- ступеня досягнення поставленої мети;
- задоволення сформульованим обмеженням;
- ймовірності реалізації;
- очікувані прямі та непрямі наслідки.

Як показники, що характеризують переваги прийнятих рішень, найчастіше застосовуються види та обсяги ресурсів, необхідних для здійснення рішень, а також ступінь досягнення поставлених цілей, виражена у конкретних показниках виробничо-господарської діяльності підприємства будівельної галузі.

Техніко-економічне обґрунтування рішень повинно бути, на наш погляд, абсолютною оцінкою переваг кожного рішення окремо. Це впливає з вищою суб'єктивності порівняльної оцінки, що залежить значною мірою від психології мислення та охоплює ширше коло різних якісних показників.

Слід враховувати, що будь-яке управлінське рішення у процесі його вироблення, прийняття та передачі до виконавця має відповідати деяким важливим вимогам. Насамперед, управлінське рішення має бути об'єктивним та науково обґрунтованим. Важливо зберегти нерозривний зв'язок із реальним станом справ, відображенням яких і має виступати адекватність реальних повідомлень інформаційної моделі, використовуваної в процесі прийняття рішень.

Іншим критерієм управлінських рішень часто виступає їхня повнота охоплення. Вона визначає, наскільки у прийнятті рішення охоплено, проаналізовано та враховано всі головні елементи ситуації. За відсутності повноти аналізу на перебіг та розвиток ситуації можуть несподівано вплинути ті фактори, які не були спрогнозовані в рамках оперативних одиниць мислення при формуванні загальної моделі та подальших кроків управління. Повнота вирішуваної проблеми визначається в процесі її витікання із зовнішнього середовища та при описі умов взаємодії об'єкта управління із зовнішнім середовищем.

Важливою вимогою до прийняття рішення є його своєчасність. Будь-яке запізнення назрілого рішення, як вказує мету, і коригує початкову модель результату, втрачає ефективність управління об'єктом.

1.3 Фактори та методи підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень

Проблеми управління підприємствами будівельного комплексу ускладнюються структурними змінами в інших галузях народного господарства країни, в яких у багатьох із них відбуваються інноваційні перетворення, і не тільки у техніко-економічної та виробничій сферах, а й у взаємодії з іншими галузями і комплексами. Для будівництва, що відрізняється великою кількістю учасників інвестиційно-будівельного процесу, дана проблема стає найбільш актуальною, особливо при формуванні ефективної системи управління, адекватної вимогам сучасної ринкової, та переходу до відновлення і підйому вітчизняної економіки. Вирішення проблем багато в чому залежить від наявності відповідних управлінських систем, які мають властивості, що визначають якість і час прийняття її рішення.

Це зумовлює необхідність забезпечення науково обґрунтованого підходу до формування ефективної системи управління з урахуванням особливостей об'єкта управління та існуючого зовнішнього середовища. У такому аспекті вона повинна мати, на наш погляд, необхідний інструментарій, що дозволяє шляхом аналізу своєчасно виявляти проблеми, що виникають на підприємстві, оперативно вживати заходів щодо їх усунення, визначати напрямки вдосконалення системи та оцінювати результат від прийняття управлінського рішення [2, с. 30].

Відомо, що в основі прийняття рішень лежить аналіз та оцінка виробничих ситуацій, які виникають як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі підприємства будівельної галузі. При цьому поточну ситуацію доцільно розглянути як сукупність відхилень між фактичними оцінками показників ефективності функціонування підприємства та цільовими (плановими) їх значеннями, які мають бути досягнуті на даний час функціонування будівельного підприємства. Таким чином, всі чинники, які впливають на процес прийняття рішень, за змістом зручно

розділити на фактори впливу (причини, що викликають зміни ситуації, чи, як їх прийнято називати, чинники ситуації) і фактори сприйняття.

До факторів впливу відносяться всі фактори, які в тій чи іншій мірі впливають на події, що відбуваються в будівельному виробництві, і призводять до зміни станів. виробничого процесу чи виробничих ситуацій. Фактори сприйняття носять суб'єктивний характер і впливають на об'єктивність оцінки ситуації, що виникає на виробництві. Для врахування всіх факторів впливу на процес прийняття рішень необхідно встановити причинно-наслідкові зв'язки між цими факторами та змінами показників ефективності будівельного підприємства, а також встановити характер та термін їх впливу на виробничий процес [5, с. 43].

Врахування зазначених факторів дозволяє визначити, а в ряді випадків і спрогнозувати причини зміни поточних ситуацій та автоматизувати процес прийняття рішень, якщо описати характер їхнього впливу на основні показники будівельного виробництва у вигляді спеціальної моделі, що відображає закономірності процесів, які протікають у зовнішньому та внутрішньому середовищі будівельного підприємства. Іншими словами, необхідно сформулювати модель перетворення станів об'єкта, яка дозволяє оцінити характер впливу факторів, діючих на об'єкт управління, а також визначити можливі протидії впливу даних факторів для досягнення поставлених цілей функціонування.

До основних факторів сприйняття чи факторів, що суб'єктивно впливають на ефективність прийнятих управлінських рішень, можна віднести [11, с. 96]:

- 1) психологічні та розумові можливості особи, яка приймає рішення;
- 2) середовище прийняття рішень, що визначається пов'язаними з ним виробничими ризиками;
- 3) рівень визначеності умов прийняття рішень;
- 4) ризики, пов'язані з прийняттям рішень;
- 5) час та динаміку зміни умов середовища (швидкість реакції менеджера на зміни, що відбуваються);
- 6) інформаційні обмеження (пам'ять людини, яка приймає рішення);
- 7) поведінкові обмеження.

Ще одним важливим фактором, що впливає на ефективність прийняття рішень, є визначення найбільш ефективного механізму реалізації процедури вибору. Як зазначалося раніше, всі методи реалізації прийнятих рішень можна поєднати у такі групи: неформальні (евристичні); колективні та кількісні методи. Проведений у роботі аналіз різних методів реалізації прийнятих рішень показав, що у загальному випадку найприйнятнішим методом прийняття рішень на сучасних умовах функціонування є адаптивно-груповий метод прийняття рішень.

У досягненні ефективності рішень особливу роль відіграє доведення прийнятих рішень до виконавців. Успішне вирішення цього завдання передбачає дотримання наступних загальних положень:

- чітке формулювання рішення з боку менеджера;
- повне розуміння виконавцем змісту, призначення та спрямованості дії прийнятого рішення;
- наявність у виконавця необхідних умов та засобів для виконання рішення;
- внутрішню згоду виконавця із запропонованим варіантом рішення.

Отже, ефективність рішення залежить лише від його оптимальності, а й форми доведення до виконавців (оформлення рішень, і навіть особисті якості керівників і виконавців).

Крім суб'єкта управління в будь-якого управлінського рішення є середовище, в якому воно приймається. Для прийняття будь-якого рішення насамперед необхідна інформація про це середовище. Але всі суб'єкти підприємництва мають різну граничну здатність до отримання інформації, яка часто визначається високою вартістю отримання будь-яких даних. Якщо вхідна інформація про стан проблемного середовища є об'єктивною, і її в принципі можна отримати, то інформація про наслідки прийнятих рішень за своєю природою суб'єктивна, і отримати її набагато складніше. Тож процесу прийняття управлінських рішень властива невизначеність, тобто відсутність достатньої та необхідної для прийняття оптимального управлінського рішення інформації, що супроводжується ризиком або загрозою втрати частини своїх ресурсів, недоотримання доходів чи появи додаткових витрат у результаті прийняття неточних управлінських рішень.

Водночас актуальною залишається проблема побудови інформаційного забезпечення організаційних систем управління. Будівельному підприємству доводиться вирішувати різні виробничо-технічні проблеми, пов'язані з розробкою технологій виконання будівельно-монтажних робіт, здійснювати виробниче планування та контроль, матеріальне забезпечення, виробничий облік тощо. Ці функції взаємопов'язані та є типовими для різних організацій, що сприяє застосуванню типових організаційних технологій у вигляді різних програм управління. Підвищенню ефективності їх використання відповідає врахування світових стандартів при створенні інформаційних систем управління як в технічному, так і в інформаційному забезпеченні. Це дозволить у майбутньому модифікувати інформаційну систему за рахунок простого розширення її функціональних можливостей шляхом нарощування технічних можливостей та використання нових версій інформаційних технологій.

Висновки до розділу 1

У роботі досліджено теоретичні основи щодо оцінки та підвищення ефективності управлінського рішення з позиції вимог сучасної ринкової економіки до будівельного виробництва та управління. Вони розглядаються у розрізі двох найважливіших завдань: визначення критеріїв відбору варіантів рішень у процесі наближення до рівня оптимальних; виявлення або прогнозування результатів, одержуваних при виконанні прийнятого варіанта рішення та витрат, пов'язаних з його підготовкою та здійсненням.

У цьому аспекті розглядається методичні підходи щодо вибору оптимальних рішень з урахуванням досягнення найкращого значення критерію оптимальності з усіх значень реалізації поставленої задачі. При цьому обраний критерій оптимальності є одним з економічних показників, що дозволяють кількісно оцінити поточний стан будівництва та результати реалізації обраного рішення. Розглянуто також якісні критерії ефективності управлінських рішень.

2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПФ «РІПОР»

2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності

Повна назва підприємства: ПРИВАТНА ФІРМА «РІПОР». Скорочена назва ПФ «РІПОР».

Компанію ПФ «РІПОР», код ЄДРПОУ 21326645, було зареєстровано 30.04.1996. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 1 000 000,00 грн.

Компанія ПРИВАТНА ФІРМА «РІПОР» зареєстрована за юридичною адресою: Україна, 32460, Хмельницька обл., м. Хмельницький, вул. Паркова, буд. 6/1, кв.13. Керівником компанії ПФ «РІПОР» є Макаров Олександр Миколайович.

Організаційно-правова форма фірми ПФ «РІПОР» – приватне підприємство.

Основний вид діяльності (КВЕД) – 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи.

Серед інших видів діяльності фірми:

43.91. Покрівельні роботи.

43.99. Інші спеціалізовані будівельні роботи.

46.90. Неспеціалізована оптова торгівля тощо.

Команда професіоналів має багаторічний досвід у галузі ізоляції та використовує передові технології, щоб забезпечити високу якість послуг та пропонує інноваційні вирішення проблем замовників.

Основні види робіт, що виконуються підприємством:

1) улаштування та ремонт м'яких покрівель ПВХ, ТПО-мембранами, євро руберойдом (з повним циклом виконання робіт – від укладання пароізоляції до улаштування вирівнюючої стяжки по утеплювачу);

2) ізоляція трубопроводів і резервуарів з негативними температурними режимами (виконується із застосуванням матеріалів з найбільш замкненою комірчастою структурою, таких як спінений пінополіуретан і тому подібні);

3) теплоізоляція холодильних складів (заізольовані зсередини склади й сховища, морозильні та холодильні камери і приміщення, різко знижують витрати енергії на охолодження);

4) ізоляція енергоносіїв з позитивними температурними режимами – таких як високотемпературні резервуари, трубопроводи, паропроводи теплових мереж, виконується із застосуванням мінераловатних утеплювачів відомих виробників («Rockwool», «Isover», «Рагос», «Ізоват»);

5) захисні оболонки (сформовані на спеціальному обладнанні металеві кожухи, які призначені для захисту від ультрафіолетового випромінювання і інших атмосферних впливів, від механічних пошкоджень тощо).

ПФ «РІПОР» надає будівельні та монтажні послуги на ринку вже 28 років та гарантує високу якість робіт.

Основною місією ПФ «РІПОР» є наступне гасло – «надійний захист і затишок для Вашого житла чи бізнесу з нашими передовими технологіями».

За час роботи ПФ «РІПОР» на ринку України сформувався колектив професіоналів, здатний ефективно вирішувати найскладніші завдання.

Компанія ПФ «РІПОР» пропонує будівельні послуги в Хмельницькому, Вінниці, Рівному, Києві, Київській області та в цілому по Україні, великий досвід робіт гарантує якісні ліцензовані будівельно-монтажні послуги, професійні робітники, кваліфікований персонал.

Спеціалісти фірми мають відповідну будівельну освіту, стаж роботи та допуски на виробництво спеціальних видів робіт. Використання сучасних технологій, робота безпосередньо з постачальниками будівельних матеріалів, розробка виробничих планів на місці, все це дає істотну перевагу фірми перед конкурентами та виводить абсолютно новий рівень у виконанні будівельно-монтажних та різного виду ізоляційних робіт.

ПФ «РІПОР» гарантуємо: високий рівень конструктивних, технологічних та інженерних рішень; експлуатаційну надійність, безпеку та економічну ефективність збудованих будівель та споруд; відповідність прийнятих рішень чинному законодавству України.

Управлінська складова характеризується швидкістю ухвалення важливих рішень, готовністю до ризику, проте підприємство має нестійкий фінансовий стан через зменшення обсягів робіт у зв'язку із нестабільною ситуацією в регіоні. Підприємство займає невисоку частку ринку, проте має високу репутацію бізнесу.

Формування системи заходів щодо підвищення ефективності управління підприємством починається з аналізу досягнутого рівня виробництва, динаміки показників його ефективності та виявлення тенденцій та резервів їх підвищення.

Таблиця 2.1 – Динаміка обсягів виконуваних робіт ПФ «РІПОР» за 2021-2023рр.

Роки	Обсяги будівельно-монтажних робіт, м ²	Темп зростання, %
2020	50 000	100,0
2021	35 000	70,0
2022	30 000	85,7
2023	20 000	66,7

В таблиці 2.1 показано динаміку обсягів будівельно-монтажних робіт (м²), яка має тенденцію до стійкого зниження. Скорочення обсягів виконуваних робіт по роках зображено на рисунку 2.1.

