

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра економічної теорії

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»**

Виконала: студентка 4-го року навчання,
Спеціальності
051 Економіка

Щербина Вікторія Олегівна

Керівник Іванова Н. Ю.,
кандидат економічних наук, доцент

Рецензент Мазур Д. Д.

Кваліфікаційна робота захищена з
оцінкою

Секретар ЕК

«08» червня 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ	8
1.1. Теоретичні підходи до визначення поняття «управлінське рішення»	8
1.2. Вплив інформаційного забезпечення управлінського рішення на його ефективність	10
1.3. Ефективність управлінських рішень: визначення та види	11
1.4. Метод бенчмаркінгу для оцінки ефективності управлінських рішень	21
Висновки до Розділу 1	24
РОЗДІЛ II. ПРАКТИЧНЕ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»	25
2.1. Огляд управлінських рішень, прийнятих ПрАТ «Карлсберг Україна»	25
2.1. Визначення економічної ефективності ПрАТ «Карлсберг Україна».	30
2.2. Визначення екологічної ефективності ПрАТ «Карлсберг Україна»..	38
2.3. Визначення соціальної ефективності ПрАТ «Карлсберг Україна»....	39
Висновки до розділу 2.....	40
РОЗДІЛ III. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРОГРАМИ “TOGETHER TOWARDS ZERO” ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»	42
3.1. Підгрунття розробки рекомендацій компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» щодо підвищення ефективності управлінських рішень	42
3.1. Рекомендації компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» щодо економічної ефективності управлінських рішень.....	42

3.2. Рекомендації компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» щодо екологічної ефективності управлінських рішень.....	48
3.3. Рекомендації компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» щодо соціальної ефективності управлінських рішень.....	51
Висновки до розділу 3.....	53
ВИСНОВКИ	55
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА	56

ВСТУП

В сучасному динамічному та конкурентному бізнес-середовищі, ефективні управлінські рішення стають критичними для успіху організацій. Керівники на всіх рівнях управління повинні бути здатні приймати розумні, обґрунтовані рішення, які сприяють досягненню стратегічних цілей компанії. Оцінка ефективності цих рішень стає важливим інструментом для виявлення сильних та слабких сторін управлінського процесу та для вдосконалення його якості.

Актуальність теми "Оцінка ефективності управлінських рішень" зумовлена наступним:

1. Роздробленість ринку та зростаюча конкуренція: Сучасне бізнес-середовище характеризується високою конкуренцією і швидкими змінами. Організації постійно стикаються з новими викликами і потребують швидкого та ефективного прийняття управлінських рішень. Оцінка ефективності цих рішень дозволяє компаніям з'ясувати, наскільки їхні стратегії і тактики працюють на практиці, і внести необхідні корективи для досягнення конкурентних переваг.
2. Складність управління: Управління сучасною організацією включає в себе багато аспектів, від стратегічного планування до оперативного управління. Керівникам потрібно вміти аналізувати і оцінювати різноманітні альтернативи, прогнозувати результати рішень та виробляти ефективні стратегії. Оцінка ефективності управлінських рішень надає керівникам об'єктивну основу для оцінки їх роботи та прийняття майбутніх рішень.
3. Потреба в оптимізації ресурсів: Ресурси, такі як час, гроші та людські ресурси, є обмеженими і дорогоцінними для будь-якої організації. Оцінка ефективності управлінських рішень допомагає ідентифікувати найбільш ефективні способи використання ресурсів та мінімізувати зайві витрати.

Це дозволяє організаціям оптимізувати свою діяльність і забезпечити досягнення найкращих результатів при наявних обмежених ресурсах.

Наукове значення теми "Оцінка ефективності управлінських рішень"

проявляється у розширенні теоретичних знань та сприяння вдосконалення практик управління. Дослідження цієї теми дозволяє розширити розуміння процесу управління та оцінки ефективності рішень. Воно сприяє вивченню різних теоретичних підходів, концепцій та моделей, що допомагають краще розуміти, як оцінювати ефективність управлінських рішень.

Дослідження оцінки ефективності управлінських рішень має суттєве практичне значення, а саме воно сприяє наступному:

1. Підвищення результативності компанії. Оцінка ефективності управлінських рішень допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони стратегій і тактик, що використовуються в організації. Це дозволяє прийняти обґрунтовані рішення щодо впровадження поліпшень, оптимізації процесів і досягнення кращих результатів.
2. Мінімізація ризиків. Оцінка ефективності управлінських рішень допомагає виявити потенційні ризики та недоліки в прийнятих стратегіях та рішеннях. Це дає можливість зробити належні корективи для запобігання негативним наслідкам і мінімізації ризиків для організації.
3. Підтримка прийняття рішень. Оцінка ефективності управлінських рішень надає обґрунтування та об'єктивну базу для прийняття нових стратегічних рішень. Вона допомагає зрозуміти, які рішення були успішними, а які не дали очікуваних результатів, та робить можливим вдосконалення майбутніх стратегій.
4. Збільшення конкурентоспроможності. Здатність оцінювати ефективність управлінських рішень є важливим конкурентним перевагою для організацій. Вона дозволяє адаптуватись до змін в бізнес-середовищі, реагувати на конкуренцію та покращувати стратегію відповідно до потреб ринку.

Предметом дослідження є ефективність управлінських рішень, об'єктом – причинно-наслідкові зв'язки між управлінським рішенням та результатами його імплементації.

Метою кваліфікаційної роботи на тему "Оцінка ефективності управлінських рішень" є проведення детального аналізу та оцінки ефективності прийнятих управлінських рішень в ПрАТ «Карлсберг Україна».

Завдання дослідження є наступними:

1. Розгляд методики оцінки ефективності управлінських рішень. Завдання полягає в огляді теорії щодо визначення базових понять та методик оцінки ефективності, включаючи фактори, які на неї впливають.
2. Збір необхідних даних для практичного оцінювання ефективності. Завдання полягає в зборі необхідної інформації про управлінські рішення, які будуть оцінюватись. Це може включати фінансові дані, дані про продуктивність, ринкові показники та інші відповідні дані.
3. Фактична оцінка ефективності ПрАТ «Карлсберг Україна». Завдання полягає у практичній оцінці ефективності управлінських рішень, прийнятих компанією.
4. Визначення рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських рішень. Завдання полягає у ідентифікації проблемних аспектів та розробці відповідних рекомендацій.

Література на тему оцінки ефективності управлінських рішень є досить обширною. Серед дослідників є як іноземні, так і українські представники, а саме: С. Айлон, Г. Офстад, Ф. Хміль, котрі досліджували управлінське рішення, як окрему економічну категорію, Н. Шведа, М. Бутко, І. Бутко, В. Мащенко, котрі зосереджували свою увагу на теорії прийняття рішень, включаючи оцінку їхньої ефективності, Т. Говорушко, котра розглядає ефективність як окрему економічну категорію, М. Чорна, С. Глухова, Р. Скалюк, О. Декалюк, котрі

розглядають практичне визначення ефективності діяльності підприємств та інші.

