

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського
Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ

Гарант освітньої програми

_____ В.В. Барабанова
(підпис)

« _____ » _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент»

на тему: «Прийняття управлінських рішень на основі контролю формування доходів від різних напрямків діяльності організації»

Виконала:

здобувач вищої освіти

Коваль Марія Максимівна

Керівник:

завідувач кафедри маркетингу,
менеджменту та
публічного адміністрування
д.е.н., доц. Іванова Н.С.

_____ (підпис)

Засвідчую,
що у кваліфікаційній роботі немає
запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань
Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Кривий Ріг
2021

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 56, рисунків 11, таблиць 15, додатків,
графічного матеріалу , використаних джерел 35

- Об'єкт дослідження: прийняття управлінських рішень щодо формування доходів ТОВ «ДРУК-КР».
- Предмет дослідження: сукупність даних про прийняття управлінських рішень на основі контролю формування доходів підприємства.
- Мета дослідження: розробити стратегічні рішення розвитку напрямів діяльності організації ТОВ «ДРУК-КР».
- Методи дослідження: оцінки привабливості напрямів діяльності за параметрами, SPACE-аналіз, експертні методи, аналітичні та статистичні. методи узагальнення, методи порівняння, аналізу та синтезу.
- Основні результати дослідження: Визначено слабкі стратегічні зони господарювання досліджуваного підприємства, для їх усунення або послаблення впливу розроблено відповідні стратегічні дії; результати SPACE-аналізу дозволили визначити вектор рекомендованої стратегії для підприємства ТОВ «Друк-КР».
- Ключові слова: рішення, управлінське рішення, процес прийняття управлінських рішень, дохід, стратегічні зони господарювання, SPACE-аналіз.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

Форма здобуття вищої освіти денна

Ступінь бакалавр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Освітня програма 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

_____ В.В. Барабанова
підпис

« _____ » _____ 20__ р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

прізвище, ім'я, по батькові

1. Тема роботи: Прийняття управлінських рішень на основі контролю формування доходів від різних напрямків діяльності організації
Керівник роботи: д.е.н., доцент, професор кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування Іванова Н.С.
Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського від “11” січня 2021 р. № 15-с
2. Строк подання здобувачем ВО роботи “07” червня 2021 р.
3. Вихідні дані до роботи: матеріали ТОВ «Друк-КР», наукові статті, публікації та посібники
4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретико-методичні засади прийняття управлінських рішень на основі контролю формування доходів від різних напрямів підприємницької діяльності.
2. Практичні аспекти прийняття управлінських рішень на основі контролю формування доходів ТОВ «Друк-КР»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).

(За потреби зазначаються П.І. по Б. консультантів за розділами роботи)

6. Дата видачі завдання: «12» січня 2021 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 06.01.2021	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 27.02.2021	
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи	до 20.03.2021	
4	Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 01.05.2021	
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 22.05.2021	
6	Попередній захист	до 28.05.2021	
7	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 07.06.2021	
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 07.06.2021	
9	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 07.06.2021	
10	Захист дипломної роботи	до 19.06.2021	

Здобувач ВО _____ **Марія КОВАЛЬ**
(підпис)

Керівник роботи _____ **Наталя ІВАНОВА**
(підпис)

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	6
1. Теоретико-методичні засади прийняття управлінських рішень на основі контролю формування доходів від різних напрямів підприємницької діяльності.....	8
1.1. Зміст процесу прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління організацією.....	8
1.2. Методи обґрунтування управлінських рішень на основі контролю доходів в умовах диференціації організації.....	13
2. Практичні аспекти прийняття управлінських рішень на основі контролю формування доходів ТОВ «Друк-КР»	22
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Друк-КР» та аналіз організації процесу прийняття управлінських рішень.....	22
2.2. Аналіз доходів від різних напрямів діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «ДРУК-КР».....	30
2.3. Оцінка привабливості напрямів діяльності організації.....	37
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47

ВСТУП

Серед багатьох проблем сучасного менеджменту найважливішими є розробка, прийняття та здійснення управлінських рішень, що представляють собою основний інструмент управління. Ефективне прийняття рішень необхідне для виконання управлінських функцій. Розробка та здійснення ефективних управлінських рішень допомагає забезпечити конкурентоспроможність організації на ринку, а також створення оптимальної структури організації, здійснення раціоналізації та інших видів діяльності організацій. Основою рішення будь-якої проблеми української економіки є управлінське рішення. Ефективність управлінських рішень в більшості залежить від інформаційного забезпечення, методів і способів обробки інформації та особистих навичок керівника (*hard skills* та *soft skills*). Для зменшення ризиків підприємницької діяльності суб'єктами господарювання реалізується принцип диверсифікації напрямків діяльності. Зміст теорії прийняття рішень та специфіка управлінської діяльності українських підприємств в умовах конкурентоспроможності дозволили зробити висновок про актуальність прийняття управлінських рішень на основі контролю формування доходів від різних напрямків діяльності організації. Актуальність теми зумовлена тим, що процес існування кожної організації пов'язаний з процесом безперервного зміни і розвитку. Підприємство може реалізовувати поставлені перед нею цілі, коли її зміни адекватні змінам і умовам існуючого економічного середовища ринкових відносин. Серед багатьох проблем сучасного менеджменту найважливішими є розробка, прийняття та здійснення управлінських рішень, що представляють собою основний інструмент управління. Ефективне прийняття рішень, необхідне для виконання управлінських функцій. Розробка та здійснення ефективних управлінських рішень допомагає забезпечити конкурентоспроможність організації на ринку, а також створення оптимальної структури організації, здійснення раціоналізації та інших видів діяльності організацій. Основою рішення будь-якої проблеми української економіки є управлінське рішення.

Для сучасного стану науки характерний перехід до глобального розгляду ступеня розробленості проблеми прийняття управлінського рішення, питань дослідження присвячено безліч робіт. А.В. Андрейчиков, А.І. Гінзбург, Л.Г. Євланов, О.І. Ларичев, Б.Г. Литвак, А.В. Тебекін, Ю.Г. Учитель – саме ці науковці займались розглядом дослідження сутності, задач, предмету та функцій управлінських рішень, визначили місце управлінських рішень в системі управління підприємством як загалом, так і з врахуванням специфіки управління.

В основному матеріал, викладений у навчальній літературі, носить загальний характер, а в численних монографіях з даної тематики розглянуті більш вузькі питання проблеми процесу прийняття управлінського рішення. Висока значимість і недостатня практична розробленість проблеми прийняття управлінських рішень на основі контролю формування доходів від різних напрямків підприємницької діяльності визначають безперечну новизну даного дослідження. Управлінське рішення, яке включає формування альтернатив дій, вибір кращого з них, формулювання завдання і організаційно-практичну роботу

по його реалізації, в кінцевому підсумку визначає результат і рівень ефективності всіх процесів і системи менеджменту.

Мета кваліфікаційної роботи – розробити стратегічні рішення розвитку напрямів діяльності організації ТОВ «ДРУК-КР».

Для досягнення визначеної мети були поставлені такі завдання:

- розкрити зміст процесу прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління організацією;

- визначити методи обґрунтування управлінських рішень на основі контролю доходів в умовах диференціації організації;

- надати загальну характеристику ТОВ «Друк-КР» та проаналізувати організацію процесу прийняття управлінських рішень;

- проаналізувати доходи від різних напрямів діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «ДРУК-КР»;

- оцінити привабливість напрямів діяльності організації.

Об'єктом дослідження є прийняття управлінських рішень щодо формування доходів ТОВ «ДРУК-КР».

Предметом дослідження є сукупність даних про прийняття управлінських рішень на основі контролю формування доходів підприємства.

При проведенні цього дослідження були використані наступні методи дослідження: метод наукового аналізу (для аналізу існуючої бази з даної проблематики); метод наукового синтезу та узагальнення (для узагальнення і синтезу точок зору, представлених в використовуваних джерелах), метод порівняння (для порівняння планових та фактичних показників доходів), оцінки привабливості напрямів діяльності за параметрами, SPACE-аналіз, експертні методи, аналітичні та статистичні.

Вихідними даними при написанні дипломної роботи є: статистична звітність ТОВ «Друк-КР», результати самостійних досліджень ринку, фахові наукові публікації, матеріали ресурсів з мережі Інтернет.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 62 сторінках, складається із вступу, основної частини, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота містить 15 таблиць, 11 рисунків.

Практична значимість роботи полягає в проведенні аналізу прийняття управлінських рішень на основі контролю формування доходів від різних видів підприємницької діяльності на прикладі ТОВ «ДРУК-КР» та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення структури доходів за напрямками діяльності досліджуваного підприємства.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ КОНТРОЛЮ ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ ВІД РІЗНИХ НАПРЯМІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Зміст процесу прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління організацією

«Прийняття управлінських рішень - одна з основних функцій менеджера на будь-якому підприємстві» [1]. Від її ефективності залежить конкурентоспроможність організації та можливість її подальшого існування. На кожному підприємстві практика розробки та прийняття адміністративних рішень має особливості, що визначаються характером та специфікою його діяльності, організаційною структурою, операційною системою комунікацій, внутрішньою культурою. Однак існує загальне ядро, яке формує технологію розробки та прийняття рішень, що використовується в будь-якій організації. Саме на його основі формується вся система управління підприємством, яка повинна швидко і гнучко реагувати на будь-які зміни у зовнішньому середовищі та забезпечувати зростання ефективності діяльності підприємства. З огляду на це, вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень є одним із пріоритетних напрямів досліджень у сучасній науці та практиці.

Вітчизняні та зарубіжні вчені досліджували сутність прийняття управлінських рішень. За твердженням В. М. Приймака процес прийняття управлінських рішень - «послідовність дій, скерованих на раціональний вибір оптимального варіанта для досягнення бажаної цілі» [1]. При цьому І. Б. Гевко вбачає в процесі прийняття рішень «сукупність дій, що послідовно повторюються, складаються з окремих етапів, процедур, операцій» [2]. Науковці Ю. Г. Учитель, А. І. Тернова, К. І. Тернова: «...складний та систематизований процес, що складається з ряду етапів і стадій, системи проблем, системи рішень, системи реалізації рішень, які логічно слідує один за одним» [3]. І. В. Сименко стверджує, що прийняття рішень це «...процес послідовних управлінських дій, для оцінки яких необхідні процесові критерії якості» [4]. Н. В. Злобіна представляє процес прийняття рішень як «...циклічну послідовність дій суб'єкта управління, що направлені на вирішення проблем організації та полягають в аналізі ситуації, генерації альтернатив, прийнятті рішення та організації його виконання» [5].

«Процес прийняття управлінських рішень - це набір циклічних послідовних дій, що складаються з окремих етапів і процедур, спрямованих на раціональний вибір оптимального варіанту для досягнення бажаної цілі і вирішення проблем організації» [6]. Процес прийняття управлінських рішень є основою ефективної діяльності будь-якого підприємства. Нехтування цього процесу викликає неправильне виявлення проблемної ситуації, формування неадекватні цілі і, як наслідок, вибір неоптимальних управлінських рішень.

«Стратегічне рішення є результатом аналізу, пошуку, розрахунків, дискусії та роздумів відносно великої кількості людей» [6]. Зазвичай це власники, вищий менеджмент, аналітики, експерти як внутрішні, так і зовнішні. Такі рішення ґрунтуються на колективних знаннях та досвіді, окрім цього, дають можливість не тільки передбачати, але й впливати на хід подій у вірному напрямку. Потрібно завжди підходити до розгляду проблеми творчо та зосередитись на пошуку інноваційних рішень. Різноманітність та унікальність умов для функціонування та розвитку конкретних організацій також створює певні особливості період діяльності. Але є важливі загальні елементи.

По-перше, «рішення служить комплексною програмою дій на майбутнє. Воно повинно забезпечити ефективне функціонування організації через чітку координація та дотримання необхідної пропорційності у взаємодії з окремими підрозділи. Тільки в цьому випадку буде досягнута стабільна співпраця та вигода від спеціалізації» [7].

По-друге, загальною рисою стратегічних рішень виступає їх директивний характер. «Чіткий порядок, високий рівень злагоженості в діяльності різних частин організаційного процесу потребує високої виконавчої дисципліни, своєчасне та точне виконання рішень» [7].

По-третє, «стратегічне рішення завжди допомагає подолати суперечності. Так як умови діяльності постійно змінюються, тому навіть тим організаціям, розвиток яких стабільний, потрібно все одно активне втручання в хід справи» [7].

Зрозуміти суть концепції прийняття управлінських рішень неможливо без докладного аналізу його етапів. Залежно від особливостей діяльності організацій її структурної організації та системи комунікації процес прийняття управлінських рішень може мати істотну різницю. Незважаючи на це, є загальноприйняті базові етапи прийняття управлінських рішень (рис. 1.1).

Розгляд кожного з нижчезазначених етапів процесу прийняття управлінських рішень значною мірою залежить від особливостей діяльності та структури організації. Тому дуже важливо виділити етапи, які є основою управлінських рішень будь-якого підприємства чи організації, незалежно від особливостей внутрішнього та зовнішнього середовища.

Технологія управління розглядає управлінське рішення як процес, що складається з трьох етапів: підготовка рішення; прийняття рішення; реалізація рішення.

На етапі підготовки управлінського рішення проводиться економічний аналіз ситуації на мікро- та макрорівні, що включає пошук, збір та обробку інформації, а також виявляються та формулюються проблеми, які потребують прийняття рішення.

На етапі прийняття рішення розробляються та оцінюються альтернативні рішення та напрямки дій на основі різних розрахунків; вибір критеріїв вибору оптимального рішення; вибір та прийняття найкращого рішення.

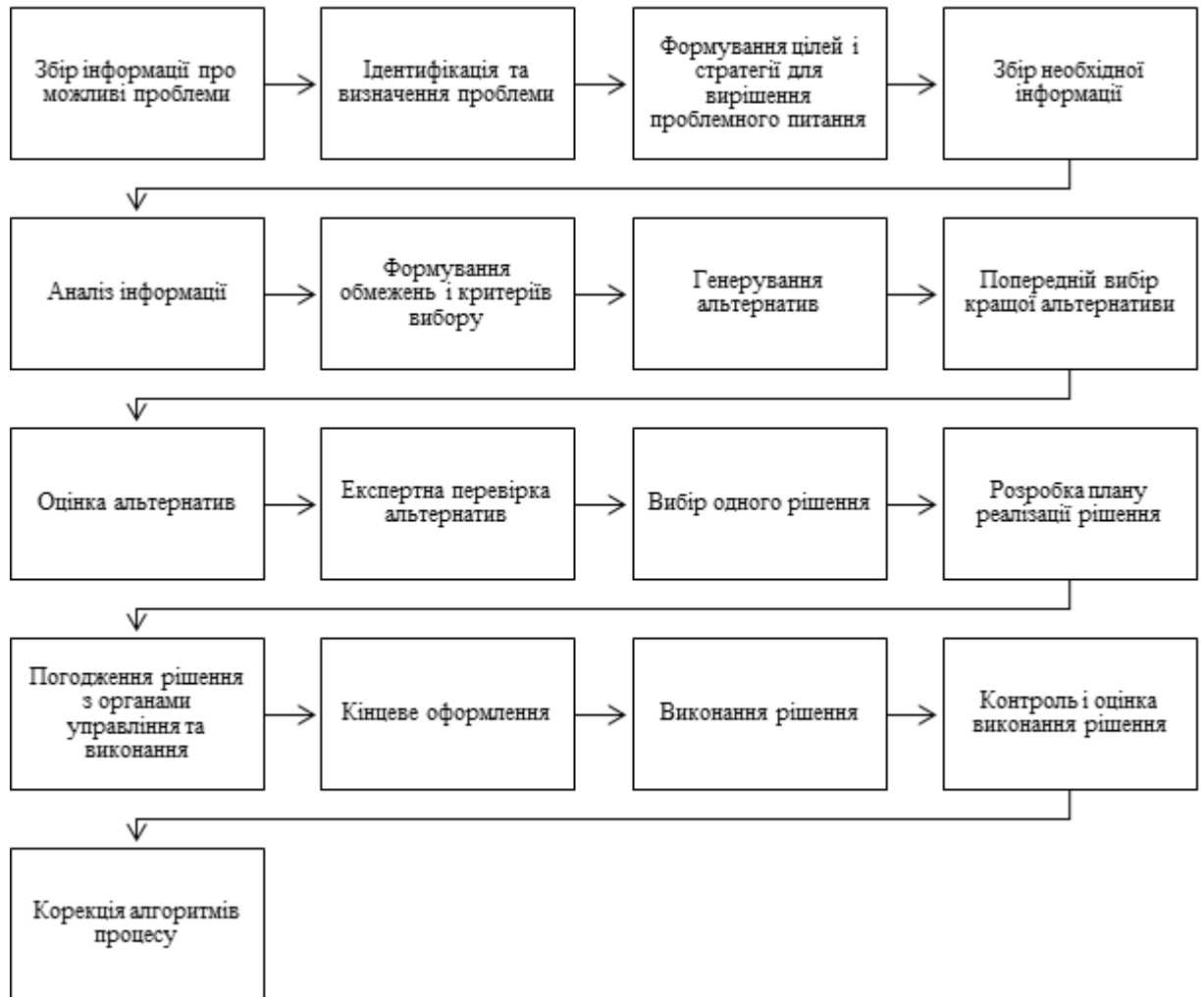


Рисунок 1.1 – Етапи прийняття управлінських рішень (складено автором за даними [5])

На етапі реалізації рішення вживаються заходи щодо конкретизації рішення та доведення його до виконавців, контролю за ходом його виконання, внесення необхідних коригувань та оцінки результату, отриманого від реалізації рішення. Кожне управлінське рішення має свій конкретний результат, тому метою управління є пошук таких форм, методів, засобів та інструментів, які могли б сприяти оптимальному результату в конкретних умовах та обставинах.