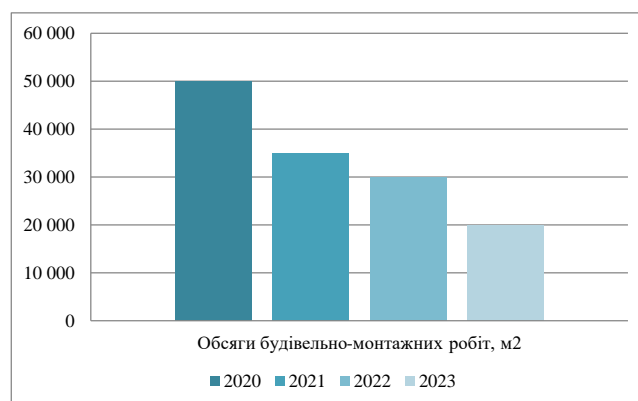


Рисунок 2.1 - Динаміка обсягів виконуваних ПФ «РІПОР» будівельно-монтажних робіт у 2020-2023 роках

Серед основних причин, які викликали зниження кількості замовлень та обсягів робіт слід відмітити саме російську збройну агресію та її негативний вплив на економічні процеси в країні.

Для проведення аналізу фінансово-господарської діяльності ПФ «РІПОР» необхідно розглядати зміни основних техніко-економічних показників діяльності підприємства за 2021-2023 роки. Вони вказані у таблиці Б.1 (за даними [14]).

Аналізуючи дані, наведені у таблиці Б.1, можна дійти висновку про досить нестабільне фінансово-економічне становище ПФ «РІПОР». Про це свідчить безперервне падіння виручки підприємства за останні три роки. У 2022 році виручка зменшилася на 8 737 тис. грн в порівняно з 2021 роком, а 2023 року стала ще менше на 64 253 тис. грн.

Незважаючи на це, після серйозних проблем 2022 року ПФ «РІПОР» вдалося оговтаритися шляхом суттєвого скорочення витрат виробництва та зниження собівартості виробленої продукції та робіт.

У 2023 році собівартість продукції/послуг становила на 76 061 тис. грн (31%) менше ніж у 2022 році (див. рисунок 2.2).

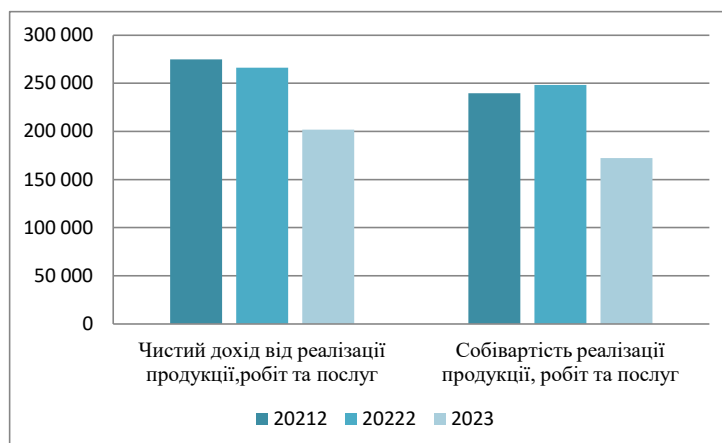


Рисунок 2.2 – Динаміка змін чистого доходу підприємства та собівартості продукції (виконаних робіт) ПФ «РІПОР» у 2021-2023 роках

Також у 2023 році можна спостерігати зниження рівня кредиторської заборгованості підприємства на 4% порівняно із 2022 роком. В результаті такої економічної діяльності, після падіння рівня прибутку у 2022 році на 13 462 тис. грн, у 2023 році вдалося повернутися до рівня прибутку 2021 року (див. рисунок 2.3), перевищивши показник 2022 року на 13 186 тис. грн та відновивши показник рентабельності реалізації, довівши його до рівня 6,9 %.

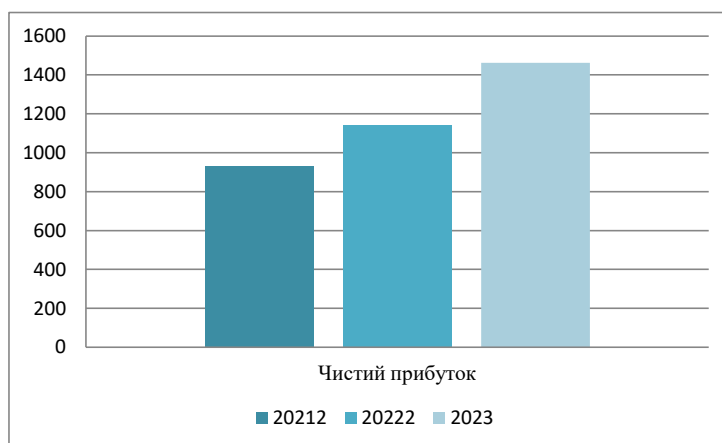


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни чистого прибутку ПФ «РІПОР» у 2021-2023 роках

Незважаючи на те, що ПФ «РІПОР» вдається підтримувати та навіть нарощувати показник чистого прибутку, показник виручки демонструє, що підприємство має проблеми зі збутом своєї продукції (виконанням будівельно-монтажних робіт). Таке падіння виручки не можна назвати катастрофічним, але воно відбувається на тлі загального падіння ринку, що також впливає на діяльність ПФ «РІПОР». Поточна ситуація може бути сигналом початку негативної тенденції, що призведе до падіння загальної рентабельності бізнесу.

Проведений аналіз вказує і на зменшення кількості персоналу підприємства. На поточний момент на підприємстві крім керівника фірми працює ще 2 чол. з числа фахівців, зайнятих поточними кадровими і фінансовими питаннями. На фірмі також задіяні 12 робітників, які безпосередньо виконують будівельно-

монтажні роботи. За останній період чисельність працюючих на приватній фірмі скоротилася з 22 чол. у 2021 році до 18 осіб у 2022 році, у 2023 році кількість працюючих зменшилося ще на 3 чол. і становила 15 осіб (рисунок 2.4).

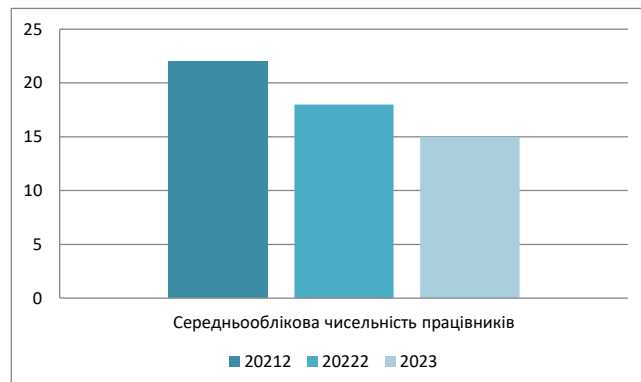


Рисунок 2.4 - Динаміка чисельності працюючих на ПФ «РІПОР»

Також слід зазначити, що через значне зменшення чисельності працюючих та обсягів виконаних робіт в 2023 році відмічається зменшення виробітку працівників, що відображено на рисунку 2.5.

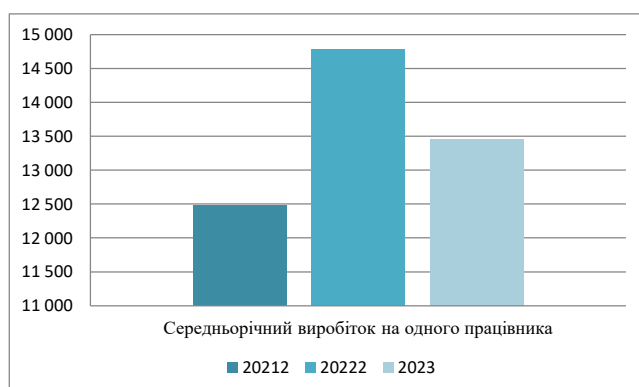


Рисунок 2.5 – Динаміка продуктивності праці персоналу ПФ «РІПОР»

Після зростання продуктивності праці на 18,3 % у 2022 році, цей показник зменшився на 9 %. І навпроти, зовсім інша динаміка спостерігається у зміні заробітної плати персоналу підприємства: падіння на 10,3 % у 2022 році і підвищення на 59,3, % у 2023 році до 15 700 грн на місяць. Підприємство відчуває гостру нестачу працівників робітничих професій, тому такі зміни демонструють намагання керівництва фірми залучати більшу кількість робітників та їх матеріально стимулювати при пошуку і наборі нового персоналу.

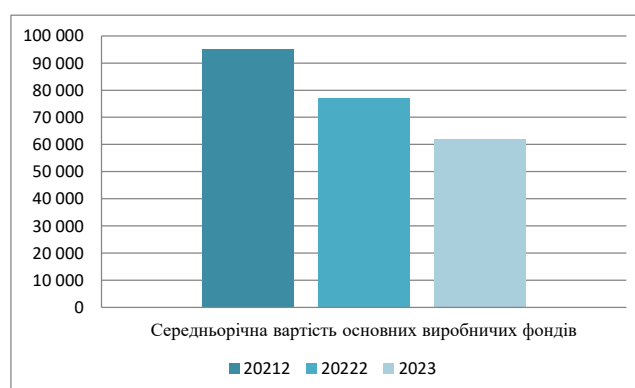


Рисунок 2.6 – Динаміка середньорічної вартості основних виробничих фондів ПФ «РІПОР» за 2021-2023 роки

При проведенні дослідження основних виробничих фондів виявлено зменшення їх середньорічної вартості 35 %, що пов'язано із скороченням технічних засобів, які залучаються в технологічному процесі та їх зношенням (див. рисунок 2.6). Це вплинуло на показник фондоозброєності, який знизився на 4,4 %. При цьому фондовіддача на ПФ «РІПОР» зросла з 2,89 до 3,25 грн протягом 2021-2023 років.

Аналіз техніко-економічних показників ПФ «РІПОР» вказує на погіршення фінансово-господарської діяльності підприємства – зниження обсягів замовлень на проведення будівельно-монтажних робіт, скорочення чисельності персоналу, зниження середньорічного виробітку, що свідчить про низьку ефективність менеджменту.

2.2 Аналіз ефективності системи менеджменту підприємства

Проведення оцінки ефективності системи менеджменту із застосуванням організаційно-управлінського підходу здійснюється експертним методом, в основному за якісними показниками, які в більшості випадків досить різноманітні:

- витрати на утримання та діяльність управлінського апарату;
- набір конкретних та загальних функцій та цілей управління;
- організаційну структуру менеджменту;
- характеристики та показники процесу управління;
- способи менеджменту та розробка систем менеджменту;
- кількісний та якісний склад технічних засобів менеджменту.

На основі проведеної оцінки та визначаються показники ефективності системи менеджменту. Оцінка ефективності системи менеджменту із застосуванням кількісного способу виконується через показники, що повною мірою визначають виробничу діяльність підприємства. При цьому здійснюється повний аналіз усіх показників, що характеризують господарсько-фінансову діяльність підприємства.

В таблиці Б.2 зведені показники за 2021-2023 роки, що розраховані для оцінки результатів фінансової діяльності ПФ «РІПОР».

Валовий прибуток підприємства за вказані роки мав позитивне значення, яке знижувалося та у 2023 році дорівнювало 29 462 тис. грн, що порівняно із 2021 роком нижче на 16,4 %. Фінансовий результати від операційної діяльності зменшився проти базового року на 2,0 %.

Серед показників фінансових результатів фірми основним є чистий прибуток, значення якого за останні роки збільшилося з 934 тис. грн до 1 462 тис. грн, що на 56,5 % перевищує рівень 2021 року. Однак його величина значно відрізняється від операційного прибутку, що пов'язано із значними сумами операційних витрат.

Зауважимо, що адміністративні витрати показали найбільше зниження за останні три роки – на 37,2 %, з 10 568 тис. грн до 6 636 тис. грн. Витрати на збут за відповідний період зменшилися на 17,7 %, інші операційні витрати – на 9,2 %. Скорочення обсягів діяльності послабило фінансування збутової діяльності, оскільки керівництво намагалося вишукувати резерви зниження витрат, в тому числі і за рахунок зменшення операційних витрат.

Динаміку основних операційних витрат за 2021-2023 роки зображено на діаграмі, що на рисунку 2.7.

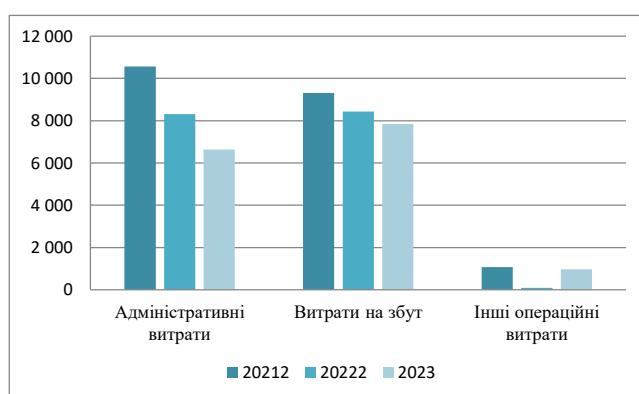


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни операційних витрат ПФ «РІПОР»

На сьогоднішній день фінансові результати, які є одним із центральних показників діяльності будівельних підприємств, найчастіше застосовуються як орієнтир. Вони відображають розвиток підприємства і входять у саму програму розвитку будівельного підприємства, при цьому з'являється можливість показати кінцеве значення здійснення комплексу стратегічних і тактичних завдань. Все вищесказане дозволяє приділити увагу формуванню та аналізу фінансових результатів та прогнозуванню результатів діяльності будівельного підприємства.

За отриманими результатами проведеного кількісного аналізу ефективність системи управління оцінюється через певний комплексний показник. У цьому, зазвичай, у чисельнику поставляється значення прибутку підприємства, а у

знаменнику – показники господарсько-фінансової діяльності підприємства, виражені у різних поєднаннях. Найбільш важливим узагальнюючим показником ефективності фінансово-господарської діяльності будівельного підприємства є рівень рентабельності, що розраховується як відношення чистого прибутку до суми основних та оборотних виробничих засобів. Цей показник, своєю чергою, поєднує певний ряд показників ефективності.