Методологія дослідження є наступною:

1. Порівняння та узагальнення визначення основних понять.
2. Синтез різних сторін понять для їхнього комплексного аналізу.
3. Розрахунок критеріїв ефективності для досліджуваного підприємства.
4. Порівняння розрахованих критеріїв для різних часових проміжків.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ

1.1. Теоретичні підходи до визначення поняття «управлінське рішення»

Наука управління розвивається протягом тривалого часу, але на сьогодні немає єдиного підходу до визначення поняття «управлінське рішення». Багато вчених вивчали різні підходи, тому ми маємо достатню базу для детального аналізу та виділення основного визначення цього поняття для використання в подальшій роботі.

За словами Семюеля Айлона, дослідника літератури з теорії управління та прийняття рішень, виявлено, що більшість книг не дають точне визначення поняття управлінського рішення, але розглядається як щось, що розуміється апріорі та пов'язане з вибором між альтернативними діями[1].

Відповідно до Генрі Офстада, прийняття рішень людиною може мати кілька основних визначень:

1. Людина ініціювала серію поведінкових реакцій на користь когось або чогось.
2. Людина вирішила зробити певну дію, не сумніваючись, що вона повинна це зробити.
3. Людина судить про те, що робити в конкретній ситуації, враховуючи інші підходи.

Дослідник вважає, що останнє визначення вживається найчастіше, додаючи, що той, хто обирає шлях серед альтернативних варіантів, є менеджером. Він має вирішити, який вибір, на його думку, приведе до певної бажаної мети [2].

Федір Хміль визначає управлінське рішення наступним чином: це результат творчого процесу не тільки менеджера, а й об'єкта управління, спрямована на вирішення проблеми, що виникла в процесі функціонування системи [3]. Проте твердження про креативність є досить суперечливим, оскільки вказує на ненауковий характер процесу, що не завжди відповідає дійсності. Це означає, що таке визначення не є універсальним.

У цілях подальшої оцінки ефективності управлінських рішень, виокремлено наступне базове поняття: управлінське рішення – це вид діяльності, котрий передбачає вибір управлінцем шляху вирішення проблеми керованої системи на основі аналізу наявної інформації [4].

До управлінського рішення пред'являють ряд загальних вимог:

1. **Всебічна обґрунтованість** – передбачає використання коректної інформації, проведення аналізу ресурсного забезпечення, науково-технічних можливостей, цільових функцій розвитку, економічних і соціальних перспектив підприємства, регіону, галузі. Всебічна обґрунтованість рішення вимагає пошуку нових форм і шляхів обробки науково-технічної та соціально-економічної інформації.
2. **Своєчасність** – передбачає, що прийняте рішення відповідає потребам сучасності. Тобто воно не є передчасним та запізним.
3. **Повнота змісту** – передбачає, що рішення стосується усього об'єкту управління, адже кожна компанія – це цілісна система, тому зміни однієї частини впливають на всі інші.
4. **Погодженість з прийнятими раніше рішеннями** – означає наступність розвитку. Усі управлінські рішення мають враховувати як чинне законодавство (чи наступні зміни до нього), так і попередні рішення всередині компанії. Рішення, котрі суперечать одне одному не дозволять компанії ефективно функціонувати [5].

1.2. Вплив інформаційного забезпечення управлінського рішення на його ефективність

Будь-яке управлінське рішення супроводжується невизначеністю, адже при аналізі альтернатив та виборі однієї з них, ніколи достовірно не відомо, до яких результатів воно призведе. Навіть якщо воно стосується лише однієї невеликої частини компанії,

Важливим при прийнятті ефективного управлінського рішення є інформаційне забезпечення, на якому воно ґрунтується.

Інформаційне забезпечення – це сукупність інформаційного масиву [6]. Цей масив є результатом збору, обробки та зберігання певної інформації, котра може використовуватися для різних цілей.

Серед найважливіших критеріїв до інформації, використовуваної при аналізі альтернатив управлінських рішень є наступні:

1. **Достовірність інформації.** Достовірність інформації є одним з ключових факторів, який впливає на якість управлінського рішення. Недостовірною інформація може призвести до неправильного оцінювання ситуації, невірною визначення проблеми та неправильного вибору стратегії. Це призводить до втрати часу, коштів та інших матеріальних та нематеріальних ресурсів, і, відповідно, до негативних наслідків для компанії. Тому, при прийнятті управлінського рішення, необхідно переконатися в достовірності інформації, що використовується. Для цього можна використовувати різні джерела, перевіряти на відповідність даним з інших джерел та залучати експертів для оцінки на достовірність. Також важливо мати систему контролю якості інформації, що використовується менеджментом, щоб вчасно виявляти та виправляти помилки та неточності.

2. Достатня деталізованість інформації. Деталізованість інформації є важливим фактором при прийнятті управлінських рішень. Чим більш детальне представлення, тим більш точніше можна оцінити ситуацію і зробити кращий вибір. Також є можливість конкретніше оцінити ризики та можливості, а також мати більше обґрунтувань для майбутнього дій. Недостатньо деталізована інформація може призвести до неправильного рішення або недостатньо ефективного використання ресурсів.
3. Повнота інформації. Повнота інформації є важливою складовою при прийнятті управлінського рішення, оскільки вона дозволяє зробити його обґрунтованим та ефективним. Недостатньо повна інформація може призвести до неправильного вибору стратегії, невдалих інвестицій, втрати ресурсів та інших негативних наслідків. Крім того, повнота інформації дозволяє зменшити ризики та підвищити ефективність прийняття рішення.
4. Своєчасність інформації. Своєчасна інформація є одним з ключових факторів, які впливають на успішність управлінських рішень. Коли вони приймаються на основі актуальної інформації, компанії є більш гнучкою у відповідь на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі.
5. Релевантність інформації. Релевантність інформації є ключовим фактором при прийнятті управлінського рішення. Це означає, що використовувана інформація повинна бути важливою для конкретного рішення. Якщо інформація не є релевантною, то вона може призвести до неправильних рішень, невдач та втрати часу та ресурсів. Також вона забезпечує відповідність рішення потребам та цілям компанії. Вона дозволяє уникнути помилок та забезпечує точність прийнятих рішень.

1.3. Ефективність управлінських рішень: визначення та види

Управлінське рішення є результатом діяльності управлінця, тож його можна розглядати за критеріями, притаманними звичайній продукції, серед

яких: ефективність, результативність і продуктивність. Загалом, ефективність можна охарактеризувати як співвідношення ефекту (результату) до витрачених ресурсів.

Варто розмежовувати поняття ефективності та ефекту. Ефект – це лише результат діяльності, котрий можна виміряти у абсолютній величині, наприклад, у матеріальному, грошовому чи соціальному вираженні [7].

Оскільки управлінське рішення не є загальноприйнятим продуктом, необхідне уточнююче визначення щодо ефективності саме управлінських рішень. Воно звучить наступним чином: це загальна результативність, яка отримана в наслідок підготовки, розробки та реалізації управлінського рішення, котра визначається як співвідношення результату до витрат [8].

Зважаючи на те, що результат може бути різним, ефективність є багатограним показником, котрий має охоплювати усі можливі сфери, які зазнали змін через прийняття управлінського рішення та його впровадження, існують різні види ефективності, залежно від меж її охоплення. Серед таких видів: економічна, соціальна, організаційна, технологічна, екологічна і т.д. Відповідно, для кожної сфери є своя ефективність. Зазвичай для її визначення використовують кількісні показники, тому, її значення може приймати і позитивні, і негативні значення.

