

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Хоменко Анастасія Володимирівна

УДК 658.87:005.53

Кваліфікаційна робота

На тему: «Обґрунтування та прийняття управлінських рішень менеджерами підприємства роздрібної торгівлі в умовах невизначеності»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ А.В.Хоменко

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Алькема Віктор Григорович,

доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2024

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота спрямована на вирішення проблемних питань, пов'язаних з обґрунтуванням та прийняттям управлінських рішень менеджерами підприємства роздрібною торгівлі в умовах невизначеності.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз теоретико - методичних та науково-практичних аспектів процесу формування і прийняття рішень та надання практичних рекомендацій на рахунок реалізації і вдосконалення практики прийняття менеджерами підприємства роздрібною торгівлі управлінських рішень в умовах невизначеності.

Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні та науково-практичні аспекти процесу формування і прийняття рішень підприємства роздрібною торгівлі підприємства.

Проаналізовано теоретико-методичні засади обґрунтування та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Діагностовано аналіз процесів обґрунтування та прийняття управлінських рішень менеджерами підприємства ТОВ «Руш» в умовах невизначеності.

А також запропоновано шляхи та напрямки удосконалення процесу обґрунтування та прийняття управлінських рішень на ТОВ «Руш».

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 75 стор., 3 рис., 12 табл., 38 дж., 1 додаток.

Ключові слова: підприємство, менеджер, рішення, механізм, управління, діагностика, оцінка.

ABSTRACT

The qualification work is aimed at solving problematic issues related to the substantiation and management decision-making by managers of a retail trade enterprise under conditions of uncertainty.

The purpose of the qualification work is to analyze the theoretical, methodological, scientific and practical aspects of the process of forming and making decisions and to provide practical recommendations for the implementation and improvement of the practice of making management decisions by retail managers under conditions of uncertainty.

To achieve this goal, the qualification work investigates the theoretical, methodological, scientific and practical aspects of the process of formation and decision-making of the retail trade enterprise.

The theoretical and methodological foundations of substantiation and management decision-making under conditions of uncertainty are analyzed. The analysis of the processes of substantiation and managerial decision-making by managers of the enterprise “Rush” LLC under conditions of uncertainty is diagnosed.

The ways and directions of improvement of the process of substantiation and management decision-making at Rusch LLC are proposed.

The qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions and appendices. The volume of the qualification work is 75 pages, 3 figures, 12 tables, 38 journals, 1 appendix.

Keywords: enterprise, manager, decision, mechanism, management, diagnostics, evaluation.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОБГРУНТУВАННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ МЕНЕДЖЕРАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	10
1.1. Сучасне розуміння функціонування підприємства в умовах невизначеності	10
1.2. Теоретико-методичні засади обґрунтування та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності	20
1.3. Приклади успішної практики прийняття управлінських рішень менеджерами підприємств в умовах невизначеності	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТОВ «РУШ»	31
2.1. Характеристика економічної діяльності підприємства ТОВ «Руш»...31	31
2.2. Організаційно-економічний механізм діяльності підприємства ТОВ «Руш».....34	34
2.3. Аналіз процесів обґрунтування та прийняття управлінських рішень менеджерами підприємства ТОВ «Руш» в умовах невизначеності.....43	43
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОБГРУНТУВАННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ МЕНЕДЖЕРАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РУШ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	47
3.1. Розробка шляхів та напрямків удосконалення процесу обґрунтування та прийняття управлінських рішень.....47	47
3.2. Модель вдосконалення процесу обґрунтування та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності	53
3.3. Обґрунтування економічної доцільності удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності	58
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

На цій стадії розвитку компанії головне завдання полягає в тому, щоб підвищити ефективність організації. Ключовий запас у цьому випадку - система поліпшення системи ухвалення рішень і впровадження. Ця тема досить релевантна і становить інтерес для багатьох учених, експертів і практиків. Ухвалення рішень в організації - досить важливий і відповідальний факт. Процес його впровадження посідає центральне, ієрархічно важливе місце в структурі дій управління. Вирішення цієї проблеми визначено і змістом дій управління, і його очікуваними результатами. Питання, які ще не були вирішені і в теорії, і на практиці, впливають безпосередньо на несприятливе, не завжди ефективне становище, в якому багато поліпшених внутрішніх організацій опиняються. Основною проблемою, з якою зустрічаються компанії, є людський фактор. Впровадження рішень залежить від певних співробітників компаній. І від того, наскільки правильно та якісно представлений процес ухвалення рішень, як проходить попередня підготовка до нього, а також процес упровадження, залежить ефективність трудового процесу.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена особливою значущістю проблеми дослідження. У сучасних умовах для того, щоб бути стійко конкурентоспроможним, отримувати дохід і знижувати можливі збитки, підприємницькі структури повинні ухвалювати стратегічні й тактичні рішення в умовах нестійкого характеру зовнішніх умов.

Прийняття рішень є ключовою складовою будь-якої управлінської діяльності. Прийняття управлінського рішення - це вибір того, що і як планувати, організувати, мотивувати та контролювати. Керівникам різних підприємств доводиться розглядати різні варіанти дій, щоб знайти оптимальний шлях для своєї організації в конкретний час і місце. Загалом, для ефективної роботи організації керівник повинен приймати правильні рішення серед різних альтернатив.

На сьогодні для менеджерів вельми характерним є ухвалення

управлінських рішень в умовах невизначеності. Це зумовлено соціально-політичними, адміністративно-законодавчими, виробничими, комерційними, фінансовими та іншими чинниками. Умови невизначеності створюються факторами зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Коли неможливо передбачити ймовірність потенційних результатів, тоді рішення приймаються в умовах невизначеності. Невизначеність також властива деяким рішенням, які приходиться ухвалювати в умовах швидкої зміни обставин. У реальній практиці лише небагато управлінських рішень приймаються в умовах повної невизначеності. Найчастіше особа, яка ухвалює рішення, має у своєму розпорядженні будь-яку інформацію, але її кількість або якість зумовлюють ступінь невизначеності. Таким чином, проблема невизначеності в процесі ухвалення управлінських рішень менеджерами є надзвичайно актуальною.

Об'єкт дослідження: процес формування і прийняття рішень підприємства роздрібної торгівлі.

Предмет дослідження: теоретико-методичні та науково-практичні аспекти процесу формування і прийняття рішень підприємства роздрібної торгівлі товариства з обмеженою відповідальністю «Руш».

Мета роботи є аналіз теоретико - методичних та науково-практичних аспектів процесу формування і прийняття рішень та надання практичних рекомендацій на рахунок реалізації і вдосконалення практики прийняття менеджерами підприємства роздрібної торгівлі управлінських рішень в умовах невизначеності.

Згідно мети кваліфікаційної роботи були вирішені такі завдання:

- охарактеризовано сучасне розуміння функціонування підприємства в умовах невизначеності;
- досліджено теоретико-методичні засади обґрунтування та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності;
- розглянуто приклади успішної практики прийняття управлінських рішень менеджерами підприємств в умовах невизначеності;
- виконано характеристику економічної діяльності підприємства ТОВ

«Руш»;

- розглянуто організаційно-економічний механізм діяльності підприємства ТОВ «Руш»;

- проведено аналіз процесів обґрунтування та прийняття управлінських рішень менеджерами підприємства ТОВ «Руш» в умовах невизначеності;

- виконано розробку шляхів та напрямків удосконалення процесу обґрунтування та прийняття управлінських рішень;

- розглянуто модель вдосконалення процесу обґрунтування та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності

- виконано обґрунтування економічної доцільності удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.

У своїх дослідженнях багато вітчизняних та зарубіжних учених детально розглянули особливості управлінських рішень в цілому та процес їх розробки зокрема Алькема В.Г. [1], Дуднєва Ю.Е. [13], Гнатієнко Г.[12], Морозов В.В.[32], Вороніна А.В.[8], Копил О.В.[8], Ус С.А.[37] та ін. Проте, незважаючи на широке освітлення даної проблеми, є потреба у глибшому дослідженні цього важливого питання з метою пошуку та узагальнення способів підвищення ефективності діяльності підприємств роздрібної торгівлі в умовах невизначеності.

Теоретичною та методологічною базою дослідження є сучасні наукові дослідження вітчизняних та закордонних вчених з питань управління, періодичні публікації вітчизняних та закордонних вчених, нормативно-правові та законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємств; наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, що стосуються теми дослідження; дані Державної служби статистики України; публікації спеціалізованих періодичних видань; фінансово-економічна та інша звітність підприємства ТОВ "Руш"; результати власних досліджень.

Методами дослідження процесу прийняття управлінських рішень є системний аналіз – для деталізації і поділу об'єкта дослідження на окремі складові; синтез – для узагальнення розрізнених аспектів; інформаційне

моделювання – для забезпечення дослідження нормативно-довідковими матеріалами; конкретизація – для обґрунтування змісту форм облікового забезпечення; порівняння – для аналізу даних підприємства у динаміці; графічний – для наочного зображення результатів дослідження.

Практична значимість роботи полягає в можливості використання запропонованих автором методичних розробок і практичних рекомендацій у процесі оптимізації управління організацією.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У роботі містяться 13 таблиць, 3 рисунки, 2 формули та при на писанні використано 36 джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОБГРУНТУВАННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ МЕНЕДЖЕРАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Сучасне розуміння функціонування підприємства в умовах невизначеності

Менеджери приймають рішення на всіх рівнях, але вони часто стикаються з невизначеністю та ризиком. У сфері управління мало що робиться для вивчення ставлення керівників до себе стосовно свого рішення, яке вони приймають за обставин ризику. Прийняття рішень як невід'ємна частина управління є однією з визначальних характеристик керівництва. Основний вплив на успіх чи неуспіх має якість прийнятих рішень організації. Прийняття рішень вважається управлінською функцією та організаційним процесом тому що в більшості випадків ця дія вимагає не тільки якості, але й готовності зіткнутися з наслідки, ті, що проходять окремо і стають проблемою певної групи людей[7, с. 287].

Прийняття рішення - це процес представлення проблеми, формулювання альтернатив, аналіз альтернатив і вибір найкращих альтернативи, ніж продовжується реалізація альтернативи та її контроль.

Процес прийняття рішення складається з восьми кроків: виявлення проблеми: цей процес починається з наявності проблеми та її різниця між наявним і бажаним станом. Менеджери хороші, якщо вони вміють розуміти три основні характеристики проблеми: бути в курсі проблеми, бути в ній тиск, щоб діяти; ідентифікація критеріїв для прийняття рішень: Після визначення проблеми це повинні бути визначені критерії вирішення проблеми. Критерії повинні базуватися на важливості і вазі залежно від питання або проблеми, яку потрібно вирішити; розподіл важливості / ваги критеріїв: Особа, яка приймає рішення, має зважити важливість критеріїв і класифікувати їх, віддаючи пріоритет відповідно до їх важливості; розробка альтернатив: особа, яка приймає рішення, повинна

бути творчою, тобто співпрацювати з командою повинні перерахувати альтернативи, на основі яких можна вирішити певну проблему; аналіз альтернатив: на цьому етапі вибрані альтернативи аналізуються; вибір альтернативи: після розгляду ваги представлених альтернатив, у цьому кроці вибирається найкраща альтернатива, яка генерує найбільшу суму, розраховану на попередньому етапі; виконання рішення: На цьому кроці розміщується рішення про дію та рішення має бути дотримано відповідними особами, а також їхнє залучення прийняти для роботи, яку досліджують. У тих випадках, коли люди, які виконують рішення, беруть участь у процесі з ентузіазмом підтримують реалізацію рішення.

Оцінка ефективності рішення: це оцінка результату, який можна побачити якщо проблема вирішена. У випадках, коли проблема все ще існує, це повинен зробити менеджер побачити, що пішло не так, і повернутися до попередніх кроків; Процес прийняття рішення передбачає оцінку сценарію з різних точок зору, або перспективи, щоб визначити рішення, які призведуть до бажаного результату. Три основні перспективи прийняття рішень - це раціональність, обмежена раціональність та інтуїція. Раціональне прийняття рішень означає, що менеджери приймають стійке рішення, яке максимізує цінність умови конкретних обмежень. Коли менеджери приймають раціональні рішення, але обмежені з їхньої здатності обробляти інформацію це представляє раціональне обмежене прийняття рішень. Тоді як інтуїтивне прийняття рішень – це коли рішення приймаються на основі досвіду, відчуття та накопичене судження. Правильне розв'язання задач переважно інтуїтивне і прийняття рішення є результатом незрозумілої суміші досвіду, уяви, інтелекту і почуття, поєднане з совістю [9, с. 78].

Залежно від характеру проблеми, менеджер може прийняти інший тип рішення. Коли нам доводиться мати справу зі структурними проблемами, необхідно приймати рішення запрограмований, тоді як коли ми маємо справу з неструктурованими проблемами, він не запрограмований. Менеджери намагаються приймати правильні рішення, тому що їх будуть оцінювати за

результатами цих рішень рішення. Відомо, що менеджери часто нехтують правилами та нормами, коли вони приймають рішення в умовах ризику та невизначеності. Також слід звернути увагу на контекст рішення, що означає аналіз структури організації та її організаційної культури. Управління ризиками є складним процесом і його метою є збереження майна, капіталу або прибуток організації за рахунок зменшення потенціалу збитків. Управління ризиками може бути визначено як прийняття рішення щодо заходів, за допомогою яких було б зменшено ймовірність і наслідки неприємних ефектів, які можна зробити лише шляхом виявлення та оцінки ризику.

Умови, з якими стикаються менеджери під час прийняття рішень: безпека - точне прийняття рішень, оскільки відомі результати кожної альтернативи тому менеджери можуть приймати надійні рішення; ризик – кожна дія призводить до одного з конкретних результатів, тоді як результати альтернатив не можуть бути оціненими. Здатність визначати ймовірність може бути результатом попереднього досвіду або вторинної інформації; небезпека - дії можуть призвести до групи наслідків, але де ймовірність результат абсолютно невідомий. Для особи, яка приймає рішення, забезпечення та обґрунтування розрахунків альтернатива відсутня[10, с. 96]:

Загалом менеджери не схильні йти на ризик. Це показали деякі дослідження менеджери не визнають, що ризик, з яким вони стикаються, невіддільний від ситуації і вони просто сприяють його прийняттю, розглядаючи його як контрольовану проблему. У ситуації невизначеності перспектив бізнес-діяльності, промислове підприємство ставить більш високі вимоги до обґрунтування прийняття рішень. Це вимагає правильного поєднання інтуїтивних та психологічних методів з методами математичного вирішення проблеми. Невизначеність означає, що існують фактори, які можуть призвести до непередбачуваних результатів дій, але ми не знаємо, наскільки ці фактори можуть вплинути на результати діяльності підприємства. Це пояснюється тим, що ми не маємо повної або точної інформації про умови, в яких реалізуються проекти. В різних організаціях можуть прийматися різні рішення як одна

людина, так і колегіально, відповідно до рівня рішення, організаційної структури та рівня делегування повноважень. Зазвичай найскладніші стратегічні рішення ухвалюються колегіально для зменшення ризику ухвалення неоптимального варіанту та зниження моральної завантаженості на людей, які приймають ці рішення. Процес ухвалення рішень є психологічним. Люди не завжди приймають логічні рішення під час цього процесу. Рішення можуть бути спонтанними або високо логічними. Тому процес ухвалення рішень можна поділити на інтуїтивний, заснований на судженнях, і раціональний. Проте рішення рідко належать до однієї конкретної категорії. Інтуїтивне рішення приймається на основі відчуття керівника про його правильність. У цьому випадку не враховуються всі можливі варіанти, їх переваги та недоліки, і не враховується розуміння ситуації [36, с. 89].