З часом зміни умов господарювання, що характеризуються зростаючим значенням стратегічних цілей, нестабільністю в ринковому середовищі, посиленням конкуренції, уповільненням економічного зростання, вимагають від компаній перевести акцент у своїй діяльності на посилення, підпорядкувавши аналіз внутрішнього середовища. Одиницею такого аналізу є стратегічна зона господарювання (СЗГ). «Стратегічна зона господарювання - це групування зон бізнесу, засноване на виділенні деяких стратегічно важливих елементів, загальних для всіх зон» [8]. Отже, напрями підприємницької діяльності можна представити саме як СЗГ.

I. Ансофф так визначає СЗГ – «це окремий сегмент оточення, на який підприємство має (або хоче мати) вихід» [9]. П. Друкер пропонує наступні характеристики для СЗГ:

- має чітке завдання;
- має своїх власних конкурентів;
- є окремим видом бізнесу або об'єднує кілька взаємопов'язаних видів бізнесу;
- може бути сплановано незалежно від інших видів бізнесу в рамках даного підприємства.

«Кожна із СЗГ орієнтована на свої ринки, своїх клієнтів, має своїх конкурентів. Вони можуть передавати свої товари один одному, можуть конкурувати між собою, можуть віддати перевагу зовнішньому постачальнику, а не власному» [10].

Таким чином, в залежності від типу організації, СЗГ може бути:

- окремим (новим) товаром (продуктом, послугою);
- окремим (новим) ринком;
- окремим (новим) ресурсом;
- окремої (нової) технологією;
- певної (нової) потребою (новими споживачами);
- певним (новим) попитом, виробничою лінією (відділом, цехом, заводом);
- групою або окремим підприємством, організацією.

Отже, прийняття управлінських рішень на основі контролю формування доходів від різних напрямків діяльності організації має базуватися саме на портфельному аналізі СЗГ.

Суть аналізу портфеля СЗГ компанії полягає в тому, що не всі сфери діяльності є однаково привабливими. Рекомендується оцінити відносну привабливість ринків та конкурентоспроможність підприємства на кожному з цих ринків самостійно, що дозволяє проводити порівняння серед товарів компанії та конкурентами.

Портфельний аналіз доцільно проводити за схемою представленою на (рис. 1.2).

У ринковій економіці контроль є важливим фактором ефективного управління для максимізації прибутку та виконання податкових зобов'язань перед державою. Вся господарська та фінансова діяльність підприємства підлягає контролю, що спонукає підприємців бути відповідальними при виконанні своїх службових обов'язків, усуваючи тим самим умови, що породжують безгосподарність. Контроль виявляє негативні явища та сприяє їх усуненню, а також передбачає позитивні сторони діяльності.

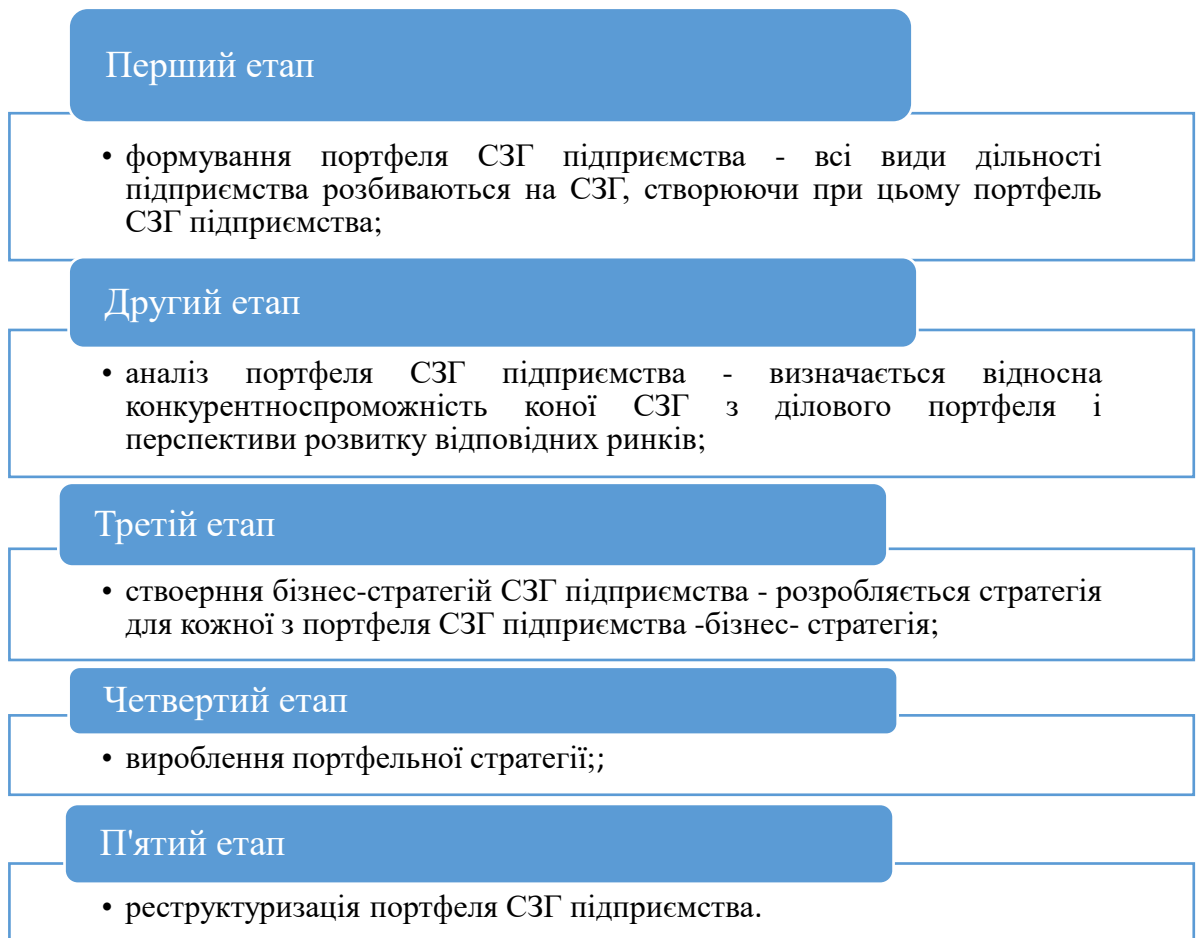


Рисунок 1.2 – Процес портфельного аналізу (складено автором за даними [9])

Процес управління характеризується трьома компонентами: змістовна (виконуються в процесі контролю), організаційна (ким і в якій послідовності здійснюється), технологічна (як вона виробляється). Метою контролю є забезпечення єдності рішення та виконання, запобігання можливих помилок та недоліків, своєчасне відхилення від заданої програми, завдань та термінів. Кінцевою метою контролю є не збирання інформації, виявити пропуски або знаходити винуватця, а вирішити проблеми, що стоять перед підприємством. Контроль ефективний лише тоді, коли компанія досягне бажаних цілей і буде готова формулювати нові цілі, що забезпечить його розвиток у майбутньому. Причини відхилень у реалізації рішень може бути безвідповідальне ставлення виконавців, поява нових обставин, які неможливо було передбачити на етапі розвитку управлінських рішень, але повинні бути враховані на завершальному етапі його реалізації.

Важливі принципи контролю включають: ефективність, своєчасність, всебічність, переконливість, наступність, гласність, відповідність справі, прибутковість і масова участь у ній робітників. Відсутній контроль - деморалізує, надмірний - стримує незалежність та ініціативу. Виконавці не повинні відчувати безкарність за нехтування. Контроль, як основна функція управління дозволяє

забезпечити підприємству досягнення його ціл, вивчити та виявити фактичний стан справ у різних сферах та сферах економічного життя, об'єктивно відображати діяльність, перевіряти виконання рішень, співпрацювати з підприємствами та посадовими особами, власниками, державою та суспільством загалом.

«Контроль за формуванням фінансових результатів повинен забезпечувати постійний моніторинг змін факторів, що впливають на їх величину. Він не може здійснюватися окремо від загальної системи контролю, оскільки формування фінансових результатів підприємства починається не з реалізації продукції, а набагато раніше, з початку підготовки до виробництва» [10]. «Основа для прийняття управлінських рішень - це внутрішній контроль, який здійснюється в основному фінансово-економічною службою підприємств. Управління фінансовими ресурсами визначалося стратегією та метою діяльності підприємства і пов'язане з реалізацією облікової політики підприємства. Фінансова стратегія побудована таким чином, щоб отримати найбільшу вигоду в інтересах працівників досліджуваного підприємства» [12].

Приймаючи стратегічні рішення, менеджери повинні мислити стратегічно і мати стратегічне бачення - бізнес-напрямок, обґрунтування організації, не саму мету, а її головне відчуття як ідеальну картину майбутнього, яку можна досягти за сприятливих умов. Стратегічне бачення визначає успіх процесу стратегічне планування.

1.2 Методи обґрунтування управлінських рішень на основі контролю доходів в умовах диференціації організації

Прийняття обґрунтованих і своєчасних управлінських рішень неможливо без точної інформації про діяльність підприємства. Для забезпечення користувачів необхідної інформаційної підтримкою, використовуються дані управлінського обліку. Основним призначенням управлінського обліку є надання менеджерам організації достовірної, повної та своєчасної інформації для прийняття управлінських рішень. Формування документального забезпечення будь-якої системи управління передбачає збір і підготовку інформації, необхідної користувачам. Характеризуючи управлінський облік як частину інформаційної системи організації, можна констатувати, що предметом управлінського обліку є виробнича діяльність організації в цілому і її окремих структурних підрозділів (центрів відповідальності). Таким чином, управління як відповідальний і трудомісткий процес має бути систематизовано і підкріплено відповідною достовірною інформацією. Управлінський облік забезпечує керівників саме тією інформацією, яка необхідна для процесів контролю та планування, обліку та оцінки діяльності організації і центрів відповідальності. Розробка і прийняття ефективних управлінських рішень - основа забезпечення конкурентоспроможності продукції, формування раціональної організаційної структури та кадрової політики, створення позитивного іміджу та ін.

Підходи до розробки та прийняття управлінських рішень включають або формування набору заходів організаційного, технологічного, економічного, правового і соціального характеру, спрямованих на досягнення мети, або вибір з вже раніше розроблених наборів. Підходи до розробки і вибору управлінських рішень мають три варіанти набору процедур – три альтернативи:

– розробка, узгодження, прийняття, затвердження, реалізація, контроль і архівування;

– коригування раніше розроблених і успішно реалізованих управлінських рішень , узгодження, прийняття, затвердження, реалізація, контроль і архівування;

– вибір з наявних, узгодження, прийняття, затвердження, реалізація, контроль і архівування.

«Основний критерій для формування управлінських рішень - наявність неприпустимою проблеми в сферах стратегічного планування, управління персоналом, виробництвом і обслуговуючої діяльністю, зовнішніх комунікацій. Управлінські рішення можна формувати на трьох стадіях розвитку проблеми:

– на початку розвитку, коли величина проблеми ще не вселяє побоювань. Рішення буде діяти щодо попередження;

– в період стійкого небезпечного розвитку, коли величина проблеми надає істотний негативний вплив на управлінську діяльність. Рішення буде діяти з деяким запізненням;

– у період стабілізації, коли всім стануть очевидні її розміри і небезпечне дія. Рішення буде діяти в режимі реального часу» [13].

Кожен метод обґрунтування управлінського рішення (рис. 1.3) заснований на використанні спеціально розроблених моделей (Явищ).

Аналітичні	Статистичні	Теоретико-ігрові	Експертні
<ul style="list-style-type: none"> • платіжна матриця • дерево рішень • рентабельність • точка беззбитковості • окупність • методи математичного програмування 	<ul style="list-style-type: none"> • статистичні критерії оптимізму, песимізму, рівнозначного рішення, жалю 	<ul style="list-style-type: none"> • теорія статистичних рішень • теорія ігор 	<ul style="list-style-type: none"> • просте ранжування • вагові коефіцієнти

Рисунок 1.3 – Методи обґрунтування управлінських рішень (складено автором за даними)

Кожна модель повинна періодично перевірятися на достовірність, точність і ефективність. Перевірка на достовірність необхідна для порівняння її результатів до вимог сучасного світу (навколишнього середовища), тому що

основне завдання кожної моделі - полегшити будь-яку діяльність шляхом формалізації входять до неї ряду процесів. Будь-яке спрощення вносить помилку в кінцевий результат, прийнятність помилки і виявляє перевірка на достовірність.

Аналітичні методи встановлюють аналітичні залежності між факторами та прийнятим рішенням. До аналітичних належать, наприклад, побудова рівняння безбитковості, знаходження точки безбитковості, оцінка ефективності інвестицій тощо.

Статистичні методи збирають та обробляють статистичні матеріали, включають методи теорії ймовірностей та математичної статистики. В управлінні широко використовують кореляційно-регресійний, дисперсний, факторний та кластерний аналізи, методи статистичного контролю якості та інші.

Неповна і неточна інформація утворює ситуацію невизначеності. Тому для обґрунтування рішень в умовах невизначеності використовують методи теорії ігор.

Коли фактори, що визначають прийняття рішення не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню, то використовують експертні методи. Такі методи корисний тоді, коли рішення, що приймається експертом має значно більшу цінність, ніж рішення всього колективу. Недоліком експертних методів є те, що важко дізнатися, хто є експертом; втрачаються переваги групової активності.