Для оцінки ефективності необхідно використовувати показники ресурсів і результатів, тому можливі наступні співвідношення значень:

1. Вартісна форма ресурсів і натуральна форма результатів.
2. Натуральна форма ресурсів і вартісна форма результатів.
3. Вартісна форма ресурсів і вартісна форма результатів.
4. Натуральна форма ресурсів і натуральна форма результатів.

Для розрахунків можуть використовуватися різні показники ресурсів: як сукупні, так і окремі елементи. Результати також можуть мати різні показники: залежно від мети оцінки результативності, має місце використання різних

кінцевих результатів, отриманих внаслідок прийняття управлінського рішення. Тобто, у результаті аналізу визначаються різні критерії ефективності, для аналізу котрих необхідні різні інформаційні дані, адже відбуватиметься обчислення кількох показників. [9].

Бувають ситуації, коли рішення не можна однозначно назвати ефективним за рахунок того, що один вид ефективності змінюється за рахунок іншої чи навіть компенсує її. Наприклад, введення сучасних технологій у підприємство може підвищити економічну ефективність, але знизити потребу у людському капіталі, тож є вплив також і на організаційну структуру, який можна вважати негативним через звільнення персоналу, і, відповідно, зменшення робочих місць. Гарний управлінець повинен брати до уваги усі можливі наслідки його рішення, тож рішення має прийматися і оцінюватися комплексно.

Розглянемо узагальнення основних підходів до класифікації ефективності (Рис. 1.1). Незважаючи на їхній різний характер, адже вони поділяються за певними ознаками (за наслідками, за місцем держання, за ступенем збільшення ефекту тощо), усі вони можуть використовуватися як незалежно один від одного, так і комплексно. Тобто, для визначення ефективності можна використовувати як один показник, так і декілька показників однієї чи різних категорій [4].



Рисунок 1.1. Узагальнення основних підходів до класифікації видів ефективності управлінських рішень [10, с. 30].

Розглянемо деякі з видів, виокремлених на Рисунку 1.1 більш детально. Для подальшого опрацювання виокремимо види ефективності за наслідками (див. Таблиця 1.1):

Таблиця 1.1

Основні види ефективності за наслідками

Вид ефективності	Визначення
Економічна ефективність	це максимізація результатів при використанні мінімальних витрат уречевленої і живої праці
Соціальна ефективність	це ступінь того, наскільки результати виробництва відповідають соціальним потребам та людським інтересам
Технологічна ефективність	це досягнення вищого рівня виробництва за коротший проміжок часу чи з меншими витратами
Екологічна ефективність	це ступінь зниження негативного впливу на довкілля та покращення його стану
Організаційна ефективність	це результат досягнення організаційних цілей за рахунок найменшої кількості зусиль, працівників чи меншого часу
Психологічна ефективність	це результат досягнення психологічних цілей для більшої кількості робітників чи населення за більш короткий час меншою

	кількістю працівників чи меншими психологічними витратами
Політична (правова) ефективність	це ступінь досягнення правових цілей за короткий час більш малою кількістю працівників чи меншими фінансовими витратами

Джерело: [4]

Загалом, економічна і соціальна ефективність тісно пов'язані. Адже лише економічні ефекти, що виникають у процесі господарської діяльності, можуть бути джерелом задоволення всебічних соціальних потреб населення. Тому існує об'єктивна залежність: чим вища економічна ефективність за інших рівних умов, тим вища соціальна ефективність, і навпаки. Однак між цими типами ефективності є зворотний зв'язок: у міру зростання ефективності суспільства зростає і продуктивність, а отже, економічна ефективність економічної діяльності, тобто має місце мультиплікаційний важіль.

У свою чергу екологічна ефективність тісно пов'язана із соціальною ефективністю через те, що створення безпечного екологічного середовища є потрібним чинником, котрий суттєво впливає на формування нормальних умов життя працівників та населення загалом[9].

Також, як відомо, основною проблемою економіки є обмеженість ресурсів та зростання потреб. Ресурси, необхідні для прийняття, підготовки та реалізації управлінського рішення, також підпадають під цей закон. Відповідно, альтернативні варіанти для управлінських рішень базуються на різних розподілах наявних ресурсів, а усі види ефективності, якщо розглядати класифікацію за наслідками, пов'язані з реалізацією певних потреб як людини, так і керованої системи (див. Табл.1.2).

Таблиця 1.2

Потреби, з реалізацією яких пов'язана ефективність

Вид ефективності	Потреби людини, з реалізацією яких пов'язана ефективність	Потреби організації, з реалізацією яких пов'язана ефективність
Економічна ефективність	Усі потреби людини	Усі потреби організації
Соціальна ефективність	Потреба у творчій праці, любові, спілкуванні, самовиразі і самопрояві	Потреба у вірі та саморозвитку
Технологічна ефективність	Потреба у творчій правці, у знаннях, інформації, самопрояві	Потреба у саморозвитку і інтерес у сучасному виробництві
Екологічна ефективність	Потреба у безпеці, здоров'ї, у організації стійкого розвитку життя, фізіологічні потреби	Потреба у доданому продукті, стабільності, створенні прийняттого рівня життя для працівників
Організаційна ефективність	Потреба у життєвій організації та безпеці, управлінні, стабільності, порядку	Потреба у організації та безпеці, у праці (попиті на продукції),
Психологічна ефективність	Потреба у любові, сім'ї, вільному часі, патріотизмі, вірі, спілкуванні	Потреба у стабільності, безпеці, вірі, у розвитку культури організації

Політична (правова) ефективність	Потреба у безпеці, організації та порядку, у організації життя і діяльності	Потреба у безпеці та управлінні
-------------------------------------	--	------------------------------------

Джерело: [4]

Серед найбільш поширених та широко використовуваних показників для оцінки різних видів ефективності можна виокремити:

- для економічної ефективності:
 - зростання прибутку;
 - підвищення ефективності використання ресурсів:
 - пришвидшення оборотності обігових коштів тощо;
 - підвищення фондівіддачі;
 - підвищення продуктивності праці;
 - покращення використання виробничих потужностей;
 - збільшення кількості клієнтів;
 - пришвидшення окупності інвестицій;
 - зменшення термінів капітального будівництва;
 - прибуток від ліцензійної діяльності
- для соціальної ефективності:
 - зростання заробітної плати робітників;
 - покращення умов праці та відпочинку;
 - збільшення кількості робочих місць;
 - підвищення безпеки робітників;
 - вища кваліфікованість робітників;
 - підвищення рівня задоволення фізіологічних, соціальних та духовних потреб робітників;
- для технологічної ефективності:

- поліпшення якості продукції за незмінних витрат;
- кількість зареєстрованих свідоцтв авторства;
- збільшення питомої ваги прогресивних технологічних процесів та інформаційних технологій;
- зростання коефіцієнту автоматизації виробництва;
- зростання рівня організації праці та виробництва;
- зростання конкурентоспроможності товарів на ринках промисловорозвинених країн;
- зростання індексу цитування (кількості публікацій);
- для екологічної ефективності:
 - змінення обсягів шкідливих викидів в воду, ґрунт, атмосферу;
 - зниження відходів виробництва;
 - підвищення ергономічності виробництва;
 - зростання показника екологічності виробничих товарів;
 - покращення ергономічності виробничого процесу (зниження рівня шуму, вібрації і т.д.);
 - Зменшення розмірів штрафів за порушення екологічних норм [11].