Рішення, що базуються на судженнях, зазвичай вважаються інтуїтивними, оскільки їхня логіка неочевидна. Такі рішення - це вибір, зумовлений знаннями або накопиченим досвідом. Людина використовує знання про подібні ситуації, що вже траплялися раніше, щоб передбачити результати альтернативних рішень у поточній ситуації. Цей метод прийняття рішень має як позитивні, так і негативні сторони. Позитивним є те, що багато ситуацій мають тенденцію повторюватися, і застосування такого методу дозволяє заощадити час і гроші, оскільки рішення приймається швидко і без необхідності збирати та аналізувати додаткову інформацію. Однак такі рішення засновані на здоровому глузді, який насправді зустрічається дуже рідко.

Крім того, інформація, на якій базується це рішення, може бути спотворена відповідно до потреб людей та інших факторів. Крім того, судження не можуть допомогти прийняти правильне рішення в унікальних або абсолютно нових ситуаціях, оскільки особа, яка приймає рішення, не має достатнього досвіду для обґрунтування свого вибору. Оскільки судження завжди ґрунтуються на досвіді, вони спрямовують процес прийняття рішення в напрямку, з яким менеджер знайомий з попередніх ситуацій. Така ситуація може привести до того, що керівник пропустить можливі нові варіанти. Раціональне

рішення - це рішення, яке базується на об'єктивному аналізі. Цей процес зазвичай складається з п'яти кроків, хоча їх кількість може змінюватися залежно від конкретної проблеми. Крім зазначеного вище, на процес прийняття рішень впливають такі фактори, як особистісні оцінки менеджера щодо середовища прийняття рішень, обмеження інформацією, поведінкові обмеження та інші. Фактори, які впливають на прийняття рішень, включають ризик і невизначеність. Управлінське рішення спрямоване на вирішення проблем, які виникають у зв'язку з теоретичними і практичними питаннями[8, с. 35].

Вимоги до управлінських рішень включають: обґрунтованість - рішення повинно бути обґрунтованим на основі потреб і можливостей; правомірність - рішення повинно відповідати законодавству; несуперечливість - нові рішення не повинні суперечити існуючим і не повинні їх дублювати; своєчасність - рішення повинно бути ухвалене в той момент, коли його можна реалізувати; забезпеченість ресурсами - рішення повинно мати достатні ресурси для реалізації; ясність і лаконічність - рішення не повинно мати подвійного тлумачення або зайвого красномовства. Види невизначеності та їх характеристика наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Види невизначеності та їх характеристика

Вид невизначеності	Характеристика невизначеності
1	2
Політична	Результатом слідства державної політики є зміни у структурі влади, зміни в пріоритетних напрямках діяльності, перевага політичних інтересів над інтересами бізнес-сектору та ставлення до суспільства. Це може призвести до правової невизначеності, що робить довгострокові інвестиції ризикованими.
Економічна	Фактори економічного впливу на діяльність господарюючих суб'єктів включають регулятивну політику держави, податкові зміни, інші економічні умови діяльності, інфляційні процеси та інші.
Міжнародна	Впливає на підприємницьку діяльність, що має вихід на міжнародний ринок чи зв'язки із зарубіжними партнерами.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Макроекономічна	Причиною виникнення є зміна часу або нестабільність основних макроекономічних показників країни, таких як стан фінансової системи, рівень цін на фактори виробництва, динаміка процентних ставок і інфляція, а також курс національної валюти.
Мікроекономічна	Нестабільність і непередбачуваність стану ринків, таких як товари і послуги, праця, фондовий, валютний, фінансовий, страховий та інші, призводять до виникнення складнощів у взаємодії суб'єктів господарської діяльності, таких як держава, підприємці та домашні господарства.
Технологічне	Зростання НТП, відповідність технологічних процесів стандартам та правилам можуть впливати на конкурентоспроможність підприємства. Нові технології можуть підвищити або знизити конкурентоспроможність підприємства.

Джерело: [16]

Отже серед наведених у таблиці 1.1 прикладів мають місце як ризики, що є потенційним негативним ефектом – ризик економічних втрат, пов'язаний з невиконанням контрагентами своїх зобов'язань, так і ризики, що відображають неоднозначність майбутніх результатів – ризики, що є наслідком перспективної та ретроспективної невизначеностей. Види ризиків за масштабом прояву наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Види ризиків за масштабом прояву

Критерій	Види ризику	Характеристика ризику
1	2	3
Мегарівень (світовий рівень)	Природний	Виникає в результаті стихійних лих та інших катаклізм та впливає на ресурсний потенціал підприємства
Макрорівень (рівень країни)	Екологічний	Проявляється в техногенних катастрофах в результаті діяльності людства
	Законодавчий	Пов'язаний з можливістю різкої зміни законодавства щодо фінансово-господарської діяльності
	Соціальний	Пов'язаний із страховим захистом населення
	Кредитний	Зумовлений можливістю невиконання підприємством своїх фінансових обов'язків перед кредитором
	Процентний	Виникає в результаті непередбачених змін процентних ставок

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
	Ризик ліквідності	Пояснюється неочікуваною зміною кредитних і депозитних потоків
Мезорівень (рівень регіону чи галузі)	Політичний	Залежно від політичної ситуації в країні
	Ризик, що пов'язаний з попитом	Зумовлюється зміною платоспроможності клієнтів в галузі та зміною конкурентоспроможності
Мікрорівень (рівень підприємства)	Виробничий	Пов'язаний з можливістю невиконання підприємством своїх замовлень передзамовником
	Маркетинговий	Наслідками є втрати у зв'язку з мінливістю умов ринку (попит, пропозиція, ціни)
	Комерційний	Пов'язаний з небезпекою втрат у процесі фінансово-господарської діяльності (перевезення вантажів, затримка платежів, витік інформації)
	Фінансовий	Пов'язаний з купівельною спроможністю грошей
	Підприємницький	Зумовлюється неефективною організацією ведення справ
	Господарський	Пояснюється подоланням ризиковості та невизначеності в ситуаціях неминучого вибору за умови відхилень від мети

Джерело: [16]

Отже, можна зробити висновки, що кожне підприємство стикається з факторами зовнішнього середовища, які формують загальні для нього та інших суб'єктів господарювання види ризиків: політичні; законодавчі; природні; макроекономічні. Політичні ризики пов'язані з політичною обстановкою країни та діяльністю органів державної влади (революція, військові дії, націоналізація приватної власності, конфіскація майна та ін.). Законодавчі припускають зміну чинних норм із виходом нових законодавчих і нормативних актів, наприклад, що погіршують становище компанії (запровадження нових податків, скасування податкових пільг, підвищення податкових ставок та інших.). Природні пов'язані з можливими стихійними лихами (повені, пожежі, землетруси тощо) та забрудненням довкілля. Макроекономічні зумовлені розвитком економічних процесів у країні та у світі в цілому. У свою чергу, макроекономічні ризики включають інфляційні (дефляційні), валютні, процентні та структурні ризики.

Внутрішні процеси на підприємстві також впливають на ефективність управління ризиками. Внутрішні ризики поділяються на три види: виробничі; комерційні; фінансові. Виробничі ризики пов'язані з особливостями технологічного процесу на конкретному підприємстві, рівнем кваліфікації працівників, організацією постачання сировини та матеріалів та здійсненням транспортних перевезень. А також із процесом перевірки та моніторингу контрагентів. Приклади виробничих ризиків підприємницької діяльності: зупинення обладнання через брак матеріалів та неможливість замовити сировину у постачальників; відсутність постачання чи постачання з порушенням термінів, прописаних у договорі; невивплата прибутку, отриманого від продажу товару; ймовірність повернення проданої продукції; відмова у наданні кредиту на розширення виробництва; ризик оголошення банкрутом партнера, клієнта, постачальника чи самого підприємця; помилки у ціновій політиці. Комерційні наступають етапі реалізації готової продукції. Підприємницькі комерційні ризики зумовлені неправильно проведеними маркетинговими дослідженнями, у яких компанія неспроможна реалізувати весь обсяг виробленої продукції, недооцінкою конкурентів на товарному ринку чи помилковою ціновою політикою, і навіть невиконанням контрагентами договірних зобов'язань.

Фінансові пов'язані з купівельною спроможністю грошей, наприклад, з інфляцією чи зміною валютних курсів та інвестиційними помилками. Найбільш суттєвими у цій групі можуть бути: ризики замовника будівельних робіт; кредитний ризик позичальника; ризик шкоди внаслідок помилок або упущень, пов'язаних з оформленням права власності; купівля неліквідних цінних паперів. Крім того, до внутрішніх ризиків також відносять інші види ризиків у підприємницькій діяльності: кадрові; ризики щодо тривалості існування; допустимий, критичний та катастрофічний ризики; виправданий та невивправданий ризик; страхований та нестрахований ризик; галузевий та інноваційний ризик.

Кадрові ризики часом є ключовими ризиками компанії. Беручи на роботу некомпетентного спеціаліста, бізнесмен може зіткнутися і з несумлінно

виконаною роботою, і з порушенням ухвалених технологічних нормативів. Крім цього, один негативно налаштований співробітник може дезорганізувати весь колись злагоджений колектив або завдати іншої, не менш істотної шкоди. Ризики за тривалістю існування бувають короткостроковими та довгостроковими. Короткострокові пов'язані з перебоями дрібних поставок, труднощами із укладанням невеликих договорів тощо. буд. Їх можна оперативно вирішити, а налагодивши виробничі процеси, і звести до мінімуму. Подібним прикладом підприємницького ризику є призупинення роботи за результатами перевірки санітарною інспекцією або органами пожежного нагляду.

Наслідків таких ризиків можна уникнути, заздалегідь провівши внутрішню перевірку та усунувши знайдені помилки. Довгострокові пов'язані з регулярними збоями у роботі чи помилками планування. Допустимий, критичний та катастрофічний ризики - поняття, пов'язані з фінансами підприємства. Допустимий ризик — грошовий ризик, який не відведе баланс компанії до «мінусу». Критичний ризик - сума витрат на укладання угоди дорівнює прибутку. У результаті компанія йде в «нуль», що є неефективним і неприйнятним для підприємництва. Катастрофічний ризик – якщо витрати перевищують прибуток. Якщо фірма вклала всі фінанси в подібну угоду, вона вважається банкрутом. виправданий та не виправданий ризик – перший приносить прибуток, а другий – збитки. На жаль, точно визначити, з яким із них ви зіткнетеся дуже складно. Страхований ризик, що не страхується, — залежать від страхового або не страхового випадку. Серед основних чинників, які впливають на зростання рівня ризиків на вітчизняних підприємствах, можна виділити наступні: вплив світової економічної кризи, рівень інфляції, тривала політична криза в країні, відсутність чітко розподілених сфер відповідальності суб'єктів господарювання, постійні зміни законодавства, спрямовані лише на інтереси певних груп і видів бізнесу, недостатньо високий професійний рівень менеджменту компанії та інші.

Можливість досягнення запланованих результатів, незважаючи на ці фактори, визначає ризикостійкість підприємства, що означає здатність суб'єкта

господарювання протистояти ризикам і є однією зі складових загальної стійкості суб'єкта господарювання. Розвиток підприємства залежить від комплексної оцінки основних аспектів його функціонування. Під час реалізації стратегії, керівництво приймає управлінські рішення, моделюючи фактори, що впливають на ефективну діяльність залежно від цілей зацікавлених сторін - фізичних та юридичних осіб, які мають інтерес до діяльності підприємства або впливають на неї, та їх очікувань. Метою підприємства є досягнення поставленої мети, а грошові надходження повинні задовольнити потреби всіх зацікавлених сторін. Власники очікують отримання прибутку і стабільного функціонування підприємства, інвестори бажають низького рівня ризиків, персонал має отримувати високу заробітну плату і мати впевненість у майбутньому, постачальники зацікавлені в майбутніх стійких домовленостях, а партнери хочуть мати впевненість у спільній діяльності[7, с. 132].

Наприклад, підприємство торгівлі, з метою розширення асортименту своєї продукції, придбало новий вид товару, який є дорожчим і було закуплено у великій кількості. Це було зумовлено великим попитом на продукцію цього підприємства серед споживачів. Однак, незабаром відбулися негативні зміни в економічному розвитку міста, що призвело до зниження розмірів заробітної плати у споживачів і, відповідно, зниження їх купівельної спроможності. У даному випадку керівництву підприємства необхідно прийняти оптимальне рішення щодо закупленого дорогого товару в найкоротші терміни, оскільки цей товар має свій термін зберігання, який необхідно враховувати[10, с. 112].

Під час зіткнення з невизначеністю, менеджер може скористатися двома основними можливостями[5, с.89]. По-перше, спочатку слід звернутися за додатковою відповідною інформацією і переглянути проблему ще раз. Це може допомогти зменшити новизну та складність проблеми. Менеджер поєднує цю інформацію та аналіз зі своїм досвідом, судженням або інтуїцією, щоб надати різні результати з певною ймовірністю. Другий варіант - полягає в тому, щоб діяти з урахуванням минулого досвіду, суджень або інтуїції і робити припущення щодо ймовірності подій. Під час ухвалення управлінських рішень тимчасові та

інформаційні обмеження мають найважливіше значення.