«Методи прийняття рішень, спрямованих на досягнення намічених цілей, можуть бути різними:

1) метод, заснований на інтуїції керуючого, яка зумовлена наявністю у нього раніше накопиченого досвіду і суми знань в конкретній галузі діяльності, що допомагає вибрати і прийняти правильне рішення;

2) метод, заснований на понятті "здорового глузду", коли керуючий, приймаючи рішення, обґрунтовує їх послідовними доказами, зміст яких спирається на накопичений їм практичний досвід;

3) метод, заснований на науково-практичному підході, що передбачає вибір оптимальних рішень на основі переробки великих кількостей інформації, допомагає обґрунтувати рішення. Цей метод вимагає застосування сучасних технічних засобів і, перш за все, електронно-обчислювальної техніки. Проблема вибору керівником рішення одна з найважливіших у сучасній науці управління. Вона передбачає необхідність всебічно оцінки самим керівником конкретної обстановки і самостійність прийняття ним одного з кількох варіантів можливих рішень. Оскільки керівник має змогу вибирати рішення, він несе відповідальність за їх виконання. Прийняті рішення надходять у виконавчі органи і підлягають контролю за їх реалізацією. Тому управління повинно бути цілеспрямованим, повинна бути відома мета управління. В системі управління обов'язково повинен дотримуватися принцип вибору прийнятого рішення з певного набору рішень. Чим більше вибір, тим ефективніше управління. При виборі управлінського рішення до нього висуваються такі вимоги:

обґрунтованість рішення; оптимальність вибору; правомірність рішення; стислість і ясність; конкретність у часі; адресність до виконавців; оперативність виконання» [14].

Управлінські рішення можуть бути розумними, що приймаються на основі економічного аналізу та багатоваріантного розрахунку, та інтуїтивними, що хоча і економить час, але включає ймовірність помилок та невизначеності. Рішення повинні базуватися на достовірній, поточній та передбачуваній інформації, аналізі всіх факторів, що впливають на рішення, з урахуванням передбачення його можливих наслідків. Менеджери зобов'язані постійно і всебічно вивчати інформацію, отриману для підготовки та прийняття на її основі управлінських рішень, які повинні бути узгоджені на всіх рівнях внутрішньої ієрархічної піраміди управління. Обсяг інформації, яку потрібно обробити для прийняття ефективних управлінських рішень, настільки великий, що давно перевищив людські можливості. Саме труднощі сучасного управління виробництвом зумовили широке використання електронних обчислювальних машин, розробку автоматизованих систем управління, що вимагало створення нового математичного апарату та економіко-математичних методів.

«Стратегічний аналіз є не тільки вихідним початком планування, як однією із загальних функцій управління, а й необхідною частиною процесу портфельного управління. Метою такого аналізу є проникнення в суть сучасного стану та перспектив організації, а також загрожуючих їй небезпек, тобто, в процесі стратегічного портфельного управління необхідний як аналіз-прогноз, так і аналіз-діагноз» [13]. Оцінка привабливості СЗГ починається із складання прогнозу економічно соціально-політичних умов, а також технологічних умов діяльності організації в зоні господарювання.

Крім того з'ясовується, наскільки нестабільними будуть умови господарювання в даній зоні, тобто наскільки багато несприятливих моментів для ведення бізнесу і сприятливих моментів в даній зоні господарювання. Для цього роблять прогноз на перспективу, щодо змін попиту та рентабельності у СЗГ. Такий прогноз розробляють користуючись тестовими таблицями за допомогою аналізу факторів, що визначаються в даній зоні господарювання (перелік факторів див. п.п.2.3 табл. 2.10. Прогноз здійснюється методом бальної оцінки (за шкалою від -5 до +5).

Аналогічним же чином здійснюють оцінку перспективної рентабельності (див. п.п.2.3 табл. 2.11).

«По параметрах попиту та рентабельності розраховують комплексні показники на перспективу (оцінки в тестових таблицях підсумовуються і діляться на кількість факторів). Оцінка перспективної привабливості здійснюється за формулою (1.1):

$$P_{СЗГ} = \alpha \cdot V + \beta \cdot R + \gamma \cdot O - \delta \cdot T, \quad (1.1)$$

де: V – комплексний параметр перспектив попиту в даній зоні господарювання;

R – комплексний параметр перспектив рентабельності в даній зоні господарювання;

O – комплексна оцінка сприятливих факторів для ведення бізнесу в даній зоні господарювання;

$+T$ – комплексна оцінка несприятливих факторів для ведення бізнесу в даній зоні господарювання;

$\alpha, \beta, \gamma, \delta$ - це коефіцієнти, що вказують на порівняння привабливості факторів попиту, рентабельності, сприятливих та несприятливих тенденцій для кожної зони господарювання. В сумі вони рівні одиниці.

Оцінки O і T оцінюються від нуля до п'яти» [9].

«В умовах динамічного розвитку економіки проблема ефективності управлінських рішень набуває все більшого значення перед вітчизняними підприємствами. Особлива роль в обґрунтуванні управлінських рішень відводиться маржинальному аналізу. Для формування якісно нового рівня управління необхідно максимально повно обґрунтувати управлінські рішення і чітко оцінити їх ефективність на всіх рівнях управління. Будь-яке прийняте рішення, яке стосується ціни, витрат, обсягу і структури реалізованої продукції, впливає на фінансові результати підприємства. Маржинальний аналіз простого і точного визначення взаємозалежності між даними категоріями» [15].

Методика маржинального аналізу ґрунтується на вивченні співвідношення між найважливішими економічними показниками: витратами, обсягом виробництва (Реалізації) продукції, прибутком, а також прогнозуванні величини кожного з цих показників при заданому значенні інших. Даний аналіз ще називають аналізом беззбитковості. В основу методики маржинального аналізу покладено поділ виробничих і збутових витрат в залежності від зміни обсягу виробництва на змінні і постійні складові, а також використання категорії маржинального доходу (доходу, що покриває змінні витрати). Маржинальний аналіз дає можливість вивчити залежність прибутку від найбільш важливих факторів і на основі цього керувати процесом формування її величини.

За допомогою маржинального аналізу обґрунтовуються різні управлінські рішення: здійснюється вибір варіанта зміни виробничої потужності, визначається асортимент продукції, ціна на новий виріб, приймається рішення про придбання або купівлі комплектуючих деталей, оцінюється ефективність прийняття додаткового замовлення та інші [15].

Ключовими елементами маржинального аналізу є операційний, фінансовий важелі, запас фінансової міцності підприємства, поріг рентабельності. Для підприємства дуже важливо розрахувати поріг рентабельності. Розрахунок порога рентабельності починають з поділу витрат на змінні і постійні складові. Далі обчислюють валову маржу і за допомогою зіставлення її з сумою виручки визначають коефіцієнт валової маржі (частку валової маржі в виручці від продажу). Поріг рентабельності визначається відношенням постійних витрат на коефіцієнт валової маржі [16]. Перевищенням фактичної виручки від продажу над порогом рентабельності визначається запас фінансової міцності підприємства. «Залежно від того, на яку перспективу

розробляються управлінські рішення – найближчу (Як правило, до року) або тривалу (більше року), їх можна розділити, відповідно, на короткострокові та довгострокові. Розширення тимчасового періоду прогнозування вносить суттєві корективи в поведінку витрат. У короткостроковому періоді одна частина витрат виробництва змінна, а інша - постійна. У тривалому періоді - всі витрати є змінними. З огляду на це необхідно підходити до вирішення відповідних короткострокових і довгострокових заходів. Для підприємств з багатоменклатурним виробництвом або реалізують широкий асортимент товарів (послуг) стоїть завдання з визначенням обсягу продукції (Товарів, послуг) в розрізі окремих їх видів і установа його структури по підприємству в цілому. При обґрунтуванні управлінського рішення про доцільність виробництва продукції, її структури і обсягу слід керуватися розрахунком неповних витрат (неповної собівартості), що дозволяє визначити маржинальний дохід» [16]. І якщо виріб приносить позитивний маржинальний дохід, то його виробництво забезпечить певний внесок у формування прибутку підприємства. Розглянутий маржинальний підхід до прийняття управлінського рішення дозволяє зробити наступні висновки:

- зростання обсягу продукції призводить до зростання доходів підприємства, а значить, і до зростання прибутку, на певному проміжку часу, який буде обмежений виробничими потужностями, кількістю зайнятого у виробництві даного продукту кваліфікованого персоналу, обмеженими обсягами укладених договорів на постачання необхідних для виробництва матеріалів. Тобто модель беззбитковості буде діяти протягом обмеженого проміжку часу, обумовленого діючими виробничими можливостями;

- якщо продукція приносить позитивний маржинальний дохід, то припинення його виробництва може погіршити фінансові результати. Якщо ж навпаки, то підприємству краще відмовитися від виробництва даного виду продукції;

- визначаючи ціни в умовах ринкових відносин, не можна підходити до цього процесу від витратного методу (як при командно-адміністративному управлінні). Необхідно аналізувати становище на ринку в цілому, в прогнозі реакції споживача на пропонований товар і його ціну. Встановлюючи ціну, менеджер повинен, в першу чергу, визначити, чи буде попит на його продукцію за такою ціною. Беручи рішення про ціною виробленого продукту, підприємству слід використовувати одночасно витратний підхід до ціноутворення і ціннісний підхід. При обґрунтуванні управлінського рішення на основі маржинального підходу, слід мати багатоваріантну і яку можна порівняти інформацію. У ній повинні бути продемонстровані позитивні і негативні результати, які підприємство може отримати в разі прийняття того чи іншого рішення. На практиці прийняття управлінського рішення передбачає порівняльну оцінку ряду альтернативних варіантів і вибір з них оптимального, найбільшою ступеня відповідає цілям управління.

Таким чином, інформація управлінського обліку допомагає керівництву вибирати «правильне» рішення і здійснювати належний контроль за прийняттям

рішень в організаціях. Щоб бути корисною для прийняття рішень, інформація повинна бути релевантною. Така інформація повинна впливати на економічні рішення користувачів, допомагаючи їм оцінювати минулі, справжні і майбутні події. Управлінське рішення - це творче цілеспрямована дія суб'єкта управління на об'єкт, засноване на знанні і досвіді і приводить до практичного результату [17]. Управлінське рішення можна трактувати з різних точок зору:

- як протікає в часі процес, що складається з послідовних етапів;
- як вольовий акт керівника, який би розглядав рішення з психологічної точки зору, з урахуванням мотивів і думок, що визначають поведінку керується;
- як припис до дії, що дозволяє оцінювати його ефективність;
- як засіб досягнення мети, що забезпечує оптимальне її досягнення;
- як розумовий процес, що відображає логічності або інтуїтивність обґрунтування управлінського рішення.

Управлінському рішенню притаманні як риси, властиві всім рішенням, що приймаються людиною незалежно від сфери діяльності (наявність вибору усвідомленого і цілеспрямованого), так і особливі риси, характерні саме для рішень, прийнятих в процесі управління. На особливу увагу заслуговує маржинальний підхід до вироблення та прийняття короткострокових управлінських рішень. При обґрунтуванні управлінського рішення на основі маржинального підходу, слід мати багатоваріантну і яку можна порівняти інформацію. У ній повинні бути продемонстровані позитивні і від'ємні результати, які підприємство може отримати в разі прийняття того чи іншого рішення. На практиці прийняття управлінського рішення переважає порівняльну оцінку ряду альтернативних варіантів і вибір з них оптимального, найбільшою ступеня відповідає цілям управління. Для цього перш за все необхідно мати інформацію про витрати (при чому майбутнього періоду) за всіма альтернативними варіантами.

Пропонується використання АВС-аналізу для обґрунтування управлінських рішень по підвищенні ефективності діяльності, оскільки головною метою комерційного підприємства є отримання прибутку в даний момент і в довгостроковій перспективі. Якщо підприємство не здатне генерувати достатній прибуток протягом певного часу, його виживання стає проблематичним. Більш того, підприємства, що приносять низькі прибутки або не приносять їх зовсім, чи не будуть привабливими для потенційних інвесторів з точки зору повернення вкладених грошей. В управлінському обліку використовують різні інші методи обліку та аналізу витрат, які дозволяють формувати інформацію для обґрунтування і прийняття відповідних управлінських рішень. «Застосування того чи іншого методу залежить від розміру підприємства, його організаційно-управлінської структури, особливостей технологічного процесу, номенклатури продукції, що випускається» [17]. Методи можуть бути універсальними, придатними для будь-якої проблеми і можуть бути специфічними. Який метод застосовувати - залежить від реального змісту проблеми, а не від знань, бажання і вміння

керівника або співробітника. Краще взагалі не починати справу, ніж приймати невідповідні, а то і недозволені методи лише на тій підставі, що вони добре відомі, зручні або когось влаштовують.

Таким чином, для успішного вирішення проблем необхідно:

- своєчасно помітити і проаналізувати проблему знайти причини виникнення цих проблем;
- постійно оцінювати ефективність процесу прийняття, а згодом і реалізації рішення.
- не брати декількох рішень з одного і того ж питання.
- залучати на ранніх етапах роботи до процесу прийняття рішення співробітників, що мають до них відношення.

«Портфельний аналіз є базою для планування перспективних науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, кадрової політики, інвестиційної та фінансової діяльності. Іншими словами, на його основі виробляються рішення, необхідні для подальшого стратегічного розвитку підприємства. Значення портфельного аналізу, що дозволяє фірмі виживати в конкурентній боротьбі в довгостроковій перспективі, різко зросла в останні десятиліття. Всі компанії в умовах жорсткої конкуренції, мінливої ситуації повинні не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, але і виробляти стратегію довгострокового виживання, яка дозволяла б їм встигати за змінами, що відбуваються в їх оточенні. Однією з основ формування стратегії є портфельний аналіз, який дозволяє розділити за пріоритетами напрямки діяльності, що дає картину майбутньої структури компаній, напрямки її змін, переваги при фінансуванні тих чи інших проектів» [18].

Часто портфельні стратегії називають інвестиційними, так як їх основою є визначення господарських підрозділів фірми, в які слід направляти інвестиції; розподіл ресурсів між господарськими підрозділами на основі портфельного аналізу; рішення про диверсифікацію виробництва з метою зниження господарського ризику і отримання ефекту синергії. Іншими цілями портфельної стратегії є: зміна структури корпорації; рішення про злиття, придбання, входження в інші інтеграційні структури; розробка єдиної стратегічної орієнтації підрозділів.

Отже, в результаті теоретичного аналізу різних літературних джерел розкрито зміст процесу прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління організацією, а саме: набір циклічних послідовних дій, що складаються з окремих етапи і процедур, спрямованих на раціональний вибір оптимального варіанту для досягнення бажаної ціни і вирішення проблем в кожному напрямку діяльності підприємства.

Визначено методи обґрунтування управлінських рішень на основі контролю доходів в умовах диференціації організації, а саме: аналітичні, статистичні, теоретико-ігрові, експертні.

2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ КОНТРОЛЮ ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ ТОВ «ДРУК-КР»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Друк-КР» та аналіз організації процесу прийняття управлінських рішень

Метою створення Товариства є розвиток сучасної високоефективної системи обслуговування населення регіону у різних сферах завдяки використанню найпрогресивніших технологій, випуск продукції та надання послуг, що відповідають світовому рівню.

Об'єктом нашого дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «ДРУК-КР», яке здійснює свою діяльність з 04.07.2012 року та знаходиться за адресою 50004, Дніпропетровська обл., місто Кривий Ріг, центрально-міських район, вулиця Мартіна Шимановського, будинок 25.

Згідно зі статутом засновниками підприємства є Гончаренко В.А., Котляр М.О. Особа, яка обирається (призначається) до органу управління юридичної особи, уповноважена представляти юридичну особу у правовідносинах з третіми особами, або особа, яка має право вчиняти дії від імені юридичної особи без довіреності, у тому числі підписувати договори та дані про наявність обмежень щодо представництва від імені юридичної особи: Бабіч В.І. Розмір статутного капіталу – 318 000 грн [24].

Підприємство здійснює свою діяльність не тільки на території Кривого Рогу, але ще у Дніпрі та Кам'янському. Редакція створює та випускає такі газети: «Пусть говорят», «Купля-продаж», «Вестник Кривбасса».