У зв'язку з цим зміна рівня рентабельності відображає зміну ефективності діяльності будівельного підприємства, а також є узагальнюючим та інтегральним показником ефективності бізнесу. Для ПФ «РІПОР» показники рентабельності зведені в таблиці Б.3.

З таблиці Б.3 можна зробити висновки про значне зниження показників рентабельності у 2022 році у декілька разів, в тому числі: рентабельності реалізації – з 5,2 % до 0,3 %, рентабельності витрат – з 13,5 % до 6,6 %, рентабельності власного капіталу – з 92,4 % до 74,8 %. У 2023 році зусиллями менеджменту підприємства вдалося значно підвищити рентабельність, зокрема, реалізації до 6,9 %, витрат – до 15,7 %; рентабельність власного капіталу звітному року збільшилася до 76 % (див. рисунок 2.8).

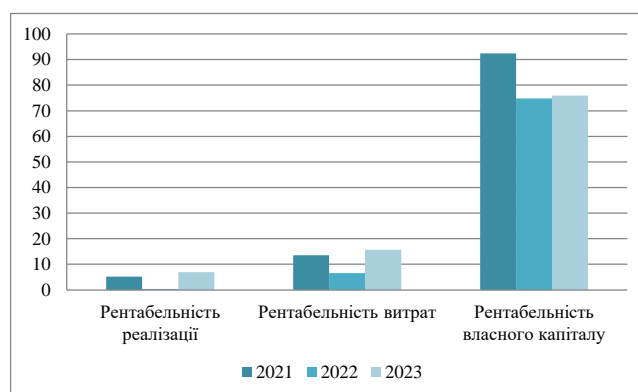


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни основних показників рентабельності ПФ «РІПОР» за період 2021-2023 років

Очевидно, що рентабельність виражає міру прибутковості, точніше показує ефективність діяльності будівельного підприємства, і набагато менше схильна до впливів інфляційних процесів. Іншими словами, рентабельність показує той прибуток, який будівельне підприємство отримує з кожної гривні коштів, вкладених у формування активів.

З метою подальшого виживання будівельного підприємства у жорсткої конкурентної боротьби, і навіть посилення ринкової позиції, кожне будівельне підприємство обов'язково має здійснювати пошук резервів підвищення ефективності діяльності. Аналіз витрат досліджуваного підприємства дозволив виявити тенденцію зниження умовно-постійних витрат, у яких значну частку становлять витрати на управління. Так як ці витрати характеризують зміну ефективності управлінських процесів, така тенденція відповідно веде до підвищення їх ефективності.

Для того, щоб зробити більш конкретні висновки, аналіз показників, що відображають ефективність управління на ПФ «РІПОР» та їх динаміку зміни по роках зведено в таблицю Б.4.

При вивченні даних таблиці слід відмітити зменшення операційних витрат на 26,3 %, адміністративні витрати знизилися на 37,2 %. Ця динаміка співпадає із загальним падінням доходу підприємства (на 26,6 %) та собівартості реалізованої продукції. Протягом 2021-2023 років питома вага витрат на управління в загальних витратах змінювалася наступним чином: у 2021 році 53 %, у 2022 році – 49 %, у 2023 році – 42 %. Поряд з тим обсяг реалізованої продукції, що розрахований на 1 грн витрат на управління зріс у 202 році з 26 % до 32 %, але у 2023 році значення показника знизилося до 30,4 %.

Відмітимо, що значення показника операційного прибутку на 1 грн витрат на управління вказує на підвищення ефективності витрат, тому що у 2023 році відмічено найбільше значення – 2,11 грн. При перерахунку на чистий прибуток такі висновки теж можуть підтвердити зростаючі відносні показники.

Діаграма, що на рисунку 2.9, відображає динаміку основних зміни в показниках ефективності управління ПФ «РІПОР».

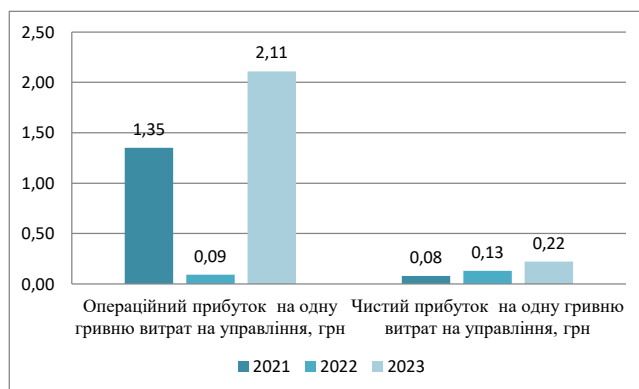


Рисунок 2.9 – Динаміка показників ефективності управління ПФ «РІПОР»

Зрозуміло, що в складних умовах ведення бізнесу керівництво фірми намагається скорочувати непродуктивні витрати, знаходити резерви для економії ресурсів, в тому числі, за рахунок зменшення адміністративних витрат та інших операційних витрат. Що стосується ПФ «РІПОР», то в даному випадку слід відмітити у 2023 році підвищення ефективності управління саме за рахунок зниження собівартості продукції (робіт, послуг) та операційних витрат, що сприяло підвищенню фінансових результатів діяльності та її ефективності.

Розглянемо організаційну структуру управління підприємства «РІПОР», яку можна визначити як лінійно-функціональну структуру. Директор має у безпосередньому підпорядкуванні заступника з фінансів та економіки, а також інженера з проектних та будівельно-монтажних робіт. Таким чином, загальне завдання управління в цій організації ділиться, починаючи із середнього рівня за функціональним критерієм. У кожному підрозділі є керівник. Усі підрозділи взаємопов'язані між собою та підпорядковуються директору.

Всім процесом керує генеральний директор, він же делегує завдання, а разом з ними та повноваження кожному конкретному підрозділу чи відповідальному виконавцю. У свою чергу, підрозділи та виконавці беруть на себе зобов'язання щодо виконання цих завдань і несуть відповідальність перед керівником у межах займаної посади.

На результатах реалізації планів засновано контроль та оцінку ефективності управління організацією. Контроль здійснюється за такими критеріями: динаміка прибутку, обсяг виконаних робіт, кількість постійних клієнтів.

Можна виділити стратегічний контроль, поточний контроль над виконанням конкретних заходів, і навіть контроль прибутковості, що передбачає аналіз фактичного прибутку та ефективності маркетингових зусиль. В силу недостатності на даний момент фінансових коштів підприємство не має свого маркетолога, цю функцію виконує переважно керівництво організації в силу своєї компетенції.

Далі проаналізуємо фактори, які впливають на ефективність управлінські рішень в ПФ «РІПОР».

Якість управлінських рішень не можна розглядати ізольовано від його реалізації. Оцінити якість управлінського рішення можна лише за умови, коли воно завдяки своїй правильності досягне поставленої мети. Слід зазначити, що не всі рішення реалізуються в задані терміни, за деякими даними їх питома вага в загальній кількості прийнятих становить близько 30 %. Крім того, частина реалізованих рішень не дає очікуваного результату, тобто є недостатньо ефективною. Експертні оцінки самих керівників ПФ «РІПОР» свідчать, що таких рішень у їхній практиці не менше 25 %.

Невисоку ефективність управлінських рішень керівники пояснюють:

- погіршенням загальної економічної ситуації у країні (50% відповідей);
- зниженням попиту продукцію (17% відповідей);
- дефіцит фінансових ресурсів (17% відповідей);
- непристосованістю підприємств до роботи у швидко мінливих умовах (8% відповідей).

При дослідженні ефективності рішень керівниками було проведено аналіз (таблиця 2.2), як часто їм доводиться змінювати в процесі роботи раніше прийняті рішення, а також причини, що спонукають це зробити.

Таблиця 2.2 – Фактори, що визначають зміни в прийнятих управлінських рішеннях під час їх реалізації

фактори	Кількість відповідей в середньому, %
1. Зміна політики держави	12
2. Зміна чинного законодавства	15
3. Зміна поведінки замовників	30
4. Зміна умов договорів постачання	11
5. Зміна ситуації на ринку	26
6. Виявлення кращого варіанта рішення під час його реалізації	6

Як свідчать дані, існує безліч зовнішніх причин, які спонукають керівника змінювати раніше ухвалені рішення. Це може бути пов'язано з великими втратами, насамперед фінансового та матеріального характеру. Лише 6 % рішень керівники змінюють за своєю ініціативою у пошуках найкращих варіантів за наявності належної інформації.

Результати такого аналізу свідчать про великі складнощі роботи аналізованого підприємства у нових умовах, його недостатню адаптованість до ринкових умов. Кількість оперативних рішень, що приймаються в організації, значно (іноді у багато разів) перевищує кількість тактичних і стратегічних рішень, проте за часом найбільш ресурсномісткими є стратегічні рішення. Розподіл витрат часу прийняття оперативних, тактичних і стратегічних рішень на підприємстві малого бізнесу має певні особливості: основну частку витрат часу посідають оперативні рішення, але зі зростанням підприємства істотно збільшується час, що витрачається на вироблення стратегії розвитку.

Аналіз опитування керівників підприємства показав, що останніми роками у зв'язку з розвитком ринкових відносин змінилися методи та організація їх роботи. Якщо ще 10-15 років тому керівники в основному займалися вирішенням питань по оперативному управлінню підприємством, що становило в середньому 70-80%, то у 2010-2014 роках ситуація докорінно змінилася. Підвищення конкуренції на ринку вимагає від керівників займатися переважно питаннями стратегічного розвитку, що вимагає крім великої кількості необхідної інформації і відповідних методів підготовки рішень.

2.3 Оцінка впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на управління підприємством ПФ «РІПОР»

Для виявлення основних проблем при прийнятті управлінських рішень на підприємстві малого бізнесу міста Хмельницького проведемо аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища на прикладі ПФ «РІПОР».

Практичний зміст аналізу зовнішнього та конкурентного середовища для організації полягає у виявленні загроз і можливостей для бізнесу, які можуть з'являтися з того, що відбуваються «зовні», та його процесів.

Структура стратегічного аналізу середовища організації включає:

- 1) аналіз факторів глобального та макросередовища організації;
- 2) аналіз конкурентної обстановки організації;
- 3) аналіз ключових зовнішніх стейкхолдерів організації.

Зовнішнє середовище прямого впливу характеризує параметри та ситуацію діяльності на окремо взятому ринку, що представляє для організації особливий інтерес. До мікросередовища належать сили, які діють у сфері, що безпосередньо примикає до неї, які можуть впливати на її здатність обслуговувати клієнтів (покупці, постачальники, конкуренти, посередники, засоби масової інформації).

Проаналізуємо внутрішнє мікросередовище прямого впливу для ПФ «РІПОР». Основні постачальники – оптові бази будівельних матеріалів у м. Хмельницький. Основні споживачі (замовники) – забудовники та будівельні компанії (м. Хмельницький). Серед конкурентів ПФ «РІПОР» слід відмітити приватні фірми, розташовані у м. Хмельницький, м. Рівне, м. Вінниця та м. Київ.

Друга частина – «дальнє» оточення – включає всі фактори, які можуть впливати на організацію, але не прямо, а опосередковано (макроекономічні чинники). Менеджери не можуть керувати параметрами далекого оточення, але повинні відстежувати тенденції їх зміни та враховувати їх у своїх планах.

Розглянемо аналіз зовнішнього середовища для фірми «РІПОР» з врахуванням особливостей будівельної галузі (PEST-аналіз), що у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Аналіз зовнішнього середовища на прикладі ПФ «РІПОР»

Фактори	Зміни в галузі	Зміни в фірмі	Дії
1	2	3	4
Політичні чинники			
Закони та правові акти	Складно структуроване, негнучке законодавство	Посилення контролю за діяльністю будівельних організацій	Ретельний контроль якості проведених будівельних робіт
Соціальні фактори			
Кваліфікований персонал	Брак кваліфікованих кадрів як наслідок багаторічної тенденції підготовки фахівців гуманітарних та економічних спеціальностей, а також мобілізації в умовах військової агресії росії. Для забезпечення якості робіт та послуг необхідні кваліфіковані працівники	Пошук кваліфікованих співробітників для підвищення попиту на послуги та якісне виконання робіт; вчасне та повне виконання замовлень клієнтів. Можливість розвитку надаваних послуг та переліку виконуваних робіт	Завдяки кваліфікованим працівникам організація матиме більше шансів утримати та зацікавити клієнтів якістю та надійністю в обслуговуванні
Посилення вимог споживача до якості продукції і рівня надаваних послуг та робіт	Вимоги щодо забезпечення високої якості за помірними цінами	Розробка реклами та інші способи просування своїх послуг для залучення нових клієнтів на ринку будівельно-монтажних робіт	Проведення заходів, акції
Економічні чинники			
Зростання і насичення галузевих ринків	Існують резерви, щоб знизити витрати на сировину і комплектуючі за рахунок переходу на продукцію місцевих виробників	Зниження витрат	Розробка гнучкої системи цін для клієнтів
Рівень інфляції	Зростання інфляції; загроза високих темпів інфляції	Негативний вплив на фінансову діяльність	Ведення правильної політики управління грошовими коштами, призупинення інвестування
Конкуренція на ринку (поява сучасних будівельних організацій)	Створення сучасних будівельних компаній вплине на зростання конкуренції в цій галузі. Також нові компанії можуть вплинути на закриття будівельних організацій, які вже існують тривалий час на ринку	Досліджувана фірма має достатньо резервів щоб розвиватися – усталені зв'язки з постійними партнерами (клієнтами). Варто також приділити увагу розвитку сервісу та вдосконаленню будівельно-монтажних робіт	Зміна цінової політики. Удосконалення проектної діяльності

Розглянемо аналіз внутрішнього середовища за допомогою методу SWOT-аналізу на прикладі ПФ «РІПОР», представлений в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз підприємства ПФ «РПОР»