Вибір показників для оцінювання є творчим процесом, проте будь-який з них має відповідати певним критеріям:

1. Відповідність меті. Мета є важливим критерієм вибору показників для оцінювання ефективності управлінського рішення, оскільки вона визначає, що саме потрібно досягти в результаті прийнятого рішення. Якщо мета є чітко сформульованою, то можна вибрати показники, які найбільш точно відобразатимуть досягнення цієї мети. Наприклад, якщо мета полягає в збільшенні прибутку компанії, то показники, такі як обсяг продажів, чистий прибуток, рентабельність, можуть бути використані для оцінювання ефективності управлінського рішення. Однак, якщо мета полягає в покращенні

якості продукту, то показники, такі як рівень задоволеності клієнтів, кількість повернень товару, можуть бути більш відповідними для оцінювання ефективності управлінського рішення.

2. **Змістовність.** У даному випадку змістовність виражається у логічності та зрозумілості показників. Якщо вони є такими, то це дозволяє краще розуміти результати рішення та їх вплив на бізнес-процеси. Крім того, це допомагає забезпечити більш точну та об'єктивну оцінку ефективності рішення. Наприклад, якщо показниками є конкретні числові значення, то їх можна легко порівнювати та аналізувати.
3. **Вимірюваність.** Вимірюваність є важливим критерієм вибору показників для оцінювання ефективності управлінського рішення. Це означає, що показники повинні бути вимірювані в об'єктивних одиницях виміру, які можуть бути порівняні зі стандартами та нормами. Якщо показник не може бути виміряний, то його важко використовувати для оцінки ефективності управлінського рішення. Вимірюваність дозволяє забезпечити точність та достовірність даних, що використовуються для прийняття управлінських рішень. Крім того, вимірюваність дозволяє здійснювати моніторинг та контроль за виконанням планів та стратегій, що дозволяє вчасно вносити корективи та забезпечувати досягнення поставлених цілей.
4. **Повнота.** Тема повноти як критерію вибору показників для оцінювання ефективності управлінського рішення досить актуальна в сучасному бізнес-середовищі. Повнота означає наявність всіх необхідних показників, що відображають всі аспекти діяльності підприємства.
Повна система показників повинна відображати всі аспекти діяльності підприємства, такі як фінансові показники, показники виробничої діяльності, маркетингові показники, показники якості та інші, на які повпливало управлінське рішення. Така система дозволяє оцінити

ефективність управлінського рішення з різних сторін і зробити правильні висновки.

5. Узгодженість. Узгодженість може бути важливим критерієм при виборі показників для оцінювання ефективності управлінського рішення. Узгодженість означає, що показники повинні бути взаємопов'язані та відображати одну загальну мету. Якщо показники не узгоджені, то їхнє використання може призвести до неправильних висновків про ефективність управлінського рішення.

Наприклад, якщо метою управлінського рішення є зниження витрат на виробництво, то показники, які відображають витрати на матеріали, робочу силу та енергію, повинні бути узгоджені та доповнювати один одного. Якщо ж показники не узгоджені, то їхнє використання може призвести до неправильного висновку про ефективність управлінського рішення.

1.4. Метод бенчмаркінгу для оцінки ефективності управлінських рішень

Бенчмаркінг – детальне аналітичне порівняння й оцінка підприємства в розрізі операцій з кращими компаніями галузі та поза нею [12].

Зазвичай метод бенчмаркінгу включає наступні етапи:

1. Визначення функціональних сфер для аналізу.
2. Визначення аналізованих чинників і показників.
3. Відбір лідерів галузі та/чи поза нею в розрізі перших двох пунктів.
4. Збір і оцінка показників лідерів по вибраних чинниках.
5. Порівняння показників лідерів з власними показниками і визначення розривів [13]

Етап 1. Визначення функціональних сфер для аналізу. Зважаючи на те, що компанії мають досить широкі сфери діяльності проводити бенчмаркінг за

всіма ними може бути недоцільно та потребувати занадто багато ресурсів. Найкращою практикою є розподіл галузей діяльності за пріоритетами та визначення, чи усі вони необхідні для подальшого аналізу. Якщо, наприклад, говорити про порівняння компаній з різним видом економічної діяльності, зрівнювати показники виробничої діяльності (як-от використання ресурсів на виробництво одиниці товару) некоректно.

Етап 2. Визначення аналізованих чинників і показників. Для конкретизації сфери аналізу необхідно виокремити конкретні показники, які будуть аналізуватися, та відповідні чинники, що на них впливають. Зважаючи на те, що один чинник не відображає адекватної картини, їх необхідно використовувати в комбінації та об'єднувати у групи. Поза тим, деякі з них можуть бути взаємозалежні.

Етап 3. Відбір лідерів галузі та/чи поза нею в розрізі перших двох етапів. Серед лідерів галузі можна виділити як прямих конкурентів, котрі безпосередньо конкурують з аналізованою компанією, так і паралельних конкурентів, які функціонують у тій же галузі, проте не конкурують безпосередньо. Також не варто виключати і латентних конкурентів з аналізу, адже, незважаючи на те, що зараз вони не є загрозою, потенційно можуть створити проблеми. Від таких противників частіше виходить демпінг витрат та вища якість пропонованих продуктів.

У свою чергу аналіз компаній поза галузі є досить творчим, адже необхідно правильно її обрати та коректно співставити аналізовані дані. Проте, незважаючи на потенційні складнощі, такий підхід дає ряд переваг, оскільки у цьому випадку є можливість опинитися попереду у свої галузі, якщо запозичити певні елементи з іншої сфери. Адже у випадку аналізу конкурентів може спостерігатися відставання і відбуватимуться спроби наздогнати інших, а не застосувати власні, вірогідно інноваційні, підходи до управління.

У розрізі аналізу управлінських рішень, варто обирати компанії, котрі вже прийняли подібне рішення, та вже є наявні проміжкові чи кінцеві результати. Це може використовуватися як на етапі розгляду альтернатив перед його прийняттям, так і після. Проте і використання показників тих підприємств, котрі не імplementували подібні зміни, також не варто виключати з аналізу для порівняння прийнятих дій та бездіяльності.

Етап 4. Збір і оцінка показників лідерів по вибраних чинниках. Для проведення аналізу потрібно зібрати необхідну інформацію, котра може бути з різних джерел (див. Табл.1.3).