Характеристика підприємства ТОВ «ДРУК-КР» наведена у табл. 2.1

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика підприємства ТОВ «ДРУК-КР» [24]

Зміст необхідних відомостей	Інформація
1. Повна та скорочена назва підприємства	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДРУК-КР"
2. Дата реєстрації підприємства. Номер реєстраційного свідоцтва	04.07.2012
3. Поштова та юридична адреси підприємства	50004, Дніпропетровська обл., місто Кривий Ріг, центрально-міських район, вулиця Мартіна Шимановського, будинок 25.
4. Код ЄДРПОУ	38254737

Продовження таблиці 2.1

Зміст необхідних відомостей	Інформація
5. Напрямок діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – здавання в оренду власного нерухомого та рухомого майна, лізингові операції; – оптова та роздрібна торгівля широким асортиментом товарів, у тому числі будь-якою поліграфічною продукцією, газетами, журналами, книгами, буклетами, брошурами, відкритками, календарями, друківаними календарями тощо, – роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах, – роздрібна торгівля книгами в спеціалізованих магазинах, – роздрібна торгівля поза магазинами, – роздрібна торгівля з лотків і на ринках, – поліграфічна діяльність і надання пов'язаних із нею послуг, – друкування газет, – друкування іншої продукції, – виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг, – брошурувально-палітурна діяльність і надання пов'язаних із нею послуг, – видання книг, періодичних видань та інша видавнича діяльність, – діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами – діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту, – торгівля непродовольчими товарами, – торгівля продовольчими товарами, – виробництво, закупка, переробка, реалізація продуктів харчування, – виробництво, закупка, реалізація будівельних матеріалів, – операції з нерухомістю, купівля та продаж власного нерухомого майна. [20]
6. Організаційно-правова форма підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю
7. Форма власності, частка держави у капіталі, %	Недержавна власність

Головним видом діяльності підприємстві є надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. В основному, підприємство надає під оренду кіоски для продажу газет, цигарок, журналів канцелярських виробів, що розташовані у різних районах Кривого Рогу, декілька штук у Дніпрі та Кам'янському.

Згідно аналітичних даних у 2017 році ТОВ «ДРУК-КР» було надано 42 штуки нерухомого майна під оренду, та 805 рекламних послуг. За 2018 рік ситуація змінилась та кількість приміщень під оренду зменшилась до 39 штук, а кількість послуг зросла до 1346 штук. Характеристика основних показників діяльності ТОВ «ДРУК-КР» представлена у таблиці 2.2. (за даними Додатку А)

Таблиця 2.2 – Аналіз основних показників діяльності ТОВ «ДРУК-КР», 2017-2019 рр. [21, 22, 23]

Показник	2017 р.	2018 р.	Відхилення		2019р.	Відхилення	
			абс.+	відн.,%		абс.+	відн.%
Чистий дохід, тис. грн.	898,9	1110,23	211,3	23	1393,15	282,9	25,4
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	305,3	396,09	90,728	30	524,1	138,042	35
Повні витрати на виробництво продукції, тис. грн.	797,1	1290,8	493,7	61,9	1674,2	383,4	22,9
Прибуток від реалізації, тис. грн.	8,2	55,3	47,1	574,4	1,5	-53,7	-3586,7
Рентабельність продукції, %	1,1	4,5	3,4	309,1	0,09	-4,41	-4900
Середньооблікова чисельність працюючих, чол.	80	83	3	3,8	84	1	1,2
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,3	0,35	0,05	16,7	0,37	0,02	5,7
Чистий прибуток, грн	457470,5	575187,9	117717,4	26%	677277,02	102089,12	18%
Середньомісячна заробітна плата персоналу, грн.	5000	5500	500	10	6095	595	9,8

Отже, виходячи з даних таблиці 2.2, можна зробити висновок, що чистий дохід від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції та повні витрати на виробництво продукції зростають з кожним роком. Обсяг виробленої продукції у 2019 році зріс на 23,3 % порівняно з попереднім, чистий дохід на 35 % або на 138,042 грн. Повні витрати на виробництво продукції теж зросли та склали 1674,2 тис. грн, що на 877,1 грн. більше, ніж у 2017 році. Середньооблікова чисельність працюючих також змінюється з кожним роком, але незначно. Якщо у 2017 році працювало 80 осіб, то наступного року вже 83 особи, а у 2019 році 84, що на 5% більше, ніж на початку досліджуваних періодів. Можна спостерігати стратегію стабілізації підприємства ТОВ «ДРУК-КР», що пояснюється зовнішніми факторами.

Організаційна структура ТОВ «ДРУК-КР» представлена лінійно-функціональним типом, яка поєднує в собі переваги лінійних та функціональних

структур. Для її формування використовують шахтний принцип побудови і спеціалізації в процесі управління. Підрозділи утворюються за напрямками діяльності організації (рис. 2.1)

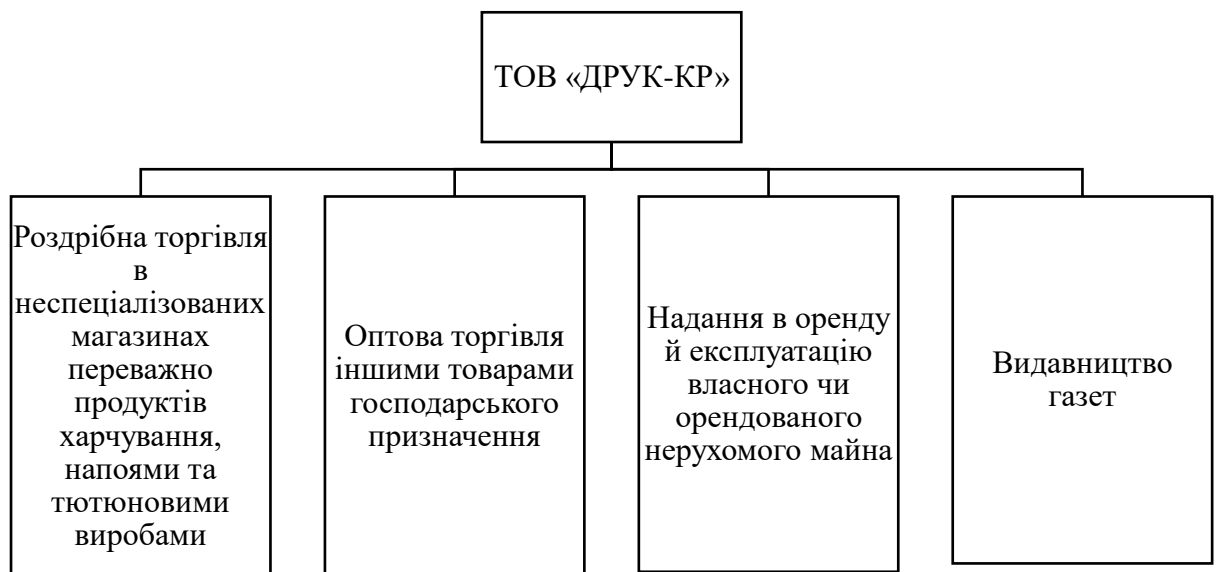


Рисунок 2.1 – Напрями діяльності організації ТОВ «ДРУК-КР» [20]

Функціональні підрозділи ділять на більш дрібні виробничі, кожне з яких виконує обмежений перелік функцій. Керівництво функціями здійснює генеральний директор (рис 2.2).

Прийняття рішень в сфері управління на підприємстві ТОВ «Друк-КР» являє собою систематизований і складний процес, який складається з ряду етапів і стадій, і починається з формулювання проблеми і закінчується вчиненням дій, які вирішують цю проблему.

Основні етапи процесу прийняття управлінських рішень досліджуваного підприємства ТОВ «ДРУК-КР» представлено на рис. 2.3.

Підготовка рішень на досліджуваному підприємстві відбувається на основі інформації про ситуацію. Етапи підготовки та розробки управлінських рішень в організації ТОВ «Друк-КР» наведено на рис. 2.4

Отримана інформація про ситуацію повинна володіти достовірністю і відносною повнотою. Недостовірною або недостатньо повною інформацією може призвести до прийняття неефективних і помилкових рішень. Далі визначаємо цілі. Чітке визначення мети є невід'ємною складовою процесу управління. У досліджуваній комерційній організації розроблені і використовуються методи формування дерев цілей, які дозволяють визначити ієрархічну структуру системи цілей, і критеріїв, які оцінюють ступінь досягнення цілей.

«Діагностика ситуації полягає у виділенні ключових проблем, на які необхідно в першу чергу звернути увагу при цілеспрямованому управлінні процесом, а також характер їх впливу» [27].

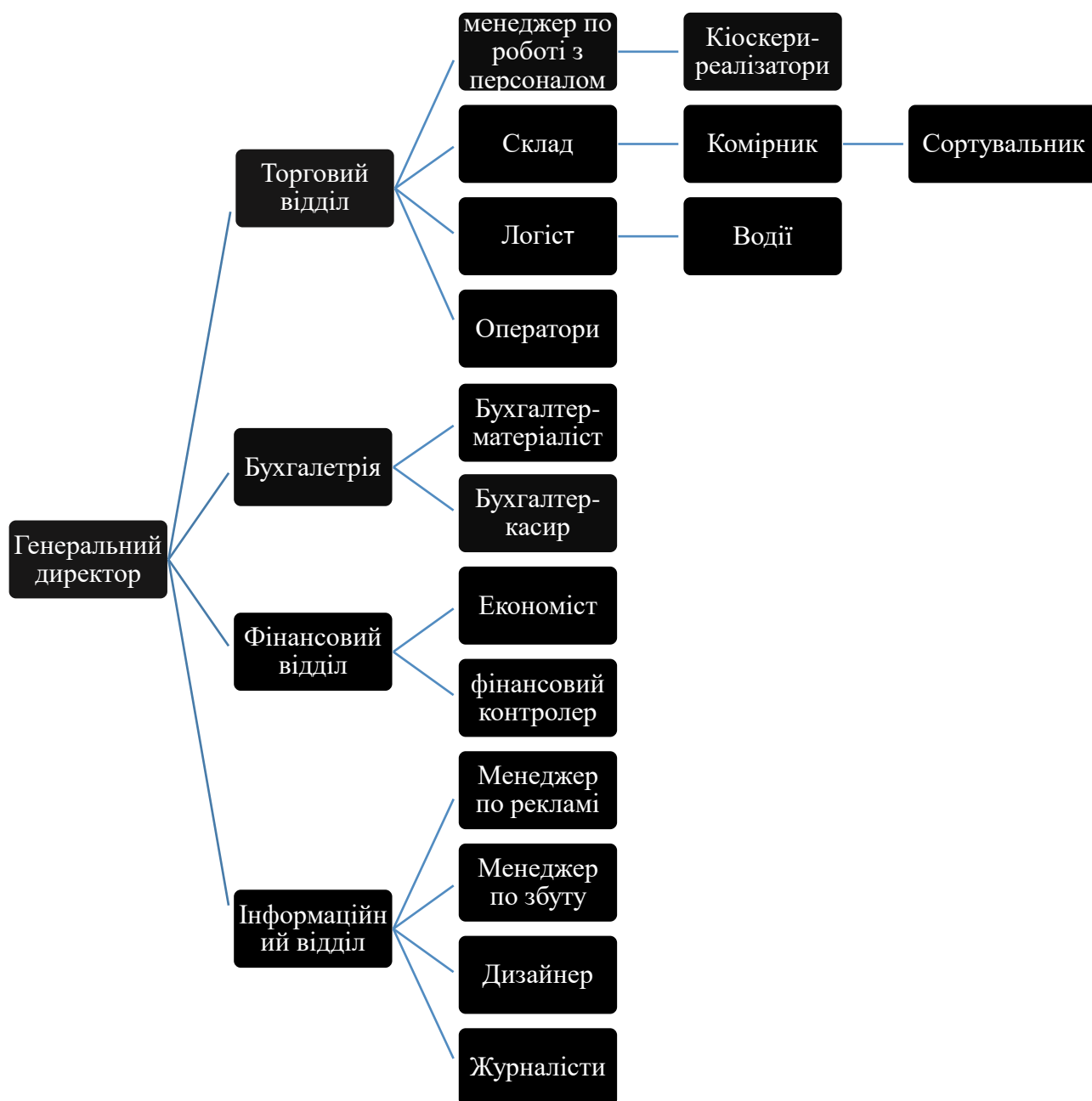


Рисунок 2.2. - Організаційна структура ТОВ «ДРУК-КР»

«Процедура генерування альтернативних варіантів рішень передбачає спеціальну організацію і проведення експертиз з використанням методу «мозкової атаки»»[28].



Рисунок 2.3 – Етапи підготовки і розробки управлінських рішень у ТОВ «ДРУК-КР».

«Розробка сценаріїв розвитку ситуації проводиться переважно з використанням технологій експертного оцінювання та ситуаційного аналізу, які дають можливість аналізувати і враховувати як якісну, так і кількісну інформацію. В ході третього етапу розробки управлінського рішення в комерційній організації необхідно:

- використовувати колективну експертну оцінку прийняття рішень;
- розробити план дій;
- здійснювати контроль реалізації плану,
- аналізувати результати розвитку ситуації після управлінських впливів»

[27].

«Колективні експертизи забезпечують велику обґрунтованість і велику ефективність прийнятих управлінських рішень. До їх числа можна віднести методи «мозкового штурму», Делфі, і.т.д» [28]. Результати експертиз надходять до особи, яка приймаємо управлінське рішення, і служать базою для прийняття рішення. Поряд з результатом експертизи особа приймає рішення при прийнятті управлінського рішення враховує додаткову інформацію про об'єкт прийняття даного рішення, яка може бути доступна лише йому як керівникові. Після процесу прийняття управлінського рішення не менш важливою завданням є його успішна реалізація. Для цього необхідно виробити план дій. Хід реалізації плану повинен постійно відслідковуватися. Результатом контролю реалізації плану повинна стати адекватна коригування плану керуючих впливів, яка забезпечує найменше відхилення від поставлених цілей. Аналіз результатів управлінських впливів є підставою для оцінки можливостей організації.

Розподіл повноважень на етапах процесу прийняття управлінських рішень ТОВ «ДРУК-КР» представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Розподіл повноважень на етапах процесу прийняття управлінських рішень ТОВ «ДРУК-КР» (складено автором)

Етапи управлінського рішення	Суб'єкти управлінського рішення
Підготовка управлінського рішення	Керівник підприємства
Забезпечення процедур прийняття і ухвалення управлінського рішення	Керівник підприємства, комерційний директор, головний бухгалтер, керівники підрозділів
Планування управлінського рішення	Керівник підприємства
Виконання управлінського рішення	Всі відділи та підрозділи
Контроль за виконанням рішення	Керівник підприємства

Отже, дані з табл. 2.3 дозволяють стверджувати, що прийняття управлінських рішень в ТОВ «ДРУК-КР» значно залежить від особистісного чинника, так як по суті рішення приймаються тільки однією людиною - керівником підприємства. Рівень розподілу повноважень при прийнятті управлінських рішень на підприємстві можна визначити за допомогою матриці управління (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Рівень розподілу повноважень в процесі прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ «ДРУК-КР» (складено автором за даними [29])

	Директор	Інформаційний відділ	Фінансовий відділ	Бухгалтерія	Відділ кадрів	Торговий відділ	Підрозділи
Планування діяльності	ФК	ДВ	НК	НК	ДВ	НК	ДВ
Проведення аналізу діяльності	ФК	ДВ	ЗК	НК	ДВ	НК	ДВ
Фінансове планування	ЗК	ДВ	ФК	МК	ДВ	ДВ	ДВ
Бухгалтерський облік	ЗК	ДВ	ЗК	ФК	ДВ	НК	НК
Маркетингове планування	ФК	ДВ	ЗК	ЗК	ДВ	ЗК	ДВ
Забезпечення компанію товаром	ЗК	ДВ	НК	ДВ	ДВ	ДВ	МК
Документальне оформлення торгово-технологічних операцій	ФК	ДВ	НК	МК	ДВ	МК	ДВ
Управління людськими ресурсами	ФК	ДВ	НК	ДВ	НК	МК	МК

«ФВ» позначена фактична відповідальність.