S (сильні сторони)	W (слабкі сторони)
<p>1) Наявність розвиненої виробничої бази підприємств – надійних постачальників будівельних матеріалів, що виробляють весь спектр необхідної продукції для будівельної галузі.</p> <p>2) Наявність великих промислових підприємств і будівельних організацій, які є потенційними замовниками будівельних матеріалів та будівельно-монтажних робіт.</p> <p>3) Вигідне географічне розташування, наявність транспортної інфраструктури та налагоджених зв'язків для отримання та виконання замовлень.</p> <p>4) Гнучка система ціноутворення та тарифів на виконання будівельних та будівельно-монтажних робіт.</p> <p>5) Наявність «фінансового важеля» для розвитку підприємства.</p> <p>6) Кваліфікований персонал.</p> <p>7) Гарна репутація серед клієнтів; достатній рівень виконання робіт та замовлень.</p> <p>8) Широкий спектр пропонованих послуг та виконуваних робіт.</p>	<p>1) Недостатнє завантаження протягом року при виконанням будівельно-монтажних робіт, сезонність робіт.</p> <p>2) Гостра нестача кваліфікованих кадрів усіх ланок, особливо робітничих спеціальностей.</p> <p>3) Зниження основних фінансових показників внаслідок скорочення діяльності та зменшення замовлень на виконання будівельних робіт.</p> <p>4) Недостатня ефективність прийняття управлінських рішень через низьку обґрунтованість, оперативність та адаптивність управління до можливих змін цілей за зміни зовнішніх і внутрішніх умов функціонування фірми.</p> <p>5) Слабкий маркетинг та неефективна рекламна діяльність.</p> <p>6) Відсутність системного підходу до організації, стимулювання, контролю реалізації та оцінки ефективності рішень.</p>
O (можливості)	T (загрози)
<p>1) Забезпечення конкурентоспроможними будівельними матеріалами та ослаблення залежності від ввезення імпортової продукції.</p> <p>2) Залучення інвестицій, у тому числі кредитів комерційних банків, приватних інвесторів, використання лізингових форм та інших фінансових інструментів.</p> <p>3) Участь у великих інфраструктурних проектах, які передбачають значні обсяги житлового будівництва.</p> <p>4) Організація та використання сучасної техніки та нових технологій в будівництві.</p> <p>5) Підвищення кваліфікації кадрів, які здійснюють розробку, прийняття рішень та організацію їх виконання.</p> <p>6) Залучення та навчання персоналу з числа ВПО для забезпечення підприємства висококваліфікованими працівниками.</p> <p>7) Збільшення замовлень через відбудову постраждалих громад, зруйнованого та пошкодженого житла громадян.</p> <p>8) Підвищення ефективності капітальних вкладень та зниження експлуатаційних витрат, зниження ресурсомісткості, енергетичних, транспортних та трудових витрат.</p>	<p>1) Зниження рівня зайнятості населення та скорочення попиту на житлове будівництво, зменшення числа забудовників та будівельних компаній.</p> <p>2) Зниження доступності кредитних ресурсів.</p> <p>3) Зростання тарифів природних монополій, природна висока енергоємність будівельного виробництва (комплексу виконуваних робіт).</p> <p>4) Відсутність законодавчих заходів щодо підтримки будівельної галузі.</p> <p>5) Можливі негативні зміни норматив-правової бази.</p> <p>6) Зниження або відсутність своєчасного фінансування у засобах місцевих та обласного бюджетів.</p> <p>7) Зниження чисельності кваліфікованих кадрів на підприємстві і в цілому у будівельній галузі.</p> <p>9) Недооцінка зв'язку між рівнем освіти фахівців та поточними результатами їх діяльності, відсутність системності в управлінні діяльністю підприємства.</p> <p>10) Поява нових та посилення тиску з боку існуючих конкурентів.</p> <p>11) Зміна вимог замовників до якості надаваних послуг та робіт.</p>

SWOT-аналіз – це структуризація факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що є універсальною для будь-якого підприємства. Цей метод призначений для синтезу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що розвивається у замкнуту систему рішень. Його побудова базується на методології системно-цільового підходу, де основна увага акцентується на вимірі параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища у просторі, у часі та з урахуванням інформаційного потенціалу.

Результати стратегічної матриці дозволяють зробити такі висновки.

Проаналізувавши можливості, можна зробити висновок, що вихід на нові ринки по країні є запорукою успішного функціонування підприємства у майбутньому, а також дозволить будівельній фірмі в максимально короткий термін реалізувати можливості. До цього слід додати участь у великих інфраструктурних проектах, які передбачають значні обсяги житлового будівництва. Забезпечити успіх може підвищення кваліфікації кадрів, які здійснюють розробку, прийняття рішень та організацію їх виконання.

Розглянувши слабкі сторони, доцільно зазначити, що вдосконалення технологій навчання персоналу, його адаптація та поліпшення умов праці для співробітників, професійний розвиток управлінців, набуття ними знань в сфері стратегічного менеджменту дозволить організації перетворити ці пункти із слабких сторін на сильні, підвищити обґрунтованість, оперативність та адаптивність управління до можливих змін цілей за зміни зовнішніх і внутрішніх умов функціонування фірми.

Наявність надійних постачальників будівельних матеріалів та гарна репутація фірми також можуть певною мірою перетворити загрози на можливості, наприклад, збільшення тиску з боку конкурентів – це хороший шанс удосконалювати якість виконання робіт та замовлень або вводити інновації у виробництво.

Управлінські рішення є важливим інструментом подолання виникаючих у процесі функціонування та розвитку підприємства протиріч, узгодження інтересів та координації діяльності працівників.

Висновки до розділу 2

Основним видом діяльності компанії ПФ «РІПОР» є інші будівельно-монтажні роботи. Серед робіт, що виконуються підприємством слід виділити: улаштування та ремонт м'яких покрівель ПВХ, ТПО-мембранами, Євро руберойдом; ізоляція трубопроводів і резервуарів з негативними температурними режимами; теплоізоляція холодильних складів; ізоляція енергоносіїв з позитивними температурними режимами; захисні оболонки.

Управлінська складова характеризується швидкістю ухвалення важливих рішень, готовністю до ризику, проте підприємство має нестійкий фінансовий стан через зменшення обсягів робіт у зв'язку із нестабільною ситуацією в регіоні.

За результатами проведеного аналізу отримано такі результати:

- динаміка обсягів будівельно-монтажних робіт (у м²) у 2021-2023 роках має тенденцію до стійкого зниження, що позначилося на доходах підприємства та поступовому їх зменшенні;

- в результаті такої економічної діяльності, після зниження рівня прибутку у 2022 році на 13 462 тис. грн, у 2023 році вдалося перевищивши показник 2022 року на 13 186 тис. грн, що сприяло зростанню показника рентабельності реалізації до рівня 6,9 %;

- через значне зменшення чисельності працюючих з 22 чол. до 15 чол. та обсягів виконаних робіт в 2023 році відмічається зменшення виробітку працівників;

- зовсім інша динаміка спостерігається у зміні заробітної плати персоналу підприємства: падіння на 10,3 % у 2022 році і підвищення на 59,3, % у 2023 році до 15 700 грн на місяць. Такі зміни демонструють намагання керівництва фірми залучати більшу кількість нових робітників та їх матеріально стимулювати;

- слід відмітити зменшення операційних витрат на 26,3 %, адміністративні витрат – на 37,2 %; їх питома вага в загальних операційних витратах змінювалася з 53 % у 2021 році до 49 % у наступному, і далі знизилася до 42 % у 2023 році;

– значення показника операційного прибутку на 1 грн витрат на управління вказує на підвищення ефективності витрат, у 2023 році відмічено найбільше значення – 2,11 грн.

Що стосується ПФ «РІПОР», то у 2023 році слід відмітити підвищення ефективності управління саме за рахунок використання резервів зниження собівартості продукції (робіт, послуг) та операційних витрат, що сприяло зростанню фінансових результатів діяльності та її ефективності.

За допомогою PEST-аналізу досліджено вплив факторів зовнішнього середовища на ПФ «РІПОР». Найбільший вплив здійснюють соціальні (кваліфікований персонал, посилення вимог споживача до якості продукції і рівня надаваних послуг та робіт) та економічні (конкуренція на ринку, в тому числі поява сучасних будівельних організацій).

За допомогою SWOT-аналізу ПФ «РІПОР» проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, виявлено найбільш значущі можливості та загрози, а також сильні та слабкі сторони, встановлений зв'язок між елементами аналізу:

– головною перевагою організації є надійні постачальники будівельних матеріалів та гарна репутація у споживачів, що дозволяє мінімізувати ризик загроз та скористатися сприятливими можливостями;

– найсерйозніший недолік організації – гостра нестача кваліфікованих кадрів усіх ланок, особливо робітничих спеціальностей, та падіння обсягів замовлень;

– найбільш сприятлива можливість, використання якої варто направити сили підприємства – завоювання нових ринків збуту за рахунок участі у великих інфраструктурних проектах, які передбачають значні обсяги житлового будівництва;

– найбільшу загрозу для підприємства є поява нових конкурентів на ринку.

3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ПРИЙНЯТТЯ ОПТИМАЛЬНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

3.1 Рекомендації щодо удосконалення процесу прийняття рішень

Своєчасне та правильне прийняття рішення – одне з найважливіших умов ефективного існування та розвитку організації. Під управлінським рішенням у будівельній промисловості ми розуміємо раціональне економічну та організаційну дію, що реалізується при організації процесу виконання будівельних робіт та послуг. Невід’ємна частина теорії прийняття управлінських рішень – створення альтернативних варіантів рішень. Прийняття рішення є свідомим вибором з наявних варіантів (альтернатив) дій, що скорочують розрив між сьогоднім і майбутнім, бажаним станом організації. Такий процес включає багато різних елементів, але в ньому неодмінно присутні постановка проблеми, формулювання мети, наявність альтернатив та прийняття рішення як вибір альтернативи. Процес прийняття управлінських рішень є основою планування діяльності організації.

Усі прийняті в будівельній організації рішення можна умовно поділити на рішення: щодо стратегії, прибутку, продажу та питань, що впливають на формування прибутку. Впровадження нової продукції (видів робіт та послуг) будівельної організації на ринок представляє собою складний, багатоаспектний та послідовний процес. При цьому необхідно знайти оптимальне рішення, що відповідає вимогам ринку та можливостям організації будівельної галузі.

Виведення нової продукції на ринок дозволяє будівельній організації утвердитися на конкретному сегменті, зберегти конкурентоспроможність, розширити обсяг продажів. Щоб зменшити ризик невдачі на ринку нових видів будівельних робіт та послуг, необхідно моделювати процес прийняття рішення, що забезпечує вибір оптимального варіанта нових видів робіт та послуг, стратегії та тактики їх просування на ринок.

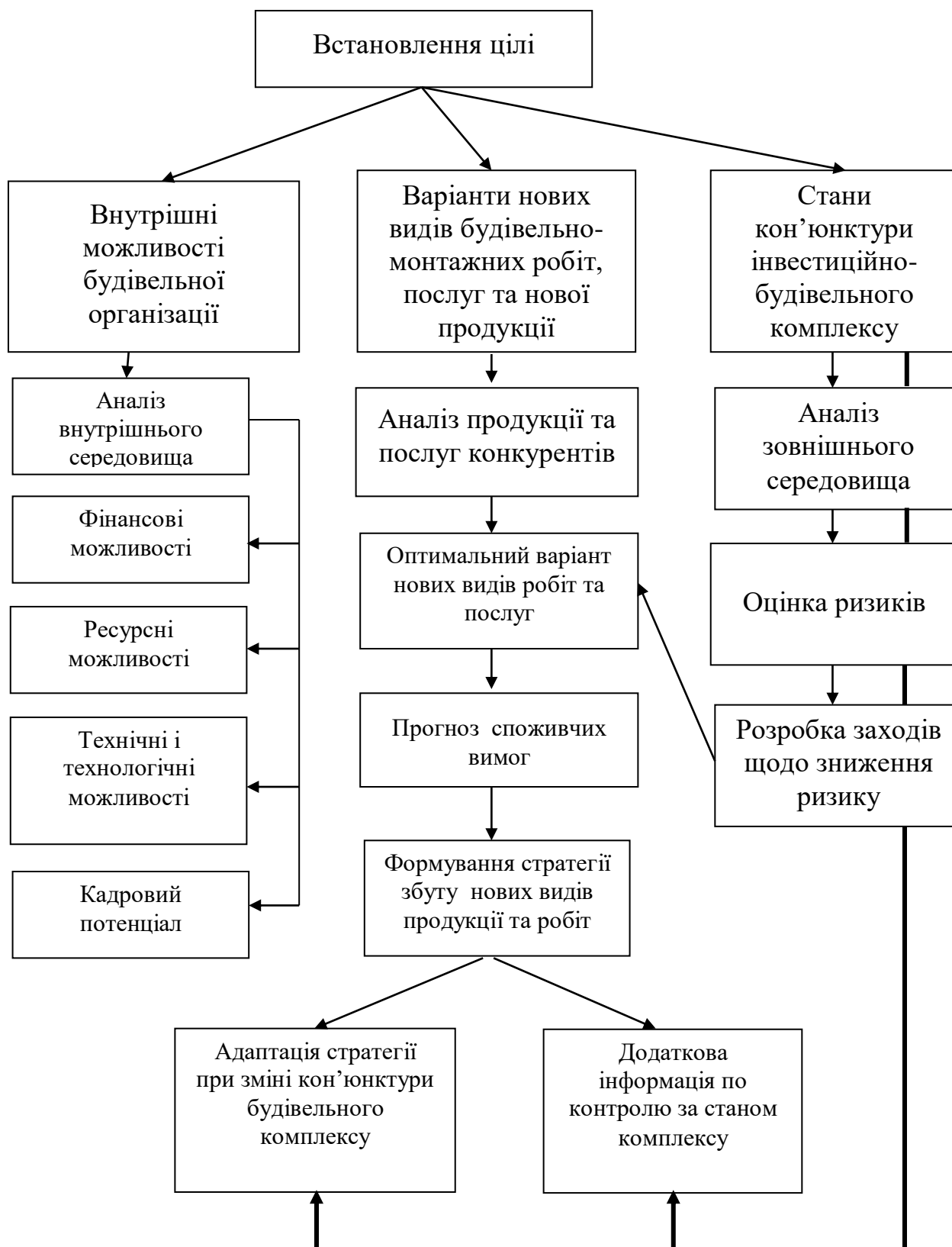


Рисунок 3.1 – Багатофакторна система прийняття управлінських рішень при виведенні на ринок нової будівельної продукції (робіт, послуг)

Рекомендована багатofакторна система прийняття управлінських рішень при виведенні ринку нових будівельних робіт та послуг (рисунок 3.1) включає вибір оптимального варіанта нових послуг (робіт) з урахуванням потенційних можливостей будівельної організації, оцінку ризику кожного варіанта залежно від ринкових станів, враховує внутрішнє середовище організації, виконує аналіз зовнішнього середовища, що полягає в оцінці ризику на основі інформації про кон'юнктуру товарного ринку.

