

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**12.02 – МКР. 2229 «С» 2023.12.07. 003 ПЗ**

**ВИСОЦЬКОГО МАКСИМА ОЛЕКСАНДРОВИЧА**

**2024 р.**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**УДК 005:93**

**ПОГОДЖЕНО**  
**Декан факультету**  
**аграрного менеджменту**

\_\_\_\_\_ **Анатолій ОСТАПЧУК**  
(підпис)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
**Завідувач кафедри менеджменту**  
**ім. проф. Й. С. Завадського**

\_\_\_\_\_ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**  
(підпис)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «Прийняття управлінських рішень  
в підприємстві»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Менеджмент організацій і адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

**Гарант освітньої програми**  
**к. е. н., доцент**

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Ольга ГОГУЛЯ**

**Керівник магістерської**  
**кваліфікаційної роботи**  
**к. е. н., доцент**

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Кристина ДРАМАРЕЦЬКА**

**Виконав**

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Максим ВИСОЦЬКИЙ**

**КИЇВ - 2024**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри менеджменту**

**ім. проф. Й. С. Завадського**

**к. е. н., професор \_\_\_\_\_ Тетяна БАЛАНОВСЬКА**

**«23» листопада 2023 р.**

**З А В Д А Н Н Я**

**до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студенту  
Висоцькому Максиму Олександровичу**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Менеджмент організацій і адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Прийняття управлінських рішень в підприємстві»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від 07.12.2023 р. № 2229 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_\_\_\_ 2024.11.27  
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація підприємства; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи прийняття управлінських рішень в підприємстві.
2. Діагностика прийняття управлінських рішень в підприємстві.
3. Напрями удосконалення прийняття управлінських рішень в підприємстві.

**Дата видачі завдання «23» листопада 2023 р.**

**Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи** \_\_\_\_\_

**Кристина ДРАМАРЕЦЬКА**

**Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Максим ВИСОЦЬКИЙ**

**РЕФЕРАТ**  
**магістерської кваліфікаційної роботи**  
**«Прийняття управлінських рішень в підприємстві»**  
**здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти**  
**факультету аграрного менеджменту**  
**спеціальності 073 «Менеджмент»**  
**освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і**  
**адміністрування»**  
**Національного університету біоресурсів і природокористування України**  
**Висоцького Максима Олександровича**

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 79 сторінках, у тому числі робота містить 10 таблиць, 17 рисунків, 62 використаних джерела.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи наведено теоретичні основи прийняття управлінських рішень в підприємстві. Запропоновано основні підходи до визначення сутності понять «рішення» та «управлінське рішення», представлено основні методи прийняття управлінських рішень в підприємстві. Наведено групи чинників, що впливають на прийняття управлінських рішень в підприємстві.

Другий розділ магістерської кваліфікаційної роботи присвячений діагностиці прийняття управлінських рішень в підприємстві. Наведена загальна характеристика ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», здійснено аналіз управління персоналом та прийняття управлінських рішень в підприємстві.

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи наведено напрями удосконалення прийняття управлінських рішень в підприємстві. На основі отриманих результатів розроблено рекомендації щодо розвитку компетентностей працівників апарату управління та надано пропозиції щодо впровадження КРІ в діяльності підприємства.

**Ключові слова:** рішення, управлінське рішення, керівник, лідер, персонал, підприємство, розвиток, людські ресурси.

## ЗМІСТ

ВСТУП	.....	5
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1.	Сутність, значення та зміст управлінських рішень.....	8
1.2.	Методи прийняття управлінських рішень в підприємстві...	14
1.3.	Чинники впливу на якість та ефективність прийняття управлінських рішень.....	20
	Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2	ДІАГНОСТИКА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПІДПРИЄМСТВІ .....	29
2.1.	Загальна характеристика ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат».....	29
2.2.	Здійснення управління персоналом в підприємстві.....	37
2.3.	Аналіз прийняття управлінських рішень в ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат».....	43
	Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3	НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПІДПРИЄМСТВІ.....	52
3.1.	Рекомендації щодо розвитку компетентностей працівників апарату управління ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат».....	52
3.2.	Пропозиції щодо впровадження КРІ в діяльності підприємства .....	57
3.3.	Аналіз запропонованих заходів в діяльності підприємства.. Висновки до розділу 3.....	68
	ВИСНОВКИ.....	70
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах господарювання ефективна діяльність підприємства значною мірою залежить від своєчасного вирішення питань, які пов'язані із низкою чинників, що впливають на соціально-економічну систему, вирішення даних проблем залежить від процесу прийняття управлінських рішень, які впливають на якість і ефективність управління суб'єктом господарювання в цілому. На сучасному етапі розвитку суспільства неможливо уявити підприємство, що функціонує без управлінських рішень. Від їх ефективності залежать конкурентоспроможність суб'єкта господарювання і можливість його розвитку, тому питання удосконалення процесу розроблення та прийняття управлінських рішень в підприємстві є одним із пріоритетних напрямів у сучасних науці та практиці.

Дослідженням теоретичних і практичних аспектів прийняття управлінських рішень в підприємстві присвячено багато наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких: Балановська Т. І., Боровик М. В., Євтушенко О. Н., Кондратенко Н. О., Літовченко Б. В., Новікова М. М., Петруня Ю. Є., Пасічник Т. О. та інші. Ознайомлення з опублікованими працями, що присвячені дослідженню питань прийняття управлінських рішень в підприємстві, підтверджує актуальність вибраної теми магістерської кваліфікаційної роботи.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень в підприємстві.

Відповідно до поставленої мети роботи були сформовані наступні завдання:

- розкрити сутність, значення та зміст управлінських рішень;
- охарактеризувати методи прийняття управлінських рішень в підприємстві;
- навести чинники впливу на якість та ефективність прийняття управлінських рішень;

- визначити тенденції розвитку та особливості діяльності підприємства;
- оцінити здійснення управління персоналом в підприємстві;
- проаналізувати прийняття управлінських рішень в підприємстві;
- запропонувати напрями удосконалення прийняття управлінських рішень в підприємстві;
- навести рекомендації щодо розвитку компетентностей працівників апарату управління суб'єкта господарювання;
- надати пропозиції щодо впровадження КРІ в діяльності підприємства.

*Об'єкт дослідження* – процес прийняття управлінських рішень в підприємстві.

*Предмет дослідження* – сукупність теоретичних і практичних аспектів процесу прийняття управлінських рішень в підприємстві. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» м. Золотоноша, Черкаська область.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети магістерської кваліфікаційної роботи і вирішення зазначених завдань використано системний аналіз, за якого об'єкт дослідження розглядається як система взаємопов'язаних елементів. Іншими методами, які застосовувались у дослідженні є метод теоретичного узагальнення, синтезу, індукції, дедукції, логічний, графічний методи, метод статистичного аналізу обробки інформації тощо.

Інформаційною базою магістерської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, вітчизняні і зарубіжні інформаційні джерела, статистична звітність Державної служби статистики України, річні звіти та первинна документація ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» м. Золотоноша Черкаської області та власні спостереження.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення прийняття управлінських рішень в підприємстві, що сприятиме підвищенню прибутковості та ефективності діяльності підприємства.

**Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи.** Основні

положення, теоретичні та практичні розробки і наукові результати магістерської кваліфікаційної роботи апробовані на: Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток біоенергетичного потенціалу в сільському господарстві» (м. Київ, Національний університет біоресурсів і природокористування України, 29-30 березня 2024 р.).

**Структура роботи.** Зміст магістерської кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 79 сторінках, у тому числі робота містить 10 таблиць, 17 рисунків, 62 використаних джерела.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутність, значення та зміст управлінських рішень

Рішення, що приймаються у сфері управління, виступають фундаментом соціально-економічних, соціально-психологічних, моральних та культурних відносин суспільства. Посилення впливу чинників зовнішнього середовища, загострення соціально-економічних проблем під постійним впливом ринкової кон'юнктури і специфіка сільськогосподарських підприємств визначають складність їх функціонування. Опрацювання, прийняття і реалізація ефективних ресурсо-економічних управлінських рішень з акумулюванням знань та досвіду широкого спектру проблем господарської практики стимулюють прогресивні зміни в діяльності суб'єктів господарювання.

Поняття «рішення» в сучасному житті дуже багатозначне. Воно розуміється і як процес (протікає в часі, складається з низки окремих дій і процедур), як спонукання до дії, як акт вибору з декількох альтернатив і як результат вибору, і як вольовий акт, і як один із видів розумової праці [24, с. 48].

Основна причина неоднозначного трактування поняття «рішення» залежить від того, що вкладається його зміст. Однак, очевидно, що рішення є одним із видів розумової діяльності, виявом волі людини та характеризуються такими ознаками [24, с. 48]:

- наявність мети (безцільний вибір не вважається рішенням);
- можливість вибору єдиної дії з безлічі альтернатив (якщо немає альтернативи, то немає і вибору, а отже, немає і рішення);
- необхідність вольового акту особи, яка приймає рішення, оскільки рішення – це боротьба думок та мотивів.

Поняття «управлінське рішення» треба відрізнити від «рішення» взагалі. Людина протягом життя приймає безліч рішень: у виробництві, особистих

стосунках, сфері придбання товарів, тощо, але не всі є управлінські. Управлінське рішення характеризують такі ознаки [41, с. 10]:

- цілі. Суб'єкт управління приймає рішення, виходячи не з власних потреб, а з метою розв'язання проблем конкретної організації;

- поділ праці. В організації існує певний поділ праці: одні працівники зайняті аналізом проблем і прийняттям рішень, інші – реалізацією прийнятих рішень;

- наслідки. Рішення, що приймаються менеджером високого рангу, можуть суттєво впливати на стан об'єкта управління;

- професіоналізм. Для прийняття рішень в організації менеджер має володіти відповідними знаннями, навичками, мати певний досвід роботи.

Кожне підприємство визначає певні цілі своєї діяльності. Їх ефективне досягнення можливе внаслідок управлінських дій, котрі якісно розробляються і послідовно реалізуються в рамках даної організації. Плануючи діяльність суб'єкта господарювання менеджери визначають цілі, способи їх досягнення та ресурси, необхідні для їх реалізації. Під прийняттям управлінських рішень можна розуміти процес їх розробки і вибору. Тобто, управлінське рішення – результат вибору суб'єктом (органом) управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми управління. Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об'єкт (систему) управління для досягнення цілей суб'єкта господарювання [41, с. 9].

Управління передбачає наявність суб'єкта і об'єкта управління, між якими існує взаємозв'язок (рис. 1.1). Прийняття рішень – складова будь-якої управлінської функції, оскільки рішення – це головний продукт праці менеджера. Тому розуміння природи прийняття управлінських рішень надзвичайно важливе з погляду найкращого уявлення про процес управління в цілому. Управлінське рішення приймається не будь-яким працівником, а тільки суб'єктом управління: керівником організації або структурного підрозділу чи колегіальним органом (спостережною радою, дирекцією, правлінням тощо) [41, с. 9].



Рис. 1.1. Загальна схема процесу управління\*

Примітка. \*Джерело [41, с. 9].

Прийняття рішень – творче, відповідальне завдання управління, зміст якого відповідно до ситуації визначити подальші дії підлеглих у конкретній сфері діяльності, завдання структурних підрозділів у системі діяльності організації, порядок їх взаємодії [41, с. 12].

Загальну схему розробки і прийняття управлінського рішення наведено на рис. 1.2 [41, с. 12]:

1. Виявлення та аналіз проблеми. Процес формування рішення починається з виявлення та формулювання проблеми, яка виникла перед підприємством (підвищення прибутку, розширення ринків збуту, освоєння нових видів продукції тощо). Проблеми можуть бути відомими та враховуватися в планах організації, а можуть з'являтися раптово, коли не вдається досягти запланованого результату чи виникають нові обставини й потрібно розробляти нові шляхи досягнення бажаних цілей. Досвідчений менеджер відрізняється саме вмінням виявити проблеми, які можуть виникнути, їх роль, значення і можливі наслідки.

За наявності надмірної кількості питань має діяти принцип пріоритетності: проблеми «фільтруються», ранжуються і визначається послідовність їх розв'язання. Однією з фундаментальних вимог для розв'язання проблеми є

визначення стійких причинно-наслідкових зв'язків між явищами, діями і результатами. Стрижень обґрунтованого управління – достовірна інформація про ситуацію, про шляхи розв'язання проблеми, цілі управління та можливі наслідки. Критерії пошуку інформації визначаються залежно від наявних умов.



Рис. 1.2. Загальна схема розробки та прийняття управлінського рішення\*

Примітка. \*Джерело [41, с. 12].

2. Формулювання цілей. Під час прийняття важливих рішень необхідно чітко сформулювати цілі підприємства. Для цього використовуються методи простого переліку цілей, формування «дерева цілей», а це дозволяє визначити ієрархічну структуру системи цілей та «критеріїв», які дають можливість оцінити ступінь їх досягнення. Після визначення цілей можна визначати чинники, механізми, ресурси, закономірності, які впливають на розвиток ситуації.

3. Виявлення альтернатив. Генерування альтернативних варіантів рішень може здійснюватися або безпосередньо, або з допомогою спеціальних

експертних процедур. Процедури генерування альтернативних варіантів можуть передбачати як спеціальну організацію і проведення експертиз із використанням методів зокрема «мозкової атаки», так і створення автоматизованих систем генерування альтернативних варіантів у складних випадках. Технології генерування альтернатив досить різноманітні, це можуть бути методи індивідуального творчого пошуку (метод аналогій, інверсії, ідеалізації), методи колективного пошуку («мозкова атака», «конференція ідей», «колективний блокнот») тощо. Складніше сформулювати варіанти рішень, якщо ставиться декілька цілей. Можна вважати варіант рішення придатним для аналізу, якщо він наближає до досягнення однієї з цілей і водночас не суперечить іншим.

4. Попередній вибір кращої альтернативи. Попередній аналіз запропонованих альтернатив виключає не раціональні варіанти. Технології визначення кращої альтернативи різноманітні, не існує універсальних методів. Мають залучатися висококваліфіковані спеціалісти, які здатні дібрати кращі варіанти рішень для більш ґрунтовного і глибокого аналізу. Мають також ураховуватися специфічні особливості проблеми, встановлені в процесі її діагностики. Часто ситуації складні, а описати їх можна приблизно за допомогою ряду моделей, і значну роль відіграють досвід та інтуїція управлінця. Під час розробки нових способів розв'язання проблеми особливо важлива здатність людини до творчості та вміння долати «психологічну інерцію» та вирішувати їх «типовим» шляхом.

5. Вивчення та оцінка альтернатив. Вивчення альтернативних рішень та їх наслідків проводиться у два етапи. На першому етапі оцінюється можливість реалізації кожної альтернативи. Оцінка ґрунтується на аналізі умов, у яких виконуватиметься ця альтернатива. На другому етапі оцінюється можливість наслідків реалізації кожного варіанту. Така оцінка залежить не тільки від зовнішніх умов, але й від дій, обумовлених альтернативою. У випадках, коли це вдається, на першому і другому етапах визначається вірогідність реалізації їх наслідків. У процесі відбору базових варіантів варто керуватися певними критеріями, за якими можуть оцінюватись варіанти рішень. Вибір критеріїв –

процес творчий та досить часто неформалізований. Загальні групи критеріїв, що можуть використовуватися для порівняння варіантів:

- економічні (собівартість, рентабельність, прибутковість тощо);
- техніко-економічні (продуктивність, строк окупності, інвестиції, експлуатаційні витрати тощо);
- технологічні (надійність, якість, термін експлуатації і т. д.);
- ергономічні (безпека, зручність тощо);
- соціальні (юридичні норми, соціальні наслідки та ін.);
- психологічні (навички керівництва, індивідуальні особливості та ін.);
- екологічні (природоохоронні норми, екологічні стандарти, екологічний моніторинг і наслідки).

6. Експериментальна перевірка альтернатив. Після проведення оцінки альтернатив якщо в управлінця залишаються сумніви в остаточному виборі найкращого варіанта і при цьому є додаткові ресурси (матеріальні, трудові, час тощо), по можливості здійснюється експериментальна перевірка двох-трьох кращих альтернатив. Зрозуміло, що далеко не завжди експериментальна перевірка можлива.

7. Вибір найкращого варіанта рішення. Після визначення кола можливих альтернатив настає етап кінцевого вибору найкращого варіанта рішення. Оскільки ухвалення рішення – це не тільки наука, але й мистецтво, прерогатива ухвалення рішення належить особі, що його приймає.

Разом із результатами експертизи під час ухвалення рішення управлінець ураховує додаткову інформацію про об'єкт прийняття рішення, що може бути доступна лише йому як керівнику. Менеджер може бути схильний до різного ступеня ризику, віддавати перевагу різним способам досягнення результату, мати різний досвід реалізації тих або інших способів управлінського впливу на ситуацію тощо. Не виключена ситуація, коли керівник може не погодитися з жодним із запропонованих альтернативних варіантів. Тобто остаточне прийняття рішення, вибір прийнятної альтернативи може виявитися не менш складним процесом, ніж визначення, розробка можливих варіантів.