«ЗК» - загальне керівництво.

«НК» - необхідність консультиватися.

«МК» - «можливість» консультиватися.

«ДВ» - необхідно доводити до відома [29]

Оцінку рівня прийняття рішень на підприємстві ТОВ «ДРУК-КР» здійснено за 5-ти бальною системою, табл. 2.5

Таблиця 2.5 - Оцінка рівня прийняття рішень на підприємстві ТОВ «ДРУК-КР» за 5-ти бальною системою. (складено автором за даними [29])

Особа, що приймає рішення	Оцінка якості прийняття рішення	Пояснення
Директор	3	Занадто авторитарні рішення, рідко використовує думки інших фахівців
Головний бухгалтер	3	Рішення шаблонні, не розглядає інші альтернативи і можливості
Фінансовий директор	4	Виявляються спроби творчого підходу, обмежений владою директора
Комерційний директор	4	Виявляються спроби творчого підходу, обмежений владою директора
Начальник відділу кадрів	3	Рішення шаблонні, спираються на вказівки генерального директора
Директор підрозділів	3	Рішення шаблонні, не розглядає інші альтернативи і можливості
Менеджери середнього рівня	3	Не проявляють самостійності, спираються на вказівки генерального директора, директора підрозділів

Таким чином, як видно з процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «Друк-КР», особи, які приймають рішення, частково намагаються застосовувати творчий підхід, але в принципі весь процес реалізується під час реалізації конкретного рішення, прийнятого генеральним директором. Процес прийняття рішень в даній бізнес-організації є авторитарним. Прийняття управлінських рішень залежить від особистого фактора, оскільки насправді лише одна особа, генеральний директор, приймає рішення в досліджуваній організації бізнесу.

Ефективні управлінські рішення народжуються під час моніторингу етапів їх розвитку. У діловій організації практика розвитку та прийняття рішень у сфері управління має свої особливості, які визначаються специфікою та характером діяльності нашої організації, її ієрархічною та організаційною структурою, системою влади, мотивації, спілкування та заохочення.

По-перше, для того, щоб мати змогу приймати найефективніші рішення, співробітники організації намагаються проводити більш адекватний діагноз ситуації. Директор більш точно оцінює стан ситуації, характер її зміни, щоб приймати рішення та вживати заходів для забезпечення досягнення необхідного стану ситуації. По-друге, інформаційна підтримка для нашої організації є одним із найважливіших факторів, що впливає на процес прийняття управлінських рішень. З метою оптимізації всього процесу прийняття рішень використовуються нових інформаційних технологій для організації технологічного процесу обробки інформації.

2.2 Аналіз доходів від різних напрямів діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «ДРУК-КР»

Для утримання стабільної тенденції розвитку фінансово-господарської діяльності підприємства в умовах постійного загострення конкурентної боротьби необхідно достовірно оцінювати фінансовий стан підприємства. Фінансовий стан підприємства характеризує забезпеченість власними оборотними коштами, оптимальне співвідношення запасів товарно-матеріальних цінностей з потребами виробництва, а також своєчасне проведення розрахункових операцій і платоспроможність. Аналіз доходів від різних напрямів діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «ДРУК-КР» дозволить зробити висновки про пріоритетні напрямки діяльності та прийняти результативне управлінське рішення.

Станом на кінець 2019 року майно підприємства ТОВ «ДРУК-КР» складає 441,5 тис.грн, що більше значення 2018 року на 58,9 тис.грн або на 15,4%, табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Аналіз динаміки активів ТОВ «ДРУК-КР» за 2017-2019 рр. [складено за даними 21, 22, 23]

Показники	2017р.	2018р.	Відхилення		2019р.	Відхилення	
			Абс. +-	Відн.%		Абс.+/-	Відн.%
Активи підприємства, всього, тис.грн	362,8	382,6	19,8	5%	441,5	58,9	13,3%
Необоротні активи, тис.грн	325,8	356,7	30,9	9%	335,7	-21	-6,25%
у % до всіх активів	89,80%	93,20%	0,034	0,037%	76%	-0,172	-0,22%
Оборотні активи, тис.грн	37	25,9	-11,1	-30%	105,8	79,9	75,5%
у % до всіх активів	10,10%	6,77%	-0,0333	-0,32%	23,90%	0,1713	0,7%
Дебіторська заборгованість, тис.грн	7,4	5,3	-2,1	-28,4%	41,5	36,2	87,2%
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис.грн	8,2	20,2	12	146%	62,9	42,7	67,9%

Дані проведеного аналізу динаміки активів досліджуваного підприємства в табл. 2.6 дозволили зробити такі висновки:

1. Загальна вартість активів підприємства за 2017-2019 рр. має тенденцію збільшення на 19,8 тис. грн. за 2018р та на 58,9 тис. грн. за 2019р., або на 5% та 13,3% відповідно. Цей показник має стабільно високий рівень та відповідає нормативу;

2. Вартість необоротних активів за 2018 р. значно зросла – на 9% тис. грн., що свідчить про здороження вартості основних фондів за цей рік та їх оновлення.

У 2019 р. цей показник зменшився на 21 тис. грн.. Це свідчить про нестійкий фінансовий стан підприємства;

3. Вартість оборотних активів підприємства за 2018 р. зменшилася на 11,1 або 30% тис. грн. та збільшилась на 79,9 тис. грн. за 2019 р., загальний приріст оборотних активів за ці два роки рр. складає 68,8 тис. грн.;

4. Дебіторська заборгованість за 2018 рік зменшилась на 2,1 тис. грн., а у 2014 р. цей показник зріс на 87,2%.

5. Грошові кошти та їх еквіваленти за 2017-2019 рр. збільшились на 54,7 тис. грн.

На рисунку 2.4 представлена структура активів ТОВ «ДРУК-КР» за 2017-2019 рр.

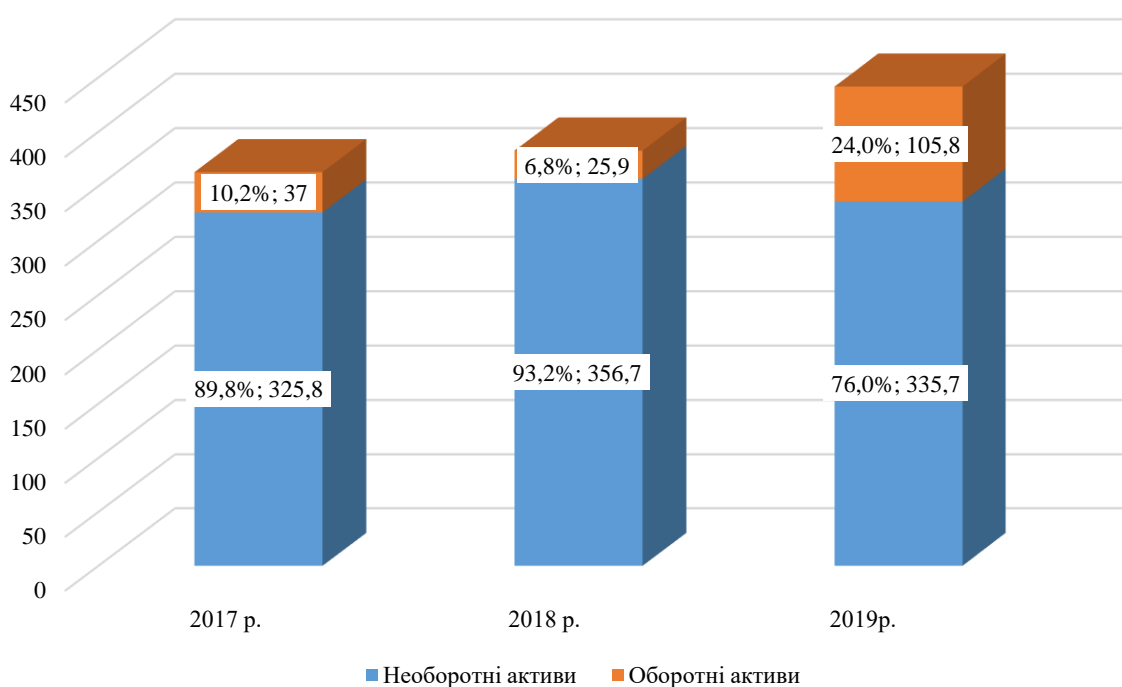


Рисунок 2.4 – Структура активів ТОВ «ДРУК-КР», 2017-2019 рр.

За даними рисунку 2.4. можна побачити зміни оборотних та необоротних активів в структурі майна підприємства за досліджуваний період 2017-2019 роки. Необоротні активи за 2019 зменшились на 21 тис. грн, а оборотні активи в свою чергу збільшились. Головною причиною збільшення оборотних активів на підприємстві ТОВ «Друк-КР» у 2019 році є підвищення якості торгового обслуговування; розширення мережі кіосків, зокрема, і інших містах Дніпропетровської області; приріст власних коштів та збільшення заборгованості по кредитах і позиках. Якщо протягом 2017-2018 рр. питома вага необоротних активів в структурі майна складала 89,8% - 93,2 %, то станом на кінець 2019 року їх частка зменшилася до рівня 76%. Такі зміни можна пояснити зниженням ділової активності та зменшенням грошових ресурсів.

Аналіз доходів підприємства ТОВ «Друк-КР» 2017-2019 рр. представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Аналіз доходів підприємства ТОВ «Друк-КР», 2017-2019 рр.

Стаття	2017 рік	2018 рік	Відхилення		2019 рік	Відхилення	
			Абс. +/-	Відн. %		Абс. +/-	Відню %
Чистий дохід від реалізації продукції	898932,5	1110236,9	211304,4	23	1393150,02	282913,12	25,4
Собівартість реалізованої продукції	-305369	-396097	-90728	30	-534139	-138042	35
Валовий прибуток	593563,5	714139,9	120576,4	20	859011,02	144871,12	20,2
Інші операційні доходи	9435	33254	23819	252	45502	12248	37
Адміністративні витрати	-23686	-22641	1045	-4	-42006	-19365	86
Витрати на збут	-39395	-39670	-275	1	-44373	-4703	12
Інші операційні витрати	-3884	-5617	-1733	45	-2982	2635	-47
Фінансовий результат від операційної діяльності:							
Фінансові витрати	-2204	-2988	-784	36	-2819	169	-6
Інші витрати	-55	-86	-31	56	-26	60	-70
Чистий фінансовий результат:	455211,5	572113,9	116902,4	25,6	674432,02	101860,12	17,8

Підсумовуючи дані з таблиці 2.7., можна зробити висновки, що чистий дохід від реалізації послуг у 2018 та 2019 роках збільшився на 23% та 25,4% відповідно. Собівартість продукції теж зростає, спочатку на 30% у 2018 році, а потім на 35% у 2019 році. Що стосується фінансового результату, то у 2018 році прибуток склав 572113, , що на 25,6% більше, ніж у 2017, а у 2019 році ця цифра становила 674432,02, що на 17,8% більше, ніж у попередньому періоді.

В результаті попереднього дослідження (пп. 2.1) визначено основні напрямки діяльності ТОВ «ДРУК-КР», аналіз доходів від них за 2017-2019 рр. представлено в табл. 2.8

Показники доходу від різних напрямків діяльності на підприємстві ТОВ «ДРУК-КР» у період 2017-2019 роки зростає. Чистий дохід від роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продуктів харчування, напоями та тютюновими виробами зростає з кожним роком у досліджуваному періоді. Спочатку на 23% у 2018 році, а потім на 25,4% у 2019 році.

Таблиця 2.8 – Аналіз доходів від різних напрямів підприємницької діяльності ТОВ «ДРУК-КР» 2017-2019 рр.

Напрямок діяльності	2017 р. грн.	2018 р. грн.	Відхилення		2019 р. грн.	Відхилення	
			Абс.	Відн.,%		Абс.	Відн.,%
Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктів харчування, напоями та тютюновими виробами	365062	433867	68805	19	581010	147143	34
Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення	75198	76765	1567	2	85141,94	8376,94	11
Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна	9010,45	9255,89	245,44	3	9625,08	369,39	4
Видавництво газет	8200	55300	47100	574	1500	-53800	-97

Що стосується доходу від оптової торгівлі іншими товарами господарського призначення, то показники збільшились на 1567 та 8376,94 грн відповідно. Такий напрямок діяльності як видавництво газет не є найбільш прибутковою галуззю для нашого підприємства. Дохід у 2018 році спочатку збільшився на 574%, а у 2019 році зменшився на 97%, рис. 2.5

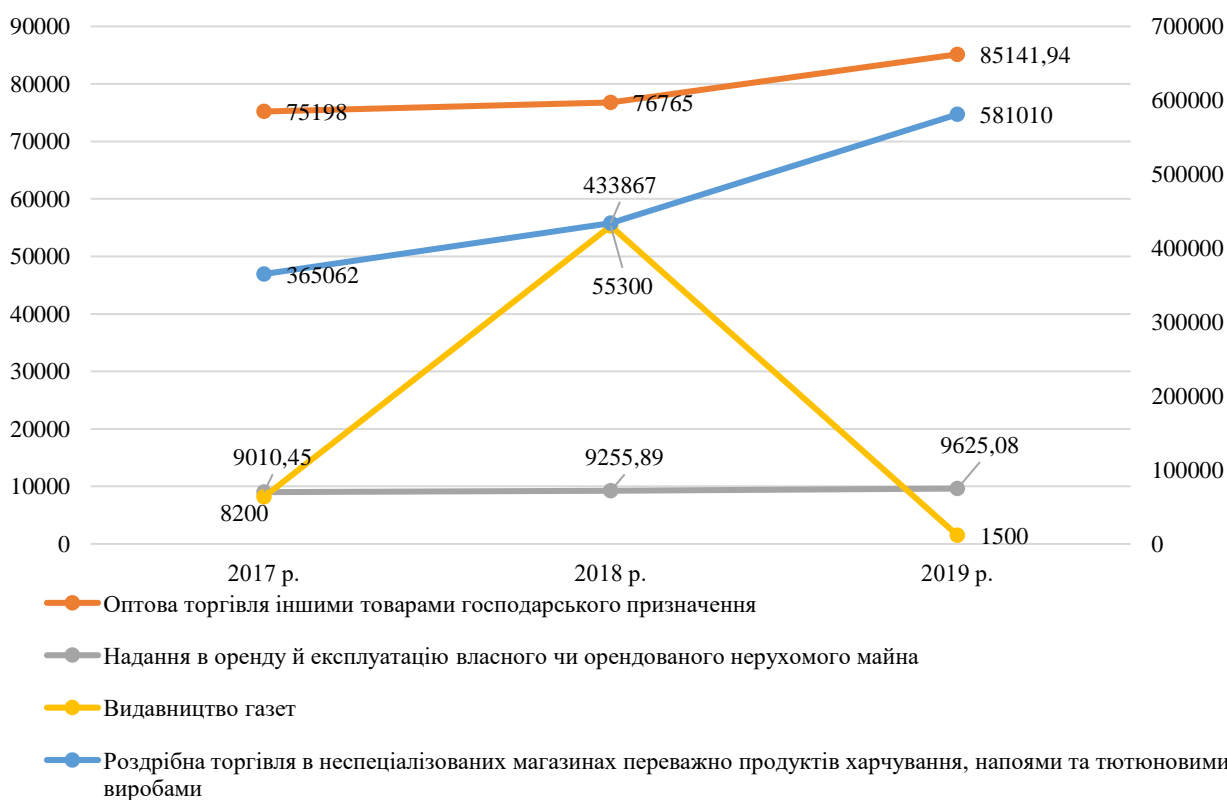


Рисунок 2.5 – Динаміка доходу ТОВ «ДРУК-КР» за напрямками діяльності, 2017-2019 рр.