Критерієм вибору оптимального варіанта є очікуваний прибуток. Цей критерій покладено в основу організаційної схеми відбору варіантів нової будівельної продукції з урахуванням можливостей організації (рисунок 3.2).

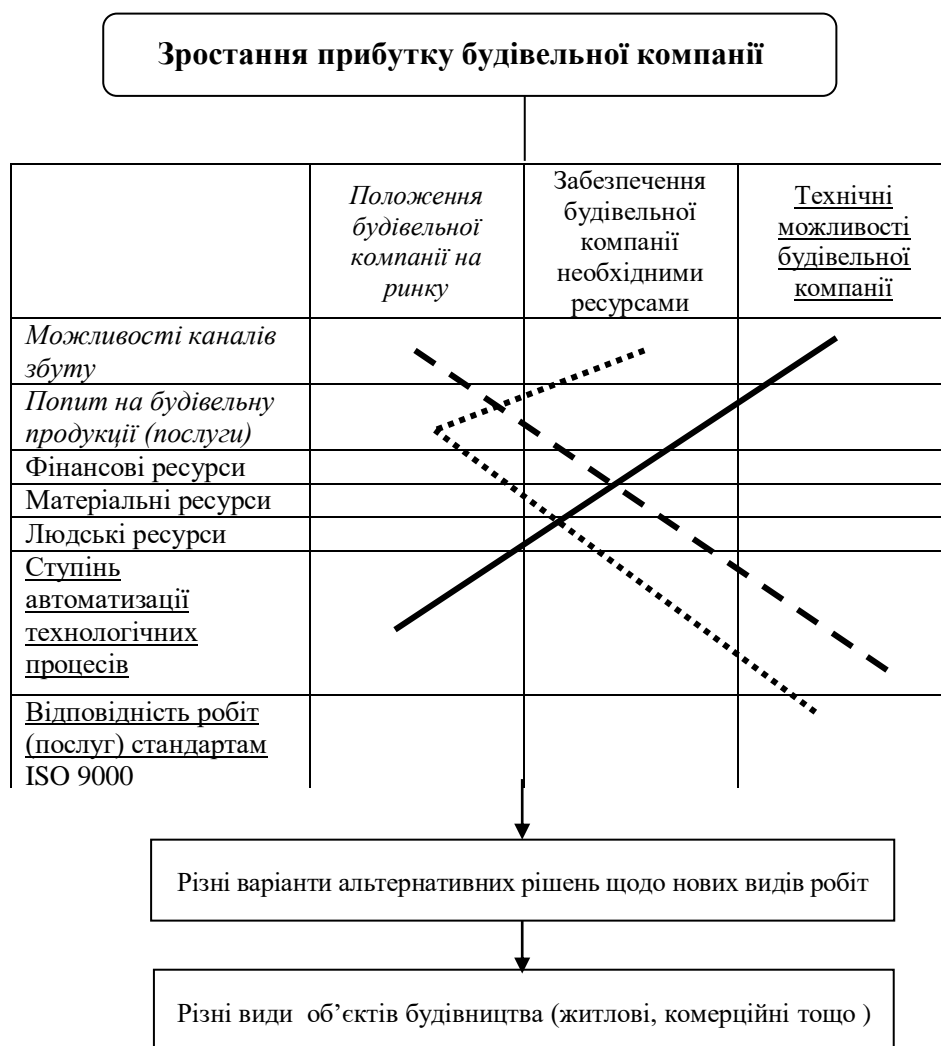


Рисунок 3.2 – Організаційна схема відбору варіантів нових видів будівельно-монтажних робіт (послуг) з урахуванням можливостей будівельної компанії

Найбільш складним завданням в управлінській діяльності будівельної організації є ухвалення рішення щодо її розташування. Засновник організації за умов невизначеності який завжди має повної вихідною інформацією, стикається з великою кількістю змінних величин. Нами запропоновано модель вибору розташування будівельної організації, яка з урахуванням обсягу робіт, транспортних витрат та інших показників дозволяє визначити оптимальне місце нового розташування організації з метою збільшення реалізації будівельної продукції та будівельно-монтажних робіт.

Розглянемо вирішення цього завдання для ПФ «РІПОР». Фірма вирішує розширити виробництво шляхом створення філіалів компанії в новому місці. Це необхідно у зв'язку зі значним скороченням обсягів будівельно-монтажних робіт та реалізації будівельної продукції у місцях її нинішнього місця розташування.

Можливі альтернативні варіанти наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Вихідні дані для вибору альтернативного варіанту

Критерії	Альтернативні варіанти		
	I варіант (м. Чернівці)	II варіант (м. Івано- Франківськ)	III варіант (м. Вінниця)
1. Кількість будівельної продукції, що відправляється з і-го структурного підрозділу (місце розташування) будівельної фірми через проміжний склад j до місця її реалізації (протягом місяця), тис. м ²	1,5	1,0	1,8
2. Витрати на перевезення одиниці будівельної продукції, включаючи витрати на зберігання, тис.грн/місяць	68,8	69,2	61,6
3. Ємність будівельної продукції, що перевозиться з і-го структурного підрозділу (місцеположення) будівельної організації через проміжний склад j у місце реалізації, тис. м ³	0,624	0,416	0,749
4. Місткість проміжного складу, тис. м ³	4,8	4,0	5,6

Розглядаються варіанти створення філій компанії у Чернівецькій області, а також Івано-Франківській та Вінницькій областях, де за 2023 рік відмічалось значне зростання нового будівництва житла, в тому числі, в сільській місцевості.

Перелік важко оцінюваних факторів, які, на думку фахівців фірми, є важливими при вирішенні даного питання. Рішення необхідно прийняти з урахуванням встановлених експертним методом цільових критеріїв.

Позначимо цільові критерії – w , вагові коефіцієнти – q та зробимо відповідні розрахунки (таблиця 3.2).

Таблиця 6.2 – Розрахунок оцінки альтернативних варіантів

Варіанти	Критерій №1			Критерій №2			Критерій №3			Критерій №4			Оцінка
	q	w_1	q_1w_1	q_2	w_2	q_2w_2	q_3	w_3	q_3w_3	q	w_1	q_1w_1	
1	0,3	1,5	0,45	0,4	68,8	27,52	0,2	0,62	0,124	0,1	4,8	0,48	28,574
2	0,3	1,0	0,30	0,4	69,2	27,68	0,2	0,42	0,084	0,1	4,0	0,40	28,464
3	0,3	1,8	0,54	0,4	61,6	24,68	0,2	0,75	0,150	0,1	5,6	0,56	25,930

Отже, з урахуванням вагових коефіцієнтів та цільових критеріїв, які поставило керівництво фірми, в якості оптимального необхідно обрати перший варіант розміщення філії компанії у м. Чернівці, оскільки йому відповідає найбільша загальна оцінка (28,574).

3.2 Пропозиції щодо аналізу та оптимізації рішень на основі моделювання

Проведене у роботі дослідження показало, що прийняття управлінських рішень можна представити як інтегральний процес регуляції спільної діяльності, тобто, через реалізацію регулятивної функції організації, пов'язану з цілеутворенням, плануванням, контролем та інших. Вона передбачає забезпечення високої організованості роботи всіх суб'єктів задля досягнення синергетичного

ефекту, як умови підвищення ефективності функціонування підприємства з урахуванням прийняття оптимальних управлінських рішень.

Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень може бути потрібним у таких ситуаціях:

- неузгодженість діяльності керівників кількох робочих груп та підрозділів,
- незадоволеність тривалістю та ефективністю нарад,
- випадки ресурсної незабезпеченості частини управлінських рішень, у тому числі необхідної та своєчасної інформації,
- випадки визнаних помилок при прийнятті та реалізації рішень,
- проблема прийняття та підтримки персоналом або керівниками нижчестоящих рівнів деяких прийнятих рішень;
- тривалі терміни або недостатня якість здійснення прийнятих рішень;
- неприйняття вчасно гостро очікуваних кимось рішень,
- невизначеність зон відповідальності за ті чи інші рішення,
- порушені комунікації по вертикалі або горизонталі,
- проблеми перевантаження окремих керівників,
- неефективний тайм-менеджмент тощо.

Розглядаючи прийняття управлінських рішень як інтегральний процес регулювання спільної діяльності, необхідне проведення:

- ідентифікації об'єкта як частини системи, визначення найважливіших взаємозв'язків коїться з іншими підсистемами;
- пояснення поведінки цілей, властивостей системи в цілому;
- пояснення функцій об'єкта дослідження з погляду системи в цілому.

Разом з тим, підготовка рішень має ґрунтуватися як на логіці «причина-слідство», так і використанні відносин «виробник-продукт», що знижує протиріччя, що виникають у ході прийняття рішення. Дане положення особливо важливе для будівництва, що охоплює процеси проектування, розробки, створення та експлуатації об'єктів, що вимагає ухвалення великої кількості складних рішень. Недостатнє їх обґрунтування відповідно до спільних інтересів системи може призвести до значних матеріальних втрат. З такої позиції прийняття

вірного рішення має здійснюватися з урахуванням наявності цілей, альтернативних ліній поведінки та обмежуючих факторів.

Один з оптимізаційних методів вибору управлінських рішень є моделювання, який дозволяє аналізувати рішення та знаходити для них варіанти детермінованих задач оптимізації.

Метод Монте-Карло, який заснований на використанні випадкових величин (*random variable*, або ДВВ¹), може ефективно застосовуватися для розв'язання детермінованих завдань, тобто задач, у постановці яких немає випадкових факторів. Метод Монте-Карло може застосовуватися для вирішення як обчислювальних завдань (вирішення рівнянь та систем рівнянь, обчислення інтегралів), так і задач оптимізації, тобто задач, в яких потрібен вибір найкращого з кількох можливих варіантів розв'язання [8, с. 152].

При достатній кількості випробувань (тобто варіантів рішення, обраних випадковим чином) знаходиться рішення, близьке до оптимального, а в деяких випадках оптимальне. Для багаторазового випадкового вибору варіантів розв'язання задачі застосовуються ДВВ. З варіантів рішень, обраних випадковим чином, відбирається найкращий. Щоб знайти варіант рішення, досить близький до оптимального, зазвичай потрібно вибрати багато варіантів рішення. Тому застосування методу Монте-Карло можливе лише з використанням програмних засобів. У багатьох випадках завдання оптимізації, які вирішуються методом Монте-Карло, можуть бути вирішені іншими (аналітичними) методами, що дозволяють знайти точне оптимальне рішення. Це може бути методи лінійного програмування, динамічного програмування, пошуку екстремумів функцій багатьох змінних тощо. Алгоритм пошуку рішення з урахуванням методу Монте-Карло залежить від конкретної завдання.

Розглянемо одне з таких, що вирішується на ПФ «РІПОР» – можливість укласти контракти для виконання кількох замовлень. У таблиці 3.3 наведено характеристики всіх контрактів, які можуть бути укладені фірмою «РІПОР»: терміни, необхідні для виконання кожного з контрактів, та очікуваний прибуток.

¹ Дискретна випадкова величина

Таблиця 3.3 - Характеристики контрактів

Номер контракту	1	2	3	4	5	6
Термін виконання , днів	15	20	10	8	12	5
Прибуток, тис. грн.	25	32	20	14	23	7

Наприклад, якщо підприємство укладає перший контракт, то на його виконання потрібно 15 днів (слід звернути увагу, що 15 днів – це термін, необхідний підприємству до виконання контракту, а чи не встановлений замовником). Прибуток підприємства внаслідок виконання контракту становитиме 25 тис. грн. Одночасно підприємство може працювати лише з одним контрактом (паралельна робота над кількома контрактами неможлива). Усі контракти, які будуть виконуватись підприємством, мають бути виконані не більш як за 49 днів.

Потрібно визначити перелік контрактів, які слід укласти підприємству, щоб отримати максимальний прибуток за умови своєчасного виконання всіх контрактів. Принцип роботи запропонованого алгоритму розв'язання задачі є наступним. До кожного контракту випадково приймається рішення у тому, чи слід укласти його. Вибраний набір контрактів перевіряється на допустимість: визначається, чи всі укладені контракти будуть виконані за 49 днів. Такий вибір контрактів виконується багаторазово. З усіх допустимих наборів контрактів вибирається той, який забезпечує підприємству максимальний прибуток.

Пропонований алгоритм реалізується в такий спосіб.

1. Розігруються шість ДВВ (за кількістю контрактів): R_1, R_2, \dots, R_6 .
2. Визначається набір контрактів, які укладаються підприємством. Для цього перевіряються умови $R_i < 0,5$, $i = 1, \dots, 6$. Якщо $R_i < 0,5$, слід укласти відповідний контракт.
- 3 Для обраних контрактів визначається загальний термін їх виконання.
- 4 Якщо $T \leq 49$, то обраний набір контрактів є допустимим (тобто підприємство виконує усі укладені контракти вчасно). У цьому випадку для обраного набору контрактів розраховується сумарний прибуток P .

Кроки 1-4 виконуються багаторазово. З-поміж допустимих наборів контрактів вибирається набір, що забезпечує підприємству максимальний прибуток.