Таким чином, до успіху в прийнятті найкращого управлінського рішення приводить поєднання досвіду, знань кваліфікованих спеціалістів експертів та мистецтва менеджера зрозуміти, оцінити ситуацію і прийняти єдино правильне рішення.

## **1.2. Методи прийняття управлінських рішень в підприємстві**

В діяльності підприємства використовуються різні методи, що дозволяють прийняти найбільш ефективне управлінське рішення. Вони розділяються на дві великі групи:

- кількісні;
- якісні.

Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень наведена на рис. 1.3.

Кількісні ще називають «методами дослідження операцій». Вони ефективні, коли чинники, що впливають на вибір правильного рішення, можна визначити та оцінити за кількістю [55]. Кількісні методи залежно від характеру інформації, яку має особа, що приймає рішення, поділяються на [6, с. 58]:

- методи, що застосовуються в умовах однозначної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення – аналітичні методи; частково методи математичного програмування;

- методи, що застосовуються в умовах імовірнісної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення: статистичні методи та частково методи математичного програмування;

- методи, що застосовуються в умовах невизначеності інформації про ситуацію прийняття рішення – теоретико-ігрові методи, а саме методи теорії статистичних рішень та методи теорії ігор.

Аналітичні методи встановлюють аналітичні (функціональні) залежності між умовами вирішення задачі (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням). До аналітичних належить широка група методів економічного

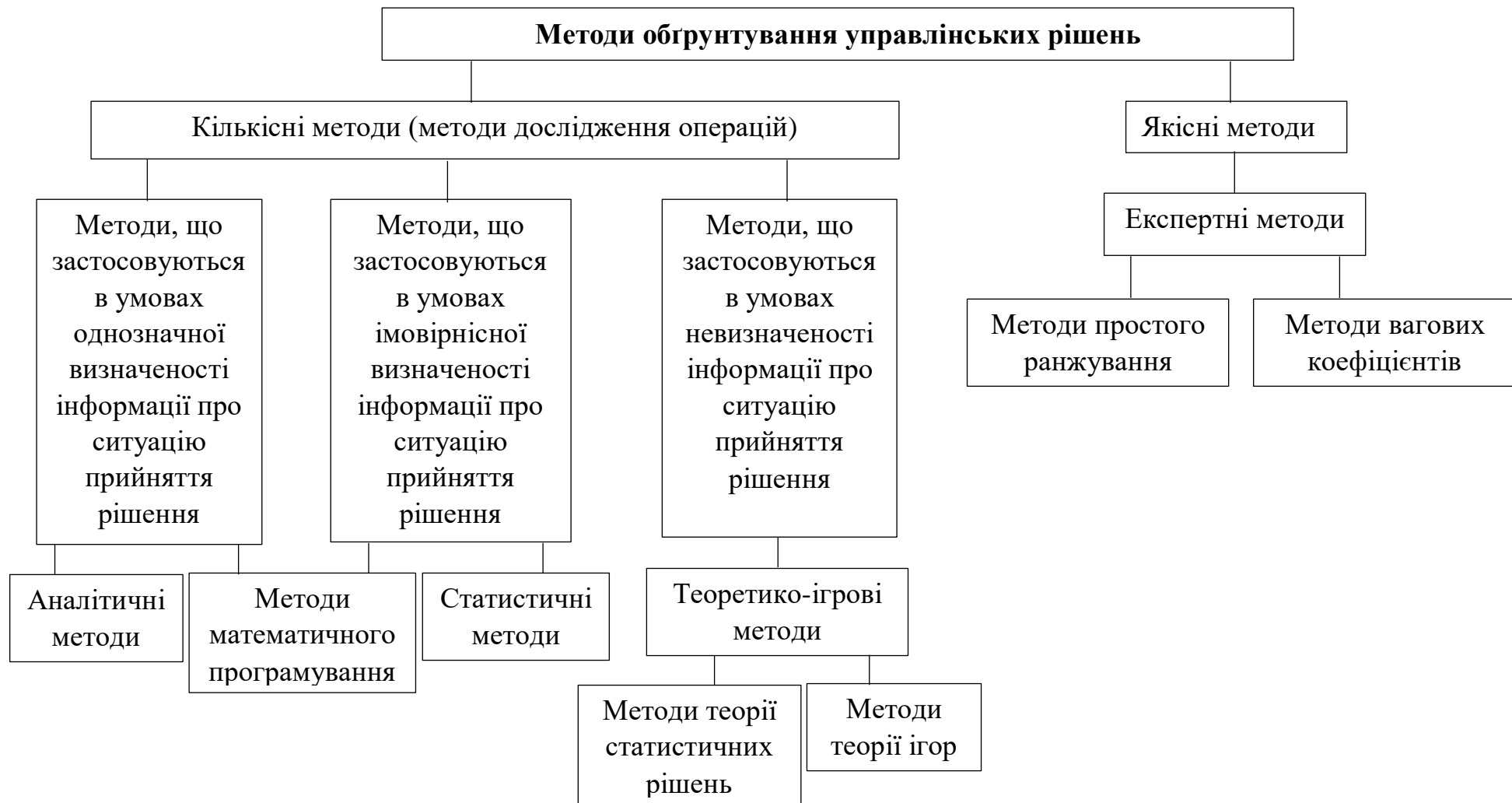


Рис. 1.3. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень\*

Примітка. \*Джерело [6, с. 57].

аналізу діяльності фірми (наприклад, побудова рівняння беззбитковості і знаходження точки беззбитковості) [6, с. 58].

Статистичні методи ґрунтуються на збиранні та обробці статистичних матеріалів. Характерною рисою цих методів є врахування випадкових впливів та відхилень. Статистичні методи включають методи теорії ймовірностей та математичної статистики. В управлінні широко використовують наступні з цієї групи методів: метод платіжної матриці, метод «дерева рішень», кореляційно-регресійний аналіз; дисперсний аналіз; факторний аналіз; кластерний аналіз; методи статистичного контролю якості і надійності та інші [6, с. 58].

Методи математичного програмування. Математичне програмування – це розділ математики, який містить теорію та методи рішення умовних екстремальних задач з кількома змінними. В задачах математичного програмування необхідно вибрати значення змінних (тобто параметрів управління) так, щоб забезпечити максимум (або мінімум) цільової функції за певних обмежень. Найбільш широко методи математичного програмування застосовуються в сферах планування номенклатури і асортименту виробів; визначенні маршрутів виготовлення виробів; мінімізації відходів виробництва; регулюванні запасів; календарному плануванні виробництва тощо [6, с. 58].

В більшості випадків для прийняття управлінських рішень використовується неповна і неточна інформація, яка і утворює ситуацію невизначеності. Для обґрунтування рішень в умовах невизначеності використовують теоретико-ігрові методи, які поділяються на [6, с. 60]:

- 1) методи теорії статистичних рішень (ігри з природою);
- 2) методи теорії ігор.

Методи теорії статистичних рішень використовуються, коли невизначеність ситуації обумовлена об'єктивними обставинами, які або невідомі, або носять випадковий характер.

Теорія ігор використовується у випадках, коли невизначеність ситуації обумовлена свідомими діями розумного суперника. Організації звичайно мають цілі, які суперечать цілям інших організацій-конкурентів. Тому робота

менеджерів часто полягає у виборі рішення з урахуванням дій конкурентів. Для вирішення таких проблем призначені методи теорії ігор.

Теорія ігор - це розділ прикладної математики, який вивчає моделі і методи прийняття оптимальних рішень в умовах конфлікту.

Під конфліктом розуміється така ситуація, в якій зіштовхуються інтереси двох або більше сторін, що переслідують різні (найчастіше суперечливі) цілі. При цьому кожне рішення має прийматися в розрахунку на розумного суперника, який намагається зашкодити іншому учаснику гри досягти успіху [6, с. 60].

З метою дослідження конфліктної ситуації будують її формалізовану спрощену модель. Для побудови такої моделі необхідно чітко описати конфлікт, тобто:

- 1) уточнити кількість учасників (учасники або сторони конфлікту називаються гравцями);
- 2) вказати на всі можливі способи (правила) дій гравців, які називаються стратегіями гравців;
- 3) розрахувати, якими будуть результати гри, якщо кожний гравець вибере певну стратегію (тобто з'ясувати виграші або програші гравців).

Якісні методи застосовують у випадках, коли неможливо оцінити кількість важливих для прийняття рішення факторів. Майже всі експертні методи належать до класу якісних. Якісні або експертні методи розділяють на:

- метод простого ранжування;
- метод вагових коефіцієнтів.

Метод простого ранжування (або метод надання переваги) полягає у тому, що кожний експерт позначає ознаки у порядку надання переваги. Цифрою «1» позначається найбільш важлива ознака, цифрою «2» – наступна за ступенем важливості тощо.

Далі визначається середній ранг, тобто середнє статистичне значення  $S_i$  за  $i$ -тою ознакою за формулою [6, с. 64]:

$$S_i = (\sum_{j=1}^m a_{ij}) / m \quad (1.1)$$

де  $a_{ij}$  – порядок надання переваги  $i$ -тій ознаці  $j$ -им експертом;

$j$  – номер експерта;

$i$  – номер ознаки;

$m$  – кількість експертів.

Чим меншим є значення  $S_i$ , тим вагомішою є ця ознака.

Метод вагових коефіцієнтів (оцінювання) полягає у наданні всім ознакам вагових коефіцієнтів. Воно може здійснюватися двома способами:

1) усім ознакам призначають вагові коефіцієнти так, щоб сума всіх коефіцієнтів дорівнювала 1 або 10, або 100;

2) найважливішій з усіх ознак призначають ваговий коефіцієнт, який дорівнює певному фіксованому числу, а решті ознак – коефіцієнти, які дорівнюють часткам цього числа.

Метод експертної оцінки має сенс застосовувати, коли керівний склад компанії не здатний правильно оцінити проблему. У такому випадку процес прийняття рішень довіряють професіоналам. Їм надається повна інформація по ситуації, свобода дій та часто навіть анонімність. Під час роботи експерти можуть застосовувати: SWOT-аналіз; метод сценаріїв; метод «Дельфі» [55].

Мозковий штурм – метод, який спирається на колективне обговорення. Вище керівництво та менеджери середнього рівня збираються для обговорення ситуації. Кожен з них надає власну пропозицію щодо розв'язання проблеми. Важливо не критикувати, навіть коли ідея здається зовсім невдалою. Коли всі висловились щодо рішень, спільно обговорюють кожну ідею. Таким чином можна оцінити всі пропозиції та знайти оптимальне рішення.

Теорія ігор – метод, що зазвичай застосовується у складних випадках, де є конфлікт інтересів. Метод доволі непростий. В основі його лежить математичне

дослідження операцій, яке дозволяє побудувати найбільш вірогідний сценарій розвитку подій з урахуванням дій опонента. Такий метод доречний при конкурентній боротьбі чи у політичному суперництві. Він має певні недоліки, адже математичний розрахунок передбачає логічність та раціональність у діях сторін. На цій основі й будується сценарій. На ділі, опоненти можуть поводитися нелогічно та піддаватися емоціям. Через це виконання сценарію значно ускладнюється.

Метод декомпозиції – метод підходить для прийняття важливих управлінських рішень. Його часто застосовують при керуванні командами, процесами, проектами. Він дозволяє максимально глибоко вивчити проблему та уявити всі можливі варіанти рішень. Суть методу – у розділенні великої задачі на менші блоки. Ті, своєю чергою, поділяють на ще менші й так декілька разів. У результаті стає можливим прийняти рішення з невеличкої проблеми та створити ймовірний сценарій дій з головної.

Метод спроб та помилок є найпростіший метод прийняття рішень, який оптимально підійде керівникам з браком досвіду або з відсутністю експертних знань у потрібній галузі. Також його застосовують для пошуку розв'язання нової проблеми, з якою раніше не доводилося стикатися, або за відсутності повноцінної інформації за ситуацією. Метод дозволяє прийняти рішення в максимально короткий термін. Суть його полягає у збиранні всіх можливих підходів до наявної проблеми без спроб упорядкувати їх.

Метод контрольних питань дозволяє максимально упорядкувати процедуру вибору правильного рішення. Суть метода полягає у знаходженні варіантів рішення, спираючись на ряд навідних питань. Вони створюються індивідуально залежно від особливостей мислення. У кожному з них сховане ключове слово, всі вони розташовані у логічній послідовності.

Таким чином, кожна з категорій також розділяється на окремі методики прийняття рішень. Це стосується як якісних, так й кількісних груп. Загалом існують десятки методів оцінки ситуації та алгоритмів прийняття рішень. Але частіше за все використовують найбільш відомі. Спеціальні методи прийняття

управлінських рішень дозволяють швидко вирішити складну ситуацію. Також вони знижують ризики припуститися помилки. Деякі з методів можуть бути застосовані не тільки на рівні вищого керівництва, а й для розв'язання поточних питань.

### **1.3. Чинники впливу на якість та ефективність прийняття управлінських рішень**

Якість управлінської діяльності – це ступінь її відповідності загальноприйнятим вимогам і стандартам. Загальна якість управлінської діяльності є інтегральним (сумарним) підсумком досягнення якості в двох групах діяльності: основний і фоновій. Основна група: технологічна, організаційна, економічна, соціальна, правова, екологічна діяльність. Фонова група: етична, психологічна, політична і партійна діяльність. Якість управлінського рішення представляє собою інтегрований показник, який включає якість продукції, технології, економіки, організації виробництва, професіоналізму і культури управлінських рішень. Якість управлінського рішення – це сукупність параметрів рішення, що задовольняють конкретного споживача (споживачів) і забезпечують реальність його реалізації [10, с. 68].

До параметрів якості управлінського рішення відносяться [10, с. 68]:

1. Показник ентропії, тобто кількісної невизначеності проблеми. Якщо проблема формується тільки якісно, без кількісних показників, то показник ентропії дорівнює 0, якщо всі показники виражені кількісно, то дорівнює 1;
2. Ступінь ризику вкладених інвестицій;
3. Імовірність реалізації рішення за показниками якості, витрат і термінів;
4. Ступінь адекватності (або ступінь точності прогнозу, коефіцієнт апроксимації) теоретичної моделі фактичними даними, на основі яких вона була розроблена.

Досягнення необхідної якості продукції пов'язано з постійним процесом по її вдосконаленню, який називається управлінням якістю. Це управління має три варіанти реалізації [10, с. 68]:

1) системний підхід – передбачає першочергову увагу загальному якості управлінської діяльності, а потім – якості технології виробництва;

2) комплексний підхід – заснований на пріоритеті якості тих елементів виробництва й управління, які безпосередньо впливають на якість продукції;

3) локальний підхід – основна увага приділена технології виробництва.

Якість управлінського рішення залежить від низки чинників (рис. 1.4).

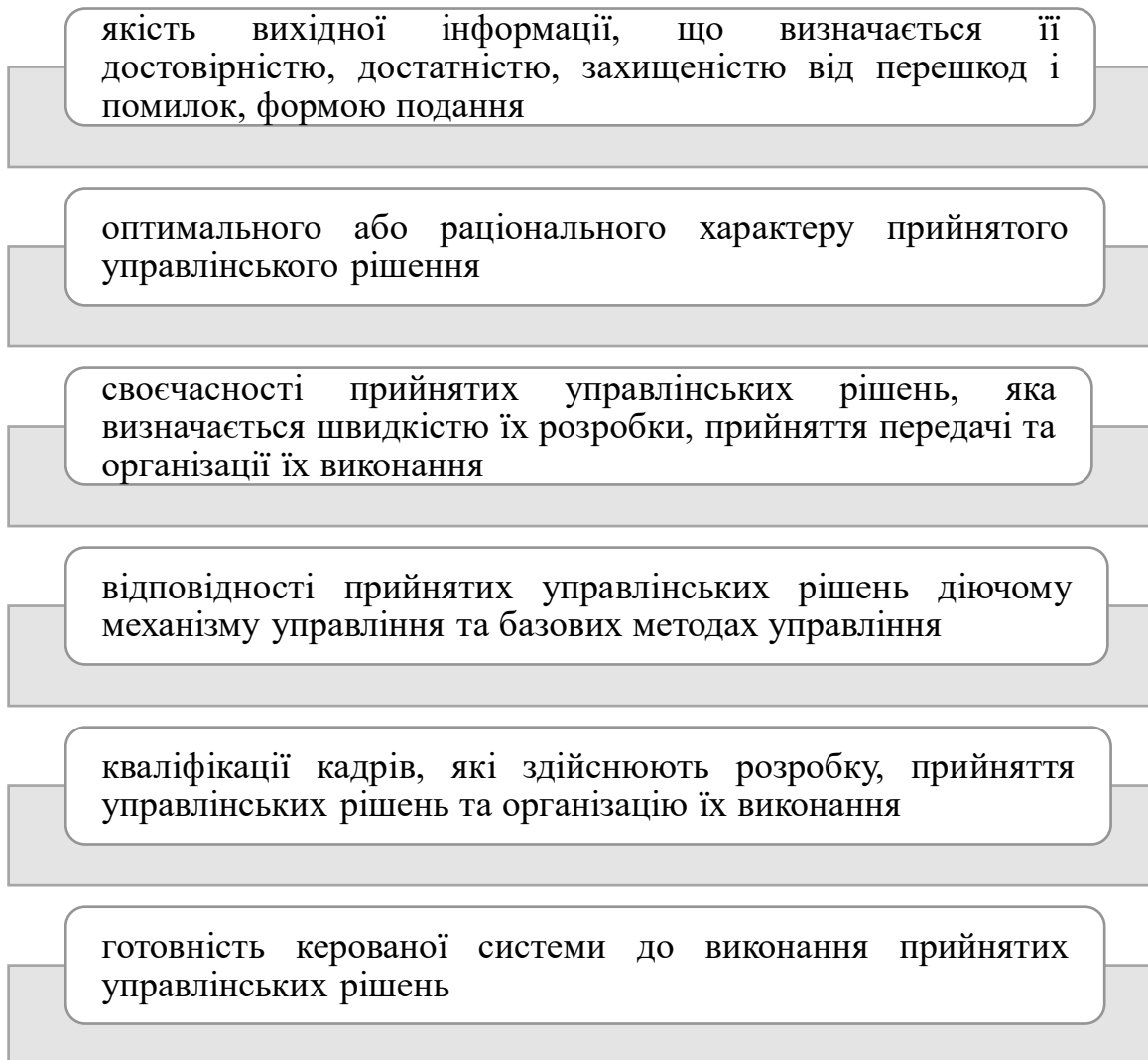


Рис. 1.4. Чинники впливу на якість управлінського рішення\*

Примітка. \*Побудовано автором за [10, с. 69].