1.2. Теоретико-методичні засади обґрунтування та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності

Прийняття управлінських рішень, що стосуються фінансових ризиків, ґрунтується на концепції та методології теорії прийняття рішень. Зазначена теорія передбачає, що рішення, пов'язані з ризиком, завжди супроводжуються елементами невизначеності щодо конкретної поведінки вихідних параметрів, що не дозволяє чітко визначити значення кінцевих результатів цих рішень. Залежно від рівня невизначеності майбутньої поведінки вихідних параметру прийнятті рішень розрізняють умови ризику, де ймовірність настання окремих подій може бути встановлена з різною точністю, і умови невизначеності, коли через відсутність необхідної інформації така ймовірність не може бути визначена. Теорія прийняття рішень в умовах ризику і невизначеності ґрунтується на наступних вихідних принципах: об'єкт ухвалення рішення чітко визначений і відомі основні можливі фактори ризику. У фінансовому менеджменті такими об'єктами є окремі фінансові операції, конкретні види цінних паперів, групи взаємовиключних реальних інвестиційних проектів та інше; для об'єкту прийняття рішення вибирається показник, який найкраще відображає ефективність цього рішення. У випадку короткострокових фінансових операцій таким показником зазвичай є сума або рівень чистого прибутку, а для довгострокових операцій - чистий приведений дохід або внутрішня ставка прибутковості при виборі показника, що відображає рівень ризику, обирається об'єкт прийняття рішення. Фінансові ризики зазвичай визначаються можливим рівнем відхилення очікуваного показника ефективності (наприклад, чистого прибутку, чистого приведенного доходу тощо) від середнього або очікуваного значення; є обмежена кількість варіантів для прийняття рішення (обмежена кількість альтернативних реальних інвестиційних проектів, конкретних цінних

паперів, способів здійснення певної фінансової операції тощо); у фінансовому менеджменті існує кінцева кількість сценаріїв розвитку подій під впливом ризикових факторів. Кожен з цих сценаріїв відображає можливий майбутній стан зовнішнього фінансового середовища, що залежить від змін окремих ризикових факторів. Приймаючи рішення, необхідно враховувати діапазон від найбільш сприятливих (оптимістичних) до найбільш несприятливих (песимістичних) сценаріїв; для кожного поєднання альтернатив прийняття рішень і ситуацій розвитку події можна визначити кінцевий показник ефективності рішення, який відповідає конкретному значенню суми чистого прибутку, чистого приведенного доходу тощо, відповідно до даного поєднання; кожна ситуація може бути оцінена на ймовірність її реалізації. Ця можливість розділяє всю систему ризикових рішень на умови обґрунтування («умови ризику» або «умови невизначеності»); умови ризику і невизначеності вимагають побудови "матриці рішень" під час обґрунтування ризикових рішень. Вибір найкращої альтернативи здійснюється за допомогою методології прийняття рішень[38, с. 101].

Один з видів матриці рішень називається "матриця виграшів" і вона відображає показник ефективності. Також можлива побудова іншого виду матриці рішень, яка називається "матриця ризиків". У цій матриці замість показника ефективності використовується показник фінансових втрат, пов'язаних з різними альтернативами прийняття рішень і можливими ситуаціями розвитку подій. Прийняття рішень на робочому місці, «ризики» стосуються потенційних негативних наслідків або невизначеності, пов'язаних із конкретним рішенням чи дією. Це може включати низку можливих наслідків, зокрема фінансові втрати, зниження продуктивності, шкоди репутації чи іміджу бренду або негативний вплив на зацікавлених сторін, таких як співробітники чи клієнти. Оцінюючи потенційні ризики, особи, які приймають рішення, повинні враховувати ймовірність виникнення цих результатів, а також потенційну величину їх впливу. Розуміння ризиків і управління ними є важливим аспектом прийняття ефективних рішень на робочих місцях, оскільки це дозволяє окремим особам і організаціям зважити переваги та недоліки різних варіантів і зробити

обґрунтований вибір, який мінімізує шкоду та максимізує користь[36, с. 89].

Невизначеність може значно вплинути на прийняття рішень, ускладнюючи визначення найкращого варіанту дій. Коли є невизначеність у прийнятті рішень, особи, які приймають рішення, стикаються з обмеженою або неповною інформацією та повинні використовувати різні техніки та стратегії для прийняття рішень, незважаючи на ці обмеження. Це може призвести до підвищеної тривоги та стресу, оскільки особа, яка приймає рішення, може відчувати тиск, щоб прийняти «правильне» рішення. Нижче наведено деякі моменти, які пояснюють, як впливає невизначеність у прийнятті рішень: підвищене уникнення ризику: Коли особи, які приймають рішення, стикаються з невизначеністю, вони можуть уникати ризику й обирати безпечніші, менш інноваційні варіанти з меншими ризиками; невизначеність може ускладнити зважування плюсів і мінусів різних варіантів, оскільки може бути важко передбачити результати інших варіантів; неповна інформація. Коли інформація обмежена або недоступна, особам, які приймають рішення, можливо, доведеться приймати рішення на основі неповних даних або припущень, що призводить до менш обґрунтованого вибору; підвищена складність: невизначеність може збільшити складність прийняття рішень, оскільки особам, які приймають рішення, можливо, доведеться враховувати ширший спектр факторів і потенційних результатів; у деяких випадках невизначеність може призвести до нерішучості, оскільки особам, які приймають рішення, важко визначити найкращий спосіб дій або їх паралізує страх зробити неправильний вибір[11].

Незважаючи на ці проблеми, особи, які приймають рішення, можуть використовувати різні інструменти та методи для управління невизначеністю та прийняття обґрунтованих рішень, наприклад проведення оцінки ризиків, збір додаткової інформації та участь у плануванні сценаріїв. Ефективно керуючи невизначеністю, особи, які приймають рішення, можуть приймати більш обґрунтовані та впевнені рішення, які краще відповідають цілям і завданням їхніх організацій[18, с. 68].

Прийняття рішень в умовах визначеності стосується ситуації, коли

керівник чітко розуміє всю відповідну інформацію та потенційні результати рішення. У таких ситуаціях менеджер має високу впевненість у своїх прогнозах і може приймати рішення з відносно низьким ступенем ризику. Наприклад, припустимо, що менеджер знає, що певна маркетингова стратегія була успішною, і впевнений, що вона знову спрацює. У такому випадку вони можуть реалізувати ту саму стратегію з високою достовірністю. Навпаки, прийняття рішення в умовах невизначеності стосується ситуації, коли менеджер не має повної інформації або не може з упевненістю передбачити потенційні результати рішення. Замість цього менеджер може покладатися на припущення, інтуїцію або обмежену інформацію для прийняття рішень. Наприклад, припустимо, що менеджер розглядає можливість запуску нового продукту на новому ринку. У такому випадку вони можуть зіткнутися з невизначеністю щодо потенційного попиту на продукт і конкуренції, що ускладнить прийняття певного рішення. Різниця між прийняттям рішення в умовах невизначеності та визначеності може призвести до різних результатів. Наприклад, коли менеджери можуть приймати рішення з упевненістю, вони можуть діяти швидко та впевнено, що може призвести до кращих результатів і покращення продуктивності. З іншого боку, коли керівник стикається з невизначеністю, йому може знадобитися більше часу для прийняття рішень. У результаті вони можуть бути більш обережними у своєму підході, зменшуючи ризик невдачі та збільшуючи ризик упущених можливостей[8, с. 142].

Підсумовуючи, критична різниця між прийняттям рішень в умовах невизначеності та визначеності полягає в рівні інформації та впевненості менеджера щодо потенційних результатів рішення. Розуміння різниці та вибір правильного підходу до кожної ситуації має вирішальне значення для прийняття ефективних рішень і досягнення успіху в постійно мінливому середовищі. У ході реального управління організацією менеджер зіштовхується з рядом проблем, які потрібно вирішувати під час діяльності організації. Ці проблеми визначаються тактичними і стратегічними цілями організації, станом внутрішнього і зовнішнього середовища, наявними ресурсами, конкретними значеннями

параметрів, які можна та не можна контролювати, а також процесом управління. Під час управління розробляються альтернативні варіанти рішень, які утворюють простір можливих вирішень [24, с. 136].

Основним завданням управлінця є вибір найкращого альтернативного рішення для кожної проблеми, що виникає. Для цього використовуються вирішальні правила, які допомагають порівняти і вибрати оптимальний варіант. Це дозволяє вирішити проблему відповідно до цілей організації, використовуючи як однокритеріальну, так і багатокритеріальну оцінку. Серед найпоширеніших вирішальних правил можна виділити наступні методи: метод "згортки", який використовується для розрахунку значення єдиного комплексного критерію для кожного альтернативного варіанта рішення; принцип Парето, за яким порівнюються оцінки альтернативних варіантів рішень за кількома критеріями і відкидаються "домінуючі" рішення; лексикографічний вибір, за яким спочатку вибираються найважливіші критерії, а потім менш важливі; правило максиміна, яке використовується під час ігрового підходу і реалізує стратегію гарантованого результату, коли обирається варіант, що дає максимальний ефект за найменш сприятливих дій супротивника, та інші. Великого поширення набули вирішальні правила, що ґрунтуються на використанні функції корисності альтернативного варіанта рішення.

Отже, під час ухвалення та розроблення управлінських рішень в стані невизначеності та ризику, менеджер зіштовхується з необхідністю аналізувати наявні ризики та вживати заходів для їх уникнення, утримання, передачі або зниження. Крім того, в таких умовах менеджер повинен використовувати спеціальні методи та прийоми для розроблення та прийняття рішень. Під час ухвалення управлінського рішення в загальному випадку потрібно виконати наступні кроки: прогнозувати майбутні умови, такі як рівні попиту; розробити список можливих альтернатив; визначити ймовірність кожної умови; оцінити альтернативи за обраним критерієм рішення [19, с. 165].

Одне з основних правил управлінської діяльності стверджує, що необхідно передбачати ризик, а не уникати його, з метою зниження його до мінімального

рівня. Це вимагає ефективного управління ризиками, яке включає своєчасне передбачення та виявлення невизначеностей та їхніх наслідків на діяльність організації, щоб розробити та реалізувати управлінські рішення для зменшення цих ризиків.

1.3 Приклади успішної практики прийняття управлінських рішень менеджерами підприємств в умовах невизначеності

Наведемо декілька прикладів успішної практики прийняття управлінських рішень менеджерами підприємств в умовах невизначеності. Створення гнучких стратегій: Менеджери можуть розробляти гнучкі стратегії, які можуть швидко адаптуватися до змін в навколишньому середовищі. Наприклад, компанії можуть використовувати методологію Scrum для швидкого реагування на зміни та впровадження ітераційних підходів до розробки продуктів. Створення гнучких стратегій є важливим аспектом управління в умовах невизначеності. Ось детальніше про цей підхід: агільний підхід: Гнучкі стратегії базуються на агільних принципах, які дозволяють швидко реагувати на зміни та адаптуватися до нових умов. Ключовими принципами агільного підходу є ітераційність, співпраця з клієнтом, самоорганізація команди та здатність до швидкого внесення змін.

Spotify: Spotify використовує агільні методи розробки програмного забезпечення для швидкого впровадження нових функцій та функціоналу. Команди Spotify працюють у складі "скрам-тімів" (Scrum teams), які самостійно вирішують завдання та швидко реагують на зміни в ринковому середовищі. Amazon: Amazon також використовує агільні методи для розробки та впровадження нових продуктів. Команди Amazon працюють у коротких ітераціях, тестуючи та впроваджуючи нові функції швидко та ефективно. Microsoft: Microsoft використовує агільний підхід у своїх розробках програмного забезпечення, таких як Microsoft Office та Windows. Команди Microsoft

працюють у складі "скрам-тімів" та використовують ітераційний підхід до розробки продуктів. Google: Google також використовує агільні методи для розробки своїх продуктів, таких як Gmail та Google Docs. Команди Google працюють у коротких спринтах, тестуючи та впроваджуючи нові функції швидко та ефективно. Ці приклади показують, як великі технологічні компанії успішно використовують агільний підхід для швидкого реагування на зміни в ринковому середовищі та швидкого впровадження нових продуктів та функціоналу. Scrum методологія: Одним з популярних методів для створення гнучких стратегій є Scrum. Scrum дозволяє розробляти продукти швидко та ефективно, розбиваючи процес на короткі ітерації (спринти) та постійно взаємодіючи з командою та клієнтом.

Культура експериментів: Гнучкі стратегії передбачають впровадження культури експериментів, де команди пробують нові ідеї та шляхи розвитку, аналізують результати та швидко вносять корективи. Це дозволяє швидко виявляти та коригувати помилки, а також швидше досягати поставлених цілей. Однією з компаній, яка використовує культуру експериментів, є Google. Google відомий своїм підходом до тестування нових ідей та продуктів шляхом проведення експериментів на своїх платформах. Це дозволяє їм швидко зрозуміти, що працює, а що ні, та швидко внести зміни для поліпшення продуктів. Іншим прикладом може бути Netflix, яка також активно використовує культуру експериментів для тестування нових функцій та контенту на своїй платформі. Це допомагає їм зрозуміти вподобання своїх користувачів та покращити їх досвід перегляду. Зосередженість на цілях: Гнучкі стратегії зазвичай зосереджені на досягненні конкретних цілей та результатів, а не на дотриманні певного плану. Це дозволяє командам бути більш адаптивними та швидше реагувати на зміни в середовищі. Одним з прикладів використання зосередженості на цілях підприємствами є встановлення конкретних метрик та показників успішності для кожного відділу або проекту. Наприклад, виробнича компанія може встановити ціль зниження витрат на виробництво на 10% протягом наступного кварталу. Це допомагає спрямувати увагу співробітників

на конкретні завдання та допомагає визначити пріоритети для досягнення цілей компанії.

Зворотний зв'язок та вдосконалення: Гнучкі стратегії передбачають постійний зворотний зв'язок та процес постійного вдосконалення. Команди аналізують результати своєї роботи, виявляють недоліки та можливості для покращення, що дозволяє постійно адаптуватися та розвиватися. Зворотній зв'язок та постійне вдосконалення є ключовими аспектами успішної діяльності багатьох компаній. Одним з прикладів використання зворотнього зв'язку є збір відгуків від клієнтів про продукти або послуги компанії. Наприклад, компанія може створити опитування або звертатися до клієнтів напряму, щоб дізнатися їхні погляди та пропозиції щодо поліпшень. Щодо вдосконалення, компанії можуть використовувати зібрані дані та зворотній зв'язок для постійного удосконалення своїх продуктів або послуг. Наприклад, якщо багато клієнтів вказують на певні недоліки у продукті, компанія може внести зміни в дизайн або функціонал, щоб відповідати потребам клієнтів краще.

Таким чином, зворотній зв'язок допомагає компаніям зрозуміти потреби своїх клієнтів, а вдосконалення дозволяє постійно покращувати свої продукти та послуги на основі цих відгуків. Ці принципи допомагають підприємствам створювати гнучкі стратегії, які дозволяють ефективно управляти невизначеністю та швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі. Ось кілька прикладів прийняття рішень в умовах невизначеності: наймання нового працівника: коли керівник стикається із завданням найняти нового працівника, може виникнути невпевненість щодо відповідності особи культурі компанії, її здатності працювати роботу та як вони взаємодіятимуть з рештою команди. У цьому сценарії керівник може використати комбінацію інтерв'ю, перевірки рекомендацій і особистісних тестів, щоб зібрати інформацію та прийняти обґрунтоване рішення. Таку практику використовувала компанія Amazon, де команда та працівники це найголовніший актив компанії.