Таблиця 3.4 – Випробування алгоритму за методом Монте-Карло

Номер випробування	R_1	R_2	R_3	R_4	R_5	R_6	Набір контрактів	T	P
1	0,0795	0,3780	0,0593	0,7602	0,2847	0,8197	1, 2, 3, 5	57	–
2	0,2410	0,5962	0,2978	0,6458	0,9762	0,0523	1, 3, 6	30	52
3	0,8754	0,5900	0,3421	0,7919	0,1204	0,7492	3, 5	22	43
4	0,6058	0,5321	0,8064	0,0540	0,9046	0,5778	4	8	14
5	0,3716	0,3549	0,0112	0,8438	0,3233	0,5052	1, 2, 3, 5	57	–
6	0,0644	0,7612	0,5707	0,2759	0,8396	0,9127	1, 4	23	39
7	0,7195	0,1977	0,2245	0,3979	0,0652	0,0136	2, 3, 4, 5, 6	55	–
8	0,5994	0,8691	0,0564	0,9681	0,7945	0,1137	3, 6	15	27
9	0,9561	0,2147	0,9299	0,1944	0,0147	0,1935	2, 4, 5, 6	45	76
10	0,4403	0,1689	0,0453	0,1344	0,5162	0,0540	1, 2, 3, 4, 6	58	–

У таблиці 3.4 наведено приклад десяти випробувань даного алгоритму.

Слід звернути увагу, що з програмної реалізації значення ДВВ, отже, і варіанти рішень може бути іншими. Тут, наприклад, у першому випробуванні $R_1 < 0,5$, $R_2 < 0,5$, $R_3 < 0,5$, $R_4 > 0,5$, $R_5 < 0,5$, $R_6 > 0,5$. Таким чином, для укладання обрано перший, другий, третій та п'ятий контракти. Однак це рішення неприпустимо, тому що термін виконання цих контрактів (57 днів) перевищує допустимий (49 днів).

За результатами десяти випробувань найефективніший варіант дій підприємства наступний: укласти другий, четвертий, п'ятий та шостий контракти. Ці контракти буде виконано підприємством за 45 днів. Прибуток становитиме 76 тис. грн. Запропонований алгоритм розв'язання задачі методом Монте-Карло значно простіше, ніж алгоритм методів лінійного програмування (симплекс-метод, метод гілок та кордонів).

3.3 Формування системи критеріїв для оцінки ефективності управлінських рішень з врахуванням особливостей будівельної галузі

Одним із основних факторів, що впливають на ефективність господарської діяльності підприємства будівельної галузі в умовах ринку, є оптимальність процесу прийняття рішень. Це пов'язано з тим, що, ставши об'єктом товарно-грошових відносин, які мають економічної самостійності і цілком відповідальним за результати своєї господарської діяльності, компанія може сформувати в собі систему управління, яка б забезпечувала їй високу конкурентоспроможність і стійке становище на ринку. При цьому слід враховувати, що в ринкових умовах господарювання в організаційній системі управління будівельним підприємством з'являються додаткові функції. Іншими словами, підприємства набувають повної самостійності, необхідної для ефективної роботи в умовах ринку.

Це, у свою чергу, призводить до значного розширення можливостей сфери управління та самоврядування, збільшення обсягу та складності завдань, що вирішуються менеджерами. При цьому суттєво зростає і відповідальність менеджерів за своєчасність та якість прийнятих рішень. У зв'язку з цим, менеджмент підприємства, що працює в ринковому середовищі, пред'являє високі вимоги до професійних якостей управлінського персоналу, від якого залежить ефективність прийнятих господарських рішень, а, отже, і ефективність діяльності всієї компанії в цілому.

Відомо, що на сьогоднішній день питання оцінки ефективності управлінських рішень, що приймаються, однозначно практично не вирішене. Існують різні підходи до реалізації цієї проблеми. Одні економісти пропонують проводити оцінку ефективності управлінської діяльності з урахуванням низки показників і показників, як самих управлінців, і всього підприємства у цілому. Інші проводять оцінку на основі одного інтегрального узагальнюючого показника.

На наш погляд, методика такої оцінки має бути комбінованою, тобто, поєднувати і той, і інший методи оцінки. Причому, якщо одне аналізоване

рішення явно домінує за всіма показниками над іншим, слід обмежитися оцінкою першого, зазначеного вище, типу. У випадку, коли одна альтернатива краща за іншу за одними показниками, а друга краще за першу за іншими показниками, то слід проводити оцінку альтернатив за інтегральним критерієм.

Методологія розробки та виконання бізнес-проектів у сфері будівельно-монтажних робіт житлово-комунального будівництва з використанням запропонованої моделі (див. п. 3.1 ПЗ) складається з наступних основних етапів:

- 1) розробка безлічі альтернативних варіантів за запропонованою моделлю;
- 2) обґрунтування адекватних конкретної ситуації критеріїв оптимальності з урахуванням принципів самоорганізації, саморегулювання та адаптації;
- 3) багатокритеріальна оптимізація моделі;
- 4) прийняття оптимальних варіантів бізнес-проектів.

Оптимізацію пропонується здійснювати на основі системи наступних десяти диференціальних критеріїв, які можуть застосовуватися як критерії максимуму:

1. Своєчасність виконуваних робіт та послуг K_1 – ступінь відхилення запланованої тривалості бізнес-проекту від заданої.
2. Відповідність потреби у ресурсах їх наявності K_2 – ступінь ресурсного забезпечення бізнес-проекту.
3. Ефективність використання ресурсів K_3 – рівень ефективності використання всіх видів ресурсів для бізнес-проекту.
4. Поєднання у часі різнотипних робіт K_4 – ступінь поточності варіанта виконання бізнес-проекту.
5. Безперервність використання ресурсів K_5 – ступінь безперервності використання ресурсів бізнес-проекту.
6. Рівномірність використання ресурсів K_6 – ступінь стабільності використання у часі окремих видів ресурсів бізнес-проекту.
7. Критичність робіт з урахуванням робіт із самоорганізації, саморегулювання та адаптації K_7 – ступінь критичності робіт з реалізації бізнес-проекту з урахуванням принципів самоорганізації, саморегулювання та адаптації суб'єктів житлового будівництва щодо змін середовища.

8. Ефективність використання ресурсів та освоєння фронтів робіт K_8 – ступінь ефективності одночасного використання двох параметрів – ресурсів та фронтів при реалізації бізнес-проекту.

9. Ефективність динаміки капітальних вкладень (інвестицій) при адаптації до змін середовища K_9 – ступінь ефективності динаміки капітальних вкладень (інвестицій) з урахуванням швидкого та адекватного реагування (збільшення, зменшення, стабілізації) зміни середовища.

10. Ефективність від зменшення тривалості (терміну) робіт K_{10} – ступінь ефективності від зменшення тривалості робіт, термінів реалізації бізнес-проекту, термінів окупності інвестицій та прискорення отримання прибутку.

Запропоновані диференціальні критерії зводяться до інтегрального:

$$K = \frac{\sum_{i=1}^n Z_i K_i}{\sum_{i=1}^n Z_i}, \quad (3.1)$$

де Z_i – коефіцієнт значимості i -го критерію (задається);

n – число визначених та врахованих диференціальних критеріїв.

Критерії використовуються без розмірності із значеннями в інтервалі від нуля до необмеженого позитивного числа (відносини директивного, нормативного значення до запланованого, фактичного).

Коефіцієнти значимості задаються з урахуванням конкретних умов управління будівництвом об'єктів житлово-комунального господарства (об'єктів цивільного та виробничого призначення, об'єктів бізнес-призначення тощо) і вирішення більш загального (по відношенню до аналізованого) завдання. Один коефіцієнт значимості (з усієї сукупності) повинен дорівнювати одиниці (інші можуть бути більше), а коефіцієнти у альтернативних і протилежних за напрямом впливу критеріїв повинні бути різні, тобто повинні враховувати реальні вимоги управління (наприклад, у K_2 і K_3 , K_4 і K_6).

В якості узагальнених систематизованих пропозиції для підвищення якості управлінських рішень та їх ефективності у ПФ «РІПОР» пропонується:

1) створити експертну групу, підпорядковану керівнику;

- 2) підвищувати рівень підготовки управлінського персоналу;
- 3) дотримуватись технології створення управлінського рішення;
- 4) створити та використовувати на підприємстві формалізовану базу даних типових рішень;
- 5) удосконалити механізм прийняття та реалізації управлінських рішень;
- 6) аналізувати управлінські рішення з урахуванням представленої класифікації видів рішень;
- 7) застосовувати у системі управління наукові підходи та принципи;
- 8) ширше використовувати методи моделювання;
- 9) підвищити рівень комп'ютеризації процесу управління;
- 10) розробити систему відповідальності та мотивації якісного рішення;
- 11) чітко та коректно формулювати ціль та параметри управлінського рішення, будувати дерево цілей;
- 12) вивчати вплив економічних законів на ефективність управлінського рішення;
- 13) забезпечувати сумісність альтернативних варіантів рішень.

У будівельному виробництві, в тому числі, при виконанні різних видів будівельно-монтажних робіт, для прийняття оптимальних рішень найзручніше як критерії порівняння альтернатив використовувати рівномірність введених факторів та їх використання, обмеження на витрачання ресурсів, прибуток, собівартість продукції, приведені витрати, зростання продуктивності праці тощо.

Висновки до розділу 3

1. Представлено рекомендації щодо удосконалення процесу прийняття рішень. Рекомендована багатофакторна система, що включає вибір оптимального варіанта нових видів робіт (послуг) з урахуванням потенційних можливостей будівельної організації та ризику кожного варіанта в залежності від ринкових станів, містить основні етапи прийняття управлінських рішень та враховує внутрішнє середовище організації. Очікуваний прибуток як критерій покладено в

основу організаційної схеми відбору варіантів нової будівельної продукції з урахуванням можливостей організації.

2. Для підвищення ефективності прийнятих управлінських рішень запропоновано модель вибору оптимального розташування будівельної організації з урахуванням обсягу будівельно-монтажних робіт, транспортних витрат та інших показників. Для ПФ «РІПОР» сформовано модель визначення оптимального місця нового розташування філії будівельної фірми, що викликано значним скороченням обсягів будівельно-монтажних робіт та реалізації будівельної продукції у місцях її нинішнього місця розташування. З урахуванням вагових коефіцієнтів та цільових критеріїв, які визначило керівництво фірми, в якості оптимального обрано перший варіант розміщення філії компанії у м. Чернівці за найбільшою загальною оцінкою (28,574).

3. Розроблено пропозиції щодо аналізу та оптимізації рішень на основі моделювання. Для визначення варіантів можливих для укладання контрактів при виконанні декількох замовлень використаний один з методів моделювання (метод Монте-Карло). За результатами десяти випробувань методом Монте-Карло найефективніший варіант дій підприємства обрано другий, четвертий, п'ятий та шостий контракти. Ці контракти буде виконано підприємством за 45 днів. Прибуток становитиме 76 тис. грн. Запропонований алгоритм розв'язання задачі методом Монте-Карло значно простіше, ніж алгоритм методів лінійного програмування (симплекс-метод, метод гілок та кордонів). Слід також звернути увагу на те, що рішення, знайдене за результатами всього десяти випробувань, виявилось досить близьким до оптимального.

4. Запропоновано систему критеріїв оптимальності управлінських рішень при розробці та реалізації бізнес-проектів з врахуванням особливостей будівельної галузі. Наведено формулу для визначення інтегрального критерію, в якому зведені диференціальні критерії оптимальності прийнятих рішень в ПФ «РІПОР». Для реалізації в діяльності ПФ «РІПОР» сформовано в якості узагальнених та систематизованих пропозиції для підвищення якості та ефективності управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

Центральною ланкою в управлінні підприємством є прийняття рішень, від правильності та обґрунтованості яких значною мірою залежить ефективність управління та функціонування підприємства, особливо в умовах навколишнього середовища, що динамічно змінюється. Предметом дослідження є принципи, методи та моделі підвищення ефективності прийняття рішень у процесі управління підприємством будівельної індустрії. Об'єктом дослідження в дипломній роботі є система управління підприємства «РІПОР».

Основним видом діяльності компанії є інші будівельно-монтажні роботи. Серед робіт, що виконуються підприємством слід виділити: улаштування та ремонт м'яких покрівель ПВХ, ТПО-мембранами, євро руберойдом; ізоляція трубопроводів і резервуарів з негативними температурними режимами; теплоізоляція холодильних складів; ізоляція енергоносіїв з позитивними температурними режимами; захисні оболонки.

За результатами аналізу ефективності фінансово-економічної діяльності ПФ «РІПОР» зроблені наступні висновки:

- динаміка обсягів будівельно-монтажних робіт (у м²) у 2021-2023 роках має тенденцію до стійкого зниження, що позначилося на доходах підприємства та їх поступовому зменшенні;

- в результаті такої економічної діяльності, після зниження рівня прибутку у 2022 році у 2023 році вдалося перевищивши показник 2022 року на 13 186 тис. грн, що сприяло зростанню показника рентабельності реалізації до рівня 6,9 %; у 2023 році також відмічена позитивна динаміка інших показників доходності фірми;

- через значне зменшення чисельності працюючих з 22 чол. до 15 чол. та обсягів виконаних робіт в 2023 році відмічається зменшення виробітку працівників;

- нерівномірна динаміка спостерігається у зміні заробітної плати персоналу підприємства: падіння на 10,3 % у 2022 році і підвищення на 59,3, % у 2023 році до 15 700 грн на місяць. Такі зміни демонструють намагання керівництва фірми залучати більшу кількість нових робітників та їх матеріально стимулювати.

Що стосується ПФ «РІПОР», то у 2023 році спостерігалось підвищення ефективності управління саме за рахунок використання резервів зниження собівартості продукції (робіт, послуг) та операційних витрат, що сприяло зростанню фінансових результатів діяльності та її ефективності. На це вказують і розраховані відносні показники, наприклад, у 2023 році відмічено найбільше значення для операційного прибутку на 1 грн витрат на управління (2,11 грн).