Однією з умов підвищення якості та ефективності управлінського рішення є забезпечення багатоваріантності рішень, тобто слід опрацювати не менше трьох організаційно-технічних варіантів виконання однієї і тієї самої функції по досягненню мети. Групи чинників, що впливають на прийняття управлінських рішень представлені на рис. 1.5.

## Достовірність вихідної інформації

- *явно недостовірна*, яка не відповідає умовам завдання, виявити недостовірність якої не становить труднощів;
- *псевдодостовірна*, параметри якої відповідають умовам завдання, проте містять такі відомості, які не дозволяють отримувати правильне рішення вихідної задачі;
- *повністю достовірна*, відповідна умовам завдання і яка дозволяє отримувати правильне рішення вихідної задачі.

## Масштаб проблеми

- *глобальні* – від їх вирішення залежить життєдіяльність цілих регіонів, всієї планети в цілому;
- *локальні* – від їх вирішення залежить життєдіяльність невеликої групи людей, окремої людини;
- *мікролокальні* – від їх вирішення залежить конкретний вчинок окремої людини.

## Технічне оснащення

- *відсутнє*, коли в наявності немає необхідних технічних засобів для вирішення проблеми;
- *мається у недостатньому обсязі* для стійкого і якісного прийняття рішення;
- *є в достатньому обсязі*.

## Категорії вирішуваної проблеми

- *стандартні проблеми*, вирішення яких вимагає чітко слідувати певним стандартам. Головну роль повинні грати вміння і навички;
- *типові проблеми* – вирішуються на базі безлічі визначених, наперед заданих правил, працюючи над необхідністю з безлічі вибрати конкретний, найчастіше єдиний набір правил, який дозволяє домогтися успіху;
- *евристичні проблеми*, при вирішенні яких слід або десь знайти, або сформулювати самим правила їх вирішення з наступним їх використанням.

## Умови використання

- *квазістабільні, або сприятливі умови*, – перед фахівцем не виникає ніяких непередбачених ситуацій, він перебуває у звичайній спокійній обстановці;
- *екстремальні, тобто умови, коли фахівцю потрібно показати все свої якості*, та за ними будуть оцінювати його професійну придатність;
- *кризові, тобто коли виникають непередбачені ситуації*, які ведуть або що можуть призвести до зриву звичайних показників діяльності (які призводять до аварій, катастроф та аналогічних явищ).

## Достатність вихідної інформації

- *при недостатності вихідної інформації* потрібно знайти або синтезувати вихідну інформацію, яка дозволить добитися бажаної мети;
- *достатній обсяг вихідної інформації*;
- *при надмірному обсязі вихідної інформації* фахівець повинен вміти виявити тільки необхідну інформацію і використовувати тільки її.

Рис. 1.5. Групи чинників, що впливають на прийняття управлінських рішень\*

Примітка.\*Побудовано автором за [10, с. 69-71].

Також універсальні чинники можуть бути доповнені іншими залежно від поставленої мети, проблем що виникають, умов їх вирішення. До їх числа можна віднести:

- вплив на організацію (наслідки прийняття рішення);
- наслідки проблеми (капіталомісткість, ефективність, вплив на щонебудь);
- ступінь використання здібностей і часу керівника;
- терміновість проблеми й обмеження в часі;
- увага до проблеми (вмотивованість і наявність здібностей у учасників);
- життєвий цикл проблеми (чи може проблема вирішитися сама собою або в ході вирішення інших проблем);
- ступінь підтримки вирішення проблеми ззовні.

Варто зазначити, що на якість управлінських рішень впливає і безліч суб'єктивних чинників. При цьому спектр їх впливу досить широкий. До основних суб'єктивних чинників відносяться:

- середовище прийняття рішення;
- особистісні оцінки керівника;
- взаємопов'язаність рішень і результатів їх реалізації;
- чинники витрат ресурсів;
- інформаційні обмеження;
- тимчасові обмеження;
- чинники складності;
- перспективність дії рішення;
- чинники багатоланкової реалізації управлінських рішень.

Вчені зазначають, що «якість управлінського рішення – це ступінь відповідності управлінського рішення внутрішнім вимогам (стандартам) організації. При розробці і реалізації управлінських рішень керівник повинен приділяти увагу кожному етапу процесу розробки і реалізації управлінських рішень. Якість кожного етапу вносить істотний внесок в загальну оцінку якості всього управлінського рішення» [10, с. 72].

Якість управлінського рішення вимірюється в відносних одиницях від 0 до 1. Найвищій якості управлінського рішення присвоюється значення 1, а нищій – 0. Загальна якість управлінського рішення обчислюється як добуток значень якості всіх складових етапів, операцій та стадій, які реалізуються послідовно. Основними елементами, які впливають на якість процесу розробки і реалізації управлінського рішення, є: набір цілей управління; інформація; методи розробки управлінського рішення; набір об'єктів, які входять в концептуальну модель підприємства; обрана властивість процесу розробки управлінського рішення; управлінська технологія, яка використовується; форма подачі управлінського рішення; організаційний аудит управлінського рішення. Додатково необхідно додати і загальносистемні елементи: закони управління та організації, закони для організацій. У середовищі цих законів і здійснюється процес розробки і реалізації управлінського рішення. Всі перераховані елементи повинні посилювати дію один одного, тобто складати систему, яка володіє властивістю емерджентності.

Важливо, що управлінське рішення є результатом (ефектом) управлінської діяльності. Відповідно для управлінського рішення використовуються найважливіші показники, які переважно застосовуються для характеристики звичайної продукції, а саме: продуктивність, результативність і ефективність. Науковці вказують, що «ефективність рішення – це ступінь відповідності очікуваного рівня корисного ефекту для особи що приймає рішення від проведення операції бажаному рівню корисності» [10, с. 74].

Тобто, людина, яка приймає рішення має діяти, знаючи, що рішення і плани бувають ідеальними, а обставини і люди реальні, тому управлінське рішення, план несе в собі можливість не тільки успіху, але й невдачі. Існує дві оцінки ефективності рішень:

- 1) теоретичної (апріорної) ефективності рішень;
- 2) фактичної ефективності рішень.

В науковій літературі вказано, що «ефективність управлінського рішення – це ресурсна результативність, отримана за підсумками розробки або реалізації

управлінського рішення в організації» [10, с. 74].

Ресурсами можуть бути матеріали, фінанси, персонал, організація праці тощо. Управління ефективністю управлінського рішення реалізується через систему норм і стандартів ефективності продукції, яка випускається, кількісних та якісних оцінок на базі реальних показників і діяльності самої організації. До таких показників, норм і стандартів відносяться дані в області:

- діяльності організації в цілому;
- діяльності організації на конкретному ринку;
- виробництва окремих видів продукції (послуг, інформації і знань);
- ступенем задоволення потреб та інтересів персоналу;
- управлінської, яка обслуговує і виробничої діяльності;
- безпосереднього виробництва;
- паблік-рілейшнз організації;
- використання матеріальних та інтелектуальних ресурсів
- ухвалений в організації узагальнюючий показник ефективності.

Класифікацію ефективності управлінських рішень поділяють на: організаційну, економічну, соціальну, технологічну, психологічну, правову, екологічну, етичну і політичну (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

### **Класифікація ефективності управлінських рішень\***

<b>Класифікаційна ознака</b>	<b>Характеристика</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
Організаційна ефективність управлінських рішень	факт досягнення організаційних цілей меншим числом працівників або за менший час. Організаційні цілі пов'язані з реалізацією наступних потреб людини: в організації життя і безпеки, в управлінні, стабільності і порядку. Організаційна ефективність і якість управлінських рішень нерозривно пов'язані між собою і часто ці параметри управлінських рішень розглядаються спільно.
Економічна ефективність управлінських рішень	співвідношення вартості додаткового продукту, отриманого в результаті реалізації конкретного управлінських рішень, і витрат на його розробку і реалізацію.

Продовження табл. 1.1

1	2
Соціальна ефективність управлінських рішень	розглядається як факт досягнення соціальних цілей для більшої кількості людей і суспільства за більш короткий час меншим числом працівників, з меншими фінансовими витратами. Соціальні цілі реалізують низку базових потреб людини: в інформації, знаннях, творчій праці, самовираженні, спілкуванні, відпочинку.
Технологічна ефективність управлінських рішень	факт досягнення результатів галузевого, національного або світового технологічного рівня виробництва, запланованого в бізнес-плані, за більш короткий час або з 76 меншими фінансовими витратами.
Психологічна ефективність управлінських рішень	факт досягнення психологічних цілей для більшої кількості працівників або населення за більш короткий час, меншою кількістю працівників, з меншими фінансовими витратами. Психологічні цілі реалізують низку базових потреб людини: в любові, сім'ї, вільному часі.
Правова ефективність управлінських рішень	оцінюється ступенем досягнення правових цілей організації та персоналу за більш короткий час, меншою кількістю працівників, з меншими фінансовими витратами. Правові цілі реалізують потреби людини в безпеці та порядку.
Екологічна ефективність управлінських рішень	факт досягнення екологічних цілей організації та персоналу для більшої кількості працівників або населення за більш короткий проміжок часу, меншою кількістю працівників або з меншими фінансовими витратами. Екологічні цілі реалізують низку базових потреб людини: в безпеці, здоров'ї, в організації сталого розвитку життя, фізіологічні.
Етична ефективність управлінських рішень	факт досягнення моральних цілей організації та персоналу для більшої кількості працівників або населення за більш короткий час, меншою кількістю працівників або з меншими фінансовими витратами. Етичні цілі реалізують потреби та інтереси людини: в дотриманні моральних норм поведінки оточуючими людьми.
Політична ефективності управлінських рішень	факт досягнення політичних цілей організації і персоналу для більшої кількості працівників або населення за більш короткий час, меншою кількістю працівників або з меншими фінансовими витратами. Політичні цілі реалізують потреби та інтереси людини: у вірі, патріотизмі, самовияві, самовираженні, управлінні

Примітка.\*Узагальнено автором за [10, с. 75-76].

В науковій літературі наведено декілька методів для оцінки економічної ефективності (Ее) управлінських рішень (табл. 1.2).

**Методи оцінки економічної ефективності управлінських рішень\***

Назва методу	Коротка характеристика	Формула
Непрямий метод зіставлення різних варіантів	<p>Передбачає аналіз ринкової вартості управлінських рішень та витрат на управлінські рішення шляхом аналізу варіантів управлінських рішень для одного й того ж типу об'єкта, розроблених та реалізованих приблизно в однакових умовах. Даний метод дозволяє замість ринкової вартості управлінських рішень використовувати ринкову вартість виробленої продукції.</p> <p>Якщо керівник своїми рішеннями лише підтримує виробництво на одному рівні, то економічна ефективність управлінського рішення буде дорівнює нулю, в той же час інші види ефективності можуть бути і значними, наприклад, соціальна або екологічна.</p>	<p>Так, при реалізації двох варіантів управлінських рішень відносну економічну ефективність (<math>E_e</math>) для першого рішення можна визначити з наступного співвідношення:</p> $E_e = (P_{2T}/32T - P_{1T}/31T) \cdot 100\%, \quad (1.2)$ <p>де <math>P_{1T}</math> – прибуток, отриманий за реалізацію товару при першому варіанті управлінського рішення;  <math>P_{2T}</math> – прибуток, отриманий за реалізацію товару при другому варіанті управлінського рішення;  <math>31T</math> – витрати на виробництво товару при першому варіанті управлінського рішення;  <math>32T</math> – витрати на виробництво товару при другому варіанті управлінського рішення.</p>
За кінцевими результатами	<p>Метод визначення за кінцевими результатами заснований на розрахунку ефективності виробництва в цілому й виділення фіксованої статистично обґрунтованої частини</p>	$E_e = (P \cdot K) / OZ, \quad (1.3)$ <p>де <math>P</math> – прибуток, отриманий від реалізації товару;  <math>OZ</math> – загальні витрати;  <math>K</math> – частка управлінського рішення в ефективності виробництва (<math>K = 20-30\%</math>).</p>
За безпосередніми результатами діяльності	<p>Заснований на оцінці безпосереднього ефекту від управлінського рішення при досягненні цілей, реалізації функцій, методів та ін. Тут основними параметрами є стандарти</p>	$E_{ei} = C_i / P_i \cdot 100\%, \quad (1.4)$ <p>де <math>C_i</math> – стандарт на використання (витрату) ресурсу і для розробки і реалізації управлінського рішення;  <math>P_i</math> – реальне використання (витрати) і ресурсу для розробки і реалізації управлінського рішення.</p> <p>При розрахунку <math>E_e</math> даним методом необхідно визначити значення <math>E_e</math> за кількома ресурсами (<math>m</math>) і потім по пріоритетності ресурсів (<math>P_i</math>) знайти середнє значення</p> $E_e = (\sum_{i=1}^m (E_{ei} \cdot P_i)) / m. \quad (1.5)$

Примітка.\*Узагальнено автором за [10, с. 76-78].

Таким чином, процес обґрунтування і прийняття управлінських рішень містить як об'єктивні, так і суб'єктивні компоненти, навички і вміння, сувору формалізацію та інтуїцію. Отже, цей процес слід розглядати як об'єднання науки, досвіду і мистецтва управління.

## **Висновки до розділу 1**

Процес прийняття рішень – послідовність дій суб'єкта управління, направленою на розв'язання проблеми організації та міститься в аналізі ситуації, генерації альтернатив, прийнятті рішення і його виконанні. Виявлено, що до успіху в прийнятті найкращого управлінського рішення приводить поєднання досвіду, знань кваліфікованих спеціалістів експертів та мистецтва менеджера зрозуміти, оцінити ситуацію і прийняти єдино правильне рішення.

Наведена класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. Встановлено, що в діяльності підприємства використовуються різні методи, що дозволяють прийняти найбільш ефективне управлінське рішення. Вони розділяються на дві великі групи: кількісні та якісні. Кількісні ще називають «методами дослідження операцій». Вони ефективні, коли чинники, що впливають на вибір правильного рішення, можна визначити та оцінити за кількістю. Якісні методи застосовують у випадках, коли неможливо оцінити кількість важливих для прийняття рішення чинників.

Однією з умов підвищення якості та ефективності управлінського рішення є забезпечення багатоваріантності рішень, тобто слід опрацьовувати не менше трьох організаційно-технічних варіантів виконання однієї і тієї самої функції по досягненню мети. Наведено групи чинників, що впливають на прийняття та якість управлінського рішення.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПІДПРИЄМСТВІ

#### **2.1. Загальна характеристика ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»**

Вивчення прийняття управлінських рішень здійснено на основі аналізу матеріалів діяльності Товариство з додатковою відповідальністю «Золотоніський маслоробний комбінат» (далі – ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»), яке розташовано в м. Золотоноша Черкаської області. Згідно Закону України «Про господарські товариства» № 1576-ХІІ від 19 вересня 1991 року: «товариством з додатковою відповідальністю визнається товариство, статутний (складений) капітал якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів. Учасники такого товариства відповідають за його боргами своїми внесками до статутного (складеного) капіталу, а при недостатності цих сум – додатково належним їм майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі до внеска кожного учасника» [43]. Товариство з додатковою відповідальністю «Золотоніський маслоробний комбінат» є повним правонаступником всього майна, прав та обов'язків Публічного акціонерного товариства «Золотоніський маслоробний комбінат» внаслідок проведення реорганізації шляхом перетворення Публічного акціонерного товариства «ЗОЛОТОНІСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ КОМБІНАТ» [49].

ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» належить до групи компаній «Молочний альянс», що включає потужні підприємства з виробництва і реалізації молочної продукції. Історія АТ «Молочний альянс» розпочалася у 2000 р. з придбання низки виробничих підприємств, які в 2006 р. було офіційно об'єднано в холдингову компанію з установчим капіталом близько 24 млн. грн. та балансом, що на 99,9% складається з довгострокових фінансових інвестицій. Сьогодні АТ «Молочний альянс» – компанія з централізованою структурою

управління фінансами, закупівлями, маркетингом, виробництвом, логістикою та продажами. До складу Групи входять підприємства з виробництва сирів, цільномолочної та кисломолочної продукції, підприємства зі збору та обробки молока та молочної продукції, а також компанії, які здійснюють реалізацію продукції в Україні та за кордоном. Продукція випускається під брендами «Пирятин», «Славія», «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Златокрай» та «Молочний альянс». Продуктовий портфель компанії збалансований таким чином, щоб забезпечити потреби широкого кола споживачів в різних товарних категоріях молочного ринку і ринку сирів [18].

Основні пріоритети, визначені на початку діяльності АТ «Молочний альянс» з орієнтацією на стратегічний розвиток наведені на рис. 2.1.

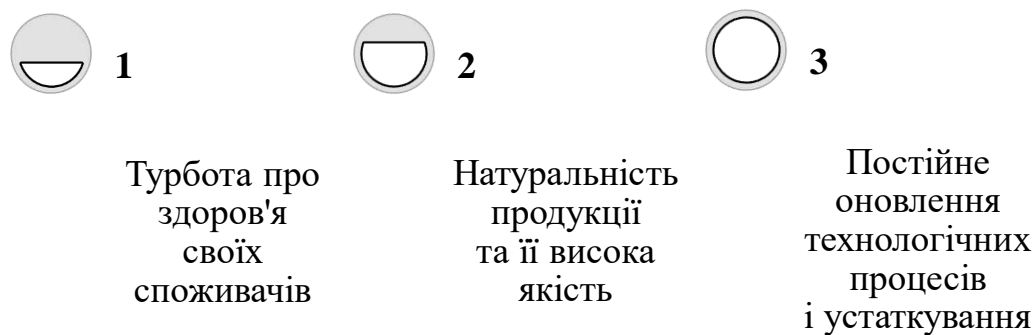


Рис. 2.1. Головні пріоритети АТ «Молочний альянс»\*

Примітка.\*Джерело [18].

Основними для АТ «Молочний альянс» є проблеми екології та охорони навколишнього середовища. Активна громадянська позиція компанії полягає в дбайливому і небайдужому ставленні до природних ресурсів. Протягом останніх кількох років було проведено багатомільйонні вкладення в будівництво власних нових очисних споруд на Золотоніському маслоробному комбінаті та Баштанському сирзаводі, реконструкцію існуючих споруд для Пирятинського сирзаводу, а також впровадження нанофільтраційних установок, що уніможливають потрапляння сироватки в заводські стоки [18].

Товариство спонсорує гуманітарні, соціальні, оздоровчі та творчі проекти, допомагає дитячим будинкам та спортивним клубам, виділяючи на це щорічно близько 1 млн. грн. У 2015-2016 рр. АТ «Молочний альянс» в рамках опіки над 5 дитячими будинками та реабілітаційними центрами в Житомирській і Київській областях щомісяця надавало їх вихованцям продукцію ТМ «Яготинське для дітей». Також, щоквартально всі підприємства холдингу «Молочний альянс» надають перерахування і продукцію на різноманітні благодійні та спонсорські проекти [18].

Географія підприємств АТ «Молочний альянс» представлено на рис. 2.2.

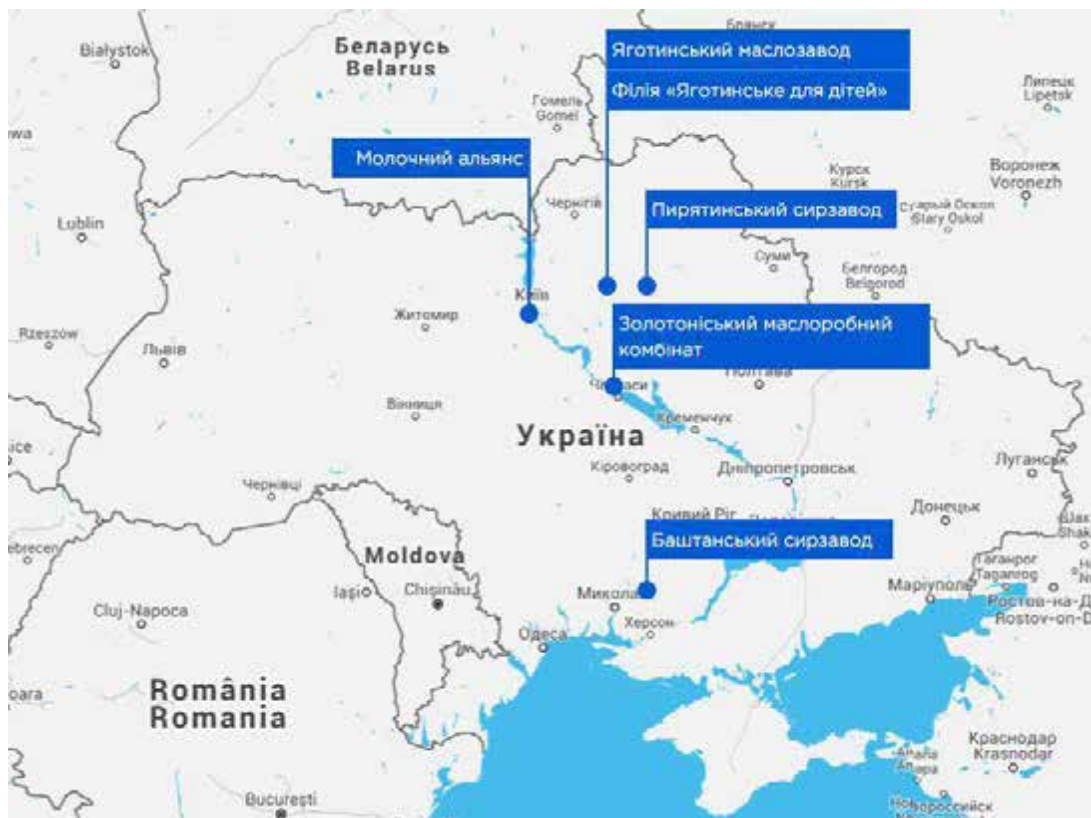


Рис. 2.2. Географія підприємств АТ «Молочний альянс»\*

Примітка.\*Джерело [18].

АТ «Молочний альянс» знаходиться в постійному пошуку нових прогресивних рішень і нових продуктів. Постійно удосконалюються принципи управління бізнесом, впроваджуються інноваційні технології, зокрема всі найбільші заводи сертифіковані за міжнародними стандартами управління і

контролю якості ISO 9000 та HACCP, що дозволяє підприємствам Групи компаній «Молочний альянс» відповідати сучасним запитам ринку [18].

Прийняття обґрунтованих управлінських рішень менеджментом ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» враховує специфіку виробництва даної галузі, зокрема: великі обсяги авансованого капіталу, розірваний виробничий цикл, сезонність виробництва, низький рівень оборотності капіталу та інші. Розроблення єдиної управлінської політики та формування управлінських рішень обумовлених системним підходом до менеджменту організації. Організаційно-правовий вид господарювання і форма власності безперечно впливає на розробку управлінських рішень.

ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» функціонує для задоволення потреб суспільства у товарах та послугах, насичення споживчого ринку товарами народного споживання, реалізації соціально-економічних інтересів учасників Товариства, отримання прибутку від виробництва і реалізації товарів (продукції), виконання робіт, надання послуг. ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» утворено та діє згідно із Конституцією України, Законом України «Про господарські товариства», Цивільним Кодексом України, Господарським Кодексом України, іншими актами Президента України, Кабінету Міністрів України, іншими актами законодавства України, а також положеннями Статуту і внутрішніми правилами, процедурами, регламентами та іншими локальними правовими актами Товариства, прийнятими відповідно до Статуту [49].

Основними видами діяльності комбінату є перероблення молока, виробництво масла та сиру, додатковими: оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами; неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; неспеціалізована оптова торгівля; роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами [62].

ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», одне з найкращих

підприємств молокопереробної промисловості України. Поєднання солідного досвіду молочного виробництва та знань молодих спеціалістів дозволили виробити власну, «особливу» технологію виробництва сухих молочних сумішей та масла. Сьогодні молочна продукція Золотоніського маслоробного комбінату під торговими марками «Златокрай», «Пирятин», «Славія» користується популярністю не лише в Україні, але й далеко за її межами. Твердий сир задовольняє найвимогливіші смаки країн сусідів, а суха сироватка та молоко експортуються по всьому світу: в Африку, Пакистан, Індонезію, Японію, Китай, Голландію, Німеччину тощо. Продуктовий портфель компанії збалансований таким чином, щоб забезпечити потреби широкого кола споживачів в різних товарних категоріях молочного ринку і ринку сирів. Продукція ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» на сьогоднішній день має дозвіл експортуватися більш як до 53 країн світу. [49]. Торгові марки ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» наведено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Торгові марки ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»\*

Примітка.\*Джерело [49].

Головна особливість і перевага сирної технології ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» – сир виготовляється з натурального молока, без рослинних домішок, без застосування сухого молока [49]. Динаміка виробленої продукції ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» протягом 2021-2023 рр. представлена на рис. 2.4.

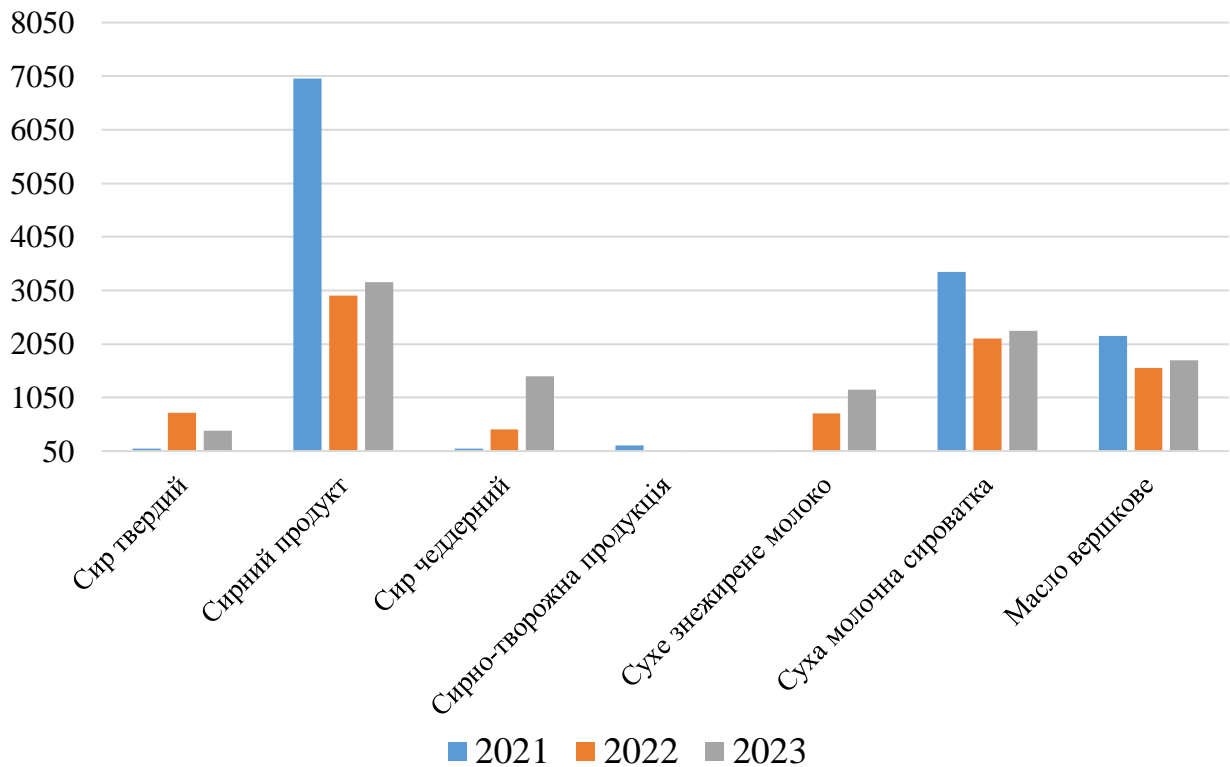


Рис. 2.4. Динаміка виробленої продукції ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», т.\*

Примітка.\*Джерело [49].

Протягом 2021-2023 рр. основними видами продукції, що виробляє ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» були сир твердий, сирний продукт, сир чеддерний, сирно-творожна продукція, сухе знежирене молоко, суха молочна сироватка та масло вершкове. За аналізований період обсяги виробництва в тонах скоротилось з таких видів продукції: сирний продукт – на 3 800 т., суха молочна сироватка – 1 100 т. та масло вершкове – на 450 т.

Історія шляху перетворення ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» представлено на рис. 2.5.

### Шлях перетворення

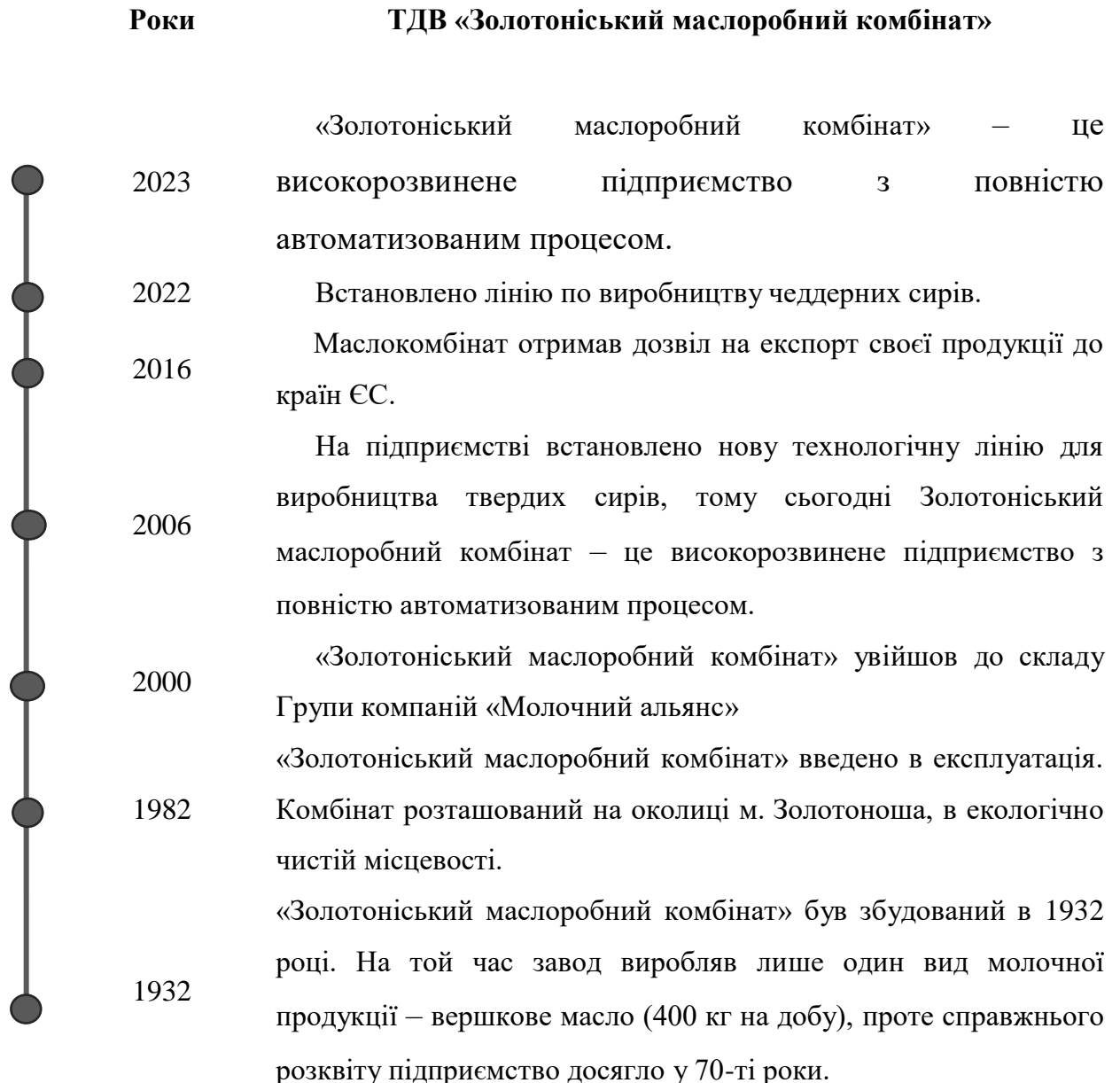


Рис. 2.5. Історія шляху перетворення ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»\*

Примітка.\*Джерело [49].