Випуск нового продукту: Керівнику, можливо, доведеться приймати рішення в умовах невизначеності під час запуску нового продукту. Наприклад,

вони можуть бути невпевнені щодо потенційного ринкового попиту на продукт, конкуренції чи доцільності виробництва. У цьому сценарії менеджер може використовувати дослідження ринку, фокус-групи та тестування продукту, щоб зібрати інформацію та вирішити, чи продовжувати запуск. Цієї практики притримувались менеджери компанії Nestle, коли запроваджували новинки на ринку цукерок. Стратегічне планування. Приймаючи стратегічні рішення, менеджер може зіткнутися з невизначеністю щодо майбутнього ринку, конкуренції або ресурсів і можливостей організації. У цьому сценарії менеджер може використовувати сценарне планування та методи прогнозування, щоб розглянути низку потенційних майбутніх результатів і прийняти обґрунтовані рішення щодо стратегії організації. Цієї практики дотримується велика компанія в галузі пивоваріння ПрАТ «Оболонь».

Злиття та поглинання: Керівник може зіткнутися з невизначеністю, розглядаючи злиття чи поглинання. Наприклад, вони можуть бути невпевнені щодо сумісності двох організацій, впливу на працівників або потенціалу успіху. У цьому сценарії керівник може використовувати належну обачність, фінансовий аналіз і дослідження ринку, щоб зібрати інформацію та вирішити, чи продовжувати злиття чи поглинання. Як приклад поглинання ПрАТ «Волиньхолдинг» з компанією Nestle та створення нової ТМ Торчин. Інвестування в нові технології: Менеджер може бути невпевненим, інвестуючи в нові технології для організації. Наприклад, вони можуть бути невпевнені щодо потенційного впливу технології на організацію, рентабельності інвестицій або доцільності впровадження. У цьому сценарії менеджер може використовувати дослідження ринку, аналіз витрат і вигод та консультації експертів, щоб зібрати інформацію та вирішити, чи продовжувати інвестиції. Прикладом є компанія Ілона Маска, який постійно інвестує в новинки технологій. Також найбільшим прикладом є програма відеозв'язку Zoom, яка стала улюбленою відеоплатформою для мільйонів користувачів у всьому світі. До пандемії в грудні 2019 року платформа мала щонайбільше 10 мільйонів користувачів щодня. Перемотайте вперед до сьогоднішнього дня, і платформа може

похвалитися понад 300 мільйонами. Як вона стала платформою вибору перед такими великими конкурентами, як Microsoft і Google? Незважаючи на те, що з цього приводу точаться багато суперечок, багато людей погоджуються, що Zoom швидко позиціонувала себе як найпростішу платформу вибору. У той час як Skype від Microsoft продовжував пропонувати нові функції, такі як bitmojis, разом із новим оновленим дизайном, Zoom усе ще виявився більш надійною платформою, коли справа доходила до того, щоб швидко та легко налаштувати якісний відеодзвінок. Google не почувався набагато краще з необхідністю створити обліковий запис Google для доступу до його послуг. Тим часом Zoom дозволяв користувачам приєднуватися до зустрічей, просто натиснувши надане посилання. Це лише кілька прикладів того, як менеджери можуть приймати рішення в умовах невизначеності.

Сучасне розуміння функціонування підприємства в умовах невизначеності вимагає від керівництва гнучкості, швидкості реагування на зміни та постійного моніторингу ринкових тенденцій. Важливо мати стратегію ризик-менеджменту, яка дозволить підприємству адаптуватися до непередбачуваних обставин. Також, комунікація та співпраця між різними відділами підприємства є ключовими для успішного функціонування в умовах невизначеності. Умови невизначеності в управлінні вимагають від керівників обґрунтованих та ретельно продуманих рішень. Теоретико-методичні засади обґрунтування та прийняття управлінських рішень в таких умовах включають в себе використання аналітичних методів, експертних оцінок, сценарійного планування та інших інструментів для оцінки ризиків та можливих наслідків рішень. Крім того, важливо мати чітке розуміння цілей та стратегії підприємства, щоб забезпечити відповідність ухвалених рішень стратегічним цілям. Також важливо враховувати змінні зовнішнього середовища та реагувати на них швидко і ефективно. Успішна практика прийняття управлінських рішень менеджерами підприємств в умовах невизначеності включає в себе кілька ключових аспектів. По-перше, важливо мати гнучкість та відкритість до змін, оскільки умови невизначеності можуть вимагати швидкого коригування

стратегій. Далі, ефективна комунікація та співпраця між різними рівнями управління та відділами підприємства допомагають уникнути недорозумінь та сприяють швидкому реагуванню на зміни. Крім того, важливо використовувати аналітичні інструменти та експертні оцінки для оцінки ризиків та можливих наслідків рішень. Нарешті, постійне навчання та аналіз результатів допомагають покращити процеси управління в умовах невизначеності.

Збираючи інформацію, враховуючи потенційні ризики та результати та використовуючи структуровані схеми прийняття рішень, менеджери можуть ефективно керувати невизначеністю та приймати рішення, які сприяють успіху їхніх організацій. Управління підприємством в умовах невизначеності вимагає від менеджерів вміння обґрунтовувати та приймати рішення на основі теоретико-методичних основ. Основні висновки включають: невизначеність є неоднорідним станом, де інформація обмежена або неповна, що ускладнює процеси управління та вимагає від менеджерів гнучкості та адаптивності; теоретико-методичні підходи, такі як аналіз ризиків, сценаріїв, дерева вибору та інші, допомагають менеджерам обґрунтовувати та приймати управлінські рішення в умовах невизначеності; важливою є постійна оцінка та коригування прийнятих рішень на основі змін у ситуації, що дозволяє підприємству ефективно реагувати на невизначеність; розвиток навичок управління ризиками, стратегічного мислення та аналітичних здібностей допомагає менеджерам ефективно керувати підприємством в умовах невизначеності. Отже, теоретико-методичні основи обґрунтування та прийняття управлінських рішень допомагають підприємствам пристосовуватися до невизначеності та досягати успіху в змінному середовищі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТОВ «РУШ»

2.1 Характеристика економічної діяльності підприємства ТОВ «Руш»

Підприємство ТОВ "РУШ" ЄВА є найбільшою національною мережею магазинів краси та здоров'я Єва. На 31 грудня 2019 року компанія відкрила 214 магазинів у 106 містах України, де представлено понад 30 000 товарів, а також 37 власних торгових марок. Мережа магазинів "Єва" присутня по всій території України, включаючи всі великі населені пункти. У Києві наразі відкрито понад 30 магазинів. Однією з переваг "Єва" є доступна цінова політика, оскільки мережа є офіційним представником різних компаній і пропонує широкий вибір товарів за низькими цінами. Крім того, для постійних клієнтів передбачена бонусна система, яка дозволяє зробити процес покупки ще більш вигідним. За свої роки існування компанія отримала багато нагород, серед яких найзначущою є премія "Лідер галузі".

Засновником підприємства ТОВ «РУШ» є компанія «Нометросінвестментслтд», юридична особа резидент Республіки Кіпр. Компанія була зареєстрована 03.05.2007 року відділом реєстратора компаній та офіційного ліквідатора Міністерства торгівлі, промисловості і туризму Республіки Кіпр. Юридична адреса компанії знаходиться за адресою: Сіракоусон, 8, АгіосДометіос, 2365, м. Нікосія, Кіпр.

Конкурентне середовище "лінії магазинів EVA" складається переважно зі спеціалізованих мереж, чия товарна пропозиція частково або повністю перетинається з товарною пропозицією "лінії магазинів EVA". Дискаунтери та супермаркети не вважаються основними конкурентами, оскільки споживачі парфумерно-косметичних товарів більш лояльні до спеціалізованих магазинів, ніж до супермаркетів. Основними конкурентами Емітента є мережі Watsons, Космо, ПроСтір. Підприємство ТОВ "РУШ" є другим за розміром роздрібним продавцем парфумерії та косметики на українському ринку у форматі дрогері, з

часткою ринку у сегменті 12 національних спеціалізованих магазинів (Watsons, Космо, ПроСтір) 27,9% та часткою на загальному ринку організованої роздрібною торгівлі 12% станом на 31.12.2020 року.

В магазинах EVA,кожен третій товар, який продається є товаром власного бренду. У нашій мережі представлені 33 власні торгові марки з більш ніж 3000 SKU. Серед наших бестселерів - декоративної косметики: "PatriciaLedo", "LCF", "GlamBee". Також пропонують засоби для догляду за шкірою, засоби для догляду за волоссям під брендом "МАУ". Для жіночої гігієни ми маємо в наявності продукцію під брендами "Ombrello" та "Lingery". Для малюків ми пропонуємо підгузники "JOY" та товари для дітей категорії "HoneyBunny".

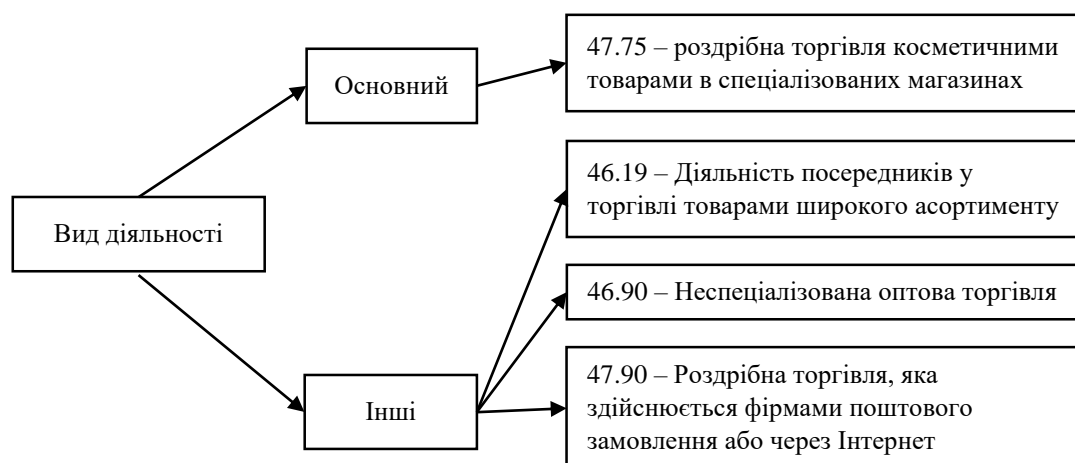


Рис. 2.1 Види діяльності підприємства ТОВ «РУШ» ЄВА

Джерело: складено автором

Основні активи компанії включають власні будівлі і споруди, торгове обладнання та технічні засоби. Для оцінки ефективності діяльності компанії проведемо аналіз використання основних та оборотних активів за період з 2020 по 2022 рік. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Ефективність використання основних та оборотних засобів в підприємства ТОВ «РУШ»

Показник	2020	2021	2022	2022 до 2022,%
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	482612	521478	690896	143,2
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	3794	3820	3858	101,7
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	74000	81452	87820	118,7
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	279271	298748	369291	114,0
Фондоозброєність праці, тис. грн.	19,5	21,3	22,8	116,7
Фондовіддача, грн.	6,5	6,4	7,9	120,6
Фондоємність, грн.	0,15	0,16	0,13	82,9
Коефіцієнт обертання оборотних коштів	1,73	1,75	1,87	108,3
Тривалість одного обороту, днів	208,3	206,2	192,4	92,4
Припадає оборотних виробничих засобів в розрахунку на 100 грн. основних, грн.	377,4	366,8	420,5	111,4

Джерело: складено автором на основі звітності

Аналізуючи надану інформацію, ми маємо, що майже всі показники зросли протягом трьох років. Середньорічна вартість основних засобів збільшилась на 118,7%, що стало можливим завдяки розширенню торговельної мережі, придбанню нового обладнання та технічних засобів. За зростання валового доходу на 43,2%, спостерігається підвищення фондовіддачі на 20,6% та зниження фондоємності на 17,1%. Ці зміни є позитивними для компанії і свідчать про ефективне використання засобів виробництва. Оборотні засоби також використовуються в ТОВ "РУШ" досить успішно, що підтверджується збільшенням коефіцієнта оборотності на 8,3% та зниженням тривалості одного обороту на 16 днів, або 7,6%.

Однією з основних характеристик функціонування фірми є її

ефективність. Ефективність роботи компанії визначається такими показниками, як прибуток, норма прибутку, рівень рентабельності, річний та погодинний виробіток. Чим вищі ці показники, тим успішніше діє компанія. Таблиця 2.2 містить загальні економічні результати виробничо-збутової діяльності ТОВ "РУШ".

Таблиця 2.2

Загальні результативні показники ефективності функціонування ТОВ «РУШ»

Показник	2020	2021	2022	2022 до 2020,%
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	482612	521478	690896	143,2
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	3794	3820	3858	101,7
Прямі затрати праці, тис. люд.	8346,8	8556,8	10717,5	128,4
Відпрацьовано одним працівником за рік, люд.-год.	2200	2240	2778	126,3
Середня заробітна плата одного працівника, грн.	8500	9250	10120	119,1
Реалізовано продукції в розрахунку на одного працівника, тис. грн.	127,2	136,5	179,1	140,8
Отримано продукції в розрахунку на одну люд.-год., грн.	5782,0	6094,3	6446,4	111,5

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Підприємство ТОВ "РУШ" є прибутковим підприємством з 2020 по 2022 рік. У 2022 році прибуток склав 176002,9 тис. грн, що на 53,3% вище, ніж у 2020 році. Це зростання було досягнуте завдяки збільшенню обсягів продажу продукції компанії на 43,2%. Завдяки перевищенню темпів зростання прибутку над витратами на виробництво, рентабельність у 2022 році зросла на 3,0 відсоткових пункти, що свідчить про успішність збутової діяльності підприємства.

2.2 Організаційно-економічний механізм діяльності підприємства ТОВ «Руш»

Зміни в бізнес-середовищі підприємства можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки. Позитивні наслідки можуть включати використання нових технологій для залучення інвесторів, розширення бізнесу та виходу на міжнародні ринки. Негативні наслідки можуть включати зміну кредитних ставок, курсу валют та законодавства, що може призвести до погіршення економічних результатів діяльності компанії.

Організаційна структура ТОВ «РУШ» зображена на рис. 2.6. Вона має лінійний тип, що є позитивним моментом, тому що вона проста і чітка у виконанні та має ряд переваг, а саме: висока узгодженість дій працівників між окремими департаментами компанії.