Аналіз доходів підприємства ТОВ «ДРУК-КР» у період 2017-2019 рр. свідчить, що найбільш дохідним напрямом діяльності організації є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктів харчування, напоями та тютюновими виробами.

У 2018 році цей показник був на 19% більше, ніж у попередньому періоді, а у 2019 році показник зріс ще на 147143 грн., порівняно до 2018 року. Другим напрямом у діяльності організації за кількістю отриманого доходу виступає оптова торгівля іншими товарами господарського призначення. У досліджуваній період з 2017 по 2019 роки показник збільшився на 13,2% або на 9943,94 грн. Дохід від третього основного напрямку підприємницької діяльності, а саме надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, теж з роками зростає. Спочатку на 3% у 2018 році, порівняно з 2017 роком, а потім у 2019 році на 4%, відповідно порівняно до 2018 року. Згідно з даних таблиці, видавництво газет є напрямом з найменшим доходом. Але у 2018 році дохід склав 55300 грн, що на 574% більше, ніж у 2017 році. Це зумовлено видавництвом нової газети «Моя газета домашня» та виходом на ринок міста Кам'янське.

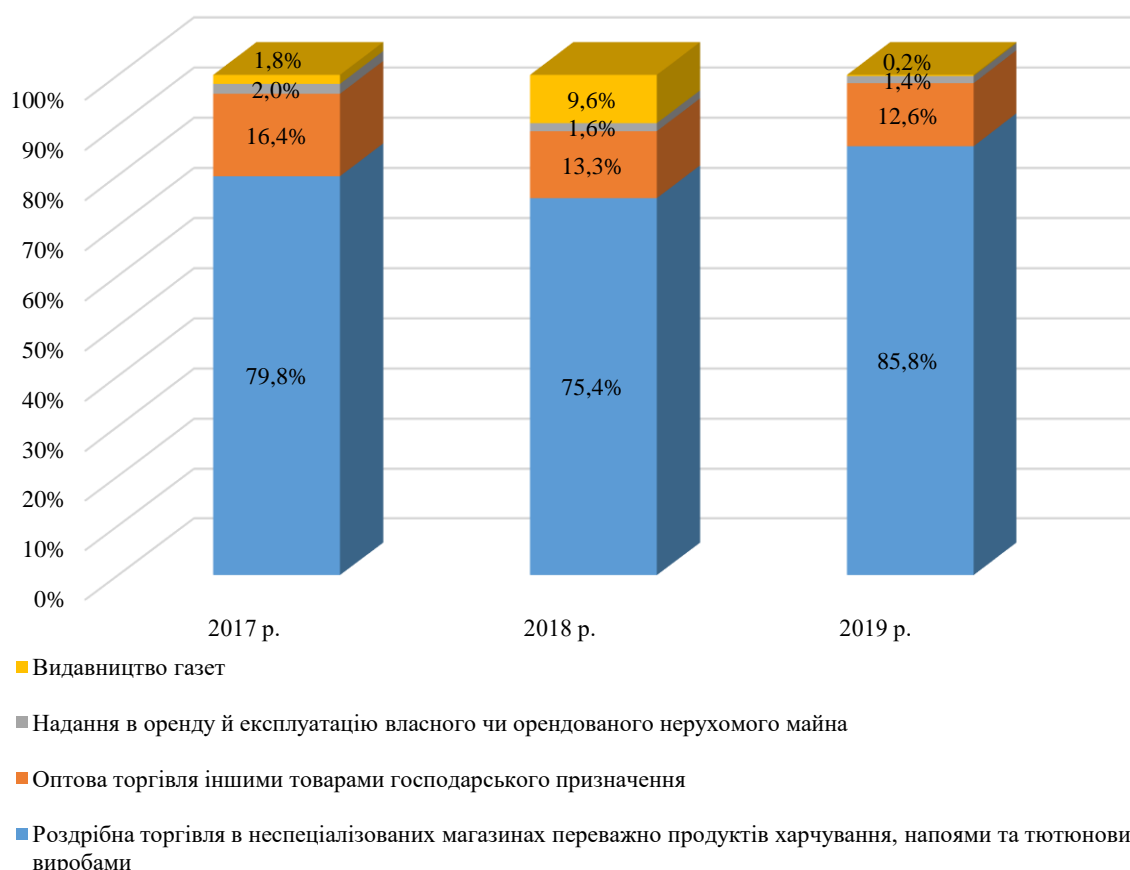


Рисунок 2.6 – Структура доходу ТОВ «ДРУК-КР» за напрямками діяльності, 2017-2019 рр.

В результаті теоретичного дослідження (пп.1.1) було визначено, що прийняття управлінського рішення має базуватися в тому числі і на результатах

контролю доходів від різних напрямках підприємницької діяльності. Підсумковий контроль на досліджуваному підприємстві проводиться шляхом порівняння фактичних результатів із плановими. Аналіз планового та фактичного показників доходу від різних напрямів підприємницької діяльності ТОВ «ДРУК-КР» представлений нижче (див. табл. 2.9.).

Порівнюючи фактичні показники з плановими показниками доходів від різних напрямів діяльності, можна зробити висновок, що у 2017 році план був перевиконаний тільки у такому напрямі діяльності як роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктів харчування, напоями та тютюновими виробами. Інші напрями або майже досягли планового показника, або отримали дохід менший, ніж планували. Що стосується 2018 року, то фактичний показник доходу від видавництва газет більший за плановий на 407,5%, дохід від оптової торгівлі іншими товарами господарського призначення також більший за плановий показник на 2%, а показники доходу від роздрібно торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продуктів харчування, напоями та тютюновими виробами та надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, менші за планові показники на 4% та 1,2% відповідно. У 2019 році був виконаний план в отриманні доходу тільки від надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. Всі інші напрями діяльності не виконали план та отримали фактичні показники менші, ніж заплановані.

Отже, підприємство ТОВ «Друк-КР» у своїй діяльності використовує 4 напрями, від яких отримує дохід. Перший та найбільш дохідний напрям - роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктів харчування, напоями та тютюновими виробами. Дохід постійно зростає, але показники менші, ніж заплановані підприємством. Показники доходів від оптової торгівлі іншими товарами господарського призначення та надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна теж мають позитивну тенденцію до зростання. Найменш прибутковою галуззю є видавництво газет, що зумовлено розвитком інформаційних технологій, віддача переваги безкоштовним інтернет-джерелам.

Таблиця 2.9 - Аналіз планового та фактичного значення доходу від різних напрямів підприємницької діяльності ТОВ «ДРУК-КР», 2017-2019 рр..

Напрямок діяльності	2017 р.				2018 р.				2019 р.			
	План	Факт	Відхилення		План	Факт	Відхилення		План	Факт	Відхилення	
			Абс.+/-	Відн.,%			Абс.+/-	Відн.,%			Абс.+/-	Відн.,%
Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктів харчування, напоями та тютюновими виробами	350878	365062	14184	104%	447897	433867	-14030	96	591245	581010	-10235	98
Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення	75210	75198	-12	99,9%	75100	76765	1665	102	86123	85141,94	-981,06	98,8
Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна	9734	9010,45	-723,55	92,5%	9365	9255,9	-109,11	98,8	9547	9625,08	78,08	100,8
Видавництво газет	10000	8200	-1800	82%	13569	55300	41731	407,5	15000	1500	-13500	10

2.3 Оцінка привабливості напрямів діяльності організації

Як вже було визначено в теоретичному дослідженні (пп. 1.2) для порівняння декількох сегментів ринку застосовують спеціальні методи оцінки їхньої привабливості з метою вибору перспективних стратегічних зон господарювання (СЗГ). Один з методів оцінки запропонований відомим вченим І. Ансофом набув визнання і продовжує удосконалюватися іншими вченими. Метод заснований на взаємозв'язку між параметрами визначення СЗГ і основними критеріями оцінки її перспективи. Такими критеріями є перспективи зростання попиту, рентабельності, нестабільні та ключові чинники успіху [9].

«Оцінка привабливості стратегічних зон господарювання (СЗГ) у перспективі проводиться з використанням експертного методу опитування і складається з:

- 1) Оцінки комплексного параметру перспектив попиту в стратегічних зонах господарювання (табл.2.10)
- 2) Оцінка комплексного параметру перспектив рентабельності в стратегічних зонах господарювання «(табл.2.11)

Таблиця 2.10 - Оцінка комплексного параметру перспектив попиту в стратегічних зонах господарювання ТОВ «Друк-КР».

Параметр	Оцінка значення параметра			
	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами СЗГ-1	Оптова торгівлі іншими товарами господарського призначення СЗГ-2	Надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого майна СЗГ-3	Видавництво газет СЗГ-4
1	2	3	4	5
1. Темп зростання сфери діяльності	+2	+2	+2	-2
2. Приріст чисельності споживачів	+1	+1	+1	-1
3. Динаміка географічного розширення ринків	+3	+2	+3	+2
4. Ступінь оновлення основних фондів і засобів праці	+1	+1	+1	+1
5. Використання сучасної техніки	+1	+3	+1	+2

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5
6. Рівень оновлення технології	+2	-1	-2	+3
7. Рівень задоволеності попиту та вимог споживачів	+1	+1	+1	+1
8. Сприйнятливість послуг суспільством	+2	+3	+1	+1
9. Рівень доходів населення	+2	+1	-2	-2
10. Рівень якості та надійності послуг	+2	+1	+2	+3
Комплексний параметр перспектив попиту в СЗГ	1,7	1,4	0,8	0,8

Тепер оцінимо значення комплексних параметрів перспектив рентабельності в кожній із наведених зон господарювання. Для цього скористаємось таблицею 2.9.

Таблиця 2.11 - Оцінка комплексного параметру перспектив рентабельності в стратегічних зонах господарювання ТОВ «Друк-КР»

Параметр	Оцінка значення параметра			
	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами СЗГ-1	Оптова торгівлі іншими товарами господарського призначення СЗГ-2	Надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого майна СЗГ-3	Видавництво газет СЗГ-4
1	2	3	4	5
1. Коливання рентабельності	-2	-1	-1	-2
2. Рівень попиту по відношенню до послуг	+1	+2	+1	-3

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5
3. Стабільність структури ринку	+4	+4	+1	-2
4. Оновлення асортименту послуг	0	0	+1	-2
5. Тривалість життєвих циклів	+3	+3	-1	-1
6. Агресивність ведучих конкурентів	0	0	+2	+2
7. Інтенсивність реклами	+1	+1	-1	+2
8. Ступінь задоволення споживачів	+1	+1	+2	+3
9. Тиск споживачів	+2	+2	-1	-2
10. Державне регулювання сфери діяльності	+2	+2	+2	-1
Комплексний параметр перспектив рентабельності в СЗГ	1,2	1,4	0,5	-0,6

За даними пп.1.2 комплексна оцінка сприятливих (O) та несприятливих (T) чинників для ведення бізнесу в кожній СЗГ оцінюються за шкалою від 0 до 5 балів. Оскільки для обраних нами СЗГ вплив зовнішніх факторів є досить сильним, тоді:

для СЗГ-1, СЗГ-2: $O = 1, T = 4$;

для СЗГ-3, СЗГ-4: $O = 2, T = 3$.

Значення коефіцієнтів питомої ваги факторів аналітичної моделі (1.1) для кожної СЗГ наведено нижче:

$$\alpha = 0,4; \beta = 0,3; \gamma = 0,2; \delta = 0,1;$$

Виконано обчислення стратегічної привабливості кожної стратегічної зони господарювання у майбутньому.

$$П_{СЗГ-1} = 0,4*1,7+0,3*1,2+0,2*1-0,1*4 = 0,84$$

$$P_{CЗГ-2} = 0,4*1,4+0,3*1,4+0,2*1-0,1*4 = 0,78$$

$$P_{CЗГ-3} = 0,4*0,8+0,3*0,5+0,2*2-0,1*3 = 0,57$$

$$P_{CЗГ-4} = 0,4*0,8-0,3*0,6+0,2*2-0,1*3 = 0,24$$

Для розшифрування результатів дослідження, скористаємось наступною оцінювальною шкалою:

+0 – 2,0 балів – низький рівень привабливості;

2,1 – 3,5 балів – середній рівень привабливості;

3,6 – 5,0 балів – високий рівень привабливості.

Характеристика ринків та конкурентного статусу стратегічних зон господарювання ТОВ «Друк-КР» оцінені за 10 бальною шкалою (табл. 2.12 – 2.13).

Таблиця 2.12 – Привабливість ринків для стратегічних зон господарювання ТОВ «Друк-КР»

Характеристики	Вага	Сфери бізнесу			
		СЗГ-1	СЗГ-2	СЗГ-3	СЗГ-4
Розмір та темп зростання ринку	0,3	9	5	7	2
Якість ринку	0,2	9	3	6	3
Конкурентна ситуація	0,3	8	4	6	2
Вплив зовнішнього середовища	0,2	10	6	8	4
Результат:		8,9	4,5	6,7	2,6

Таблиця 2.13 – Конкурентний статус стратегічних зон господарювання ТОВ «Друк-КР»

Характеристики	Вага	Сфери бізнесу			
		СЗГ-1	СЗГ-2	СЗГ-3	СЗГ-4
Відносна позиція на ринку	0,35	7	4	4	5
Відносний потенціал виробництва	0,3	3	2	3	4
Відносний потенціал НДДКР	0,2	3	1	2	2
Відносний потенціал персоналу	0,15	6	5	8	5
Результат:		4,85	2,95	3,9	4,1

Таблиця 2.14 – Місткість ринку та його частка, що зайнята певною стратегічною зоною господарювання ТОВ «Друк-КР»

Показники	Сфери бізнесу			
	СЗГ-1	СЗГ-2	СЗГ-3	СЗГ-4
Місткість ринку, тис. грн.	7600	6500	7200	4300
Частка ринку, %	10,1	12,7	6,8	4,3

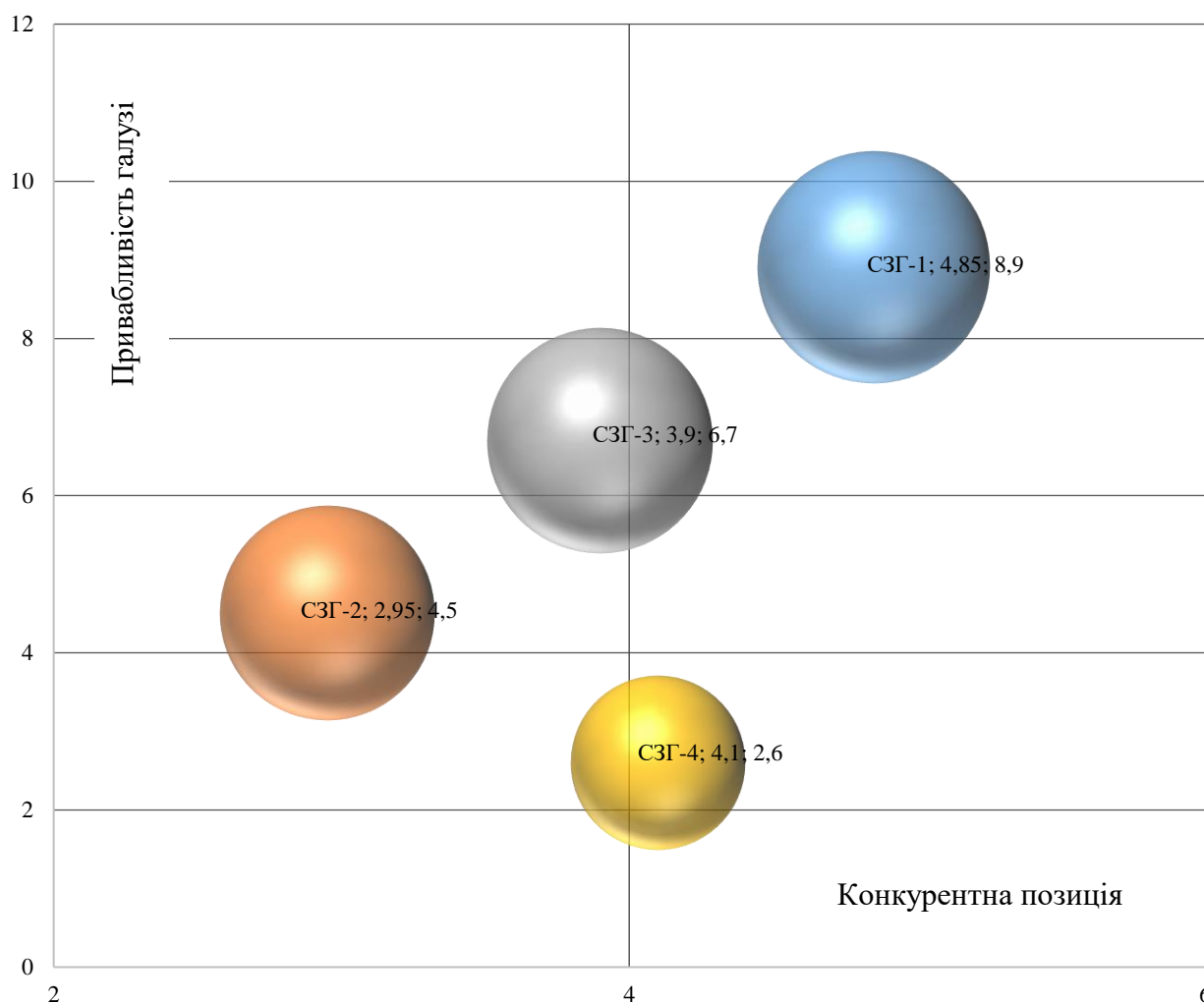


Рисунок 2.7 - Характеристика ринків та конкурентного статусу стратегічних зон господарювання ТОВ «Друк-КР».