Таблиця 1.3

Джерела інформації для аналізу

Публікації	Обмін інформацією	Зовнішні джерела
1. Річні звіти підприємства, брошури про продукцію і послуги компанії, новинні прес-релізи 2. Статті в діловій пресі 3. Статті в місцевій пресі 4. Аналітичні звіти по сегментам ринку 5. Публікації професійних асоціацій 6. Публікації з урядових джерел	1. Професійні конференції 2. Прямі контакти з підприємствами інших галузей 3. Неформальні контакти співробітників конкуруючих підприємств	1. Клієнти 2. Постачальники 3. Оптовики 4. Урядові чиновники 5. Консультанти

Джерело: [14]

Етап 5. Порівняння показників. Ключовим аспектом є використання порівнюваних даних з достатнім рівнем деталізації.

Висновки до Розділу 1

Проведений аналіз показав, що не існує загальноприйнятого визначення управлінського рішення, тому у цілях подальшої оцінки їхньої ефективності, пропонується наступне: це вид діяльності, котрий передбачає вибір управлінцем шляху вирішення проблеми керованої системи на основі аналізу наявної інформації.

Проведені дослідження дозволили визначити критерії щодо найважливіших критеріїв до інформації, використовуваної при аналізі альтернатив управлінських рішень: достовірність інформації, достатня деталізованість інформації, повнота інформації, своєчасність інформації, релевантність інформації. Без витримання цих вимог аналіз альтернатив є некоректним, тому ефективність управлінських рішень зменшується.

Для відповідного аналізу саме ефективності управлінських рішень використовується наступне визначення: це загальна результативність, яка отримана в наслідок підготовки, розробки та реалізації управлінського рішення, котра визначається як співвідношення результату до витрат.

Аналіз літератури показав, що найбільш ефективним методом її оцінки є бенчмаркінг – тобто детальне аналітичне порівняння й оцінка підприємства в розрізі операцій з кращими компаніями галузі та поза нею.

РОЗДІЛ II. ПРАКТИЧНЕ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

2.1. Огляд управлінських рішень, прийнятих ПрАТ «Карлсберг Україна»

Carlsberg Ukraine є однією з провідних пивоварних компаній в Україні. Компанія була заснована в 1993 році. Широта їхнього асортименту – 4 – пиво, безалкогольні напої, сидр, слабоалкогольні напої. Насиченість – 45 позицій. Компанія має 3 виробничі підприємства, розташовані в Києві, Львові та Запоріжжі. Також підприємство має велику мережу дистрибуції, яка охоплює всю територію України [14].

Carlsberg Ukraine активно працює над зменшенням впливу своєї діяльності на навколишнє середовище та впровадженням стандартів сталого розвитку. Відповідні цілі відображені у програмі «Together towards zero». Її головний слоган: «Разом до НУЛЯ і не тільки». Вона покликана відповідати на наступні виклики сьогодення:

1. Нерівність.
2. Зміна клімату.
3. Дефіцит води.
4. Увага суспільства здоров'ю та добробуту [14].

Стратегічними цілями кампанії є наступні:

1. Нуль вуглецевого сліду.
2. Нуль втрат води.
3. Нуль безвідповідального споживання.
4. Нуль нещасних випадків.
5. Нуль відходів упаковки.

6. Нуль сліду від сільськогосподарської діяльності[14].

Розглянемо мету кожної з цілей та виокремимо управлінські рішення, котрі приймалися задля реалізації кожної з них.

1. Нуль вуглецевого сліду.

Carlsberg Ukraine має на меті досягнути нульових викидів вуглецю від пивоварень та зниження вуглецевого сліду від готової продукції на 30% до 2030 року. Також, поставлено глобальну ціль – до 2040 року досягнення нуля вуглецевих відходів за всіма ланцюгами створення вартості. Також компанія планує до 2030 року перевести пивоварні на 100% електроенергії, котра постачається з відновлювальних джерел.

Подібні напрями визначені на основі критичних застережень Міжурядової групи експертів з питань зміни клімату (The Intergovernmental Panel on Climate) щодо глобального потепління більш ніж на 2 °C та відповідної Паризької угоди. Також компанія працює відповідно до міжнародного стандарту ISO 14001. Він, у свою чергу, містить вимоги до системи екологічного управління.

Управлінські рішення, були прийняті у даному напрямі:

1. Декарбонізація використання теплової енергії через переведення котлів з природнього газу на відновлюване паливо або електрифікацію.
2. Забезпечення того, що будь-яка спожита додаткова енергія надходить з місцевих відновлювальних джерел генерації електроенергії або виробляється через договори купівлі-продажу електроенергії.
3. Вирощення сільськогосподарської сировини за допомогою регенеративних методів ведення сільського господарства, які покращують природну здатність ґрунтів затримувати та поглинати вуглець.
4. Використання повністю циркулярних систем пакування і декарбонізації виробництва пакування.

5. Електрифікація засобів перевезення на короткі відстані і використання та робота засобів перевезення на довгі відстані на відновлювальному паливі.
6. Використання ефективнішого охолоджувального обладнання і його робота від відновлювальної електроенергії[14].

2. Нуль вуглецевого сліду.

Carlsberg Ukraine має на меті до 2030 року скоротити втрати води до рівня 2.0 гектолітри на гектолітр готового напою і підтримувати показник 1.7 гектолітри на гектолітр готового напою на пивоварнях у районах високого ризику. Глобальною ціллю є поновити 100% використаних запасів води у районах високого ризику.

Управлінські рішення, були прийняті у даному напрямі:

1. Встановлення на пивоварнях нових технологій для покращення ефективності використання води та мінімізації втрат води (наприклад, внаслідок протікання).
2. Обмін досвідом між пивоварнями, впровадження найкращого з них у сфері технічного обслуговування та відповідне навчання працівників.
3. Очищення і повторне використання відпрацьованої води.
4. Співпраця з партнерами, неурядовими організаціями і громадами у сфері поновлення природніх джерел води[14].

3. Нуль безвідповідального споживання.

Carlsberg Ukraine має на меті до 2030 року мати 100% ринків, які створюють партнерські відносини для підтримки програм відповідального споживання, 100% продукції містить інформацію про відповідальне споживання на пакуванні, 100% наявності безалкогольного пива для клієнтів та партнерів, 35% сортів безалкогольного пива.

Управлінські рішення, були прийняті у даному напрямі:

1. Збільшення пропозиції слабоалкогольних та безалкогольних напоїв на більшості ринків для розширення портфоліо та надання можливості споживачу обрати правильний для себе вибір.
2. Продовження інтеграції культури відповідального споживання в ціннісні пропозиції компанії споживачам та клієнтам.
3. Співпраця з експертами, партнерами і місцевими громадами для просування культури відповідального споживання.
4. Ефективне використання голосів і точок взаємодії бренду для заохочення відповідальної поведінки шляхом інформування і покращення обізнаності про вплив алкоголю[14].

4. Нуль нещасних випадків.

Carlsberg Ukraine має на меті до 2030 року мати 0 випадків нещасних випадків із втратою працездатності на всіх місцях роботи (як на пивоварнях, так і у офісах), щорічне зменшення кількості нещасних випадків.

Управлінські рішення, були прийняті у даному напрямі:

1. Забезпечення повного дотримання вимог, викладених у Програмах із збереження життя, й ефективне управління підрядниками.
2. Застосування програм взаємодії та зворотного зв'язку та ефективне просування ідеї здоров'я і безпеки.
3. Покращення показників здоров'я і безпеки шляхом скорочення чинників професійного ризику[14].