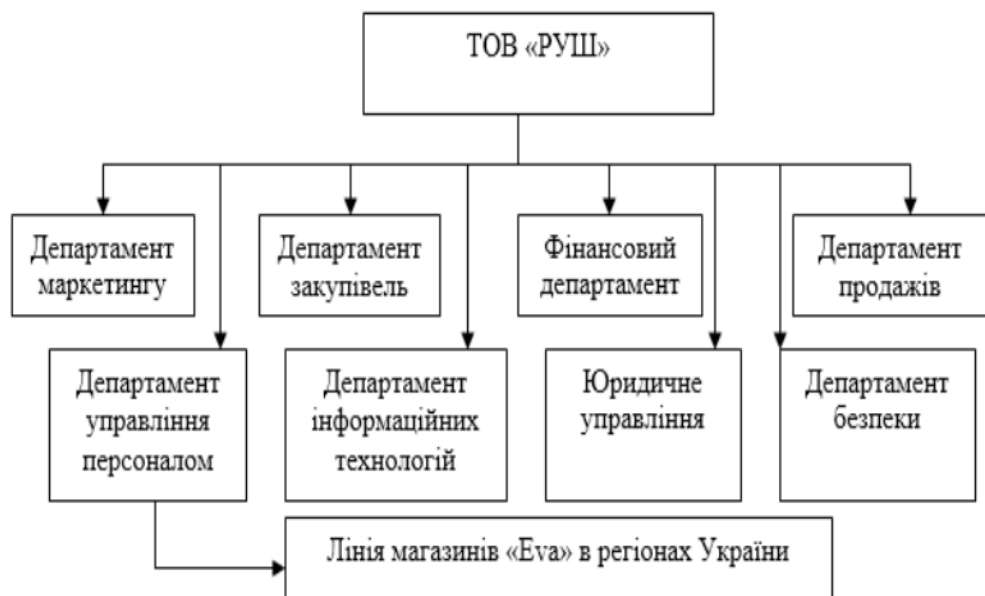


Рис. 2.2 Організаційна структура ТОВ «РУШ» ЄВА

Джерело: складено автором

Департамент маркетингу об'єднує в себе декілька відділів: відділ контенту, відділ дизайну та просування, відділ бренд-менеджерів, відділ розвитку та інновацій, група управління брендом, відділ дизайну, відділ інтернет-маркетингу, відділ розвитку канцтоварів. Департамент по роботі з персоналом об'єднує директора по персоналу, інспектора відділу кадрів та менеджера по навчанню та внутрішнім комунікаціям. Департамент закупівельної логістики складається за менеджерів, брокерів, митних декларантів, які займаються оформленням операцій з придбання товарів. Департамент інформаційних технологій складається з двох відділів: відділ програмного забезпечення та відділ системного адміністрування. Департамент продажів включає в себе 3 відділу продажів загальною кількістю 31 менеджер. Цей професійний колектив регулярно обслуговує більше 1 000 клієнтів, використовуючи технологію активних продажів. Наші товари представляють більше 5000 торгових точок та сервісних компаній (це більше, ніж всі сітьові заправки в Україні).

Для аналізу впливу факторів зовнішнього оточення підприємства можна використовувати різні інструменти стратегічного аналізу. Один з таких інструментів - PEST-аналіз, який був запропонований професором Ф. Агіларом у 1967 році. Спочатку цей інструмент називався ETPS, але пізніше був змінений на PEST. [10].

Аналіз PEST корисний для підприємств з чотирма основними причинами. По-перше, він дозволяє виявити ділові та особисті можливості та заздалегідь попередити керівництво про будь-які значні загрози. По-друге, аналіз PEST показує зміни в бізнес-середовищі компанії, що дозволяє керівництву адаптувати діяльність підприємства до цих змін, а не проти них. По-третє, цей метод можна використовувати для аналізу ризиків у власному середовищі, щоб уникнути реалізації проектів, які можуть не мати успіху у майбутньому. Використання даного методу нарешті дає можливість отримати об'єктивне уявлення про нові та різноманітні ринки, що дозволяє керівництву компанії приймати ділові рішення на основі достовірних фактів[37, с. 134].

Для проведення аналізу впливу чинників навколишнього середовища на базове підприємство була використана методика PEST-аналізу (табл. 2.3). Дослідження показало, що політика, економіка, зміни у технологіях та соціальні норми впливають на систему продажу продукції базового підприємства. Зокрема, політичні чинники можуть сприяти змінам у підприємстві, щодо його орієнтації на політико-правові опції ринкового регулювання економіки країни, нормативно-правову базу та податкову політику, яка залишається недосконалою.

У зв'язку з економічним спрямуванням, товариство враховує вплив інфляційних процесів, тарифів на комунальні послуги, зокрема, електроенергію, рівня безробіття в країні, зміну відсоткових ставок та коливання курсу валют. Урахування соціальних факторів передбачає врахування наявної купівельної спроможності клієнтів, стабільності у суспільстві, темпів зростання доходів населення, старіння кадрів або населення, рівня освіти та знань. Аналіз технологічних чинників включає в себе врахування новацій у методах продажу та модернізацію обладнання або інших засобів для їх відповідності умовам реалізації продукції. З урахуванням зазначеного, компанія повинна проводити моніторингові дії щодо змін на ринку діяльності, новацій у законодавчій базі та в економіці країни. Керівництво підприємства повинно розробляти своєчасні рішення щодо покращення ведення власного бізнесу на основі цих висновків [21, с. 87]. PEST - аналіз для досліджуваного підприємства ТОВ «Руш» наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

PEST - аналіз для досліджуваного підприємства ТОВ «Руш»

Чинники	Дії підприємства за PEST складовими
1	2
Політика	
1. Орієнтування на позицію ринкового регулювання сфери економіки	Метою є відстеження змін у зовнішньому середовищі та виявлення можливостей для власного розвитку.
2. База нормативно-правового регулювання	Для досліджуваного підприємства важливо враховувати вплив змін до законів та нормативних документів з метою нарощування конкурентної здатності.

Продовження таблиці 2.3

1	2
Політика	
1. Орієнтування на позицію ринкового регулювання сфери економіки	Метою є відстеження змін у зовнішньому середовищі та виявлення можливостей для власного розвитку.
2. База нормативно-правового регулювання	Для досліджуваного підприємства важливо враховувати вплив змін до законів та нормативних документів з метою нарощування конкурентної здатності.
3. Політика оподаткування	
Економіка	
1. Інфляційний рівень	Для відповідності умовам зовнішнього оточення необхідно оновлювати цінову політику компанії та шукати шляхи для зниження витрат. Розвиток персоналу та контроль за їх кваліфікацією є окремою складовою. Моніторинг витрат на енергоносії та пошук нових джерел енергії повинні враховувати умови тарифів на енергоресурси, які постійно змінюються. Позики, які може отримати компанія, потрібно розробляти з детальним планом дій та визначенням інвестиційних ризиків. Опрацювання варіантів управління власним капіталом та пошук джерел позичкового капіталу повинні базуватись на прогнозованій окупності проектів та знижених відсоткових ставках за кредитами.
2. Рівень безробіття в країні	
3. Тарифи на енергоносії	
4. Відсоткові ставки	
Соціум	
1. Стабільність у суспільстві	Для успішного виходу на ринок та ефективної реалізації продукції необхідно розробляти маркетингові стратегії щодо рекламної діяльності. Підвищення рівня освіти може бути досягнуто шляхом надання можливості пройти стажування, тренінги, обмін досвідом тощо. Використання наукових досягнень та моделей може сприяти оптимізації використання робочого часу та забезпечити персоналу якісний відпочинок, що позитивно вплине на підвищення продуктивності їх праці.
2. Купівельна спроможність споживачів	
4. Старіння населення	
5. Освітнянський рівень	
Технологія	
1. Науково-технічні прогресивні напрями в системі продажу продукції	Систематичний та доцільний моніторинг наукових досягнень та технічних новацій у сфері продажу на ринку має за мету стимулювання впровадження нових розробок або ініціатив у діяльність підприємства. Оновлення матеріально-технічних ресурсів в компанії повинно бути проведено систематично та з розумінням..

Джерело:[38]

Проведений PEST-аналіз виявив впливи чинників макросередовища. Проте, цього недостатньо для розробки стратегій маркетингової діяльності компанії. Для якісного опрацювання внутрішнього середовища та визначення впливів від зовнішнього оточення скористаємося моделлю SWOT-аналізу.

Даний метод дозволяє виявити проблемні позиції підприємства та його конкурентні можливості, а також визначити наявні сильні та загрозливі позиції, які можуть з'явитися на ринку під впливом різних факторів. Під час аналізу впливу зовнішнього середовища на товариство було виявлено, що у нього переважають сильні позиції над слабкими. Можливості та проблеми, які виникають, свідчать про потенційний ріст компанії, оскільки можливостей більше, ніж загроз. Важливо відзначити, що досліджуване підприємство може розширити свою присутність на ринку шляхом розширення асортименту продукції, підвищення ділової репутації та використання новітніх технологій у сфері продажів. Аналітичне дослідження чинників зовнішнього середовища підприємства ТОВ «РУШ» наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Аналітичне дослідження чинників зовнішнього середовища
підприємства ТОВ «РУШ»**

Потужна конкурентна позиція підприємства в регіоні. Ділова репутація товариства на ринку. Експансія асортиментного ряду продукції на нові ринки. Розширення товарного портфелю підприємства.	Постійне підвищення цін на продукцію. Наявність нестабільного попиту на продукцію. Підвищення цін на опалення, воду, енергоносії, орендну плату. Зниження рівня доходів населення може вплинути на обсяги продажу товарів. Підвищення податкових ставок Затримки продукції на таможні.
Сильні сторони	Слабкі сторони
Продаж продукції не залежить від сезонного чинника – отримання доходу протягом року. Рівень цін нижчий за конкуренті. Довгострокові контракти з постійними постачальниками Наявність департаменту маркетингу, стабільно працюючого в товаристві. Наявність власних торгових марок в товарному портфелі підприємства. Висока якість продукції, підтверджена сертифікатами якості. Високий рівень кваліфікації працівників Ефективна система контролю на всіх етапах діяльності компанії.	Відсутність гарантій щодо продажу товарів Залежність підприємств від постачальників. Низька зацікавленість деяких працівників в розвитку компанії. Низький рівень заробітної плати в допоміжного персоналу.

Джерело:[38]

Наступний кроком є здійснення аналітичної роботи щодо виявлення чинників внутрішнього середовища за напрямками (табл. 2.5): трудові ресурси товариства; фінансово-економічна сфера діяльності; торгівельні операції; маркетингова складова. Узагальнюючи вище надану інформацію зроблено висновок, те що чинники внутрішнього середовища підприємства ґрунтуються на чотирьох сферах роботи та передбачають заходи щодо їх покращення.

Таблиця 2.5

**Аналітичне дослідження внутрішнього середовища підприємства
ТОВ «РУШ»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Торговельно-комерційні операції	
Наявність високоякісної продукції	Погано змінний асортимент
Висока якість продукції, підтверджена сертифікатами якості	
Наявність власних торгових марок в товарному портфелі підприємства	
Рівень цін нижчий за конкурентів	
Управління трудовими ресурсами	
Кваліфікаційний рівень персоналу задовільний Проведення роботи з оновлення знань персоналу.	Зростання відсотку звільнень Невідпрацьований мотиваційний менеджмент Низький рівень заробітної плати у допоміжного персоналу
Управління фінансово-економічною сферою	
Зростання прибутку	Нестабільність деяких економічних показників
Підвищення рівня рентабельності	
Управління сферою маркетингу	
Наявність департаменту з маркетингу	Ціни на деякі види продукції завищені
Ефективна система контролю на всіх етапах діяльності компанії	Виникнення труднощів в узгодженні маркетингових питань між магазинами в різних регіонах
Дуже розвинута рекламна діяльність	

Джерело: на основі джерела [9]

Необхідно розробити мотиваційні програми для кожного відділу, розширити асортимент продукції, також провести санаційні заходи щодо обліку та формування показників фінансово-економічної діяльності, врегулювати цінову політику таким чином, щоб ціни були на рівні або нижчі за рівень цін конкурентів. Разом з тим, важливо підкреслити ефективну роботу підприємства

у таких напрямках: забезпечення високої якості продукції, надання магазинам кваліфікованого персоналу та розробка системи їх мотивації; поліпшення стратегії збільшення прибутковості та рентабельності; узгодження рішень щодо маркетингових проблем між торговими магазинами в регіонах[22, с. 103].

Під час розробки загальної стратегії розвитку компанії необхідно враховувати виявлені сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства. Також важливо реагувати на проблемні зони та оперативно вживати заходів для усунення слабких сторін компанії. Зокрема, стратегія наявних переваг полягає в тому, що підприємство використовує свої сильні позиції та можливості на ринку для входження на нові сегменти. Це досягається шляхом підвищення якості продукції та пристосування до нових вимог споживачів. Узагальнюючи модель SWOT для підприємства та управління маркетинговими дослідженнями, було встановлено, що завдяки сильним позиціям можна протистояти загрозам на ринку. Шляхом вдосконалення цінової політики, мотиваційного менеджменту та управління персоналом можна досягти конкурентних переваг. Для визначення переваг у конкурентному середовищі необхідно провести аналіз конкурентної спроможності досліджуваного підприємства. Це можна зробити шляхом порівняння сукупних показників за оціночними критеріями з діяльністю найбільш активного конкурента на ринку протягом певного періоду часу. Тому складемо систему як кількісних, так і якісних показників діяльності найактивніших конкурентів і порівняємо їх з діяльністю базового підприємства. При цьому використаємо бальну шкалу експертного методу дослідження. (табл. 2.6).

За даними таблиці 2.6 встановлено, що середньозважений бал для ТОВ «РУШ» перевищує на 0,9 балів бал компанії Prostor. Це свідчить про переваги підприємства у таких показниках, як чистий дохід, об'єм продажів, рентабельність, окупність витрат та продуктивність праці.