Динаміка показників фінансових результати ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» протягом 2021-2023 рр. представлена в табл. 2.1.

Виявлено, що в 2023 р. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» становив 1 391 103 тис. грн, що на 19,20% більше порівняно з 2021 р. Протягом 2021-2023 рр. собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зросла на 16,92 %.

Таблиця 2.1

**Динаміка показників фінансових результати**  
**ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», тис. грн\***

Показники	Роки			2023 р. у +/- до 2021 р.	2023 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 167 032	1 165 371	1 391 103	224 071	119,20
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 120 277	976 877	1 309 874	189 597	116,92
<b>Валовий прибуток</b>	46 755	188 494	81 229	34 474	173,73
Інші операційні доходи	8 608	106 845	43 647	35 039	507,05
Адміністративні витрати	19 352	21 172	23 913	4 561	123,57
Витрати на збут	32 298	51 996	70 044	37 746	216,87
Інші операційні витрати	18 819	54 583	55 051	36 232	292,53
<b>Фінансові результати від операційної діяльності:</b>					
прибуток	-	167 588	-	-	-
збиток	15 106	-	24 132	9 026	159,75
Інші фінансові доходи	1 165	511	2 027	862	173,99
Інші доходи	316	146	861	545	272,47
Фінансові витрати	17 612	19 254	60 772	43 160	345,06
Інші витрати	1	18	1	-	100,00
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>					
прибуток	-	148 973	-	-	-
збиток	31 238	-	82 017	50 779	262,56
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-	21 096	-	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>					
прибуток	-	127 877	-	-	-
збиток	31 238	-	82 017	50 779	262,56

Примітка.\*Розраховано за даними підприємства [49].

Позитивна динаміка значення показника чистого доходу свідчить про ефективний контроль управлінського персоналу за реалізацією продукції підприємства. Треба зазначити, що приріст валового прибутку перевищує приріст собівартості продукції, що є позитивною тенденцією, яка свідчить про ефективну систему управління витратами і означає перевищення доходів від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) над собівартістю. Валовий прибуток оцінює здатність підприємства отримувати прибуток, одночасно керуючи витратами на виробництво та робочу силу. Відповідно, за аналізований період валовий прибуток підприємства зріс на 73,73 %, в 2023 р. і становив 81 229 тис. грн. За аналізований період значно зріс показник інших операційних доходів на 35 039 тис. грн і у 2023 р. становили 43 647 тис. грн. Витрати на збут у 2023 р. становили 70 044 тис. грн. і порівняно з 2021 р зросли на 116,87 %.

Чистий прибуток є собою прибуток від усіх аспектів господарської діяльності підприємства. Чистий прибуток є більш охоплючим показником, ніж валовий прибуток, і може надати уявлення про ефективність управлінської команди. Сума чистого збитку в 2023 р., становила 82 017 тис. грн., це негативний результат, проте у 2022 р. сума чистого прибутку становила 127 877 тис. грн. Основними причинами, що вплинули на фінансовий результат є: зростання вартості сировини; високий рівень витрат пов'язаних зі збутом, зокрема витрати на маркетинг і витрати на оплату праці.

## **2.2. Здійснення управління персоналом в підприємстві**

Ефективне прийняття управлінських рішень має першочергове значення для успіху ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» у сучасному динамічному бізнес-середовищі. Ефективна організаційна структура допомагає досягти успіху у функціонуванні підприємства, оскільки враховує співвідношення централізації і децентралізації менеджменту, поєднує вертикальне і горизонтальне управління з оптимальним розподілом функцій, прав і відповідальності між підрозділами та посадовими особами. Раціональне поєднання цих елементів сприяє більш ефективному управлінні підприємством,

збільшення його конкурентоспроможності та забезпечення успішного розвитку в майбутньому. Розроблення управлінських рішень в ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» розпочинається з планування, зокрема: розроблення місії, мети, стратегії, завдань для його підрозділів. На етапі організації визначається ієрархія в системі менеджменту товариства, налагоджуються взаємозв'язки між відділами та підрозділами, встановлюються права та обов'язки, сфера повноважень і відповідальності адміністрації.

В результаті аналізу було виявлено, що в Україні товариства з додатковою відповідальністю не є поширеними організаційно-правовою формою юридичної особи. Обрана приватна форма власності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» спонукає апарат управління до здійснення централізації влади, при цьому делегування повноважень досить помітне. Для товариства характерним є застосування адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів менеджменту для найефективнішого впливу на трудовий колектив з метою досягнення цілей. Схематичний вигляд організаційної структури ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» представлений на рис. 2.6.

Аналіз організаційної структури управління ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» доводить, що вона відповідає цілям та задачам товариства; функціям менеджменту, які реалізують на високому рівні; управлінські підрозділи мають високий рівень спеціалізації та централізоване управління. Перевагами даної структури є висока компетентність фахівців, які відповідають за виконання стандартизації та програмування процесів та операцій управління, виключення дублювання при виконанні управлінських функцій, вивільнення лінійних менеджерів від вирішення деяких спеціальних питань, зменшення потреб у фахівцях широкого профілю, централізація стратегічних рішень і децентралізація оперативних. До недолік належать: труднощі у підтримуванні взаємозв'язків між функціональними підрозділами; можлива не координованість рішень спеціалістів, їх боротьба за пріоритет, що спричиняє конфлікти; тривалість процедури прийняття рішень; поява тенденцій надмірної централізації.

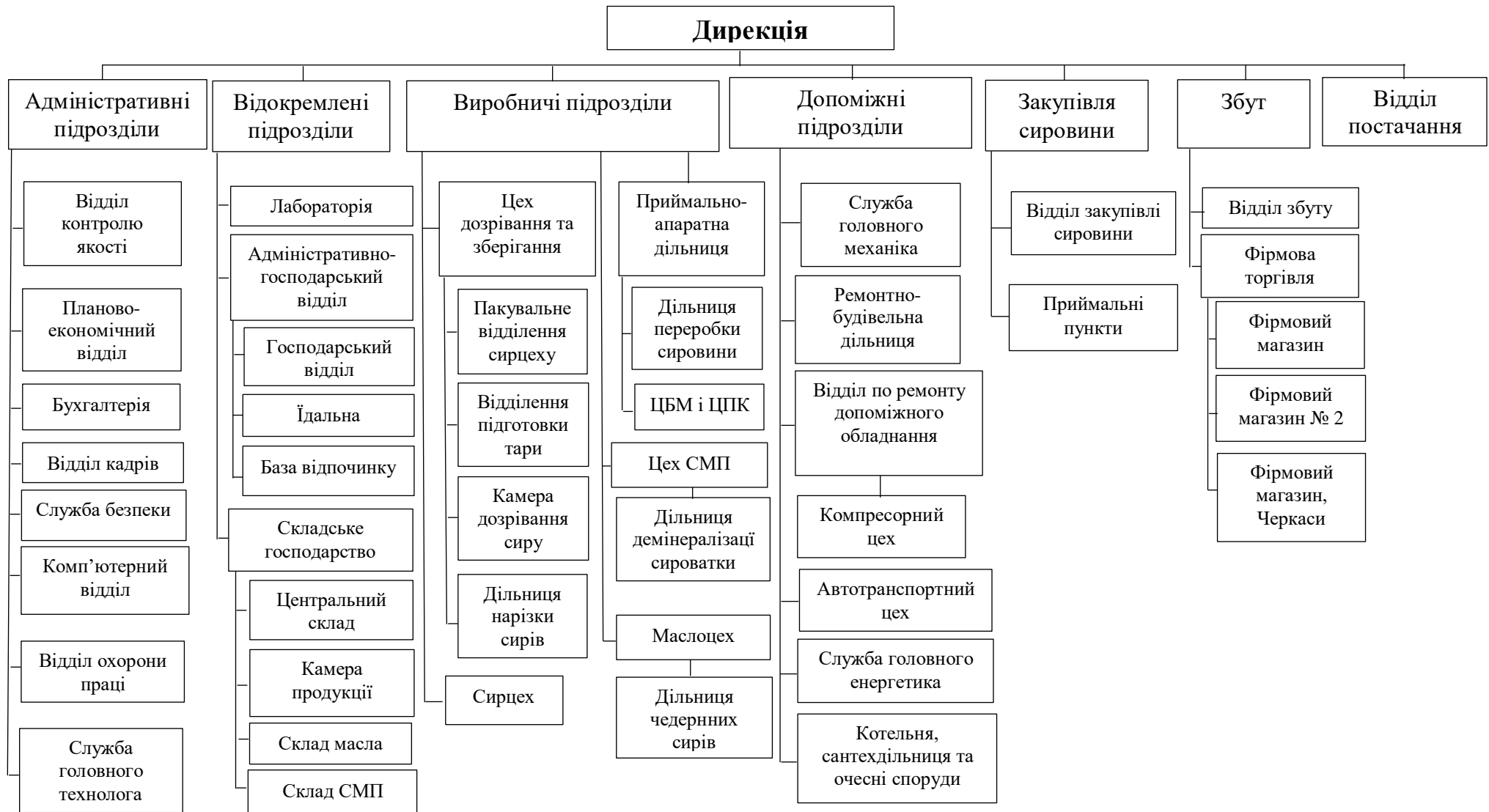


Рис. 2.6. Організаційна структура ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»\*

Примітка.\*Джерело [49].

Організаційної структури управління товариства складається з трьох рівнів.

I рівень – вище керівництво;

II рівень управління – керівники виробничих і обслуговуючих підрозділів;

III рівень управління – безпосередньо виробничі обслуговуючі підрозділи [49].

В товаристві наявна лінійно-функціональна організаційна структура управління, що базується на розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління. Безпосередній вплив на виконавців мають лінійні керівники, які, в свою чергу, взаємодіють із функціональними підрозділами з вирішення управлінських завдань.

Вважаємо, що наявна організаційна структура ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» є достатньо оптимальною, оскільки має низку переваг, зокрема: раціональність, чіткість, відсутність дублювання функцій; зосередження на найважливіших рішеннях на вищому рівні; економія процесу управління; стратегічна спрямованість роботи і можливості проведення єдиної політики в усіх сферах діяльності.

Згідно ст. 15 Закону України «Про охорону праці» від 14 жовтня 1992 року № 2694-ХІІ [44] в ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» діє відділ охорони праці. Інструкції з охорони праці, розроблені на підставі нормативно-правових актів з охорони праці. Проводяться вступні та планові інструктажі з питань охорони праці. Працівники забезпечуються спецодягом, спецвзуттям, спецхарчуванням.

На рис. 2.7 наведено динаміку середньорічної чисельності працівників ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за статтю.

У 2021 р. середньорічна чисельність працівників складала 512 осіб, у 2023 р. чисельність працівників зменшилась до 467 осіб (на 45 осіб). Протягом 2021-2023 рр. в структурі персоналу переважають працівники чоловічої статі.

У 2023 р. частка працівників чоловічої статі у загальній структурі становила 52,7 %.

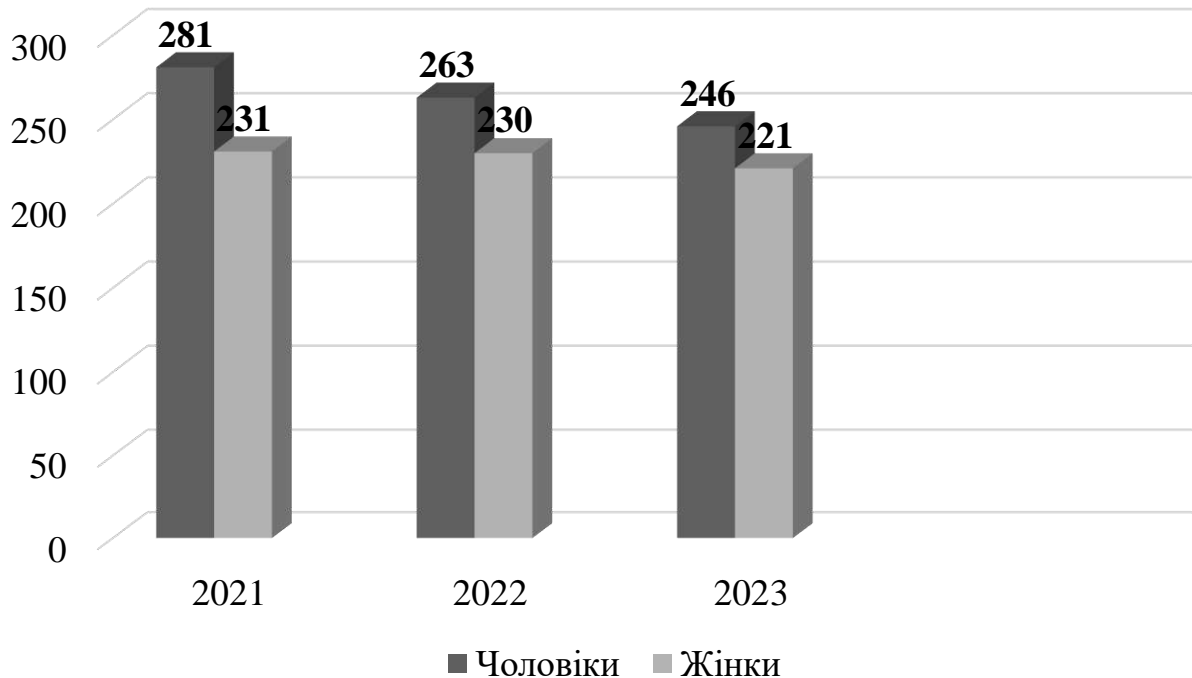


Рис. 2.7. Динаміка середньорічної чисельності працівників ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», осіб\*

Примітка. \*Побудовано за даними підприємства

Динаміка працівників відповідно до рівня освіти ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» протягом 2021-2023 рр. наведена в табл. 2.2.

Згідно даних табл. 2.2 встановлено, що в ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за аналізований період кількість працівників з 2 (магістерським) рівнем вищої освіти зросла на 25 осіб і в 2023 р. становила 123 особи, з них: чоловіків – 64, жінок – 59. Кількість працівників з 1 (бакалаврським) рівнем вищої освіти скоротилась на 10 осіб і в 2023 р. становила 73 особи, з них: чоловіків – 35, жінок – 38. Важливо, що в ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» працюють особи, що навчаються, які формують внутрішній резерв співробітників підприємства.

В ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» використовують наступні заохочення працівників:

- преміальна оплата;
- видача продуктових наборів по собівартості;
- проїзд на роботу та додому автотранспортом підприємства.

Таблиця 2.2

### Динаміка чисельності працівників відповідно до рівня освіти

#### ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», осіб\*

Показники	Роки			2023 р. +/- до 2021 р.	2023 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023		
Середньорічна чисельність працівників, осіб	512	493	467	-45	91,2
з них працівників, які мають:					
- 2 (магістерський) рівень вищої освіти	98	128	123	25	125,5
чоловіки	46	69	64	18	139,1
жінки	52	59	59	7	113,5
- 1 (бакалаврський) рівень вищої освіти	83	80	73	-10	87,9
чоловіки	35	51	35	0	100,0
жінки	48	29	38	-10	79,17
- навчаються	4	3	2	-2	50,0
чоловіки	-	1	1	1	-
жінки	4	2	1	-3	25,0

Примітка. \*Побудовано за даними підприємства

Навчання працівників проводиться шляхом направленням на семінари, курси, тренінги та проводяться спеціалістами безпосередньо на підприємстві. В ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» всі бажаючі мають рівні можливості працевлаштування. При підборі спеціаліста перевага віддається претендентам з відповідною освітою.

### 2.3. Аналіз прийняття управлінських рішень в ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

24 лютого 2022 р. рф розпочала повномасштабне вторгнення в Україну, в наявних умовах ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» продовжує працювати, виплачувати заробітну плату працівникам і своєчасно виконує свої обов'язки зі сплати податків та інші зобов'язання. Водночас активи товариства схильні до ризику пошкодження внаслідок ракетних ударів. На рис. 2.8 наведені основні ризики, що можуть вплинути на діяльність ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат».