5. Нуль пакувальних відходів.

Carlsberg Ukraine має на меті до 2030 року мати 100% пакування, котре переробляється, використовується повторно і відновлюється, 90% пляшок і банок збираються і переробляються, 50% підвищення переробленої сировини у складі пляшок і банок, 50% скорочення у використанні первинного пластику, виготовленого на основі викопного палива.

Управлінські рішення, були прийняті у даному напрямі:

1. Розробка пакування з внеском у циркулярну економіку.
2. Підвищення використання пакування з відповідальних бюджетів.
3. Впровадження альтернативи пластику, виготовленого на основі викопного палива у пакувальне портфоліо.
4. Підтримка ефективних схем відшкодування за здавання пакування.
5. Збільшення кількості разів, коли велика частка багаторазових пляшок використовується протягом усього терміну служби.
6. Робота з постачальниками над збільшенням вмісту переробленої сировини у складі пакувальних матеріалів[14].

6. Нуль сліду від сільськогосподарської діяльності.

Carlsberg Ukraine має на меті до 2030 року мати 30%, а до 2040 року 100% сировини з екологічно чистих джерел для забезпечення відповідального управління, забезпечення і вирощення сировини за допомогою регенеративних методів ведення сільського господарства, які сприяють здоров'ю ґрунтів і біологічному різноманіттю на сільськогосподарських угіддях та зменшують вуглецевий слід ланцюга створення вартості.

Управлінські рішення, були прийняті у даному напрямі:

1. Підтримка фермерів і їхніх громад у переході до більш сталих методів і сертифікацій, забезпечуючи справедливу винагороду за їхні докладені зусилля.
2. Співпраця з постачальниками і партнерами для прискорення процесу становлення регенеративного сільського господарства як нової норми.
3. Інвестування у дослідження та розробки для обізнаності у регенеративних методах та їхнього впливу на покращення здоров'я ґрунтів, біологічне різноманіття і поглинання вуглецю.
4. Навчання клієнтів та споживачів шляхом розповідей про переваги ведення регенеративного сільського господарства[14].

2.1. Визначення економічної ефективності ПрАТ «Карлсберг Україна»

Економічна ефективність є одним з ключових показників ефективності управлінських рішень, що дозволяє оцінювати їхній вплив на економічну діяльність підприємства. Її визначення дозволяє оцінити доцільність витрат на певні рішення, а також забезпечити оптимальне використання ресурсів в подальшому.

Аналіз економічної ефективності управлінських рішень у рамках «Together towards zero» відбуватиметься на основі показників консолідованої фінансової звітності за 2021, беручи за референтний період дані 2020 року.

Перш за все, розглянемо фінансові результати діяльності підприємства (див. Табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Фінансові результати діяльності “Carlsberg Ukraine”

Показник	Методика розрахунку	Значення, тис. грн		Зміна значень звітного року	
		Попередній рік (2020)	Звітний рік (2021)	Абсолютна, тис. грн	Темп приросту, %
Фінансовий результат від основної операційної діяльності	Форма 2, рядок 2090 2095	3,788,885	3,723,840	-65,045	-2%
Фінансовий результат від	Форма 2, рядок 2120	209,942	23,942	-186,000	-89%

іншої основної операційної діяльності	– рядок 2180				
Фінансовий результат від операційної діяльності	Форма 2, рядок 2190 2195	2,023,761	1,682,310	-341,451	-17%
Фінансовий результат від фінансової діяльності	Форма 2, рядок 2220 – рядок 2250	31,740	7,368	-24,372	-77%
Фінансовий результат від іншої звичайної діяльності	Форма 2, рядок 2240 – рядок 2270	-46,895	-39,790	7,105	-15%
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткуванн я	Форма 2, рядок 2290 2295	2,008,606	1,649,888	-358,718	-18%
Фінансовий результат від господарської діяльності	Форма 2, рядок 2350 2355	1,635,402	1,341,539	-293,863	-18%

Джерело: розроблено авторкою на основі [17,18,19]

Перший крок у аналізі – розрахунок абсолютної зміни та темпу приросту для кожного показника. Це дозволить оцінити динаміку зміни значень показників та їх тенденції.

Усі показники відображають негативні тенденції у фінансових результатах компанії. Найбільш значних змін у монетарному вираженні зазнали фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування та, відповідно, фінансовий результат від операційної діяльності, фінансовий результат від господарської діяльності. Загальний фінансовий результат від господарської діяльності погіршився на 18%, що дорівнює 293,863 тис. грн.

Зважаючи на те, що фінансові результати залежать від доходів та витрат, розглянемо аналіз формування доходів та витрат Carlsberg Ukraine (див. Табл. 2.2 і Табл. 2.3).

Таблиця 2.2

Аналіз формування доходів підприємства

Показник	Значення				Відхилення значень звітного періоду		
	Попередній період (2020)		Звітний період (2021)				
	тис.грн	%	тис.грн	%	Абсолютне, тис. грн	Темп приросту, %	Пунктів структури, %
Чистий дохід від реалізації продукції	8,017,392	97	8,340,977	98	323,585	4%	2
Інші операційні доходи	210,696	3	87,903	1	-122,793	-58%	-2

Інші фінансові доходи	35,921	0	27,946	0	-7,975	-22%	0
Інші доходи	22,299	0	13,389	0	-8,910	-40%	0
Разом	8,286,308	100	8,470,215	100	183,907	2%	0

Джерело: розроблено авторкою на основі [17,18,19]

Аналіз формування доходів вказує на те, що лише чистий дохід від реалізації продукції зростає на 4%, проте у кількісному вираженні це становить 323,585 тис. грн, що компенсує зниження доходів за іншими статтями, бо становить лідируючу позицію у структурі доходів.. Загальне зростання доходів спостерігається на 2% або 183,907 тис. грн. Оскільки доходи зросли, а фінансовий результат зменшився, це відбулося за рахунок зростання витрат.

Таблиця 2.3

Аналіз витрат підприємства

Показник	Значення				Відхилення значень звітнього періоду		
	Попередній період (2020)		Звітний період (2021)				
	тис.грн	%	тис.грн	%	Абсолютне, тис. грн	Темп приросту, %	Пунктів структури, %
Собівартість реалізованої продукції	4,228,507	64	4,617,137	65	388,630	9%	1

Адміністративні витрати	303,957	5	300,897	4	-3,060	-1%	0
Витрати на збут	1,671,109	25	1,764,575	25	93,466	6%	0
Інші операційні витрати	754	0	63,961	1	63,207	8383%	1
Фінансові витрати	4,181	0	20,578	0	16,397	392%	0
Інші витрати	69,194	1	53,179	1	-16,015	-23%	0
Податок на прибуток від звичайної діяльності	373,204	6	308,349	4	-64,855	-17%	-1
Разом	6,650,906	100	7,128,676	100	477,770	7%	0

Джерело: розроблено авторкою на основі [17,18,19]

Структура витрат є досить сталою, адже частки окремих витрат змінюються у межах 1%. Найбільше за звітний період зросла собівартість реалізованої продукції – на 388,630 тис. грн, що становить 81% загального зростання витрат.