Таблиця 2.6

Матричне зображення аналізу SWOT для ТОВ «Руш»

Сильні та слабкі позиції	Можливості	Загрози
Можливості та загрози	Потужна конкурентна позиція підприємства в регіоні Ділова репутація товариства на ринку Експансія асортиментного ряду продукції на нові ринки Розширення товарного портфелю підприємства	Постійне підвищення цін на продукцію Наявність нестабільного попиту на продукцію Підвищення цін на опалення, воду, енергоносії, орендну плату Зниження рівня доходів населення може вплинути на обсяги продажу товарів Підвищення податкових ставок Затримки продукції на таможні
Сильні позиції	Стратегія переваг	Стратегія конкуренції
Наявність якісних параметрів продукції високого рівня Достатній кваліфікаційний рівень персоналу Рівень стабільної роботи щодо оновлення знань у персоналу. Прибутковість підприємства	Входження на новітні ринки шляхом залучення нових споживачів за рахунок високої якості продукції, а також на базі використання індивідуального підходу, із застосуванням фінансових можливостей та підвищення ефективності використання потенціалу працівників	Здійснення системного моніторингу за витратами, оскільки рівень конкуренції на ринку спричинить додаткові витрати фінансових засобів Своєчасне виявлення споживачьких смаків та розробка адекватної цінової політики призведе до адаптації та пристосування у швидкому режимі до змін на ринку
Слабкі позиції	Стратегія зростання	Стратегія ціноутворення
Вузький асортиментний ряд продукції Плинність Проблеми у мотиваційному менеджменті	На підставі ділової репутації, та оновленої програми мотиваційного менеджменту можливо сподіватися на залучення молодих і кваліфікованих кадрів. За рахунок підвищення рівня знань працівників підвищити адаптаційні можливості підприємства під час впливу стресових чинників	Зростання цін на матеріально-технічні цінності та відсутність програми розвитку товариства з часом позначиться на зниженні ефективних показників та призведе до банкрутства

Джерело:[38]

Одним зі способів збільшення прибутку підприємства є розробка плану задачі в оренду власних торгових площ лінії магазинів "Eva" в різних регіонах. Це дозволить зменшити витрати на оренду і збільшити кількість покупців, які

відвідують магазини цієї торгової мережі. Комерційний успіх підприємства залежить від привабливості магазину для покупців, що в свою чергу залежить від їх споживчих витрат. Аналізуючи вплив зовнішніх факторів, керівництво ТОВ "РУШ" може приймати рішення на основі отриманих результатів. Проведення маркетингових досліджень дозволить підприємству краще розуміти ринкові тенденції, потреби та бажання клієнтів, а також керувати їх поведінкою. Глибокий аналіз ринку допоможе компанії розвиватися і отримувати конкурентні переваги.

2.3 Аналіз процесів обґрунтування та прийняття управлінських рішень менеджерами підприємства ТОВ «Руш» в умовах невизначеності

Сучасні лідери борються з безпрецедентним рівнем невизначеності. Багато хто намагається приймати стратегічні рішення в середовищі, яке раптово і різко змінилося - і яке все ще змінюється. ТОВ «Руш» використовує такі рішення в процесі обґрунтуванні рішень[23]: баланс комфорту та дискомфорту. Зіткнувшись із глибокою невизначеністю, менеджери компанії повинні відчувати себе комфортно та некомфортно одночасно у прийнятті рішень. По-перше, вони повинні стати достатньо комфортними, щоб мати можливість просто приймати рішення, а не бути паралізованими масштабом невідомого. Але вони також повинні почуватися досить незручно з цими рішеннями, щоб переконатися, що вони регулярно їх оскаржують, тестують і перевіряють. При цьому менеджери підприємства залишаються готовими змінити свою думку в міру розвитку подій і появи нових даних. Але водночас вони також достатньо впевнені, щоб повідомити про своє поточне рішення таким чином, щоб пришвидшити імпульс і спонукати їхню організацію діяти.

Нове мислення та набори навичок. Стратегія вимагає двох важливих змін у мисленні. Перша полягає в тому, що компанія повинна визнати, що її стратегія буде неправильною - принаймні в певному сенсі. Друга зміна мислення полягає

в тому, що менеджери компанії повинні визнати, що вони повинні вчитися на речах, які йдуть не так, як планувалося, а не просто працювати над їх виправленням. Це означає розглядати проблеми як навчальні вправи, а не просто вправи на виконання, і приділяти рівний час і увагу тому, що можна навчитися наступного разу, як і тому, як цього разу виправити.

Підприємство ТОВ «Руш» демонструє обидва ці нові способи мислення, керуючи процесом стратегічного планування своєї компанії. По-перше, компанія завжди багатозначно ставить запитання на зразок «Що піде не так із цією новою стратегією?» і «Що, на нашу думку, не станеться, як ми плануємо?» Ці за своєю суттю суперечливі запитання змушують кожного, хто бере участь, перевірити та оскаржити власні припущення - і почати думати про те, як пом'якшити їхні ризики. Але ці запитання також сигналізують людям, хоча й непомітно, що стратегії підуть не так, як було заплановано, і цього слід очікувати. Потім менеджер впроваджує цей урок, переглядаючи вихідні припущення після того, як стратегія мала шанс відтворитися. Тепер запитання: «Що ми помилилися і чому?» і «Враховуючи те, що ми навчилися, що ми плануємо зробити по-іншому цього року?» Ментальність, яка лежить в основі цих запитань, полягає в тому, що оскільки стратегії не відбуватимуться за планом, ми повинні з часом ставати кращими в тому, щоб робити менш неточні припущення і, отже, мати більш реалістичні плани. Якщо стратегія завжди буде неправильною, давайте принаймні спробуємо зробити її менш неправильною наступного разу. Що стосується нових необхідних наборів навичок, то компанії все ще потрібні розумні, аналітичні, чіткі люди. Ще один набір навичок, який розвинений не на достаньому рівні, - це здатність працювати як у деталях, так і на високому рівні. Це дозволяє менеджеру або команді зосередитися на тому, щоб дістатися до наступної точки на річці, водночас знаючи, що кінцева точка – це те, що дійсно має значення. Саме ця навичка допомагає менеджерам зрозуміти, як насправді працює їхній бізнес і як реалізується нова стратегія. Тому в цій навичці підприємству потрібно попрацювати.

Давати ясність навіть без впевненості. Керуючись туманом, тобто там, де

неможливо передбачити результати, менеджер компанії не обманює себе чи команду, яких він очолюють, що вони можуть колись забезпечити впевненість. Це дуже хороша навичка для організація, яка використовується в прийнятті рішень при невизначеності. Неоднозначні питання, де значення ще недостатньо зрозуміле, можна і потрібно аналізувати, поки це значення не стане зрозумілішим. Щоб допомогти цим зусиллям, менеджерам може знадобитися вирішити причини, чому в їхній організації продовжує існувати неоднозначність. Нездатність перейти від двозначності до ясності трапляється з трьох причин. По-перше, тому що досягнення ясності вимагатиме від менеджерів вибору одного курсу дій, а не іншого, а менеджери часто хочуть застрахувати свою позицію щодо рішення якомога довше. По-друге, тому що вибір незмінно породжує певну міру конфлікту всередині організації, і багато людей віддають перевагу спокійному життю, де конфлікти не просто зводяться до мінімуму, а взагалі уникаються. Третя причина є більш основною: неспроможність присвятити необхідний час і зусилля для обдумування та належного аналізу того, що цілком піддається аналізу.

Тому складні питання потребують іншого підходу. І менеджери підприємства ТОВ «Руш» розуміють складну проблему та відповідають на такі питання: я можу спробувати зрозуміти це нове явище, спочатку дослідивши один конкретний його аспект, щоб побачити, що це мені говорить; завдяки цьому зростаючому розумінню я можу почати генерувати більш конкретні запитання для подальшого дослідження; мені потрібно перевірити, чи запитання, які я ставлю, правильні; поступово, завдяки цьому повторюваному процесу, я здобуду своє розуміння цього дивного, нового явища до точки, коли зможу почати збирати правильні дані та аналізувати їх традиційним способом.

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що компанія ТОВ "РУШ" є прибутковим підприємством з 2020 по 2022 рік. У 2022 році прибуток склав 176002,9 тис. грн, що на 53,3% вище, ніж у 2020 році. Цей ріст був досягнутий завдяки збільшенню обсягів продажу продукції компанії на 43,2%. Завдяки перевищенню темпів зростання прибутку над витратами на

виробництво, рентабельність у 2022 році зросла на 3,0 відсоткових пункти, що свідчить про успішність збутової діяльності підприємства.

За останні три роки майже всі показники компанії "РУШ" показали зростання. Середньорічна вартість основних засобів зросла на 118,7% завдяки розширенню торговельної мережі та придбанню нового обладнання. Валовий дохід збільшився на 43,2%, фондівдача підвищилася на 20,6%, а фондоємність знизилася на 17,1%. Ці зміни свідчать про ефективне використання ресурсів компанією. Оборотні засоби також використовуються успішно, що підтверджується збільшенням коефіцієнта оборотності на 8,3% та скороченням тривалості одного обороту на 16 днів, або 7,6%.

Отже, аналіз прийняття управлінських рішень на підприємстві косметичної галузі вимагає комплексного підходу, що враховує особливості ринку, конкуренцію та стратегічні цілі компанії. Важливою є постійна оцінка та адаптація стратегій управління для досягнення успіху в цьому конкурентному сегменті.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОБГРУНТУВАННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ МЕНЕДЖЕРАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РУШ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1 Розробка шляхів та напрямків удосконалення процесу обґрунтування та прийняття управлінських рішень

Для удосконалення процесу обґрунтування та прийняття управлінських рішень косметичної компанії ТОВ «РУШ» можна розглянути наступні шляхи та напрямки: аналіз ринку та конкурентів: проведення систематичного аналізу ринкових тенденцій, споживчих уподобань та стратегій конкурентів допоможе компанії краще розуміти своє положення на ринку та приймати обґрунтовані рішення; детальний аналіз ринку та конкурентів є важливим етапом для косметичної компанії, оскільки дозволяє краще розуміти зовнішнє середовище, в якому вона діє, та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Нижче наведено деякі ключові аспекти, які можна включити в аналіз ринку та конкурентів: аналіз ринкових тенденцій: Важливо вивчити актуальні тенденції у косметичній галузі, такі як зміни в споживчих уподобаннях, популярність екологічно чистих продуктів, технологічні інновації тощо. Це допоможе компанії адаптувати свою стратегію до потреб ринку; аналіз цільової аудиторії: Ретельне вивчення цільової аудиторії, їхніх потреб, уподобань та покупчих звичок дозволить компанії створити продукцію та маркетингові стратегії, спрямовані на задоволення потреб споживачів; оцінка конкурентів: Важливо вивчити конкурентів у косметичній галузі, їхні продукти, цінову політику, маркетингові стратегії та конкурентні переваги. Це допоможе компанії розробити стратегію, яка дозволить їй вирізнятися на ринку; оцінка ринкової динаміки: Вивчення динаміки ринку, змін цін, попиту та пропозиції, рівня конкуренції допоможе компанії прогнозувати та адаптуватися до змін на ринку.

SWOT-аналіз: Проведення SWOT-аналізу (аналіз внутрішніх сильних та

слабких сторін компанії, а також зовнішніх можливостей та загроз) допоможе ідентифікувати ключові фактори, які впливають на успішність компанії та розробити стратегію на їх основі. Цей детальний аналіз ринку та конкурентів допоможе косметичній компанії краще розуміти своє положення на ринку, виявляти можливості для розвитку та ризику, які можуть виникнути, та приймати обґрунтовані управлінські рішення для досягнення успіху.

Впровадження інновацій: Сприяти культурі інновацій в компанії, стимулювати співпрацю між відділами та впроваджувати нові технології для покращення якості продукції та ефективності управління. Впровадження інновацій є ключовим аспектом успішного розвитку косметичної компанії.

Створення інноваційної культури: Важливо створити в компанії атмосферу, що сприяє інноваціям. Це може включати стимулювання співпраці між відділами, надання простору для творчості та експериментів, а також винагородження за інноваційні ідеї.

Дослідження та розвиток продуктів: Компанія може інвестувати в дослідження та розвиток нових продуктів, використовуючи передові технології та інгредієнти. Це допоможе створити унікальні продукти, які відповідають потребам споживачів.

Впровадження нових технологій: Компанія може впроваджувати нові технології в процес виробництва, маркетингу та управління, що дозволить підвищити якість продукції та ефективність бізнесу.

Співпраця зі стартапами та інноваційними компаніями: Косметична компанія може встановлювати партнерські відносини зі стартапами та інноваційними компаніями, що дозволить їй отримувати доступ до нових ідей та технологій.

Навчання та розвиток персоналу: Важливо надавати співробітникам можливості для навчання та розвитку, щоб вони могли впроваджувати інноваційні підходи в свою роботу.

Впровадження змінного управління: Компанія може впроваджувати гнучке управління, що дозволить швидко реагувати на зміни на ринку та впроваджувати нові ідеї.

Впровадження інновацій в косметичну компанію допоможе їй залишатися конкурентоспроможною, привертати нових клієнтів та розвиватися в умовах постійних змін на ринку.

Залучення клієнтів: Проведення опитувань споживачів, збір фідбеку та аналіз

вимог споживачів допоможе компанії адаптувати свою продукцію та маркетингові стратегії до потреб ринку. Залучення клієнтів є важливим аспектом для будь-якої компанії, включаючи косметичну. Маркетингові кампанії: Рекламні кампанії, які використовують різноманітні канали комунікації, такі як соціальні мережі, телебачення, радіо, онлайн-реклама тощо. Наприклад, запуск рекламної кампанії в Instagram з використанням візуально привабливих зображень та відео продукції. Промо-акції та знижки: Проведення різноманітних промо-акцій, розіграшів, розповсюдження знижок та купонів. Наприклад, програма лояльності з можливістю отримання знижок на наступні покупки.

Участь у виставках та ярмарках: Представлення продукції на виставках та ярмарках краси та косметики. Це дозволяє привернути увагу нових клієнтів та продемонструвати переваги продукції. Наприклад, участь у Beauty Expo з презентацією нових продуктів. Контент-маркетинг: Створення цікавого та корисного контенту, такого як статті, блоги, відео-уроки про застосування косметики. Наприклад, створення блогу з порадами щодо догляду за шкірою та макіяжем. Партнерські програми: Співпраця з іншими компаніями або блогерами для просування продукції. Наприклад, співпраця з популярними косметичними блогерами для рецензій та рекомендацій. Ці стратегії допоможуть косметичній компанії залучити нових клієнтів та підвищити свою популярність на ринку.

Розвиток аналітичних навичок: Надання співробітникам компанії можливостей для підвищення аналітичних здібностей та навичок управління ризиками допоможе у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень. Навчання та самостійне вивчення: Важливо постійно навчатися новому, читати книги, проходити онлайн-курси та вебінари з аналітики. Наприклад, вивчення методів аналізу даних у програмах Excel або Google Analytics. Практичні вправи: Виконання практичних завдань та вправ, що допомагають розвивати аналітичне мислення. Наприклад, аналіз даних про продажі косметичних продуктів та визначення популярних товарів. Використання аналітичних інструментів: Ознайомлення з різними аналітичними інструментами, такими як Google

Analytics, Tableau, Power BI тощо. Це допоможе ефективно аналізувати дані та робити висновки. Розвиток критичного мислення: Важливо вміти критично оцінювати інформацію, виділяти головне та робити обґрунтовані висновки на основі аналізу даних. Участь у тренінгах та семінарах: Відвідування тренінгів та семінарів з аналітики, де можна отримати нові знання та навички в цій галузі. Практика і зворотний зв'язок: Важливо практикувати аналітичні навички на практиці, а також отримувати зворотний зв'язок від колег або керівництва для покращення результатів. Розвиток аналітичних навичок допоможе вам ефективно аналізувати дані, приймати обґрунтовані рішення та досягати успіху в косметичній індустрії.