Ринковий ризик	<ul style="list-style-type: none"> <li>пов'язаний з нестабільністю економічної кон'юктури: інфляційний ризик, валютний ризик, ризик ліквідності. Валютні ризики є небезпекою валютних втрат, пов'язаних із зміною курсу іноземної валюти під час проведення зовнішньоекономічних операцій і впливає на фінансово-господарську діяльність підприємства</li> </ul>
Ризики ліквідності	<ul style="list-style-type: none"> <li>пов'язаний з можливістю втрат під час реалізації цінних паперів або інших товарів через зміну оцінки їх якості і споживчої вартості; ризик неможливості реалізації активу в обмежені терміни на ринку</li> </ul>
Кредитний ризик	<ul style="list-style-type: none"> <li>включають ризики непогашення дебіторської заборгованості в строк у повному обсязі, ризики неповернення позикових засобів і доходу (відсотків) по них у строк в повному обсязі, ризики низької ліквідності прийнятого забезпечення.</li> </ul>
Валютний ризик	<ul style="list-style-type: none"> <li>ризик того, що на фінансові результати товариства нададуть несприятливий вплив зміни курсів обміну валют, які мають відношення до операцій. Товариство здійснює деякі операції, деноміновані в іноземних валютах.</li> </ul>

Рис. 2.8. Основні ризики впливу на діяльність ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» \*

Примітка. \*Побудовано за даними підприємства

Опитування (травень-червень 2024 року) Національної асоціації сільськогосподарських дорадчих служб України (НАСДСУ) дало можливість виявити такі найбільші проблеми, з якими зіштовхуються сировари [1]:

- пошук сировини відповідної якості (50% опитаних);
- збут продукції (43%);
- низька купівельна спроможність населення (43%);
- нестача кваліфікованих робітників (40%);
- відсутність державної підтримки (36,7%).

Керівництво прийняло необхідні рішення в 2023 р. для покращення фінансової стійкості ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат». Показники ліквідності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Показники ліквідності

ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», 2023 р.\*

Показники	Порядок розрахунку показника	Оптимальне значення	На початок року	На кінець року
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності), $K_{п}$	Оборотні активи + витрати майбутніх періодів Поточні зобов'язання + витрати майбутніх періодів	>1	1,26	1,17
Коефіцієнт швидкої ліквідності, $K_{шк}$	Оборотні активи – запаси + витрати майбутніх періодів Поточні зобов'язання + доходи майбутніх періодів	0,6-0,8	0,97	0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, $K_{абс}$	Грошові кошти та їх еквівалент Поточні зобов'язання + доходи майбутніх періодів	0,2-0,35	0,27	0,38

Примітка.\*Джерело [49].

Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності), вказує, яку частину поточних зобов'язань підприємство здатне погасити, якщо воно реалізує усі свої оборотні активи (в тому числі матеріальні запаси). Цей коефіцієнт вказує також, скільки гривень оборотних коштів приходить на кожну поточних зобов'язань. За балансом ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» на грудень 2023 р. цей показник має величину 1,17 ( $>1$ ), що є оптимальним значенням.

Коефіцієнт швидкої ліквідності вказує, яку частину поточних зобов'язань підприємство здатне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та кредиторської заборгованості. Показник вказує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. Тобто, на початок звітного періоду за рахунок наявних грошових коштів та можливих надходжень коштів, ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» могло погасити 97 % поточних зобов'язань у разі критичного стану, а на кінець звітного періоду 80 %, що є достатніми значеннями.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності вказує, яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити своїми коштами негайно. За балансом ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» на грудень 2023 р. цей показник має величину 0,38, що є достатньою величиною.

Для оцінки сильних та слабких сторін діяльності, вивчення можливостей та виявлення загрози зовнішнього середовища ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» застосовано метод SWOT-аналіз. В SWOT-аналізі приділено увагу ключовим чинникам впливу на діяльність товариства і сформульовано стратегічні рішення, відповідно до виявлених можливостей та загроз. В табл. 2.4 представлена матриця SWOT-аналізу для ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат».

**Матриця SWOT-аналізу для  
ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»\***

		<b>Зовнішнє середовище</b>	
		<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
		1. Одержання державних дотацій на підтримку виробників. 2. Виробництво продукції, що користується попитом. 3. Застосування новітніх технологій. 4. Розширення ринків збуту. 5. Впровадження розробок НТП.	1. Жорстка ринкова конкуренція. 2. Сильне податкове навантаження. 3. Погіршення кредитної політики. 4. Зростання цін на сировину. 5. Нестабільність в політичному та економічному середовищі. 6. Зниження рівня купівельної спроможності.
<b>Внутрішнє середовище</b>	<b>Сильні сторони</b>	<b>Поле «СІМ»</b>	<b>Поле «СІЗ»</b>
	<b>Слабкі сторони</b>	<b>Поле «СЛМ»</b>	<b>Поле «СЛЗ»</b>

Примітка. \*Побудовано за даними [49].

Матриця SWOT-аналізу для ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» демонструє, що можливості зовнішнього середовища товариство може реалізувати на основі прийняття зважених та обґрунтованих управлінських рішень, що допоможе мінімізувати загрози. У зовнішньому і внутрішньому середовищі товариства відбуваються динамічні зміни. Для ефективного існування у довготерміновому періоді менеджмент ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» має передбачати можливі труднощі у майбутньому для вчасного реагування на них.

Науковці зазначають: «сучасні умови функціонування характеризуються високим рівнем невизначеності та нестабільності, що зумовлює нові вимоги до діяльності суб'єктів господарювання. Особливо це стосується інноваційного розвитку підприємств, що пов'язано з високою ризикованістю інноваційної діяльності. Тому для забезпечення якісного й результативного протікання інноваційних процесів на підприємстві повинна існувати ефективна система підтримки процесу прийняття рішень, якою має стати контролінг» [3, с. 186]. Види інноваційної діяльності, які у 2023 р. впроваджувались в ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» представлені на рис. 2.9.

При формуванні ефективної системи внутрішнього контролю адміністрація ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» забезпечує:

- надійну інформацію, що потрібна для успішного керівництва діяльністю товариства;
- ефективність господарської діяльності – виключення шляхом контрольних процедур дублювання, невиробничих витрат, нераціонального використання всіх видів ресурсів; оптимізація податкових платежів, зміцнення розрахункової дисципліни;
- збереження активів і документів – уникнення фактів псування, нецільового використання майна, знищення і розголошення інформації;
- відповідність визначеним обліковим принципам – обов'язкове виконання працівниками встановлених на підприємстві інструкцій і правил, а

також вимог нормативних документів;

- надійну систему бухгалтерського обліку.



Рис. 2.9. Види інноваційної діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», 2023 р. \*

Примітка. \*Побудовано за даними підприємства

Система внутрішнього обліку ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» включає три основні елементи: середовище контролю, систему бухгалтерського обліку та незалежні процедури перевірки.

Перспективи розвитку, які прийняло керівництво ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» на 2024 р. наведено на рис. 2.10.

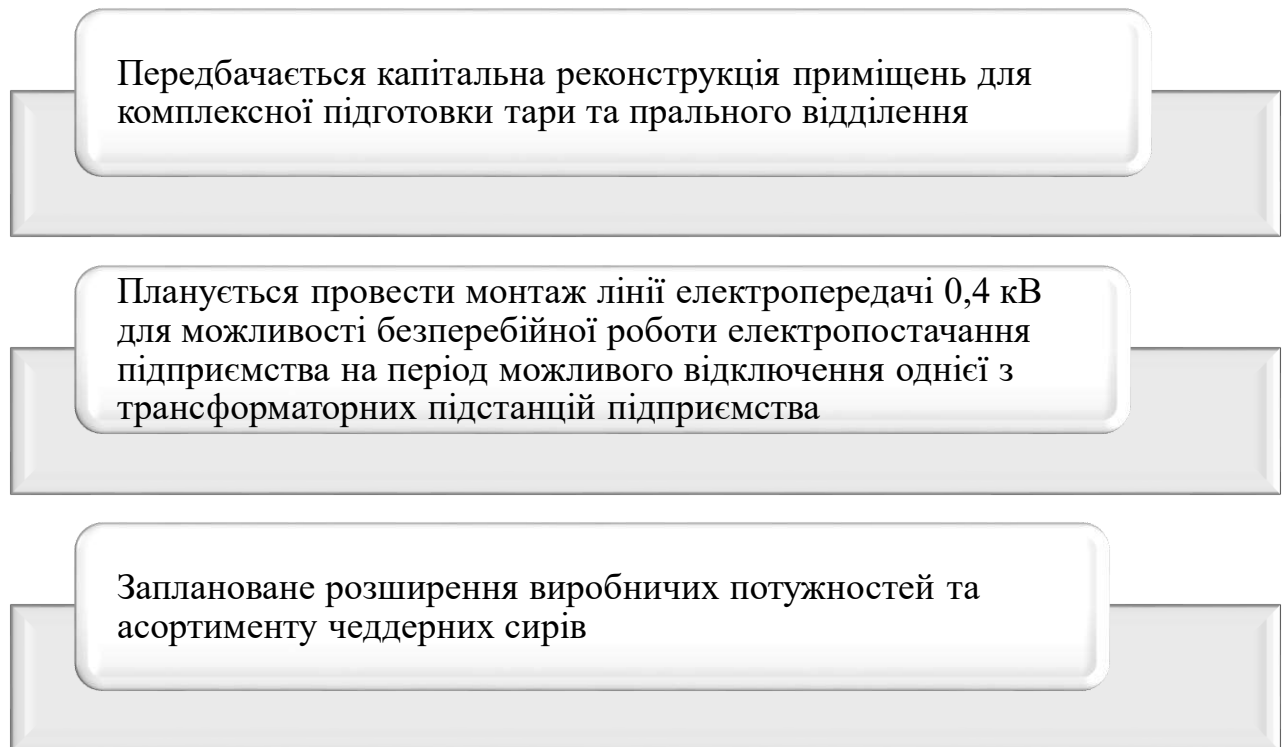


Рис. 2.10. Перспективи розвитку ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» на 2024 р. \*

Примітка. \*Побудовано за даними підприємства

Розвиток і удосконалення корпоративного управління ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» передбачає [49]:

- достатність влади для здійснення контролю менеджменту і його ефективної оцінки;
- незалежність як механізм відвертої оцінки менеджменту й усунення неефективних компромісів;
- процедури оцінки діяльності менеджменту базуються на активному використанні зовнішніх фахівців з менеджменту;
- розподіл позицій генерального директора і дирекції;
- практика проведення засідань дирекції без участі генерального директора;
- комітети незалежних директорів для оцінки генерального директора;
- впровадження процедур, що стимулюють відкриті обговорення, інформованість учасників товариства.

## Висновки до розділу 2

ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», одне з найкращих підприємств молокопереробної промисловості України. Поєднання солідного досвіду молочного виробництва та знань молодих спеціалістів дозволили виробити власну, «особливу» технологію виробництва сухих молочних сумішей та масла. Сьогодні молочна продукція Золотоніського маслоробного комбінату під торговими марками «Златокрай», «Пирятин», «Славія» користується популярністю не лише в Україні, але й далеко за її межами. Протягом 2021-2023 рр. основними видами продукції, що виробляє ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» були сир твердий, сирний продукт, сир чеддерний, сирно-творожна продукція, сухе знежирене молоко, суха молочна сироватка та масло вершкове.

Обрана приватна форма власності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» спонукає апарат управління до здійснення централізації влади, при цьому делегування повноважень досить помітне. Для товариства характерним є застосування адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів менеджменту для найефективнішого впливу на трудовий колектив з метою досягнення цілей. У 2021 р. середньорічна чисельність працівників складала 512 осіб, у 2023 р. чисельність працівників зменшилась до 467 осіб (на 45 осіб).

Сучасні умови функціонування характеризуються високим рівнем невизначеності та нестабільності, що зумовлює нові вимоги до діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат». Особливо це стосується інноваційного розвитку товариства, що пов'язано з високою ризикованістю інноваційної діяльності. Перспективи розвитку, які прийняло керівництво ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» на 2024 р. включають: передбачається капітальна реконструкція приміщень для комплексної підготовки тари та прального відділення; планується провести монтаж лінії електропередачі 0,4 кВ для можливості безперебійної роботи

електропостачання підприємства на період можливого відключення однієї з трансформаторних підстанцій підприємства; заплановане розширення виробничих потужностей та асортименту чеддерних сирів.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПІДПРИЄМСТВІ

#### **3.1. Рекомендації щодо розвитку компетентностей працівників апарату управління ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»**

Формування програми розвитку лідерських компетентностей працівників апарату управління ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» є одним з завдань, що покликане підсилити ефективність прийняття управлінських рішень в підприємстві. Аналіз сучасних підходів до розвитку лідерських компетентностей, якими повинен оволодіти сучасний керівник, дозволив встановити, що сучасні умови вимагають від менеджерів прийняття оригінальних і творчих управлінських рішень. Керівники ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» повинні мати поглиблені знання, які мають постійно поповнюватися і актуалізуватися.

Успішні лідери відрізняються міжособистісними зв'язками, навичками комунікацій і внутрішнім зростанням. Ці ключові компетентності допомагають керівнику спілкуватися, формувати професійну команду, зростати та просуватися в кар'єрі. Для прийняття ефективних управлінських рішень пропонуємо три основні сфери лідерської компетентностей і сім навичок, які варто практикувати, щоб розвинути лідерські здібності керівникам ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат».

Основні лідерські компетентності – це спеціальні навички, що керівники ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» повинні розвивати, щоб ефективно керувати командою. Пропонуємо три загальні категорії:

- основні логістичні компетентності – передбачають навички, які керівники використовують для планування і виконання проєктів, включають прийняття рішень та делегування завдань;

- міжособистісні компетентності – впливають на те, як керівник взаємодіє зі своєю командою та як члени команди взаємодіють один з одним. Навички міжособистісного спілкування допомагають спілкуванню та сприяють загальному моральному духу команди, включають емоційний інтелект, побудову стосунків та управління конфліктами;

- внутрішні компетентності – впливають, як керівники сприймають себе та свій особистий (внутрішній) розвиток. Тобто, це навички, що дозволяють лідеру оцінювати, що є критично важливим для професійного розвитку, включають саморефлексію та особисту відповідальність.

Для розвитку ключових лідерських компетентностей керівників структурних підрозділів ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» пропонуємо сім кроків, що дозволять покращити їх лідерські навички:

- будувати стосунки з командою,
- розвивати здатність брати відповідальність,
- розвивати емоційний інтелект,
- час для саморефлексії,
- розвивати здатність приймати рішення,
- делегування завдань,
- зміцнювати навички управління конфліктами.

Прийняття ефективних управлінських рішень може бути поліпшене через спеціальну підготовку і навчання керівників структурних підрозділів ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат». Коротка характеристика запропонованих лідерських навичок для розвитку ключових лідерських компетентностей керівників структурних підрозділів ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» наведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

## Навички для розвитку ключових лідерських компетентностей керівників структурних підрозділів

## ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» \*

Лідерські навички	Характеристика	Заходи для розвитку
1	2	3
<i>Будувати стосунки з командою</i>	<p>Побудова гармонійних професійних відносин залежить від цінностей ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», чітке доведення яких до кожного співробітника сприятиме зміцненню довіри між лідером і командою, сприяють позитивній робочій атмосфері.</p> <p>Керівник повинні знати, як будувати злагоджені стосунки між членами команди.</p>	<p><b>Святкування перемоги:</b> святкування маленьких та великих перемог разом із членами колективу. Вільна похвала покращує моральний стан членів команди, створює позитивну атмосферу та заохочує розвиток більш значущих результатів.</p> <p><b>Бути відкритим до хвилювань підлеглих:</b> уважно слухати співробітників і визнавати їх занепокоєння. Переконавання членів колективу відчувати себе почутими сприятиме розвитку позитивних стосунків.</p> <p><b>Бути відповідальним:</b> важливо брати відповідальність за свої дії та рішення. Це викличе довіру членів колективу, які приймуть здатність брати відповідальність як ознаку справедливості.</p>
<i>Розвивати здатність брати відповідальність</i>	<p>Особиста відповідальність є ознакою справедливості, сили та поваги. Уміння керівника розпізнавати, коли він робить помилку, має вирішальне значення для професійного та особистого зростання, оскільки це формує довіру між ним та колективом.</p>	<p><b>Виявити іншу сторону:</b> як інші можуть сприйняти ситуацію, що можуть почувати члени колективу – це чудовий спосіб проявити справедливість та співчуття.</p> <p><b>Проаналізувати невдачу:</b> помилки – частиною зростання. Керівнику необхідно працювати над тим, щоб змінити погляд на те, що означає невдача, тобто розглядати помилки як можливість вчитися, рости і вдосконалюватися. Визнання сфери вдосконалення не означає визнання невдач, а демонстрація відданості особистісному зростанню.</p> <p><b>Показувати приклад:</b> керівник демонструє прозорість, коли бере на себе відповідальність, що може допомогти встановити цей стандарт для всього колективу.</p>