Зважаючи на негативні тенденції у витратах, доцільним буде провести факторний аналіз прибутку. Для цього буде використано багатofакторну модель, котра має наступні рівні:

1. Фактори першого рівня: чистий дохід від реалізації продукції, чиста рентабельність підприємства.

2. Фактори другого рівня: власний капітал підприємства, коефіцієнт оборотності активів, мультиплікатор власного капіталу, чиста рентабельність.

Факторна модель на основі вищевказаних факторів є наступною (1):

$$\text{ЧП} = \text{ВК} \times \text{Коб}_A \times \text{М}_K \times \text{Р}_{\text{чиста}}, \quad (1)$$

де ЧП – чистий прибуток;

ВК – середньорічні залишки власного капіталу;

Коб_A – оборотність активів – вказує на ефективність використання активів підприємства;

М_K – мультиплікатор капіталу – вказує на здатність власного капіталу створювати активи;

Р_{чиста} – чиста рентабельність фінансово-господарської діяльності підприємства – виражена десятковим дробом [19].

Розглянемо вихідні дані для проведення факторного аналізу чистого прибутку (див. Табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Вихідні дані для проведення факторного аналізу чистого прибутку

Показник	Значення		Зміна значень
	Попередній період (п)	Звітний період (п)	
Чистий прибуток (ЧП), тис. грн	1,635,402	1,341,539	-293,863
Чистий дохід від реалізації продукції (ЧД), тис. грн	8,017,392	8,340,977	323,585

Середньорічні залишки активів (А), тис. грн	4,988,572	5,468,916	480,344
Середньорічні залишки власного капіталу (ВК), тис. грн	3,060,777	3,185,322	124,545
Оборотність активів (Коб _А), оборотів	1.61	1.53	-0.08
Мультиплікатор капіталу (М _к)	1.63	1.72	0.09
Чиста рентабельність (Р _{чиста})	0.20	0.16	-0.04

Джерело: розроблено авторкою на основі [17,18,19]

Методики розрахунку за показниками є наступними:

1. ЧП – форма 2, рядок 2350.
2. ЧД – форма 2, рядок 2000.
3. А – середнє арифметичне між залишками активів на початок та кінець періоду – форма 1, рядок 1300.
4. ВК – середнє арифметичне між залишками власного капіталу на початок та кінець періоду – форма 1, рядок 1100.
5. Коб_А – відношення ЧД до А.
6. М_к – відношення А до ВК.
7. Р_{чиста} – відношення ЧП до ЧД.

Враховуючи подані розрахунки, факторна модель є наступною:

1. За 2020 рік: $3,060,777 * 1.61 * 1.63 * 0.20 = 1,635,402$.

2. За 2021 рік: $3,185,322 * 1.53 * 1.72 * 0.16 = 1,341,539$.

Оцінімо поетапно вплив кількісний вплив кожного з факторів на зміну чистого прибутку за формулами (2), (3), (4), (5):

1. Вплив зміни VK на ЧП оцінюється за наступною формулою:

$$\Delta\text{ЧП}_{VK} = (VK_3 - VK_{\Pi}) \times \text{Коб}_{A_{\Pi}} \times M_{K_{\Pi}} \times P_{\text{чиста}_{\Pi}}, \quad (2)$$

2. Вплив зміни Коб_A на ЧП оцінюється за наступною формулою:

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{Коб}_A} = VK_3 \times (\text{Коб}_{A_3} - \text{Коб}_{A_{\Pi}}) \times M_{K_{\Pi}} \times P_{\text{чиста}_{\Pi}}, \quad (3)$$

3. Вплив зміни M_K на ЧП оцінюється за наступною формулою:

$$\Delta\text{ЧП}_{M_K} = VK_3 \times \text{Коб}_{A_3} \times (M_{K_3} - M_{K_{\Pi}}) \times P_{\text{чиста}_{\Pi}}, \quad (4)$$

4. Вплив зміни $P_{\text{чиста}}$ на ЧП оцінюється за наступною формулою:

$$\Delta\text{ЧП}_{P_{\text{чиста}}} = VK_3 \times \text{Коб}_{A_3} \times M_{K_3} \times (P_{\text{чиста}_3} - P_{\text{чиста}_{\Pi}}), \quad (5)$$

5. Сукупний вплив зміни факторів на ЧП оцінюється за наступною формулою:

$$\Delta\text{ЧП} = \Delta\text{ЧП}_{VK} + \Delta\text{ЧП}_{\text{Коб}_A} + \Delta\text{ЧП}_{M_K} + \Delta\text{ЧП}_{P_{\text{чиста}}}, \quad (6)$$

За результатом підрахунків отримуємо наступні результати:

$$\Delta\text{ЧП} = 66,546 - 86,827 + 86,827 - 359,868 = -293,863$$

Найбільший негативний вплив на чистий прибуток має останній фактор – чиста рентабельність.

Зважаючи на результати оцінки економічної ефективності, програма «Together towards zero» не була імплементована достатньо для підвищення економічної ефективності.

2.2. Визначення екологічної ефективності ПрАТ «Карлсберг

Україна»

У 2020 році компанія скоротила викиди вуглеводів на 39% порівняно з 2015 роком, коли програма “Together towards zero” не була імплементована. Станом на 2021 рік цей показник становить 12%.

У 2020 році компанія заміщувала 9.5% природного газу біогазом. Станом на 2021 рік цей показник становить 5.7%.

У 2020 році компанія використовувала 40% оборотної тари у пакуванні напоїв, що дорівнює 134 млн. пляшок. У 2021 році цей показник дорівнює 37.4%, що у кількісному значенні є 116 млн. пляшок.

Відповідно, спостерігаємо негативні тенденції, котрі вказують на регрес у рамках цілі «Нуль вуглецевого сліду».

У 2020 році компанія використовувала 2.42 л води на виробництво літру пива, у 2021 році цей показник становив 2.37, що випереджує встановлені таргети. Проміжною ціллю компанії було досягти відношення 2.5 л до, тому наявні результати вказують на ефективність управлінських рішень, прийнятих у рамках «Нуль втрат води», а саме:

1. Впроваджено повторне використання води.
2. Замінено фільтри на технологічному процесі.
3. Впроваджено операційні активності по управлінню використанню води для запобігання втрат.

Також компанія впровадила ряд екологічних ініціатив, серед яких:

1. Календар сталих звичок – інформаційний просвітницький проект у соціальних мережах, покликаний звернути увагу на стан екології та його покращення. Як результат – 751,082 охоплення у соціальних мережах та медіа.

2. Підтримка гри зі сталого розвитку від мережі глобального договору Організації об'єднаних націй – просвітницький проект.
3. Проект озеленення Львова – передбачав висадку дерев у місті Львів, де знаходиться одна з пивоварень.

Тож, загалом управлінські рішення компанії «Карлсберг Україна» не можна назвати однозначно екологічно ефективними, оскільки за деякими напрямками спостерігаються негативні тенденції.