Систематичний моніторинг та оцінка: Встановлення системи моніторингу та оцінки результатів прийнятих рішень дозволить компанії вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегії. Створення стратегічного планування: Розробка чіткої стратегії розвитку компанії, яка враховує цілі, завдання та конкурентні переваги, допоможе узгоджувати управлінські рішення з загальною стратегією компанії. Загальний підхід до удосконалення процесу обґрунтування та прийняття управлінських рішень полягає в поєднанні аналізу даних, стратегічного мислення та впровадженні інновацій для досягнення успіху на ринку косметичних товарів.

3.2 Алгоритм вдосконалення процесу обґрунтування та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності

Для визначення впливу невизначеності на косметичну галузь доцільним видається виокремити фактори, що чинять негативний вплив на них. Щодо прийняття управлінських рішень це[28]: ризик можливих відмов і аварій обладнання; ризик зміни цін на сировинні ресурси країни; ризик ускладнення політичної ситуації у світі; ризик збою в логістичній мережі, недопоставок і поставок неякісних товарів.

Для визначення впливу невизначеності на стійкість косметичної галузі, доцільним видається виокремити фактори, що чинять на неї негативний вплив. Щодо постачальників це: ризик неповного, несвоєчасного, неякісного постачання сировини, комплектуючих, матеріалів, обладнання; ризик не постачання продукції взагалі; ризик помилок і збоїв у постачаннях; ризик підвищення цін на сировину, комплектуючі, матеріали, обладнання від постачальника. Таким чином, постачальники впливають на процеси постачання, транспорт і запаси. У цих умовах особливу увагу варто приділити розробленню алгоритму прийняття рішень для ТОВ «Руш» (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Алгоритм прийняття управлінського рішення для підприємства ТОВ «Руш»

Джерело: складено автором.

Алгоритм вдосконалення процесу обґрунтування та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності для підприємства ТОВ "Руш", яке

продає косметичні засоби, може виглядати наступним чином. Аналіз ринку та конкурентів: провести детальний аналіз ринку косметичних засобів, включаючи попит, тенденції, цінову політику конкурентів; визначити сильні та слабкі сторони конкурентів, можливості та загрози для підприємства "Руш"; збір та аналіз даних: зібрати дані про продажі, витрати, відгуки клієнтів, тенденції споживання косметичних засобів; використовувати аналітичні інструменти для обробки даних та виявлення корисної інформації.

Розробка стратегії: визначити цілі та завдання підприємства "Руш" в умовах невизначеності; розробити стратегію розвитку, враховуючи аналіз ринку та внутрішні ресурси компанії; моніторинг та корекція: постійно моніторити ринкові та внутрішні показники; вчасно коригувати стратегію та управлінські рішення на основі нової інформації; залучення команди залучити команду спеціалістів з різних галузей для обговорення та прийняття управлінських рішень; створити механізми комунікації та співпраці між підрозділами компанії.

Навчання та розвиток: забезпечити навчання та розвиток персоналу для підвищення рівня аналітичних навичок та управлінської ефективності. Цей алгоритм допоможе підприємству "Руш" удосконалити процес обґрунтування та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, що дозволить підприємству ефективно реагувати на зміни на ринку та досягати успіху в галузі продажу косметичних засобів. В умовах невизначеності та ризику ця модель може бути удосконалена за допомогою оцінки варіантів рішення з урахуванням факторів ризику. Згідно алгоритму прийняття управлінського рішення в умовах невизначеності було сформовано три варіанти рішення для підприємства ТОВ «Руш» для покращення фінансових показників підприємства. Продовжувати випускати продукцію, що відповідає за якістю і кількістю колишнім випускам. Домогтися зниження ціни шляхом зниження витрат на цей виріб і збільшити обсяг випуску продукції на 10%. Покращувати якість продукції та сервісного обслуговування (з відповідним збільшенням ціни) при зниженні обсягу випуску на 15%.

3.3 Обґрунтування економічної доцільності удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності

Для вирішення варіантів рішення удосконалення процесу рішень в умовах невизначеності у пункту 3.2 було обрано такі методи: правило мінімакс (мінімізація жалю з приводу втраченого прибутку); правило Гурвіца (правило оптимізму-песимізму); правило максимін (максимум із мінімуму); правило максимакс (максимум із максимуму). Для вибору оптимальної стратегії оптових закупівель в умовах невизначеності необхідно ухвалити управлінське рішення. Метою цього рішення є визначення обсягу оптових закупівель у постачальників залежно від імовірних коливань платоспроможного попиту населення в районах реалізації товару. Для досягнення цієї мети використовуються мінімаксні стратегії, які полягають у виявленні найкращого і найгіршого варіанту звершення події та визначенні найбільш підходящого з урахуванням невизначеності та ризику.

Для розрахунку варіантів середньорічного прибутку з урахуванням наявних обсягів закупівель і коливань попиту для кожної запропонованої стратегії, організації спочатку потрібно виконати розрахунок. Розрахунок прибутку здійснюється за певною формулою[26]:

$$\Pi = C_{\text{пр}} * Q_{\text{р}} - C_{\text{куп}} * Q_{\text{п}} - I_{\text{обр}} \quad (3.1)$$

Де $C_{\text{пр}}$ - ціна продажу, грн.; $C_{\text{куп}}$ - ціна купівлі, грн.; $Q_{\text{р}}$ - обсяг реалізації в натуральному вираженні, шт.; $Q_{\text{п}}$ - обсяг пропозиції (закупівель) у натуральному вираженні, шт.; Π - сукупний прибуток від реалізації, грн;

$$I_{\text{обр}} = I * Q_{\text{р}} = 100000 \times 28 = 28000 \quad (3.2)$$

Під час розрахунку прибутку потрібно мати на увазі, що обсяг реалізації визначається обсягом попиту, а не продані товари йдуть у збиток підприємству. Тому максимальний прибуток відповідатиме умові $Q_p = Q_n$ за будь-якої ємності ринку (обсягу попиту). Потім, використовуючи критерій Вальда, визначаємо максимінну стратегію, яка гарантує найбільший з усіх найгірших можливих результатів дії за кожною стратегією. Для цього за кожним варіантом обираємо рішення, що мінімізує прибуток за допомогою формули: $a_i = \min \Pi_i, j$, після чого обираємо максимальне з мінімальних значень. За отриманими результатами стратегія Q1 є максимінною, вона дає результат - 4000 грн.

Наступним кроком є визначення мінімаксної стратегії, яка дає найгірший результат серед усіх найкращих результатів, отриманих за дії кожної зі стратегій. Для цього ми обираємо рішення, що максимізує прибуток для кожного можливого обсягу збуту. Після цього ми обираємо найменше значення з отриманих. За результатами, стратегія Q1 є мінімаксною: використання цієї стратегії гарантує отримання прибутку в найгіршому випадку. За допомогою критерію Севіджа ми можемо вибрати таку стратегію, при якій ризик буде мінімальним в найнебезпечнішій ситуації. Для цього потрібно розрахувати показник ризику для кожної стратегії і побудувати матрицю ризику. Проведене дослідження показало, що при використанні стратегії Q3 підприємство може зазнати мінімальних збитків. Для вирішення поставленої задачі також можна скористатися критерієм Гурвіца. Цей критерій дозволить знайти компромісне рішення, визначивши лінійну комбінацію мінімального та максимального значення прибутку для кожної стратегії і обравши найбільше з отриманих результатів:

$$G_i = x \min n_{ij} + (1 - x) \max n_{ij}; G_{ont} = \max G_i \quad (3.3)$$

За підсумками вищеописаних обчислень робимо висновок: стратегія Q3 є оптимальною. Таким чином, результати критерію Севіджа і критерію Гурвіца збігаються: стратегія Q3 є найбільш безпечною.

В умовах невизначеності директору підприємства, що розглядається, необхідно ухвалити рішення щодо випуску молочної продукції з кількох альтернатив. Можливі такі варіанти рішень: продовжувати випускати продукцію, що відповідає за якістю і кількістю колишнім випускам; домогтися зниження ціни шляхом зниження витрат на цей виріб і збільшити обсяг випуску продукції на 10%; покращувати якість продукції та сервісного обслуговування (з відповідним збільшенням ціни) при зниженні обсягу випуску на 15%. У таблиці 3.1 наведено прогнозовані показники прибутку (у тис. грн.) за кожною альтернативою залежно від зміни попиту на цю продукцію.

Таблиця 3.1

Прогнозовані показники прибутку

Альтернатива/Попит	Низький	Середній	Високий
a1	4000	7000	10000
a2	6000	8000	9500
a3	5000	9000	12000

Джерело: складено автором

Виберемо необхідне рішення, використовуючи критерії та правила прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. За правилом максимін (критерій Вальда) з даних альтернатив обираємо ту, яка за найнесприятливішого стану попиту має найбільше значення прибутку. З цією метою в кожному рядку матриці фіксуємо альтернативи з найменшим значенням прибутку, і із зазначених мінімальних вибираємо максимальне. Результати розрахунків подано в таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Результати розрахунків

Альтернатива/Попит	Низький	Середній	Високий	mini
a1	4000	7000	10000	4000
a2	6000	8000	9500	6000
a3	5000	9000	12000	5000

Джерело: складено автором

Максимумом мінімальних значень є значення прибутку для альтернативи a2. Отже, керуючись правилом Вальда, слід прийняти другу альтернативу. Відповідно до правила максимакс вибирається альтернатива з найвищим досяжним значенням прибутку. Використовуючи це правило, визначають максимальні значення для кожного рядка й обирають найбільше з них. Дані розрахунків подано в таблиці 3.3

Таблиця 3.3

Дані розрахунків

Альтернатива/Попит	Низький	Середній	Високий	mini
a1	4000	7000	10000	10000
a2	6000	8000	9500	9500
a3	5000	9000	12000	12000

Джерело: складено автором

Дотримуючись правила максимаксу, необхідно вибрати третю

альтернативу. На відміну від максиміна, мінімакс (критерій Севіджа) орієнтований на мінімізацію не стільки втрат, скільки жалю з приводу втраченого прибутку. Розрахунок мінімаксу відбувається в чотири етапи: знаходиться найкращий результат кожної граfi окремо; визначається відхилення від найкращого результату кожної окремої граfi; для кожного рядка матриці жалю знаходиться максимальне значення; обирається рішення, за якого максимальний жаль буде меншим за інші. Результат розрахунків подано в таблиці 3.4

Таблиця 3.4

Результати розрахунків

Альтернатива/Попит	Низький	Середній	Високий	mini
a1	2000	2000	2000	2000
a2	0	1000	2500	2500
a3	1000	0	0	1000

Джерело: складено автором

У цьому випадку слід обрати третю альтернативу. Відповідно до правила Гурвіца, яке називають також правилом оптимізму-песимізму, оптимальну альтернативу розраховують за допомогою коефіцієнта оптимізму α . З огляду на боязнь ризику, доцільно задавати $\alpha = 0,3$. Найбільше значення цільової величини i визначає необхідну альтернативу. Розрахункові дані наведено в таблиці 3.5

Таблиця 3.5

Розрахункові дані

Альтернатива/ Попит	Низький	Середній	Високий	(1-0,3) miniП	0,3maxiП	(1-0,3) miniП+0,3maxiП
a1	4000	7000	10000	2800	3000	5800
a2	6000	8000	9500	4200	2850	7050
a3	5000	9000	12000	3500	3600	7100

Джерело: складено автором

За критерієм Гурвіца, альтернатива а3 має найбільше значення цільової величини, яке було отримано при $\alpha = 0,3$, у останній графі. На підставі проведених розрахунків директор ТОВ «Руш» робить висновок про те, що альтернатива а3 є найприйнятнішою і найвигіднішою за цих умов. Отже, підприємству необхідно в найближчому майбутньому покращувати якість продукції та сервісного обслуговування (з відповідним збільшенням ціни) за зниження обсягу випуску на 15%, це дасть підприємству змогу функціонувати й постачати населення молочною продукцією, незважаючи на умови невизначеності та ризику. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності є критично важливим для ефективного управління бізнесом. Обґрунтування економічної доцільності цього удосконалення полягає в здатності зменшити ризики, підвищити швидкість реакції на зміни в середовищі та покращити якість прийнятих рішень. Покращення процесу прийняття управлінських рішень може призвести до зменшення витрат на помилки та невдачі, оптимізації використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності компанії та забезпечення стабільного розвитку. Це може бути доцільним і економічно вигідним, оскільки ефективно

управління ризиками та невизначеністю може призвести до збільшення прибутковості та стійкості бізнесу.

Отже першим кроком для ТОВ «РУШ» буде проведення детального аналізу ринку та конкурентів, включаючи попит, тенденції, цінову політику конкурентів, а також визначення сильних та слабких сторін конкурентів, можливостей та загроз для вашого підприємства. Далі, важливим етапом буде збір та аналіз даних про продажі, витрати, відгуки клієнтів та інші показники, використовуючи аналітичні інструменти для обробки цих даних. Після цього варто розробити стратегію розвитку, враховуючи аналіз ринку та внутрішні ресурси компанії, а також визначити цілі та завдання підприємства в умовах невизначеності. Необхідно постійно моніторити ринкові та внутрішні показники, коригувати стратегію та управлінські рішення на основі нової інформації. Важливо також залучити команду спеціалістів для обговорення та прийняття управлінських рішень, створити механізми комунікації та співпраці між підрозділами компанії. Навчання та розвиток персоналу також є ключовим аспектом для підвищення рівня аналітичних навичок та управлінської ефективності. Цей алгоритм допоможе вашому підприємству удосконалити процес обґрунтування та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, що дозволить ефективно реагувати на зміни на ринку та досягати успіху в галузі продажу косметичних засобів.

Таким чином, інвестування в удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності може бути обґрунтованим з економічної точки зору через підвищення ефективності, зниження ризиків та покращення результативності бізнесу.

ВИСНОВКИ

Отже, в процесі дослідження були отримані такі результати: економічні процеси часто супроводжуються елементами невизначеності, що призводить до ситуацій, де немає однозначного рішення. Це ускладнює процес прийняття рішень в умовах невизначеності і вимагає використання відповідних методів, які дозволяють отримати оптимальні або раціональні управлінські рішення, враховуючи поставлені цілі та обмеження. Загальні рекомендації щодо вибору критерію дати є складним завданням. Однак, можна зазначити, що якщо навіть мінімальний ризик неприпустимий у певних ситуаціях, то слід використовувати критерій Вальда. Якщо ж ризик є прийнятним, то можна використовувати критерій Севіджа. Також можна рекомендувати застосовувати різні критерії почергово. Після цього, серед відібраних оптимальних варіантів, необхідно прийняти остаточне рішення шляхом вольового вибору.