Управлінська складова характеризується швидкістю ухвалення важливих рішень, готовністю до ризику, проте підприємство має нестійкий фінансовий стан через зменшення обсягів робіт у зв'язку із нестабільною ситуацією в регіоні.

За допомогою PEST-аналізу досліджено вплив факторів зовнішнього середовища на ПФ «РІПОР». Найбільший вплив здійснюють соціальні (кваліфікований персонал, посилення вимог споживача до якості продукції і рівня надаваних послуг та робіт) та економічні (конкуренція на ринку, в тому числі поява сучасних будівельних організацій). За допомогою SWOT-аналізу ПФ «РІПОР» проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, виявлено найбільш значущі можливості та загрози, а також сильні та слабкі сторони, встановлений зв'язок між елементами аналізу:

- головною перевагою організації є надійні постачальники будівельних матеріалів та гарна репутація у споживачів, що дозволяє мінімізувати ризик загроз та скористатися сприятливими можливостями;

- найсерйозніша проблема фірми – гостра нестача кваліфікованих кадрів усіх ланок, особливо робітничих спеціальностей, та падіння обсягів замовлень;

- найбільш сприятлива можливість, використання якої варто направити сили підприємства – завоювання нових ринків збуту за рахунок участі у великих інфраструктурних проектах, які передбачають значні обсяги житлового будівництва;

- найбільшу загрозу для підприємства є поява нових конкурентів на ринку.

Проведений аналіз дозволив визначити основні шляхи підвищення ефективності функціонування підприємства з урахуванням прийняття оптимальних управлінських рішень.

1. Представлено рекомендації щодо удосконалення процесу прийняття рішень. Рекомендована багатофакторна система, що включає вибір оптимального варіанта нових видів робіт (послуг) з урахуванням потенційних можливостей будівельної організації та ризику кожного варіанта в залежності від ринкових станів, містить основні етапи прийняття управлінських рішень та враховує внутрішнє середовище організації. Очікуваний прибуток як критерій покладено в основу організаційної схеми відбору варіантів нової будівельної продукції з урахуванням можливостей організації.

2. Для підвищення ефективності прийнятих управлінських рішень запропоновано модель вибору оптимального розташування філії будівельної фірми з урахуванням обсягу будівельно-монтажних робіт, транспортних витрат та інших показників. Для ПФ «РІПОР» з урахуванням вагових коефіцієнтів та цільових критеріїв, які визначило керівництво фірми, в якості оптимального обрано перший варіант розміщення філії компанії у м. Чернівці за найбільшою загальною оцінкою (28,574).

3. Розроблено пропозиції щодо аналізу та оптимізації рішень на основі моделювання. При визначенні варіантів можливих для укладання контрактів при виконанні декількох замовлень методом Монте-Карло обрано найефективніший варіант дій підприємства – другий, четвертий, п'ятий та шостий контракти.

Ці контракти буде виконано підприємством за 45 днів, прибуток становитиме 76 тис. грн.

4. Запропоновано систему критеріїв оптимальності управлінських рішень при розробці та реалізації бізнес-проектів з врахуванням особливостей будівельної галузі. Наведено формулу для визначення інтегрального критерію, в якому зведені диференціальні критерії оптимальності прийнятих рішень в ПФ «РІПОР».

Для реалізації в діяльності ПФ «РІПОР» сформовано в якості узагальнених та систематизованих пропозиції для підвищення якості та ефективності управлінських рішень.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Андрущенко Н. О. Умови і чинники якості управлінських рішень на торговельному підприємстві / Н. О. Андрущенко // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2019. – Вип. 4 (21). – С. 137–141.
2. Асаул А. М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах / А. М. Асаул, О. С. Коваль // Економіка України. – 2012. – № 11. – С. 29-37
3. Батюк Б. Б. Теорія прийняття управлінських рішень в менеджменті підприємства та їх класифікація / Б. Б. Батюк, І. В. Вороний // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія : Економічні науки. – 2016. – Т. 18, № 2. – С. 3-8.
4. Віхляєва С. І. Шляхи оптимізації управлінських рішень підприємства в умовах ризику та невизначеності / С. І. Віхляєва, В. І. Федяй // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». – 2013. – № 67. – С. 143-147.
5. Гончарова Л. О. Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на виробничому рівні / Л. О. Гончарова // Економіка будівництва і міського господарства. – 2013. – Т. 9, № 1. – С. 41–46.
6. Груб'як С.В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень / С.В. Груб'як // Економіка і суспільство, 2017. – № 11. – С. 201-204.
7. Гуцалюк О. М. Особливості розвитку технологій управління діяльністю підприємства / О. М. Гуцалюк // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2011, – Вип. 20, ч. II. – С. 147–151.
8. Економічне обґрунтування управлінських рішень : методичні вказівки до вивчення дисципліни для студентів спеціальності «Менеджмент» / І. В. Бабій, І. В. Грабовська. – Хмельницький : ХНУ, 2017. – 237 с.
9. Євтушенко О. Н. Управлінські рішення: сутність та характерні риси / О. Н. Євтушенко // Наукові праці Чорноморського державного університету імені П. Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». – Серія: Державне управління. – 2014. – Т. 239, Вип. 237. – С. 47–51.

10. Загороднюк О. В. Удосконалення прийняття управлінських рішень за допомогою методу сітьового планування / О. В. Загороднюк // Науковий вісник Херсонського держ. ун-ту. Сер.: Економічні науки. – 2014. – Вип. 7(3). – С. 9-11.
11. Загороднюк О.В. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень / О.В. Загороднюк, М.В. Півторак, Л.М. Малюга // Економіка та управління підприємствами. – 2019. – Вип. 4 (15). – С. 94–98.
12. Зубко Т. Л. Система показників оцінки ефективності стратегічних рішень підприємства / Т. Л. Зубко, Н. М. Новікова // Економіка. Фінанси. Право. – 2017. – № 5/1. – С. 12–17.
13. Квасницька Р. С. Проблемні елементи прийняття управлінських рішень на промислових підприємствах України / Р. С. Квасницька, О. М. Дерикот // Формування ринкової економіки. – 2012. – С. 195-205.
14. Кічор В.П. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посібн. / В.П. Кічор, Р.В. Фещур, С.Й. Воробець, Н.Р. Яворська. – Львів : Вид-во «Растр-7», 2012. – 188 с.
15. Корецька Н. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві / Н. Корецька, А. Фещук, Х. Томша // Економічний форум. – 2021. – № 2. – С. 88–100.
16. Лозовський О.М. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організації / О. М. Лозовський, М. А. Горшков // Економіка і суспільство, 2017. – № 11. – С. 201-204.
17. Моделі та методи прийняття рішень в аналізі й аудиті (модульний варіант): навч. посібник / З. М. Мочаліна, А. Л. Шутенко, І. А. Ачкасов, А. О. Гріщенко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 405 с.
18. Орлів М. С. Підготовка і прийняття управлінських рішень : навч.-метод. матеріали / М. С. Орлів ; упоряд. Г. І. Бондаренко. – К. : НАДУ, 2013. – 40 с.
19. Пилипів Н. І., Максимів Ю. В., П'ятничук І. Д. Управлінський облік : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Електронні дані. – Івано-Франківськ, 2018. – 380 с.
20. Практикум з менеджменту: ситуації і ділові ігри : навч. посіб. / [О.Д.

Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко, Н.В. Гайдамак]; за заг. ред. О.Д. Гудзинського. – К. : ІПК ДСЗУ, 2010. – 197 с.

21. Прийняття рішень: теорія та практика : підручник / А. В. Катренко, В. В. Пасічник. – Львів : «Новий Світ – 2000», 2015. – 447 с.

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

23. Проненко Т. Є. Ефективність прийняття й оцінки управлінських рішень у системі менеджменту / Т. Є. Проненко // Агросвіт. – 2016. – № 10. – С. 53-55.

24. Стаднік В.В. Менеджмент : підручник / В.В. Стаднік, М.А. Йохна. – К. : Академвидав, 2010. – 472 с.

25. Теорія прийняття рішень [текст] підручник. / за заг. ред. М. П. Бутка [Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін.]. – К. : «Центр учбової літератури», 2015. – 360 с.

26. Фоломкіна І. С. Особливості прийняття стратегічних рішень в умовах ризику та невизначеності / І. С. Фоломкіна // Економіка та управління національним господарством. – 2013. – № 4(24). – С. 481-486.

27. Цюцюра С.В. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень / С.В. Цюцюра, О.В. Криворучко // Моделі прийняття управлінських рішень. Управління розвитком складних систем. – 2012. – Вип. 9. – С. 50–58.

28. 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.

29. Шоробура І.В. Сучасні вимоги до управлінського рішення / І.В. Шоробура // Молодь і ринок. – 2018. – № 8(163). – С. 17–21.

30. Якимів А. І. Прийняття проектних рішень у бізнесовій діяльності / А. І. Якимів // Науковий вісник НЛТУ України, 2013. – 23 (11). – С. 287-292.

Додаток А

Таблиця А.1 – Основні поняття та визначення «управлінське рішення»

Автор	Основна частина визначення	Додаткова частина визначення (пояснення до нього)
Карданська Н.Л.	соціальний акт	який підготовлено на основі варіантного аналізу та прийнятної у встановленому порядку оцінки, що має директивне значення, містить постановку цілей і обґрунтування шляхів їх здійснення, організує практичну діяльність суб'єктів управління, що спрямована на досягнення вказаної мети
Хміль Ф.І.	результат	творчого процесу (суб'єкта) та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи
Дегтяр А.	результат	розумової діяльності людини, що приводить до будь-якого висновку або донеобхідних дій, наприклад повна бездіяльність, розроблення якої-небудь дії або вибір дії з набору альтернатив і його реалізація
Приймак В.М.	результат аналізу	прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з множини варіантів для досягнення конкретної цілі управління
Пономаренко В.С. Мінухін С.В. Беседовський О.М.	процес вибору	суб'єктом прийняття рішення (ОПР, індивідуальним чи груповим) на основі формалізації проблемної ситуації, акту складання сукупності альтернатив та критеріїв оцінки їх ефективного вирішення і визначення впливових факторів його реалізації й оцінку реалізації з застосуванням методів контролю виконання й оцінки наслідків
Піскунова Н.В.	вибір способів і засобів	зроблений суб'єктом управління для приведення об'єкта управління до нормативних параметрів його функціонування або для подолання проблемної ситуації на об'єкті управління відповідно до поставленої мети й встановлених обмежень
Мочерний С.В., Ларіна Я.С., Устенко О.А., Юрій С.І.	вибір	однієї оптимальної або декількох найвірогідніших альтернатив, спрямованих на вирішення конкретної проблеми або досягнення поставленої мети. Такий вибір здійснюється переважно з врахуванням наявних ресурсів, певної сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів
Ущатовський К.В. Костін Ю.Д.	результат	творчої дії ОПР (індивідуальної чи групової особи), який визначає програму діяльності колективу по ефективному вирішенню проблеми, що назріла, шляхом вибору з альтернативних варіантів найліпшого за певними критеріями, на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи і аналізу інформації про її стан
Осовська Г.В.	сукупний результат	творчого процесу (суб'єкта управління) та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи
Стадник В.В. Йохна М.А.	результат	вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації

Джерело: узагальнено авторами на основі [1, 4, 23, 24]

Продовження додатку А

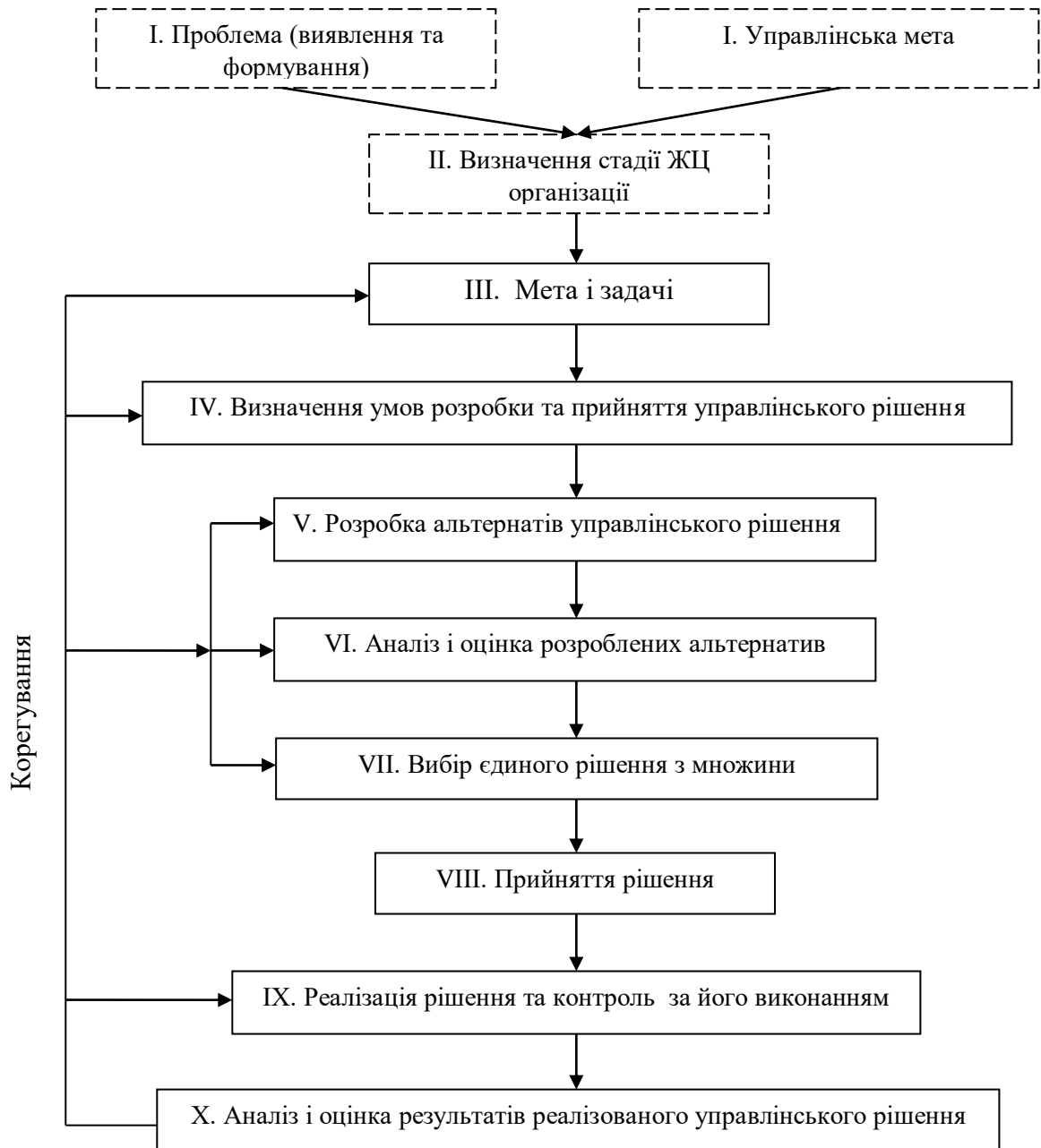


Рисунок А.2 – Послідовність етапів прийняття управлінського рішення на промисловому підприємстві