Отже, згідно з рис.2.7 роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами є найпривабливішим ринком, потім йде надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого майна, оптова торгівлі іншими товарами господарського призначення та видавництво газет. Завдяки оцінкам експертів, можна констатувати, що конкурентний статус у м. Кривий Ріг найбільш розвинений у СЗГ-1, СЗГ-4 та СЗГ-3. Що стосується частки ринку, то найбільша частка належить СЗГ-2 – оптова торгівлі іншими товарами господарського призначення.

Проведемо SPACE-аналіз (табл. 2.15) для оцінки сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств за такими групами критеріїв:

- 1) фінансова сила підприємства (ФС);
- 2) конкурентоспроможність підприємства (КП);
- 3) привабливість галузі (ПГ);
- 4) стабільність галузі (СГ).

Таблиця 2.15 - SPACE-аналіз СЗГ ТОВ «Друк-КР»

Критерії	СЗГ-1			СЗГ-2			СЗГ-3			СЗГ-4		
	Оцінка	Вага	Зважена оцінка	Оцінка	Вага	Зважена оцінка	Оцінка	Вага	Зважена оцінка	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
Фінансова сила підприємства (ФС)												
Рентабельність інвестицій	2	0,3	0,6	3	0,3	0,9	5	0,3	1,5	3	0,3	0,9
Динаміка прибутку	3	0,4	1,2	6	0,4	2,4	4	0,4	1,6	3	0,4	1,2
Рівень фінансової стійкості	4	0,3	1,2	4	0,3	1,2	4	0,3	1,2	2	0,3	0,6
Загальна оцінка критерію			3			4,5			4,3			2,7
Конкурентоспроможність												
Частка підприємства на ринку	4	0,2	0,8	3	0,2	0,6	4	0,2	0,8	3	0,2	0,6
Конкурентоспроможність продукції	4	0,6	2,4	4	0,6	2,4	6	0,6	3,6	5	0,6	3
Рентабельність реалізації продукції	5	0,2	1	5	0,2	1	3	0,2	0,6	3	0,2	0,6
Загальна оцінка критерію			4,2			4			5			4,2
Привабливість галузі (ПГ)												
Рівень прибутковості галузі	4	0,4	1,6	4	0,4	1,6	4	0,4	1,6	5	0,4	2
Стадія життєвого циклу галузі	6	0,3	1,8	3	0,3	0,9	3	0,3	0,9	3	0,3	0,9
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	7	0,3	2,1	6	0,3	1,8	7	0,3	2,1	3	0,3	0,9
Загальна оцінка критерію			5,5			4,3			4,6			3,8
Стабільність галузі (СГ)												
Стабільність прибутку	6	0,5	3	5	0,5	2,5	5	0,5	2,5	4	0,5	2
Рівень розвитку інноваційної діяльності	4	0,3	1,2	2	0,3	0,6	6	0,3	1,8	2	0,3	0,6
Маркетингові та рекламні можливості	4	0,2	1,8	2	0,2	0,4	3	0,2	0,6	5	0,2	1
Загальна оцінка критерію			5			3,5			4,9			3,6

Початок вектора знаходиться в точці початку координат, кінець вектора знаходиться в точці А з координатами: $x = ПГ - КП$; $y = ФС - СГ$.

Відповідно для СЗГ оцінки ці координати дорівнюють:

СЗГ-1: $x = 1,3$; $y = -2,0$.

СЗГ-2 : $x = 0,3$; $y = 1$.

СЗГ-3: $x = -0,4$; $y = -0,6$.

СЗГ-4: $x = -0,4$; $y = -0,9$.

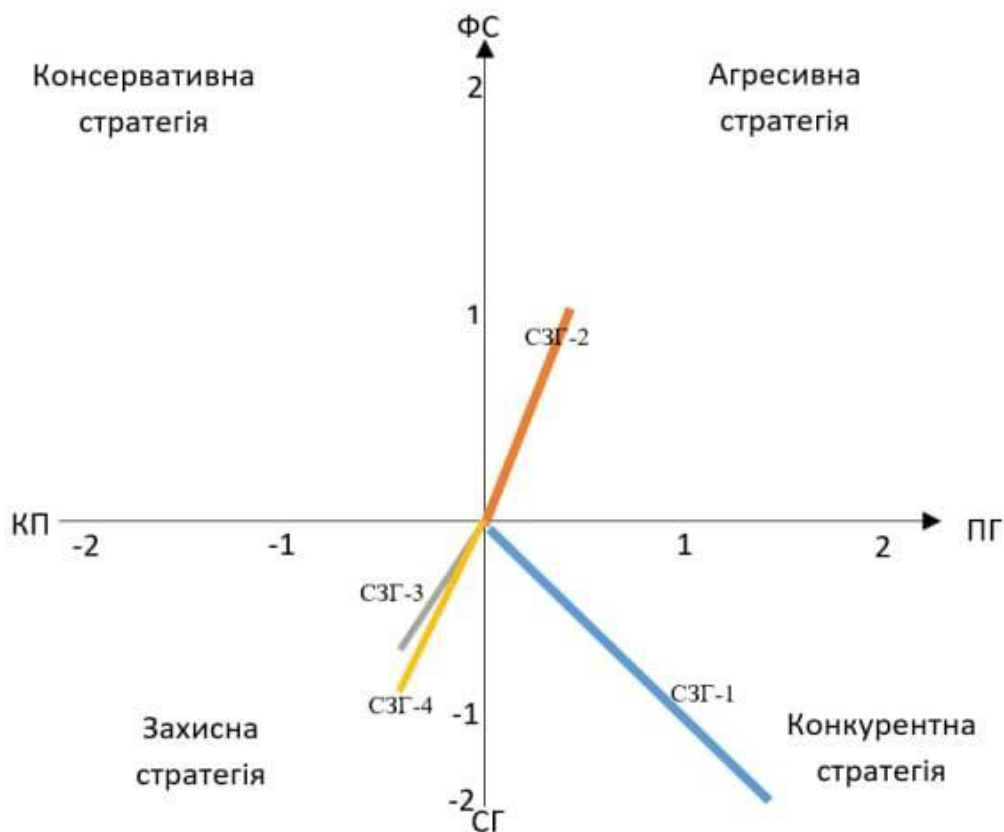


Рисунок 2.8 - Вектори рекомендованої стратегії в системі координат SPACE СЗГ ТОВ «Друк-КР»

Отже, як можемо бачити, такий напрям діяльності ТОВ «Друк-КР» як роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами має конкурентну стратегію, тобто для посилення позиції в конкурентній боротьбі підприємство має вивчити досвід конкурентів у зменшенні собівартості виробництва, використовувати наявні маркетингові та рекламні можливості, знаходити нових партнерів і розширювати ринки збуту. Оптова торгівлі іншими товарами господарського призначення веде агресивну стратегію. Доцільно було б розширити продажі, освоїти нові сектори ринку. Надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого майна та видавництво газет захисні стратегії, тобто забезпечується повне задоволення потреб в усіх видах оборотних активів і страхові їх розміри на випадок збоїв у діяльності підприємства.

Отже, в процесі аналізу доходу підприємства від різних напрямків підприємницької діяльності на основі інформації про ТОВ «Друк-КР» було виявлено, що всі стратегічні зони господарювання, якими займається дана організація мають низький рівень привабливості. Найбільш дохідний напрям - роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктів харчування, напоями та тютюновими виробами. У 2018 році показник доходу

був на 19% більше, ніж у попередньому періоді, а у 2019 році показник зріс ще на 147143 грн., порівняно до 2018 року. Другим напрямом у діяльності організації за кількістю отриманого доходу виступає оптова торгівля іншими товарами господарського призначення. Показники доходів від оптової торгівлі іншими товарами господарського призначення та надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна теж мають позитивну тенденцію до зростання. Найменш прибутковою галуззю є видавництво газет, що зумовлено розвитком інформаційних технологій, віддача переваги безкоштовним інтернет-джерелам.

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

На сьогоднішній день керуючі українських підприємств повинні приймати господарські рішення не знаючи наслідків таких рішень, до того ж маючи недостатньо економічних, комерційних знань і практичного досвіду роботи в нових умовах. Покращення процесу прийняття управлінських рішень та підвищення якості прийнятих рішень досягається при використанні наукового підходу, моделей і методів прийняття рішень. Підсумовуючи, можна зробити деякі висновки. Рішення - це вибір альтернативи. Необхідність прийняття рішень пояснюється свідомим і цілеспрямованим характером людської діяльності, виникає на всіх етапах процесу управління і є частиною будь-якої функції менеджменту. Прийняття рішень в даній організації ТОВ «Друк-КР» є не груповим, а індивідуальним процесом. На характер прийнятих рішень величезний вплив робить ступінь повноти і достовірної інформації, якою володіє керівник організації. Залежно від цього рішення можуть прийматися в умовах визначеності і ризику чи невизначеності. Ухвалення рішення - результат тривалого і структурованого процесу. «Процес прийняття рішень - циклічна послідовність дій суб'єкта управління, спрямованих на вирішення проблем організації та яке в аналізі ситуації, генерації альтернатив, виборі з них найкращої і її реалізації». Отже, нами було розглянуто і охарактеризовано процес прийняття управлінських рішень на основі контролю доходів від різних напрямків підприємницької діяльності в організації ТОВ «Друк-КР». Так як, в організації ТОВ «Друк-КР» переважає лінійно-функціональна структура, а вона забезпечує такий поділ управлінської праці, при якому лінійні ланки управління покликані командувати, а функціональні - консультивати, допомагати в розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів. Відповідно, як і у кожній структурі є свої недоліки і типові проблеми властиві такій структурі:

- кожна ланка зацікавлена в досягненні не загальної мети організації, а своєї вузької мети;
- відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодій на горизонтальному рівні між підрозділами.

Кожен підрозділ зацікавлений у досягненні своєї вузької мети, а не загальної мети організації. В цілому, кожен виконує, те, що від нього вимагають і нічого більше, тобто, немає творчого потенціалу. Є методи прямого впливу (наказ, розпорядження, вказівка), а також методи матеріального стимулювання за понаднормовий час. Саме це є рішенням, як подолати та вирішити дану проблему в даній організації.

Зробивши спостереження, можна констатувати факт, що при вирішенні нескладних проблем, на підприємстві часто використовується інтуїтивний підхід, що також викликає проблему в галузі управління, тобто якість рішення ґрунтується насамперед на попередньому досвіді особи, що приймає рішення (в нашому випадку – керівник). Інтуїтивний підхід не дає хороших результатів, коли попередні ситуації відрізняються від новій. Також, не повне уявлення про

ситуацію, впливає на якість інтуїтивних рішень. Якщо проблемна ситуація не така очевидна, її рішення неоднозначне, то процес прийняття рішень вимагає структурування, яка дозволить визначити етапи та процедури, спрямовані на її рішення. Процес прийняття стратегічних управлінських рішень на ТОВ «Друк-КР» складається з декількох етапів :

- отримання інформації про ситуацію. Даний процес відбувається в більшості випадків від низу до верху. Необхідна інформація запитується генеральним директором компанії у керівників відділів. Інформація від низу до верху надходить директору, узагальнюється і в формі звіту подається;

- визначення цілей. Мета формується при розробці порядку зборів керуючих і в письмовому вигляді доводиться до кожного члена зборів. Також вона фігурує і в протоколі зборів, який веде секретар фірми;

- аналіз ситуації. На даному етапі виділяються основні критерії для прийняття рішення. Використовуються наступні методи:

- a) додатковий обмін інформацією між учасниками прийняття рішень;

- b) узгодження протилежних точок зору;

- c) пошук компромісу;

- d) обговорення сценаріїв розвитку ситуації;

- e) вибір оптимального варіанта;

- f) прийняття управлінського рішення в процесі колективного відкритого голосування.

Так як управлінські рішення в досліджуваній організації приймаються генеральним директором, то процес складається з наступних етапів:

- постановка завдань з надання інформації, необхідної для аналізу;

- аналіз інформації та постановка завдань заступникам по розробці альтернативних варіантів управлінського рішення;

- підготовка заступниками директора економічного обґрунтування запропонованих альтернатив управлінського рішення;

- вибір найбільш привабливого, з точки зору економічного ефекту, варіанти вирішення.

Як видно із розрахунків (див. п.п. 2.2) процес прийняття директором рішення про виділення значної для підприємства суми грошових коштів буде ґрунтуватися на економічних розрахунках.

Ефективність прийнятих управлінських рішень також характеризується загальними фінансовими показниками діяльності підприємства ТОВ «Друк-КР». І, якщо, спостерігається позитивна динаміка, то, в основному, можна судити про ефективність прийнятих управлінських рішень.

На поточний момент, ТОВ «Друк-КР», здійснює свою діяльність за двома чотирма напрямками: роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктів харчування, напоями та тютюновими виробами, оптова торгівля іншими товарами господарського призначення, надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, видавництво газет.

Спостерігається позитивна тенденція зміни показників доходу від різних напрямків діяльності на підприємстві ТОВ «ДРУК-КР» у період 2017-2019 роки.

Чистий дохід від роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продуктів харчування, напоями та тютюновими виробами зростає з кожним роком у досліджуваному періоді. Спочатку на 23% у 2018 році, а потім на 25,4% у 2019 році. Що стосується доходу від оптової торгівлі іншими товарами господарського призначення, то показники збільшились на 1567 та 8376,94 грн відповідно. Такий напрям діяльності як видавництво газет не є найбільш прибутковою галуззю для нашого підприємства. Дохід у 2018 році спочатку збільшився на 574%, а у 2019 році зменшився на 97%.

Для полегшення орієнтації в проблемній ситуації керівник підприємства ТОВ «Друк-КР» здійснює прийняття управлінських рішень за такими етапами:

- було визначено, чи має потребу проблема в складному, або простому рішенні;

- визначалося чи є це взагалі проблемою, чи зрозуміла альтернатива;

- була визначена послідовність кроків у вирішенні.