Продовження табл. 3.1

1	2	3
<i>Розвивати емоційний інтелект</i>	Здатність розуміти та сприймати власні емоції та емоції людей. На керівних посадах емоційний інтелект дає можливість регулювати емоції, читати почуття інших та ефективно спілкуватися. Ця навичка є невід'ємною частиною знання колективу та побудови міцних робочих відносин	<p><b>Співпереживання:</b> краще співпереживати емоціям та досвіду іншої людини.</p> <p><b>Спостереження за собою:</b> коли відчуваєте сильні емоції – помітити, як реагуєте на ці почуття. Звертати увагу на зміни у поведінці або відмінності у самопочутті тіла. Визнання того, як емоції впливають на дії, може допомогти зрозуміти, як емоції впливають на людей навколо.</p> <p><b>Помічати невербальні сигнали:</b> спостерігайте за мовою тіла людей у колективі, що допоможе зрозуміти, як найкраще спілкуватися з цією людиною.</p>
<i>Час для саморефлексії</i>	Саморефлексія є основною компетентністю керівника, оскільки дає змогу приймати продумані рішення, визначати сфери покращення і прагнути бути кращими.	<p><b>Аналіз дій:</b> керівнику потрібно подумати про те, що він робив, що відчував і як реагував на обставини. Визначити причини дій, щоб краще допомогти покращити реакцію в майбутньому.</p> <p><b>Результат:</b> виокремлення сильних сторін і сфери, що потрібно вдосконалити, щоб сприяти професійному зростанню.</p>
<i>Розвивати здатність приймати рішення</i>	Прийняття рішень передбачає повний аналіз ситуації, розуміння потенційних наслідків кожного можливого рішення і передбачення результатів кожного рішення.	<p><b>Визначення можливих варіантів:</b> застосування списку плюсів та мінусів, щоб обрати варіанти, які є найбільш цінними. Визначивши можливі варіанти і відкинувши ті, що не підходять, керівник швидше прийме остаточне рішення.</p> <p><b>Оцінка важливості рішення:</b> виявити, наскільки рішення важливе та скільки часу потрібно присвятити йому, перш ніж зробити остаточний вибір. У деяких ситуаціях може знадобитися значний час для розгляду. В інших ситуаціях було б доцільно прийняти рішення негайно. Знання графіка прийняття рішення може допомогти упорядкувати думки і спілкуватися зі своєю командою.</p> <p><b>Аналіз плюсів і мінусів:</b> уважно оцініть кожен із варіантів. Можна скласти список усіх негативних та позитивних сторін кожного варіанту, щоб отримати чіткіше розуміння того, як кожне рішення може вплинути на колектив.</p>

Продовження табл. 3.1

1	2	3
<p><i>Делегування завдань</i></p>	<p>Керування завданнями застосовує розуміння обов'язків та навичок кожного члена колективу для призначення проектів та завдань відповідним працівника.</p>	<p><b>Адаптування:</b> кожен проект та команда різні. Команди виграють від керівників, які виділяють час, щоб дізнатися, які процеси найкраще відповідають сильним сторонам підрозділу, а потім виявляють готовність вносити зміни. Встановити, як членам колективу найкраще вчитися і розвиватися, чого вони прагнуть у робочому середовищі.</p> <p><b>Спілкування:</b> керівнику необхідно обрати основний спосіб спілкування, який він очікує від колективу. Приклади методів спілкування включають листування електронною поштою, особисті реєстрації чи щотижневі звіти про стан діяльності. Варто чітко сформулювати очікування щодо спілкування та заохочувати послідовні комунікативні дії членів колективу. Розвиток командної динаміки за допомогою активного і всебічного спілкування може допомогти успішно завершувати проекти.</p> <p><b>Довіра людям, яким делегується завдання:</b> колектив складається з людей з різними талантами і сильними сторонами. Керівнику необхідно довіряти своєму початковому рішення делегувати їм завдання і цінувати їхній внесок.</p>
<p><i>Зміцнювати навички управління конфліктами</i></p>	<p>Колектив складається з багатьох різних особистостей, що може призвести до розбіжностей чи конфліктів. Розвиток навичок вирішення конфліктів залежить від застосування емоційного інтелекту для посередництва в дискусії чи вирішення проблеми між членами команди.</p>	<p><b>Використовувати навички активного слухання:</b> обговорення проблеми і спроба зрозуміти точку зору кожного.</p> <p><b>Контролювання емоцій:</b> усвідомлення, що керівник відчуває та зберігає спокій. Варто використовувати відкриту мову тіла, щоб показати іншим готовність слухати.</p> <p><b>Виявити причину конфлікту:</b> визначити способи досягнення компромісу чи винесення справедливого рішення щодо найкращого вирішення конфлікту.</p>

Примітка. \*Побудовано за [56]

Отже, навички для розвитку ключових лідерських компетентностей керівників структурних підрозділів ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» є одним із основних засобів, що дозволить керівнику прийняти ефективні управлінські рішення. В сучасних умовах розвиток компетентностей працівників апарату управління є однією з найактуальніших проблем, що сприяє забезпеченню ефективної системи управління.

### **3.2 Пропозиції щодо впровадження КРІ в діяльності підприємства**

Цифрова економіка в Україні розвивається досить стрімко, тому більшість підприємств готові впроваджувати новітні діджитал системи, що полегшують менеджмент. Варто зазначити, що діджиталізація системи менеджменту значно полегшує прийняття управлінських рішень працівників апарату управління, а також сприяє взаємодії з підлеглими. Впровадження цифрових технологій у сферу HR-менеджменту – це вдала інвестиція в розвиток бізнесу й підвищення продуктивності праці усіх відділів.

КРІ (англ. key performance indicators) – це ключові показники ефективності окремих працівників та цілих відділів. Наприклад, кількість виконаних замовлень, розмір середнього чека, тривалість дзвінків або загальна сума продажів. Тобто керівник розробляє систему критеріїв, ставить підлеглим завдання, встановлює терміни і потім оцінює результат [59]. Розділяємо думку Шалева О. І., що «основною перевагою КРІ є те, що цей інструмент використовує не лише фінансові показники, але й враховує інформацію нефінансового характеру, котра дає змогу не лише робити висновки про вже виконані плани та попередньо поставлені завдання, але й задовольняти потреби керівників щодо побудови прогнозних показників і планування майбутніх бюджетів, що ґрунтуються на аналізі кон'юнктури та частки ринку, задоволеності клієнта тощо. Відповідно, вивчивши та проаналізувавши усі ключові показники ефективності, можна оперативно й об'єктивно приймати ефективні управлінські рішення, забезпечуючи нові можливості для розвитку бізнесу» [50].

При розробці та впровадженні системи ККП в діяльність ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» варто дотримуватися таких принципів [50]:

1) Принцип партнерства: успішне вирішення завдання підвищення продуктивності потребує встановлення ефективного партнерства між менеджментом, співробітниками товариства, її основними клієнтами та споживачами. Це передбачає визнання всіма зацікавленими сторонами того факту, що суттєві зміни потребують розуміння та схвалення як самих перетворень, так і способу їх здійснення: спільну розробку стратегії впровадження оптимальної практики та КРІ, розширення принципу партнерства завдяки залученню найбільш ефективних основних постачальників і споживачів тощо.

2) Принцип перенесення зусиль на головний напрям означає ефективне функціонування вертикальної комунікації (між керівництвом товариства та рядовими співробітниками), включно з розширеним доступом до стратегічної інформації; передачу додаткових повноважень працівникам у розрахунок на випадки, коли доводиться оперативно вживати заходів для виправлення ситуацій, що негативно впливають на КРІ; забезпечення проведення тренінгів про критичні чинники успіху підприємства, КРІ та методи вдосконалення процесів; додаткову допомогу працівникам, що потребують підвищення кваліфікації і т. д.

3) Принцип інтеграції процесів оцінювання показників, звітності та підвищення продуктивності: важливо, щоб керівництво товариства сформували таку інтегровану схему оцінювання показників і звітності, котра б стимулювала конкретні результативні дії. При цьому потрібно, щоб ці звіти охоплювали й критичні чинники успіху.

4) Принцип інтеграції процесів оцінювання показників, звітності та підвищення продуктивності, інакше кажучи, діючу систему звітності слід суттєво модернізувати для того, щоб вона стала якомога ефективнішою, компактною, оперативною та спрямованою на якісне прийняття рішень.

Ключові показники ефективності КРІ можна класифікувати за різними ознаками (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Класифікація КРІ\***

<b>Класифікаційна ознака</b>	<b>Приклади КРІ</b>
<i>За рівнями управління</i>	
Стратегічні КРІ	Використовуються для оцінки виконання довгострокових цілей і стратегій компанії.
Оперативні КРІ	Орієнтовані на поточні завдання і короткострокові цілі.
<i>За функціональними областями:</i>	
Фінансові КРІ	Включають показники, пов'язані з доходами, витратами, прибутком і рентабельністю. Сфера контролю: Рентабельність продажів (ROS) Чистий прибуток Показник обороту активів (ROA)
Маркетингові КРІ	Оцінюють ефективність маркетингових кампаній, таких як конверсія, охоплення, вартість залучення клієнта. Сфера контролю: Вартість залучення клієнта (CAC) Рівень конверсії Повернення на маркетингові інвестиції (ROMI)
Виробничі КРІ	Оцінюють ефективність виробничих процесів, такі як кількість виробленої продукції, рівень браку. Сфера контролю: Продуктивність праці Час простою обладнання Відсоток браку
<b>HR КРІ</b>	Пов'язані з управлінням персоналом, наприклад, плинність кадрів, рівень задоволеності співробітників. Сфера контролю: Рівень плинності кадрів Середній час закриття вакансії Індекс задоволеності співробітників

Примітка. \*Побудовано за [57]

Основні функції КР [57]:

1. Вимірювання продуктивності: КРІ надають кількісні дані, що дозволяють оцінити ефективність роботи.
2. Контроль і моніторинг: За допомогою КРІ можна відстежувати прогрес і виявляти відхилення від плану.
3. Мотивація: КРІ можуть слугувати основою для мотиваційних систем, заохочуючи співробітників за досягнення цілей.
4. Управлінські рішення: КРІ допомагають керівникам приймати обґрунтовані рішення, базуючись на об'єктивних даних.
5. Комунікація: КРІ забезпечують ясність і прозорість у спілкуванні між керівництвом і співробітниками, допомагаючи зрозуміти пріоритети та очікування.

Відповідно до діагностики прийняття управлінських рішень в ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» у Розділі 2 пропонуємо товариству використовувати систему КРІ HR-PeopleForce. PeopleForce розроблена українською компанією та орієнтована на україномовний ринок. Встановивши метрики і відстежуючи прогрес за допомогою КРІ HR-PeopleForce, товариство зможе контролювати ефективність роботи співробітників, управляти прогресом і визначати зони для поліпшення менеджменту, щоб забезпечити загальний розвиток бізнесу. З функцією відстеження КРІ HR-PeopleForce можливо керувати прогресом за допомогою єдиної програми. В HR-платформі доступна інформаційна панель КРІ, яка дозволяє керувати всіма КРІ в єдиному дашборді. Вона дозволяє призначати КРІ окремим особам або відділам, відстежувати прогрес і встановлювати одиниці виміру. КРІ можна аналізувати за допомогою віджетів і графіків. Тобто всі КРІ, створені в товаристві, а також віджети, пов'язані з плановими цілями та цілями під ризиком. Можна візуально переглянути прогрес на графіку, експортувати показники у форматах .xlsx або .csv, а також проаналізувати загальний стан виконання КРІ товариства [58].

Ключові показники ефективності КРІ є потужним інструментом для вимірювання успіху та досягнення стратегічних цілей підприємства. Правильно підібрані та встановлені КРІ можуть значно поліпшити результати роботи, мотивувати співробітників та допомогти керівникам приймати обґрунтовані управлінські рішення. Розглянемо покроковий процес встановлення КРІ HR-PeopleForce для ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» наведена на рис. 3.1.

При розробці системи КРІ слід враховувати певні вимоги, які пред'являються до кожного з її показників –систему SMART [60, с. 266]:

- S (specific – конкретний): показник безпосередньо стосується досліджуваного процесу;

- M (measurable – вимірюваний): показник повинен мати чіткі кількісні або якісні параметри оцінювання;

- A (achievable – досяжний): показник повинен бути реалістичним і досяжним у потрібний час;

- R (relevant – доцільний): показник повинен адекватно відповідати цілям компанії;

- T (time-bounded – визначений у часі): показник має бути досягнутий до визначеного моменту.

Важливо, що для побудови збалансованої й ефективної системи КРІ ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» повинна бути розроблена власна чітка стратегія розвитку, оскільки фрагментарне застосування КРІ для окремих структурних підрозділів може створити конфлікт інтересів між останніми: відбуватиметься не впровадження цілісної системи комплексного менеджменту, а досягнення розрізнених, неузгоджених між собою цілей, що може негативно впливати на досягнення стратегічних цілей товариства у майбутньому.



Рис. 3.1. Покроковий процес встановлення KPI HR-PeopleForce для ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»\*

Примітка. \*Побудовано автором

Вважаємо, КРІ є незамінним інструментом для ефективного управління ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат». Вони допомагають оцінювати продуктивність, контролювати прогрес, мотивувати співробітників та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Правильно обрані та впроваджені КРІ можуть значно підвищити ефективність роботи ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» і сприяти досягненню її стратегічних цілей.

### **3.3. Аналіз запропонованих заходів в діяльності підприємства**

Ключовими показниками ефективності називаються коефіцієнти, що показують, як конкретний співробітник або окремих відділ рухається до досягнення визначеної мети ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» під час щоденної роботи. Тобто, це індикатори, що дозволяють відстежувати всі бізнес процеси з точки зору ефективності, продуктивності і ряду інших показників [56]. КРІ HR-PeopleForce поєднує потрібний функціонал в одному рішенні для успішної роботи ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» у сфері управління людськими ресурсами, можливості системи, які може використати в своїй діяльності товариство наведені в табл. 3.3.

Слід зазначити, що впровадження КРІ HR-PeopleForce займає до 3 місяців. Для її встановлення потрібно буде скористатися послугами компанії розробника, оскільки в штаті ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» не має необхідних фахівців.

Керівництву товариства потрібно буде задати потрібні параметри і вимоги, які висуваються до КРІ HR-PeopleForce. Компанія-розробник запропонує концепцію для впровадження її в ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» та попередньо погодить з вищим менеджментом. Керівник відділу кадрів товариства самостійно буде проводити оцінку ефективності використання КРІ HR-PeopleForce. У подальшому система буде оновлюватися у відповідності до діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» і його потреб у сфері управління людськими ресурсами.

Таблиця 3.3

**Можливості KPI HR-PeopleForce для ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»\***

<b>Можливості</b>	<b>Характеристика</b>
Автоматизація рекрутингу	Пошук кращих фахівців з парсингом резюме за допомогою Google Chrome розширення, email-автоматизації та пре-тестів. Відстеження за відгуками інтерв'юерів про кандидатів
Інформація для співробітників	Прозорий список всіх співробітників товариства, календар з майбутніми подіями, ОКР цілі та в один клік запросити відпустку або лікарняний
Гнучке управління відпустками	Налаштування типу відпусток, розрахунок балансу і повністю автоматизована система запиту і підтвердження відпусток
eNPS і опитування	Вимірювання залученість співробітників і рівень їхньої задоволеності, щоб знайти ключові чинники успіху для ухвалення рішень, що ґрунтуються на даних
HR звітність і аналітика	Отримання інсайтів і статистики щодо кожного аспекту процесу управління персоналом. PeopleForce дає змогу легко створювати автоматичні та налаштовані звіти
Електронний підпис (eSign)	Завдяки технології PeopleSign кандидати можуть підписувати пропозиції про роботу прямо на екранах своїх мобільних телефонів та надсилати їх із будь-якої точки світу
Зручна взаємодія	Налаштування права доступу, розгляд кандидатів командою найму, спілкування щодо робочих цілей зі співробітниками. Кожен може коментувати та оцінювати останні новини
Управління продуктивністю	Плануйте Performance Review для співробітників, моніторинг їх розвитку, враховування фідбеку зустрічей 1-on-1. Використання оцінку 360 для допомоги у розвитку команди
Мобільний додаток і Telegram-бот	Додатки PeopleForce для Android та iOS повністю інтегровані з онлайн-версією системи та нададуть свободу управління персоналом у зручний час та будь-якому місці

Примітка. \*Побудовано за [58]

Визначено витрати на впровадження і використання КРІ HR-PeopleForce. Налаштуванням даної КРІ буде займатися спеціалізована ІТ-компанія – PeopleForce. Ця компанія є і безпосереднім розробником КРІ HR-PeopleForce і зможе найбільш ефективно налагодити її функціонування в ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат». Витрати складаються з двох складових:

- одноразових – це первинні витрати на установку КРІ HR-PeopleForce;
- постійних – щомісячні платежі за використання КРІ HR-PeopleForce, а також її оновлення.

В табл. 3.4 наведено витрати на впровадження та використання КРІ HR-PeopleForce в ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат».