Виявлено, що ухвалення управлінських рішень є необхідною складовою самостійного управління підприємством. Підприємці зазвичай приймають управлінські рішення в умовах невизначеності, яка може бути обумовлена різними факторами, такими як соціально-політичні, адміністративно-законодавчі, виробничі, комерційні, фінансові та інші. Крім того, обставини, що швидко змінюються, також можуть впливати на невизначеність. Процес ухвалення рішень можна уявити як послідовність етапів, операцій і процедур, між якими існують прямі та зворотні зв'язки. Кількість етапів, операцій і процедур залежить від складності та типу проблеми, яку потрібно вирішити. Одним зі способів збільшення прибутку підприємства є розробка плану здачі в оренду власних торгових площ лінії магазинів "Eva" в різних регіонах. Це дозволить зменшити витрати на оренду інших торгових площ, а також збільшити кількість клієнтів, які відвідують магазини мережі.

Досліджено, що ТОВ "РУШ" ЄВА - це найбільша українська мережа магазинів краси та здоров'я "Єва". На кінець 2019 року у компанії було відкрито 214 магазинів у 106 містах України, де представлено понад 30 000 товарів та 37

власних торгових марок. Мережа "Єва" присутня у всіх великих населених пунктах України, включаючи Київ, де налічується понад 30 магазинів. Однією з переваг "Єва" є доступні ціни, оскільки вони є офіційними представниками різних компаній та пропонують широкий вибір товарів за низькими цінами. Крім того, для постійних клієнтів діє бонусна програма, яка робить процес покупок ще вигіднішим. За свою діяльність компанія отримала численні нагороди, включаючи премію "Лідер галузі".

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що компанія ТОВ "РУШ" є прибутковим підприємством з 2020 по 2022 рік. У 2022 році прибуток склав 176002,9 тис. грн, що на 53,3% вище, ніж у 2020 році. Цей ріст був досягнутий завдяки збільшенню обсягів продажу продукції компанії на 43,2%. Завдяки перевищенню темпів зростання прибутку над витратами на виробництво, рентабельність у 2022 році зросла на 3,0 відсоткових пункти, що свідчить про успішність збутової діяльності підприємства. За останні три роки майже всі показники компанії "РУШ" показали зростання. Середньорічна вартість основних засобів зросла на 118,7% завдяки розширенню торговельної мережі та придбанню нового обладнання. Валовий дохід збільшився на 43,2%, фондоддача підвищилася на 20,6%, а фондоємність знизилася на 17,1%. Ці зміни свідчать про ефективне використання ресурсів компанією. Оборотні засоби також використовуються успішно, що підтверджується збільшенням коефіцієнта оборотності на 8,3% та скороченням тривалості одного обороту на 16 днів, або 7,6%.

Розглянуто, що удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності є критично важливим для ефективного управління бізнесом. Обґрунтування економічної доцільності цього удосконалення полягає в здатності зменшити ризики, підвищити швидкість реакції на зміни в середовищі та покращити якість прийнятих рішень. Покращення процесу прийняття управлінських рішень може призвести до зменшення витрат на помилки та невдачі, оптимізації використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності компанії та забезпечення стабільного розвитку. Це

може бути доцільним і економічно вигідним, оскільки ефективне управління ризиками та невизначеністю може призвести до збільшення прибутковості та стійкості бізнесу.

На основі аналізу прийняття управлінських рішень ТОВ "РУШ" можна зробити наступні висновки: ефективність управління: Компанія "РУШ" демонструє високий рівень ефективності управління, оскільки прийняття рішень відбувається швидко та з урахуванням стратегічних цілей підприємства. Аналіз даних: Компанія активно використовує аналітичні дані для прийняття управлінських рішень, що дозволяє забезпечити обґрунтованість та оптимальність прийнятих кроків. Гнучкість: "РУШ" виявляє гнучкість у прийнятті рішень, швидко реагуючи на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Інновації: Компанія підтримує інноваційний підхід до управління, що сприяє впровадженню нових ідей та покращенню бізнес-процесів. Загалом, аналіз показує, що ТОВ "РУШ" успішно використовує стратегічне та обґрунтоване прийняття управлінських рішень для досягнення своїх цілей та забезпечення стабільного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г. Сучасний менеджмент: Сутність, риси та тенденції змін / В. Г. Алькема // Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доповідей III Наукової конференції (м. Київ, 26 квітня 2023 р.). - Київ: Університет "КРОК", 2023. - <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО-2023/paper/view/1445>
2. Алькема В.Г. Економічне зростання через підвищення ефективності управління якістю в умовах міжнародної конкурентоспроможності підприємства / В. Г. Алькема, М. І. Щадило // Актуальні питання у сучасній науці. Серія: Педагогіка, Право, Економіка, Державне управління, Історія та археологія. - 2023. - № 4(10). - С. 11-19. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4\(10\)-11-19file:///C:/Users/library/Downloads/%D0%90%D0%BA%D1%82%D1%83%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%20%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4(10)-11-19file:///C:/Users/library/Downloads/%D0%90%D0%BA%D1%82%D1%83%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%20%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%)
3. Алькема В.Г. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. / В. Г. Алькема, О. С. Кириченко. - Київ: Університет "КРОК", 2023. - 276 с.. - https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0035.pdf
4. Адміністративний менеджмент для магістрів: підручник/ за заг. ред.: О.М. Теліженка, С. В. Глівенко. - Суми: Університетська книга, 2016. – 872с.
5. Волчанська В.В. Методи активізації продажу товарів на підприємствах роздрібної торгівлі / В.В. Волчанська, В.Г. Алькема // Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доповідей наукової конференції (Київ, 23 квітня 2021 р.) / Університет "КРОК". - К.: Університет "КРОК", 2021. - <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО/paper/view/611>
6. Балацький, Є. О. Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємств: сучасні реалії [Електронний ресурс] / Є. О. Балацький // Ефективна економіка. – 2015. – № 8. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4237>
7. Бреус С., Харченко Т. Стратегічні рішення в умовах ризику та

невизначеності. Education, Law, Business: Collection of scientific articles. Cartero Publishing House. Madrid. Spain, 2019. С. 95-98. 4. Васильців Т., Волошин В., Бойкевич О., Каркавчук В. Фінансово- економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : монографія. Львів : Ліга-Прес, 2012. 388 с.

8. Вороніна А.В., Копил О.В. Прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності та ризику. Молодий вчений. 2016. № 1 (28) Частина 1. С. 35- 39

9. Верес О.М. Технології підтримання прийняття рішень: навчальний посібник/ О. М. Верес ; ред. В. В. Пасічник. - 2-ге вид.. - Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2013. - 252 с.. - (Консолідована інформація)

10. Гаркуша Н.М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: навчальний посібник/ Н. М. Гаркуша. - 2-ге видання, стереотипне. - К.: Знання, 2012. - 591 с.. - (Вища освіта ХХІ століття)

11. Гончар Г. П. Адаптація світових стандартів ризик-менеджменту до діяльності вітчизняних компаній // Ефективна економіка. 2014. № 3.

12. Гнатієнко Г. Експертні технології прийняття рішень: Монографія/ Г. Гнатієнко, В. Є. Снитюк. - К.: ТОВ "Маклаут", 2008. - 444 с.

13. Дуднєва Ю.Е. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації //Електронне наукове фахове видання Мукачівського державного університету «Економіка та суспільство». 2019. № 20. С. 229–236 ISO 31000:2018

14. Іванова В.В. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 472 с

15. Кутова І.Г. Управління конкурентоспроможністю логістичної фірми в умовах пандемії Covid-19 / І. Г. Кутова, В. Г. Алькема // Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: матеріали наукової конференції (м. Київ, 26 квітня 2022 р.). - К.: Університет "КРОК", 2022. - <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО-2022/paper/view/1151>

16. Квасній Л., Попівняк О., Щербан О. Стратегічне і тактичне планування діяльності підприємства як основні складові механізму забезпечення

його економічної безпеки. Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки. 2015. № 1(4). С. 48– 53.

17. Корж Н. В. Методи управління фінансовими ризиками // Траектория науки. 2016. № 10. С. 1.1–1.6

18. Катренко А.В. Теорія прийняття рішень: Підручник/ А.В. Катренко, В.В. Пасічник, В.П. Пасько. - К.: Видавнича група ВНУ, 2009. - 448 с.

19. Кібік О.М. Теорія бізнесу: навчальний посібник/ О. М. Кібік, К. В. Белоусов. - К.: Алерта, 2012. - 256 с.

20. Корпоративна безпека для власників бізнесу в сучасних умовах/ наук. ред. Ю. І. Когут. - К.: ТОВ "Підприємство "ВІ ЕН ЕЙ", 2020. - 276 с.

21. Кузьмін О.Є. Менеджмент: Навчальний посібник для самостійної роботи студента/ О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, Н. Я. Петришин. - К.: Академвидав, 2012. - 296 с..

22. Панченко Ю.В. Менеджмент внутрішнього і міжнародного туризму: навчальний посібник/ Ю. В. Панченко, О. Є. Лугінін, С. В. Фомішин. - Херсон: Олді-плюс, 2013. - 342 с.. - (Вища освіта в Україні)

23. Палеха В. І., Карпова П. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 120 с.

24. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник/ В. М. Приймак. - К.: Атіка, 2008. - 240 с

25. Супрун, С. Д. Особливості формування конкурентних стратегій підприємств в сучасному динамічному середовищі. Режим доступу: <http://intkonf.org/ken-suprun-sd-voloshina-od-osoblivostiformuvannyakonkurentnih-strategiy-pidpriemstv-v- suchasnomudinamichnomu-seredovischi/>

26. Стратегічний аналіз: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів усіх спеціальностей/ За ред. О. В. Кочеткова. - 3-тє вид., виправ.. - К.: Кондор-Видавництво, 2017. - 412 с.

27. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Напрями стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності //Збірник наукових праць Університету Державної фіскальної служби України. 2018. №2. С. 369–383

28. Стратегічний аналіз: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів усіх спеціальностей/ За ред. О. В. Кочеткова. - 3-тє вид., виправ.. - К.: Кондор-Видавництво, 2017. - 412 с.
29. Тимохова Г.Б. Менеджмент: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів/ Г. Б. Тимохова, Т. А. Білокінь. - К.: Кондор-Видавництво, 2017. - 344 с.
30. Рокоча В.В. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник/ В. В. Рокоча, Б. М. Одягайло, В. І. Терехов. - К.: Університет економіки та права "КРОК", 2016. - 172 с.
31. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення: навчальний посібник/ С. В. Смерічевська [та ін.] ; за ред. С. В. Смерічевської. - Львів: Магнолія 2006, 2015. - 552 с.. - (Вища освіта в Україні)
32. Морозов В.В. Прийняття проектних рішень в управлінні проектами: навчальний посібник/ В. В. Морозов, Є. Д. Кузнецов. - К.: Університет економіки та права "КРОК", 2011. - 196 с.
33. Мороз І. С., Василенко Н. Ю. Маркетинг : конспект лекцій. Київ : Молодь, 2016. 102 с.
34. Осколок Є.В. Сутність стратегічного і оперативного контролінгу сучасних організацій / Є. В. Осколок, В. Г. Алькема // Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: матеріали наукової конференції (м. Київ, 26 квітня 2022 р.). - Київ: Університет "КРОК", 2022. - <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО-2022/paper/view/1154>
<https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО-2022/paper/view/1154>
35. Черевко О. Стратегічне управління фінансовоекономічною безпекою підприємства. Ефективна економіка. 2014. № 2. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3302>
36. Чайка Г.Л.Самоменеджмент менеджера: навчальний посібник/ Г. Л. Чайка. - К.: Знання, 2014. - 422 с.
37. Ус С.А. Методи прийняття рішень: навчальний посібник/ С. А. Ус. - Дніпропетровськ: НГУ, 2012. - 212 с.

ДОДАТКИ

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	44 653.00	80 697.00
первісна вартість	1001	59 193.00	106 666.00
накопичена амортизація	1002	14 540.00	25 969.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	102 714.00	119 522.00
Основні засоби	1010	3 198 725.00	3 695 611.00
первісна вартість	1011	4 169 835.00	5 044 769.00
знос	1012	971 110.00	1 349 158.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	77 770.00	116 774.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	63 641.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	3 423 862.00	4 076 245.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	2 709 389.00	3 155 866.00
Виробничі запаси	1101	24 380.00	29 938.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	2 685 009.00	3 125 928.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 135 820.00	584 818.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	194 263.00	167 294.00
з бюджетом	1135	0.00	1 599.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 296.00	3 968.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	404 314.00	801 039.00
Готівка	1166	38 651.00	47 304.00
Рахунки в банках	1167	365 662.00	753 735.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	12 835.00	19 652.00
Усього за розділом II	1195	4 460 917.00	4 734 236.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	7 884 779.00	8 810 481.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10 000.00	10 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	253 152.00	247 831.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 273 853.00	1 820 520.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	1 537 005.00	2 078 351.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	40 201.00	39 690.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	159 139.00	103 575.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 959 974.00	2 220 242.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	2 159 314.00	2 363 507.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	441 096.00	439 409.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	411 072.00	684 198.00
товари, роботи, послуги	1615	3 118 107.00	2 726 722.00
розрахунками з бюджетом	1620	44 636.00	106 301.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	15 033.00	29 083.00
розрахунками зі страхування	1625	14 601.00	21 354.00
розрахунками з оплати праці	1630	61 882.00	89 718.00
за одержаними авансами	1635	38 439.00	51 548.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	0.00	0.00
Доходи майбутніх періодів	1665	35 436.00	61 381.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	23 191.00	187 992.00
Усього за розділом III	1695	4 188 460.00	4 368 623.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	7 884 779.00	8 810 481.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13 445 408.00	12 594 542.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	10 296 729.00	9 725 232.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	3 148 679.00	2 869 310.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	146 478.00	87 498.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	229 843.00	228 321.00
Витрати на збут	2150	1 929 290.00	1 764 369.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інші операційні витрати	2180	41 150.00	153 554.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 094 874.00	810 564.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	900.00	814.00
Інші доходи	2240	2 262.00	6 077.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	439 513.00	424 615.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	0.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	658 523.00	392 840.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-118 331.00	-73 896.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	540 192.00	318 944.00
збиток	2355	0.00	0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	1 166.00	2 803.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	1 166.00	2 803.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	1 166.00	2 803.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	541 358.00	321 747.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	78 502.00	153 344.00
Витрати на оплату праці	2505	591 891.00	596 640.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	137 041.00	136 364.00
Амортизація	2515	797 878.00	567 638.00
Інші операційні витрати	2520	594 971.00	692 258.00
Разом	2550	2 200 283.00	2 146 244.00