Рішення, що приймаються керівництвом даного підприємства, знаходяться в рамках політики фірми. Стратегія фірми дозволяє побачити перспективи розвитку підприємства, можливі проблеми прогнозуються і не ставиться керівництвом фірми в глухий кут. Ситуації з несподіваним і незнайомим проблемам вирішуються традиційним способом. Подібний шлях створює передумови для вдосконалення планування майбутнього компанії:

- відзначався рівень проблеми (існуюча чи надумана);

- визначалася зв'язок проблеми з фінансовими і матеріальними витратами.

Гроші визначають життєздатність будь-якої компанії. Тому вищий керівник повинен обов'язково курирувати і контролювати фінанси;

розгляд можливості неухвалення рішення.

У процесі прийняття рішень на підприємстві не завжди можливо домогтися успіху, якщо право приймати рішення належить тільки одній людині. Бажання вирішити і зробити все самому обмежує можливості. Проблему вирішення завдань за межами своїх фізичних можливостей слід шукати в делегуванні повноважень. На підприємстві було б корисніше та ефективніше прийняти процес делегування повноважень, тому що це сприяє:

- звільненню керівника від виконання невластивих рутинних функцій, звільняючи час для вирішення важливих і творчих питань підвищенню кваліфікації співробітників і сприяє використанню їх професійних знань і досвіду;

- позитивному впливанню на мотивацію співробітників. Вони відчують себе господарями на ділянках роботи, а це сприяє розкриттю здібностей, прояву ініціативи, ентузіазму і самостійності.

При дотриманні даних порад прийняття рішень на підприємстві буде більш зручним, простим і ефективним. При побудові фінансової системи необхідно передбачити і побудувати систему контролю за виконанням бюджетів. Полягає він не тільки в своєчасному поданні бюджетних даних і створення бюджетів, а й в аналізі відхилень фактичних значень бюджетних статей від запланованих. На базі аналізу відхилень приймаються відповідні управлінські рішення.

Розглянемо приклад аналізу фактичних результатів за окремими напрямками підприємницької діяльності ТОВ «Друк-КР». Нехай дохід від роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продуктів харчування, напоями та тютюновими виробами запланований на суму 591245 грн., витрати на 450000 грн., тоді прибуток 141245 грн.. Дохід від оптової торгівлі іншими товарами господарського призначення – 86123 грн, витрати – 70000 грн, прибуток – 16123 грн, надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна – 9647, витрати – 8500, прибуток -1147 грн, видавництво газет -15000, витрати -12000, прибуток – 3000 грн.

1) дохід від роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продуктів харчування, напоями та тютюновими виробами - 556897, витрати - 360000, прибуток – 196897грн.. В даному випадку менеджер підрозділу план по доходу не довиконав на 6%, зате знизив витрати на 20%, тим самим збільшив прибуток на 55652 грн (на 39%). Дохід від оптової торгівлі іншими товарами господарського призначення – 82000 грн, витрати 68000 грн, прибуток – 4000 грн. Менеджер не виконав план на 5%, але знизив витрати на 2000 грн. Дохід від надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна – 9500 грн, витрати – 8200, прибуток – 1300 грн. План не виконали на 1,6%, витрати зменшили на 9,6%. Дохід від видавництва газет – 12500 грн, витрати – 11500 грн, прибуток- 1000 грн. За великим рахунком цей варіант може задовольнити керівництво, з умовою, що менеджер попрацює над збільшенням прибутку.

2) дохід від роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продуктів харчування, напоями та тютюновими виробами - 600000, витрати - 480000, прибуток – 120000 грн. Зворотна ситуація, - дохід в порівнянні з планом збільшився на 1,4%, а витрати збільшилися на 6,7%, що призвело до зменшення прибутку - на 21245 грн. Дохід від оптової торгівлі іншими товарами господарського призначення – 88000 (збільшився на 2,1%) грн, витрати – 75000 грн (збільшилися на 7,1%), прибуток – 13000 грн. (зменшився на 3123 грн). Дохід надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна – 10000 грн. (зріс на 353 грн), витрати – 8900 (збільшилися на 4,7%), прибуток- 1100 грн. (зменшився на 200 грн), дохід від видавництва газет – 17000 грн (більше плану на 13,3%), витрати – 15500 грн. (зросли на 29,1%), прибуток – 1500 грн. (зменшився на 50%) Висновок - потрібно ввести заходи по зменшенню витрат.

3) дохід від роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продуктів харчування, напоями та тютюновими виробами - 600000, витрати - 370000, прибуток – 230000 грн.. Ідеальна робота менеджера, яка заслуговує заохочення. Збільшивши дохід на 1,4%, він зменшив витрати на 17,8%. А прибуток від цього напряму діяльності збільшився на 62,8%. Дохід від оптової торгівлі іншими товарами господарського призначення – 88000 грн. (збільшив на 2,1), витрати 66000 грн. (зменшив на 5,8%), прибуток – 22000 грн.(збільшився майже на 6000 грн.). Дохід від надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна – 9750 грн. (більше планового показника на

1,06%), витрати – 8200 грн. (зменшились на 3,6%), прибуток – 1550 грн. (більше за план на 30,7%). Дохід від видавництва газет – 16000 грн, витрати – 10000 грн, прибуток- 6000 грн. Збільшивши дохід на 6,7%, він зменшив витрати на 16,7%. А прибуток від цього напряму діяльності збільшився на 50%.

4) дохід від роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продуктів харчування, напоями та тютюновими виробами – 556897 грн, витрати – 560000 грн, збиток – 3103 грн. У цьому випадку менеджер план по доходу не виконав на 6%. Збільшення витрат на 24,4%, призвело до збитку. Дохід від оптової торгівлі іншими товарами господарського призначення – 87000 грн. (зменшив на 1,01%), витрати 87500 грн. (зросли на 17500 грн.), збиток – 500грн.. Дохід від надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна – 9500 грн. (менше планового показника на 1,6%), витрати – 9700 грн. (збільшились на 14,1%), збиток – 200грн.. Дохід від видавництва газет – 13000 грн, витрати – 14500 грн, збиток- 6000 грн. У підрозділі потрібно переглянути статтю витрат для їх зменшення.

Система контролю за отриманим доходом передбачає проведення нарад в складі керівництва підприємства і директорів напрямів в кінці кожного кварталу, де обговорюються причини негативних відхилень прибутку і витрат від плану та розробляються рішення щодо проведення заходів для збільшення обсягу продажів і мінімізації витрат.

Система управління доходами реалізується на базі програми 1С, що дає можливість щодня відслідковувати виконання плану, як за окремими напрямками діяльності, так і по підприємству в цілому.

Основні оборотні кошти підприємство направляє на оплату товару. У зв'язку з цим, проблема контролю за своєчасністю оплати та відповідності термінів договірними умовами дуже важлива. Для можливості контролювати оплати постачальникам, необхідно розробити форму з планування платежів, з якої буде видно не тільки загальну заборгованість, договірні терміни оплати, прострочену заборгованість і вартість складських запасів, а й товарообіг по постачальнику. Вся ця інформація дозволить оцінити ефективність роботи з конкретним постачальником, і забезпечити автоматичний контроль за термінами оплати, що призведе до контролю над собівартістю продукції.

В результаті SPACE-аналізу стратегічних зон господарювання досліджуваного підприємства визначено рекомендовані стратегії розвитку кожного напрямку діяльності ТОВ «Друк-КР». Отже, для ефективного формування доходів від різних напрямків підприємницької діяльності ТОВ «Друк-КР» необхідно розробити та реалізувати стратегічні рішення:

– СЗГ-1 (розрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктів харчування, напоями та тютюновими виробами) характеризується як напрям діяльності з великою прибутковістю для даного підприємства, вектор рекомендованої стратегії СЗГ-1 в системі координат SPACE відповідає конкурентній стратегії. Для посилення позиції в конкурентній боротьбі підприємство має виконати наступні дії:

1) вивчити досвід конкурентів у зменшенні собівартості виробництва (ПП «НЕЛС», ТОВ «АТБ-маркет», ТОВ «Сільпо-ФУД», ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»);

2) використовувати наявні маркетингові та рекламні можливості (Реклама на радіо, телебаченні, в соціальних мережах, листівки та плакати, привертати увагу потенційних покупців вівісками і зниженими цінами, регулярно проводити акції і пропонувати знижки на певні товари.);

3) знаходити нових партнерів і розширювати ринки збуту (, ФОП Макаренко, ТОВ «АТБ-маркет»).

– Для СЗГ-2 (дохід від оптової торгівлі іншими товарами господарського призначення), вектор якої знаходиться у напрямку агресивної стратегії, необхідно зробити наступні кроки:

- 1) безпосереднє створення і впровадження нових продуктів;
- 2) наймання кваліфікованих кадрів;
- 3) розвиток можливостей до розподілу ризику та інших конкурентних переваг;
- 4) інвестування в інновації для підтримки і збільшення конкурентної переваги ;
- 5) Постійний моніторинг дій конкурентів з метою створення альтернативної пропозиції слідом за ініціативою конкурента;
- 6) збільшення частки ринку;
- 7) зростання разом з ринком.

– Для СЗГ-3(надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна), що характеризується агресивністю ведучих конкурентів та має відносно невеликий дохід, вектор якого знаходиться у напрямку захисної стратегії, потрібні наступні дії:

- 1) захистити частку ринку;
- 2) максимізувати чисту ефективність маркетингових заходів (продумане управління маржею і ефективне використання маркетингових ресурсів);

3) звузити ринковий фокус (якщо компанія не володіє достатньою кількістю ресурсів для інвестування, щоб захистити існуючу позицію на ринку, або коли концентрація на більш вузькому сегменті може забезпечити компанії більш високий прибуток).

Вектор рекомендованої стратегії СЗГ-4 (видавництво газет) в системі координат SPACE відповідає захисній стратегії, а напрям для ТОВ «Друк-КР» є найменш дохідним, тому потрібно слідувати наступним діям:

- 1) інвестувати для захисту позиції на зростаючому ринку;
- 2) захистити частку ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / В. М. Приймак. – К. : Атіка, 2008. 240 с.
2. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень : підручник / І. Б. Гевко. – К. : Кондор, 2009. 187 с.
3. Учитель Ю. Г. Розробка управлінських рішень: навч. для студ. вузів / Ю. Г. Учитель, А. І. Терновий, К. І. Терновий. - 2-е изд., Перераб. і доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 383 с.
4. Сіменко І. В. Якість процесу прийняття управлінських рішень: визначення етапів та послідовність аналітичних процедур / І. В. Сіменко // Вісник ДонНУЕТ. Серія : Економічні науки. – 2011. С. 169–177.
5. Злобіна Н. В. Управлінські рішення: навч. посібник / Н. В. Злобіна. - Тамбов: Вид-во Тамбо. держ. техн. ун-ту, 2007. 80 с.
6. Головова К. Ю. Уточнення змісту управлінської діяльності щодо розробки, прийняття та реалізації управлінського рішення / К. Ю. Головова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. С. 154–157.
7. Здобувач М. П. Управлінські рішення щодо забезпечення позитивного впливу кооперування на рівень інноваційного розвитку підприємств / М. П. Здобувач // Науковий вісник НЛТУ. – 2010. – Вип. 20.13. С. 209–214.
8. Хомяков В. І. Менеджмент підприємств / В. І. Хомяков. – 2-ге вид., перероб. і допов. – К. : Кондор, 2008. – 434 с.
9. Ансофф І. Стратегічне управління Текст / І. Ансофф; скор.перекл з англ. – М.:Економіка, 1989. – 519 с.
10. Друкер П.Ф. Управління націлене на результати .: Пер. з англ М., 1992.- 192с.
11. Кох Р. Стратегія: Основи стратегічного планування та покрокова інструкція по розробці і реалізації стратегічних планів. - М. : Ексмо, 2008.
14. Мескон М. Основи менеджменту: [пер. з англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі. - М.: Справа, 1997. 492 с.
15. Хорнгрен, Ч. Управлінський облік / Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар. - СПб .:Пітер, 2007. 1008 с.
16. Хорін, А.Н. Стратегічний аналіз: навч. посібник / О.М. Хорін, В.Е. Керімов. -М. : Ексмо, 2009. - 480 с.
17. Вахрушина, М.А. Управлінський аналіз: навч. посібник для студ., що навч. по спец."Бух. Облік, аналіз і аудит" / М.А. Вахрушина - 7-е изд., Стереотип. - М. : Омега-Л, 2011. 400 с.
18. Красовська О.Ю. Збірник тез доповідей: Маркетингове управління конкурентоспроможністю в умовах глобальних викликів / О.Ю. Красовська, Н.М. Говор. - Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, Україна, 2020. 440 с.
19. Саранцева, Є.Г. Інформаційна база підтримки стратегічних управлінських рішень / О.Г. Саранцева, В.В. Давидова // Міжнародний бухгалтерський облік. - 2014. - № 2 (296). С. 27-35.

20. Котляр М.О. Статут підприємства ТОВ «ДРУК-КР» / М.О. Котляр, В.А. Гончаренко. Кривий Ріг. – 2019.- 10 с.
21. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємства ТОВ «ДРУК-КР» 2017р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/38254737/
22. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємства ТОВ «ДРУК-КР» 2018 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/38254737/
23. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємства ТОВ «ДРУК-КР» 2019 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/38254737/
24. Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань ТОВ «ДРУК-КР» [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://mail.google.com/mail/u/0/?pli=1#search/%D0%BA%D0%BE%D1%82%D0%BB%D1%8F%D1%80/FMfcgxwHMZGczbHDqlXbTRFRwwStcchQ?projector=1&messagePartId=0.6>
25. Бережна, Е. В. Методи і моделі прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник / Є.В. Бережна, В.І. Бережний. - М.: НДЦ ИНФРА-М, 2014. - 384 с. Режим доступу: <http://znanium.com/bookread2.php?book=4145801>.
26. Кузнецова, Н. В. Методи прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / Н.В.Кузнецова - М.: НДЦ ИНФРА-М, 2015. 222 с. Режим доступу: <http://znanium.com/bookread2.php?book=491686>
27. Сендеров, В.Л. Методи прийняття управлінських рішень: навч. посібник / В.Л. Сендеров, Т.І. Юрченко, Ю.В. Воронцова, Є.Ю. Бровціна. - М.: ИНФРА-М, 2016. С.227 Режим доступу: <http://znanium.com/bookread2.php?book=541911>
28. Строева, О. В. Розробка управлінських рішень: Навчальний посібник / Є.В. Строева, Е.В. Лаврова. - М.: НДЦ ИНФРА-М, 2014. С. 128. Режим доступу: <http://znanium.com/bookread2.php?book=420359>
29. Дікань Л.В. Внутрішньогосподарській контроль [Текст] / Л.В. Дікань; Харківський нац. економічний університет. - Х.: ХНЕУ, 2015. С. 60.
30. Кутер, М.І. Новий етап вивчення історії бух- Галтера в Росії [Текст] / М.І.Кутер, М.М.Гурская, А.В.Кузнецов, К.М.Кутер // Міжнародний бухгалтерський облік, 2012. - № 2. - с. 45-52.
31. Керімов, В. Е. Стратегічний облік [Текст]: учеб- нік / В.Е. Керімов. - М.: Омега-Л, 2010. - 675 с.
32. Кальницька, І. В. Управлінська обліково-аналітична система для цілей управління організацій [Текст] / І. В. Кальницька // Міжнар. бух. облік. - 2013. - № 45. - С. 11-17
33. Курманова, А. Х. Концептуальні підходи до формування систем управлінського обліку в організаціях [Електронний ресурс] / А. Х. Курманова // Екон. аналіз. - 2013. - № 22. - С. 34-41

34. Курилов К.Ю., Курилова А.А. Проектування системи аналізу діяльності підприємства з урахуванням циклічності економічної кон'юнктури // Азимут наукових досліджень: економіка і управління. 2012. № 1. С. 34-36.

35. Орехов, С.А. Методи прийняття управлінських рішень / С.А. Горіхів, Ю.І. Башкатова, Е.С. Селянам // Молодий вчений. - 2014. - №15.1. - С. 45-46.