Продовження додатку А

Таблиця А.3 – Класифікація управлінських рішень в менеджменті

Ознака	Види управлінських рішень
I. Рівень прийняття	1. Вищий директор або заступник директора з кадрів. 2. Середній менеджери з кадрів, нач. цехів та відділів. 3. Нижчий бригадири, майстри.
II. За методами прийняття рішень	1. Інтуїтивні (засновані на інтуїції та практичному досвіді менеджера). 2. Формальні (засновані на результатах формальної діагностики об'єкта людини або групи людей). Наприклад, атестація персоналу.
III. За функціональною спрямованістю	1. Рішення з формування складу персоналу. 2. Рішення з використання персоналу. 3. Рішення з навчання та розвитку персоналу. 4. Рішення з регулювання зайнятості.
IV. За кількістю осіб, які приймають рішення	1. Індивідуальні (приймаються однією особою). 2. Колективні (приймаються колективом осіб).
V. За часовим горизонтом	1. Поточні (тактичні) які приймають майже кожен день (про преміювання, заохочення, догани тощо). 2. Перспективні (стратегічні) наслідки яких є значними і впливають на діяльність підприємства в перспективному періоді (прийняття на роботу, переміщення на іншу посаду або звільнення з посади).
VI. За ступенем складності	1. Прості (згідно з теорією систем такі, для прийняття яких в керуючій системі достатньо інформації) – наприклад, про преміювання працівника за виконання певного завдання. 2. Складні (згідно з теорією систем такі, для прийняття яких в керуючій системі недостатньо інформації) – наприклад, про прийом на роботу певних працівників.
VII. За повноваженнями та відповідальністю	1. Рішення, які приймаються службою підприємства. 2. Рішення, які приймаються лінійними менеджерами. 3. Рішення, які приймаються всіма працівниками.
VIII. За виробничою спрямованістю	1. Рішення відносно персоналу, зайнятого виробництвом продукту А. 2. Рішення відносно персоналу, зайнятого виробництвом продукту Б тощо
IX. За способом доведення до реалізації	1. Письмові (у вигляді наказів, розпоряджень тощо). 2. Усні.
X. За тривалістю процесу розробки та ухвалення рішень	1. Швидкоплинні. 2. Довготривалі.
XI. За ступенем прогнозованості (визначеності) результатів	1. Прогнозовані (менш ризиковані). 2. Важко прогнозовані (ризиковані) наприклад, прийняття на роботу, призначення на іншу посаду.
XII. За способом впливу на об'єкт	1. Прямі директивні (шляхом наказів, розпоряджень тощо). 2. Опосередковані (шляхом створення відповідного клімату в колективі).
XIII. За наявністю ресурсів для реалізації рішень	1. Рішення, які можна реалізувати. 2. Рішення, для реалізації яких недостатньо ресурсів.
XIV. За довірливими відносинами з працівниками	1. Рішення щодо постійних працівників. 2. Рішення щодо тимчасових працівників.
XV. За знаходженням об'єкта управління людини по відношенню до підприємства	1. Зовнішні (рішення про прийняття на роботу). 2. Внутрішні (всі інші рішення – рішення про перестановку кадрів, звільнення, стимулювання тощо).
XVI. За сприйняттям працівників	1. Позитивні (преміювання, подяка тощо). 2. Негативні (примусові відпустки за власний рахунок, догани, фаворитизм, взагалі несправедливі рішення).
XVII. За ступенем значущості працівника для організації	1. Рішення щодо найважливіших, найцінніших працівників – розумової, творчої праці (керівники, професіонали, та працівники інших категорій, зайняті в творчих проектах, інноваційною діяльністю) наприклад, гнучка система оплати праці, гнучкий графік роботи тощо. 2. Рішення щодо звичайних працівників.
XVIII. За впливом на розвиток індивідуального потенціалу працівників	1. Рішення, які спрямовані на розвиток індивідуального кадрового потенціалу працівників (навчання, стимулювання ініціативи, заохочення за якісну працю тощо). 2. Рішення, які не сприяють розвитку індивідуального кадрового потенціалу (зниження фінансування навчальних програм, будь-які несправедливі рішення тощо).

Джерело: [3].

Продовження додатку А

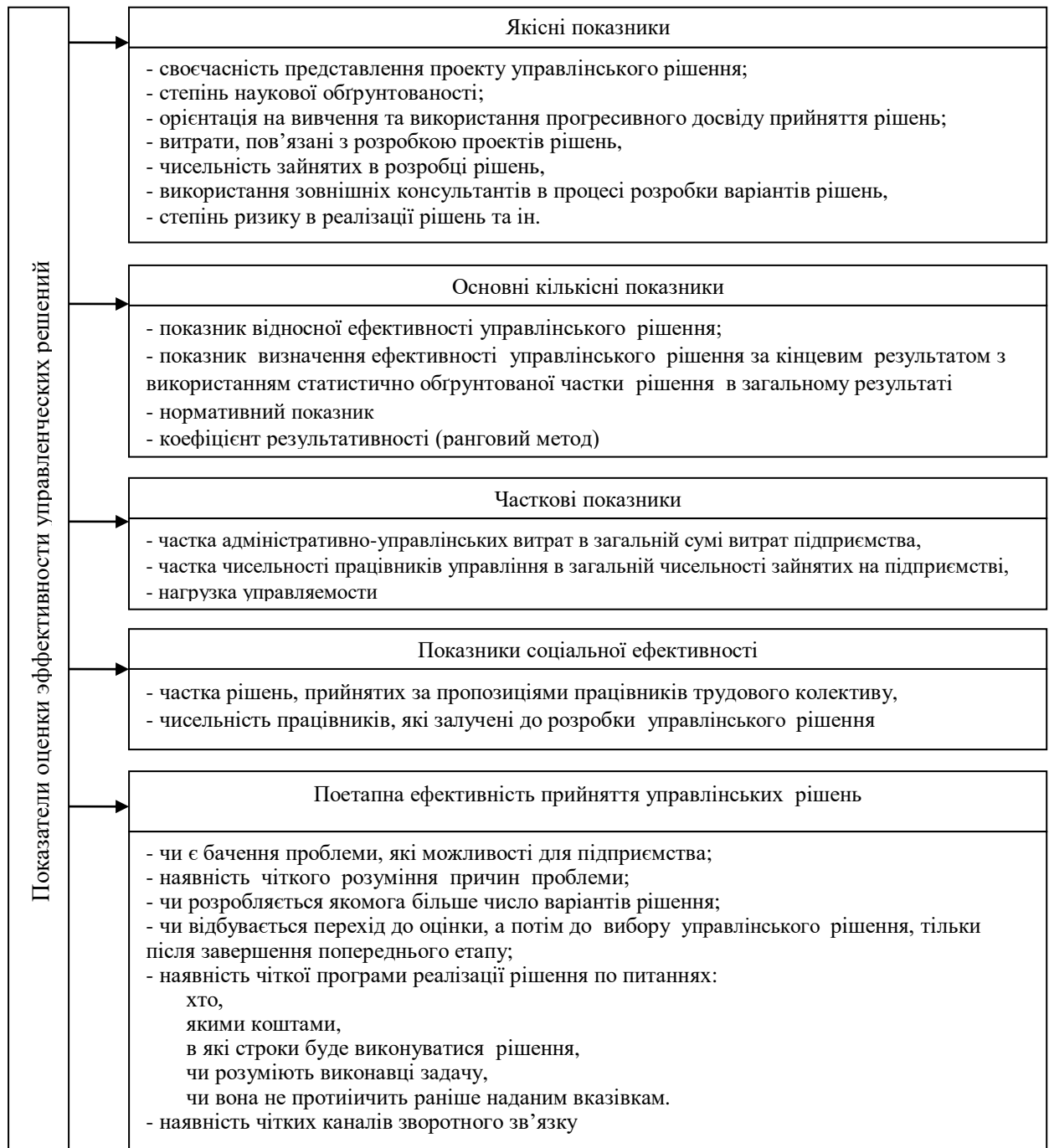


Рисунок А.4 - Система показників визначення ефективності прийняття управлінських рішень на промисловому підприємстві [16]

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ПФ «РІПОР» за 2021-2023 роки

Показники	Од. вим.	Роки			Відхилення (+,-)		Динаміка (%)	
		2021	2022	2023	2022р. від 2021р.	2023р. від 2022р.	2022р. до 2021р.	2023р. до 2022р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн	274 742	266 005	201 752	-8 737	-64 253	97,0	76,0
2. Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн	239 513	248 351	172 290	8 838	-76 061	104,0	69,0
3. Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн	95 123	77 148	62 004	-17 975	-15 144	81,0	80,0
4. Валовий прибуток	тис. грн	35 229	17 654	29 462	-17 575	11 808	50,0	167,0
5. Середньооблікова чисельність працівників	чол.	22	18	15	-4	-3	81,8	83,3
6. Річний фонд оплати праці	тис. грн	2 935	2 129	2 826	-806	697	73,0	133,0
7. Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн/чол.	12 488	14 778	13 450	2 290	-1 328	118,3	91,0
8. Середньомісячна заробітна плата працівників	грн/чол.	11 117	9 857	15 700	-1 260	5 843	88,7	159,3
9. Фондовіддача	грн	2,89	3,45	3,25	0,56	-0,2	119,4	94,2
10. Фондоозброєність	тис. грн	4 324	4 286	4 134	-38	-152	99,1	96,5
11. Дебіторська заборгованість	тис. грн	64 887	81 379	87 918	16 492	6 539	125,0	108,0
12. Кредиторська заборгованість	тис. грн	121 310	206 941	197 874	85 631	-9 067	171,0	96,0
13. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	934	1 143	1 462	209	319	122,0	128,0
14. Рентабельність діяльності	%	5,2	0,3	6,9	-0,049	0,066	-	-

Продовження додатку Б

Таблиці Б.2 – Аналіз формування фінансових результатів діяльності ПФ «РПОР»

У тис.грн

Найменування показника	Роки			Відхилення 2023р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	у грн	у %
	1	2	4	5	6
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	274 742	266 005	201 752	72 990	73,4
2. Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	239 513	248 351	172 290	67 223	71,9
3. Валовий прибуток (збиток)	35 229	17 654	29 462	5 767	83,6
4. Адміністративні витрати	10 568	8 309	6 636	3 932	62,8
5. Витрати на збут	9 310	8 430	7 849	-1 461	84,3
6. Інші операційні витрати	1 066	92	968	-98	90,8
7. Фінансовий результат від операційної діяльності: - прибуток	14 285	823	14 009	-276	98,0
8. Чистий фінансовий результат: прибуток	934	1 143	1 462	528	156,5

Продовження додатку Б

Таблиця Б.3 – Аналіз фінансових результатів та показників рентабельності діяльності підприємства ПФ «РІПОР»

Найменування показника	Роки			Відхилення 2023р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	у грн	у %
	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та робіт, тис. грн	274 742	266 005	201 752	72 990	73,4
2. Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	260 457	265 182	187 743	72 714	72,1
3. Власний капітал, тис. грн	1 010	1 527	1 922	912	190,2
4. Валовий прибуток (збиток), тис. грн	35 229	17 654	29 462	5 767	83,6
5. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	14 285	823	14 009	-276	98,1
6. Чистий прибуток (збиток), тис.грн	934	1 143	1 462	528	156,5
7. Рентабельність, %:					
- реалізації	5,2	0,3	6,9	1,7	132,6
- витрат	13,5	6,6	15,7	2,2	116,2
- власного капіталу	92,4	74,8	76,0	-16,4	82,2

Продовження додатку Б

Таблиця Б.4 – Динаміка основних показників ефективності управління на підприємстві ПФ «РІПОР»

Найменування показника	Роки			Відхилення 2023р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	у грн	у %
	1	2	4	5	6
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг, тис. грн	274 742	266 005	201 752	72 990	73,4
2. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн: - прибуток	14 285	823	14 009	-276	98,0
3. Чистий прибуток, тис.грн	934	1 143	1 462	528	156,5
3. Загальні операційні витрати, тис. грн	20 944	16 831	15 453	5 491	73,7
4. Адміністративні витрати, тис. грн	10 568	8 309	6 636	3 932	62,8
5. Питома вага витрат на управління в загальних витратах	53,0	49,0	42,0	-11,0	49,2
6. Обсяг реалізованої продукції, що припадає на одну гривню витрат на управління, грн	26,0	32,0	30,4	4,4	117,0
7. Операційний прибуток на одну гривню витрат на управління, грн	1,35	0,09	2,11	0,76	156,3
8. Коефіцієнт співвідношення темпів зміни чистого прибутку і темпів зміни витрат на управління	-	1,55 (155%)	1,60 (160%)		