Таблиця 3.4

**Витрати на впровадження та використання КРІ HR-PeopleForce  
в ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»\***

Назва	Сума витрат, грн.	Кількість користувачів, осіб	Разом, грн.
Витрати на повноцінне впровадження	65 000	-	65 000
Розробка концепції впровадження	6 000	-	6 000
Розробка та установка	12 000	-	12 000
Налагодження та адаптація	5 000	-	5 000
Тестування КРІ HR-PeopleForce	4 000	-	4 000
Повноцінний запуск та передача товариству	15 000	-	15 000
Підтримка і розвиток	8 000	-	8 000
Щорічна абонплата за одного користувача	100	45	4 500
Витрати на оновлення	2 000	-	2 000
<b>Разом</b>			<b>121 500</b>

Примітка. \*Побудовано за [58]

Отже, згідно проведених розрахунків встановлено, що на впровадження та використання КРІ HR-PeopleForce в ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» необхідно витратити 121 500,00 грн. З витрат 65 000,00 грн є одноразовими, їх товариство понесе одного разу при безпосередньому впровадженні та налаштуванні КРІ HR-PeopleForce. Решта витрат 56 500,00 грн є постійними, з них орієнтовно 2 000,00 грн. ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» буде витратити на оновлення КРІ HR-PeopleForce, а 4 500 грн коштуватиме ліцензія на 45 працівників тривалістю один рік. Відповідно у подальші роки ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» нестиме лише постійні витрати.

Результати, які отримає ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» після впровадження КРІ HR-PeopleForce представлені на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Результати ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» після впровадження КРІ HR-PeopleForce\*

Примітка. \*Побудовано за [58]

Таким чином, після впровадження та використання KPI HR-PeopleForce в ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» орієнтовно може отримати такі результати:

1. Автоматизація та отримання зворотного зв'язку покращиться на 45 %. Система дозволяє створювати опитування або обрати готові шаблони. Запуском та нагадуваннями займається KPI HR-PeopleForce, а результати будуть під надійним захистом.

2. HR-самообслуговування співробітників поліпшиться на 42 %. Можливість для співробітників оновлювати дані у режимі реального часу, дистанційного підписання документів, перенесення робочого дня, надання запиту на затвердження лікарняних та відпусток, запису на заходи компанії, цілодобового доступу до інформації.

3. HR-аналітика та статистика процесів товариства поліпшиться на 40 %. Можливість створення миттєвих звітів щодо управління персоналом для прийняття ефективних рішень.

4. Керування відпустками та відсутністю співробітників для керівника відділу кадрів ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» дозволить виконувати ці процеси на 38 % ефективніше. Система дозволяє відстежувати та коригувати графіки роботи та відпусток співробітників, отримувати сповіщення про найважливіші події і переглядати всю потрібну інформацію про відсутність працівників. В програмі є необхідний набір функцій, щодо керування відсутністю співробітників, зокрема: відпустки, лікарняні, робота з дому, відрядження, понаднормова робота, опрацювання запитів на відсутність у системі.

5. Управління цілями і ключовими результатами покращиться на 11 %. Основні можливості: встановлення цілей для всього товариства чи колективу, відстеження результатів, зрозумілий алгоритм досягнення цілей, зручний інструмент для делегування, відстеження прогресу.

6. Автоматизація рекрутингу покращиться на 10 %. Система дозволяє автоматизувати збір статистики по HR та рекрутингу. Зберігайте всі дані в одній

безпечній системі, не витрачаючи час на їх збір і обробку. Програма забезпечує необхідний функціонал для формування ефективних каналів рекрутингу, ведення гендерної статистики, обліку плинності кадрів, скорочення тривалості роботи над вакансією.

Наведені результати доводять, що впровадження та використання KPI HR-PeopleForce в ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» позитивно вплине на продуктивність праці колективу, а як наслідок товариства в цілому. За допомогою різноманітних цифрових рішень сучасна система KPI формує для керівників середовище для прийняття ефективних управлінських рішень.

### **Висновки до Розділу 3**

Встановлено, що керівникам ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» варто розвивати три загальні категорії, до яких підпадають основні лідерські компетенції: міжособистісні ключові компетенції (емоційний інтелект, побудову стосунків і управління конфліктами, основні логістичні компетенції (прийняття рішень і делегування завдань, внутрішні основні компетенції (саморефлексія і особиста відповідальність).

Успішний бізнес має чіткі цілі та регулярно оцінює шлях їх досягнення. Ефективне управління вимагає глибокого розуміння сутності окремих бізнес-процесів та їх результатів, що обґрунтовує доцільність використання ключових показників ефективності (KPI) суб'єктів бізнесу. KPI – це інструмент, що дає можливість вимірювати, аналізувати і контролювати результати діяльності, завдяки чому вони можуть оцінювати рівень досягнення стратегічних цілей, визначати напрями й інструменти оптимізації бізнес-процесів та приймати зважені рішення.

Виявлено, що ключові показники ефективності KPI є потужним інструментом для вимірювання успіху та досягнення стратегічних цілей підприємства. Правильно підібрані та встановлені KPI можуть значно поліпшити результати роботи, мотивувати співробітників та допомогти керівникам

приймати обґрунтовані управлінські рішення. Наведено покроковий процес встановлення KPI HR-PeopleForce для ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат».

## ВИСНОВКИ

1. На основі вивчення інформаційних джерел визначено суть і зміст понять «рішення» та «управлінське рішення». Прийняття рішення є основою управління. Своєчасно прийняте управлінське рішення стимулює виробництво, а слабе, або несвоєчасно прийняте – знижує результативність праці. Відповідальність керівника за прийняття рішень дуже висока. В роботі наведено загальну схему розробки та прийняття управлінського рішення.

2. У сучасній літературі існують різні підходи щодо класифікації методів обґрунтування управлінських рішень. Розрізняють кількісні та якісні методи. Кількісні методи (або методи дослідження операцій) застосовують, коли чинники, що впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити та оцінити. Якісні методи використовують тоді, коли чинники, що визначають прийняття рішення не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню. До якісних методів належать в основному експертні методи.

3. Встановлено, що до групи чинників, що впливають на прийняття управлінських рішень відносять: достовірність вихідної інформації, масштаб проблеми, технічне оснащення, категорії вирішуваної проблеми, умови використання, достатність вихідної інформації. Наведено методи оцінки економічної ефективності управлінських рішень. Виявлено, що процес обґрунтування і прийняття управлінських рішень містить як об'єктивні, так і суб'єктивні компоненти, навички і вміння, сувору формалізацію та інтуїцію. Отже, цей процес слід розглядати як об'єднання науки, досвіду і мистецтва управління.

4. Вивчення прийняття управлінських рішень здійснено на основі аналізу матеріалів діяльності Товариства з додатковою відповідальністю «Золотоніський маслоробний комбінат», яке розташовано в м. Золотоноша Черкаської області. ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» належить до групи компаній «Молочний альянс», що включає потужні підприємства з виробництва і реалізації молочної продукції. Сума чистого збиток товариства в 2023 р.,

становила 82 017 тис. грн., це негативний результат, проте у 2022 р. сума чистого прибутку становила 127 877 тис. грн. Основними причинами, що вплинули на фінансовий результат є: зростання вартості сировини; високий рівень витрат пов'язаних зі збутом, зокрема витрати на маркетинг і витрати на оплату праці.

5. Аналіз організаційної структури управління ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» доводить, що вона відповідає цілям та задачам товариства, а також функціям менеджменту, які реалізують на високому рівні, управлінські підрозділи мають високий рівень спеціалізації та централізоване управління. В товаристві наявна лінійно-функціональна організаційна структура управління, що базується на розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління. Безпосередній вплив на виконавців мають лінійні керівники, які, в свою чергу, взаємодіють із функціональними підрозділами з вирішення управлінських завдань.

6. В умовах повномасштабного вторгнення рф в Україну, ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» продовжує працювати, виплачувати заробітну плату працівникам і своєчасно виконує свої обов'язки зі сплати податків та інші зобов'язання. Матриця SWOT-аналізу для ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» демонструє, що можливості зовнішнього середовища товариство може реалізувати на основі прийняття зважених та обґрунтованих управлінських рішень, що допоможе мінімізувати загрози.

7. Для розвитку ключових лідерських компетенцій керівників структурних підрозділів ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» запропоновано сім кроків, які необхідно зробити, щоб покращити основні лідерські навички, а саме: будувати стосунки з командою, розвивати здатність брати відповідальність, розвивати емоційний інтелект, час для саморефлексії, розвивати здатність приймати рішення, делегування завдань, зміцнювати навички управління конфліктами.

8. Встановлено, що КРІ є незамінним інструментом для ефективного управління ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат». Вони допомагають

оцінювати продуктивність, контролювати прогрес, мотивувати співробітників та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Відповідно до діагностики прийняття управлінських рішень в ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» запропоновано використовувати систему КРІ HR. Згідно проведених розрахунків встановлено, що на впровадження та використання КРІ HR- PeopleForce в ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» необхідно витратити 121 500,00 грн. В роботі представлені результати, які отримає ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» після впровадження КРІ HR- PeopleForce.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агробізнес Сьогодні. Послуги для сироварів: щоб було легше відновлювати економіку України. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/infrastruktura-rynku/item/30011-posluhy-dlia-syrovariv-shchob-bulo-lehshe-vidnovliuvaty-ekonomiku-ukrainy.html>
2. Агробізнес сьогодні: Послуги для сироварів: щоб було легше відновлювати економіку України. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/infrastruktura-rynku/item/30011-posluhy-dlia-syrovariv-shchob-bulo-lehshe-vidnovliuvaty-ekonomiku-ukrainy.html>
3. Альошин С. Ю. Прийняття управлінських рішень з питань інноваційного розвитку промислових підприємств на засадах контролінгового забезпечення. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2014 рік, випуск 3 (54). С. 186-191.
4. Ареф'єва О. В. Стратегічне управління організаційною культурою підприємств при розвитку та адаптації до змін. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2019. № 6 (141). С. 84 – 95.
5. Ачкасова Л. М. Оцінювання ефективності управлінських рішень. *Економіка транспортного комплексу : збірник наукових праць*. Харків : ХНАДУ, 2018. Вип. 23. С. 50-59.
6. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Драмарецька К. П. Методичні вказівки до вивчення дисципліни «Менеджмент» для підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 051 «Економіка». Київ: ЦП «Компринт», 2021. 203 с.
7. Балдинюк А. Г. Стратегія управління змінами в організації. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 10. С. 155 – 158
8. Бербенець О. В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. *Економіка і держава*. 2017. № 7. С. 31–33.

9. Білорус Т. В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 1. С. 185 – 190.
10. Боровик М. В. Управлінські рішення: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 Менеджмент. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 81 с. URL: <http://surl.li/xjwivp>
11. Боярська М. О. Вдосконалення технології прийняття управлінських рішень на промисловому підприємстві. *Агросвіт*. 2019. № 9. С. 14–17.
12. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 420 с.
13. Вертакова Ю. Управлінські рішення: розробка і вибір: навчальний посібник. Київ : Знання, 2016. 352 с.
14. Віноградська О. М., Віноградська Н. С., Шевченко В. С., Менеджмент: навчальний посібник для студентів усіх форм навчання спеціальності 0501 «Економіка і підприємництво». Харків, ХНАМГ. 2008. 343 с.
15. Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г., Отенко В. І. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 427 с.
16. Воронкова К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. Т. 3. 256 с.
17. Груб'як С. В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 201-204
18. Група компаній «Молочний альянс». Офіційний сайт. URL: <https://milkalliance.com.ua/>
19. Гудзинський О. Д., Драмарецька К. П. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств в умовах їх інноваційного розвитку: монографія. Київ: ЦП «Компринт», 2015. 256 с.
20. Гуржій Н. М., Жарик Є. А. Розвиток управлінських персоналу на

основі компетентностного підходу. Екзистенційні та комунікативні питання управління: матеріали *Міжнародної науково-теоретичної конференції*. м. Суми, 23-25 січня, 2014. Ч. 2. С. 43 – 46. URL: [https://www.essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/34573/1/Hurzhiy\\_competence.pdf;jsessionid=B8A995719D3B8D8A7C99069EF981F8AF](https://www.essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/34573/1/Hurzhiy_competence.pdf;jsessionid=B8A995719D3B8D8A7C99069EF981F8AF)

21. Дем'яненко С. І. Менеджмент аграрних підприємств: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2015. 347 с. URL: <http://ubooks.com.ua/books/000224/inx5.php>

22. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

23. Діденко В. М. Менеджмент: підручник. Київ: Кондор, 2008. 584 с.

24. Євтушенко О. Н. Управлінські рішення: сутність та характерні риси. *Наукові праці. Державне управління*. 2014. Випуск 237. Том 249. С. 47-51. URL: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/naukpraci/govermngmt/2014/249-237-8.pdf>

25. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 728 с.

26. Ільченко Т. В. Роль SWOT-аналізу в обґрунтуванні перспектив розвитку аграрного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, Випуск 12. Частина 2. 2015. С. 67-70. URL: [http://bses.in.ua/journals/2017/23\\_2017/17.pdf](http://bses.in.ua/journals/2017/23_2017/17.pdf)

27. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Л.І. Михайлова, О.І. Гуторов, С.Г. Турчіна, І.О. Шарко. Вид. 2-ге, доп. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 234 с.

28. Кардаш В. Я. Товарна інноваційна політика: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 1999. 124 с.

29. Керівництво організацією: навчальний посібник О. Є. Кузьмін. Львів: Вид. Нац. Ун. «Львівська політехніка», 2008. 250 с.

30. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. Київ: ЦНЛ, 2005. 344 с.

31. Кузнецова І., Сокурєнко І. Технологія прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*:

зб. наук. праць. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2019. № 5(268). С. 169-188

32. Матвійчук А. Економічні ризики в інвестиційній діяльності: Монографія / А.В. Матвійчук. Вінниця: Вінниц. нац. техн. ун-т.; Вид-во «УНІВЕРСУМ», 2005. 205 с.

33. Менеджмент організацій: підручник. Л. І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник, М. А. Йохна, О. С. Новикова, Є. Г. Рясник. Київ: Либідь, 2004. 448 с.

34. Менеджмент. Г. В. Щокін та ін. Київ: МАУП, 2007. 816 с.

35. Менеджмент: навчальний посібник. А. В. Бардась, М. В. Бойченко, А. В. Дудник. Д.: Національний гірничий університет, 2012. 381 с.

36. Менеджмент: навчальний посібник. С. І. Михайлов, Т. І. Балановська, О. С. Степасюк, О. П. Гоголя та ін. Київ: НУБіП України, 2010. 540 с.

37. Монастирський Г. Л. Теорія організації: навчальний посібник. Київ: Знання, 2008. 319 с.

38. Мороз І. В. Менеджмент і маркетинг освіти: навчальний посібник. Київ. Освіта України, 2009. 192 с.

39. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник для студ. вищ. навч. закладів. Київ: ТОВ «УВПК» ЕксОб», 2001. 560 с.

40. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг. Київ: КНЕУ, 2003. 246 с.

41. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. Київ: Атіка, 2008. 240 с.

42. 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. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/2416>

43. Про господарські товариства: Закон України № 1576-ХІІ від 19 вересня 1991 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення 03.07.2024)

44. Про охорону праці: Закон України № 2694-ХІІ від 14 жовтня 1992 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 22.09.2024).

45. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України № 2275-VIII від 6 лютого 2018 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text> (дата звернення 05.07.2024)

46. Савицька О. М. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*, № 6. 2019. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2019/57.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/57.pdf)

47. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції: монографія. М. М. Новікова, Н. О. Кондратенко, М. В. Боровик та ін.; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: «Друкарня Мадрид», 2020. 335 с. URL: [https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2020\\_\\_\\_\\_\\_pdf](https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2020_____pdf)

48. Технології прийняття управлінських рішень: монографія. За заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової. Харків: «Діса плюс», 2023. 430 с. URL: <http://surl.li/jzzlay>

49. Товариство з додатковою відповідальністю «Золотоніський маслоробний комбінат». Офіційний сайт. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/zolotoniskij-maslorobnij-kombinat/>

50. Шалева О. І. Система КРІ як сучасний інструмент управління бізнес-процесами готельних підприємств. *Економіка та суспільство. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність*. Випуск № 65, 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4527/4467>

51. Шатун В. Т. Основи менеджменту: навчальний посібник. Миколаїв: МДГУ ім.Петра Могили, 2006. 376 с.

52. Шекшня С. В. Управління персоналом сучасної організації. Київ: Інтел Синтез, 2009. 414 с.

53. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2006. 439 с.
54. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., КриськоЖ. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
55. Школа бізнесу. Методи ухвалення управлінських рішень. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/metodi-uhvalennya-upravlinskih-rishen>
56. How To Develop Core Leadership Competencies (With Tips). URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-develop-your-core-leader-competencies>
57. HURMA. Що таке KPI (ключові показники ефективності)? URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-kpi-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti/>
58. PeopleForce. Офіційни сайт. URL: <http://surl.li/qoczpa>
59. RemOnline. Системи KPI співробітників: як розробити, розрахувати та впровадити. URL: <https://remonline.ua/blog/employee-KPI-systems-how-to-develop/>
60. Wannes A., Ghannouchi S. KPI-Based Approach for Business Process Improvement. Procedia Computer Science. 2019. Vol. 164. P. 265–270.
61. Waytobi. Приклади KPI: як розрахувати ключові показники ефективності. URL: <https://waytobi.com/ua/blog/kpi-examples-how-to-calculate-kpi.html>
62. YouControl. ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/00447824/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00447824/)