2.3. Визначення соціальної ефективності ПрАТ «Карлсберг Україна»

У 2020 році компанія мала 1,470 співробітників, котрі опосередковано створювали 23,520 робочих місць. У 2021 році компанія мала 1,362 співробітників, котрі опосередковано створювали 21,792 робочих місць. Незважаючи на скорочення кількості працівників, у обох періодах кожен з них створює 16 робочих місць. Також, компанія потрапила у ТОП-50 роботодавців України за версією журналу “Forbes”.

У рамках цілі «Нуль безвідповідального споживання» компанією було прийняте рішення провести ряд громадських проектів, серед яких:

1. Медійний проект на платформі “Youtube” про формування відповідального ставлення до алкоголю у підлітків. Загальна кількість охоплень – 22,000 осіб.
2. Інформаційна кампанія у соціальних мережах та медіа. Загальна кількість охоплень у соцмережах – 121,216 осіб, у медіа – 206,712.
3. Співпраця з мережею магазинів «Коло» щодо трансляції відповідних медіаматеріалів. Загальна кількість охоплень кампанії – 375,500 осіб.

Тож, рішення прийняті у рамках «Нуль безвідповідального споживання» є ефективними.

Згідно з показниками частоти нещасних випадків на тисячу відпрацьованих годин, у 2020 році його значення було 0.93, а у 2021 становить 0.33. Такому стрімкому покращенню посприяли відповідні управлінські рішення. Тож, вони є ефективними у рамках цілі «Нуль нещасних випадків».

Також компанія веде активну волонтерську діяльність. У 2021 році “Carlsberg Ukraine” закупила 16 кисневих концентраторів для двох лікарень у Запоріжжі, котрі лікують COVID-19. У той же час відбувається активна співпраця з банками їжі в Україні.

Тож, загалом управлінські рішення компанії «Карлсберг Україна» є соціально ефективними.

Висновки до розділу 2

ПрАТ «Карсберг Україна» прийняла ряд управлінських рішень у рамках програми «Together towards zero».

Головними таргетами цієї програми є

1. Нуль вуглецевого сліду
2. Нуль втрат води
3. Нуль безвідповідального споживання
4. Нуль нещасних випадків
5. Нуль відходів упаковки
6. Нуль сліду від сільськогосподарської діяльності

Для досягнення всіх зазначених цілей були прийняті відповідні управлінські рішення, оцінка ефективності була проведена. За референтні значення використовувалися показники попереднього періоду.

Була проаналізована фінансова звітність досліджуваної компанії, отримані результати показали від’ємний темп приросту фінансових результатів у розмірі 18%, що дорівнює 293,863 тис. грн. Для оцінки впливу окремих факторів на цей

показник було побудовано багатофакторну модель, котра включає наступні фактори:

1. Фактори першого рівня: чистий дохід від реалізації продукції, чиста рентабельність підприємства.
2. Фактори другого рівня: власний капітал підприємства, коефіцієнт оборотності активів, мультиплікатор власного капіталу, чиста рентабельність.

Результати аналізу показали, що найбільш негативний вплив на чистий прибуток має фактор чиста рентабельність. Зважаючи на результати оцінки, з точки зору економічної ефективності, «Together towards zero» не була імплементована достатнім чином.

Зі сторони екологічної ефективності, позитивні зрушення зумовлені лише веденням екологічних ініціатив та зменшенням використання водних ресурсів, оскільки динаміка інших показників є негативною, проте загальні результати й досі є позитивними.

Управлінські рішення в рамках цілі «Нуль безвідповідального споживання» також були визначеними ефективними, адже компанія веде активну просвітницьку діяльність у цій сфері, на що вказує статистика взаємодій з цільовими аудиторіями.

Також, інші показники соціальної сфери, наприклад, частота нещасних випадків вказують на позитивні зрушення у цій сфері.

Загалом, управлінські рішення в рамках кампанії “Together toward zero” є ефективними.

РОЗДІЛ III. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРОГРАМИ “TOGETHER TOWARDS ZERO” ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

3.1. Підґрунтя розробки рекомендацій компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» щодо підвищення ефективності управлінських рішень

Було проведено практичний аналіз економічної, екологічної та соціальної ефективності управлінських рішень у рамках програми «Together towards zero». Зважаючи на напрямленість встановлених програмою цілей, пріоритетом є мінімізація негативного впливу на довкілля та суспільство.

Проведений аналіз вже досягнутих результатів дозволив виявити ключові аспекти, котрі можуть бути вдосконалені для досягнення кращих результатів в управлінні. Було оцінено сильні сторони компанії, виявлено проблемні сфери та можливості для оптимізації процесів, котрі впливають на ефективність.

Використовуючи цей аналіз, було розроблено конкретні рекомендації, спрямовані на підвищення економічної, екологічної та соціальної ефективності. Кожна рекомендація базується на найкращих практиках управління та розроблена з урахуванням специфіки діяльності компанії "Карлсберг Україна".

Ці рекомендації є конкретними, реалістичними та практично орієнтованими. Вони розроблені з урахуванням поточного стану організації та націлені на досягнення конкретних покращень. Впровадження цих рекомендацій може допомогти ПрАТ "Карлсберг Україна" зробити крок уперед і досягти більшої ефективності у своїй діяльності.

3.1. Рекомендації компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» щодо економічної ефективності управлінських рішень

Економічна ефективність управлінських рішень в компанії "Карлсберг Україна" має сфери для покращення зважаючи на наступні причини:

- 1) фінансові результати за розглянутий період мають негативний приріст порівняно з попереднім, що вказує на необхідність переглянути підходи до управління;
- 2) управлінські рішення в економічній сфері потребують постійного моніторингу і оновлення, оскільки ринкові умови та конкурентна ситуація постійно змінюються. Тому важливо регулярно оцінювати ефективність прийнятих рішень і шукати можливості для оптимізації та покращення;
- 3) управлінські рішення пов'язані з розподілом ресурсів, фінансовими інвестиціями та стратегічними планами компанії завжди на часі. В умовах зростаючої конкуренції і змінюючихся ринкових умов, важливо визначити оптимальні напрямки дії, щоб забезпечити максимальну ефективність використання ресурсів і досягнення позитивних фінансових показників;
- 4) управлінські рішення пов'язані з управлінням людськими ресурсами, процесами виробництва та логістикою є основою ефективного функціонування компанії.

Тож, аналізуючи економічну ефективність управлінських рішень "Карлсберг Україна", визначено потенціал для покращення в різних сферах. Шляхом впровадження відповідних заходів і рекомендацій, можна досягти більшої ефективності управлінських рішень та забезпечити стійкий розвиток компанії в конкурентному середовищі.

Розроблені рекомендації є наступними:

1. Оптимізація виробничих процесів. Важливо аналізувати виробничі процеси з метою виявлення можливостей для оптимізації та покращення ефективності. Використання принципів лін-мислення (система

ощадливого виробництва) та інші методи для зниження зайвих витрат, підвищення продуктивності та зменшення часу циклу.

Основними елементами для впровадження системи ощадливого виробництва, є позначення потоку створення цінності, яке визначає потік створення цінності як кожну діяльність, включаючи діяльність із доданою вартістю і діяльність без доданої вартості, необхідну для перетворення сировини в готовий продукт за допомогою відображення процесів і потоків інформації, необхідних для кожного продукту, Push and Pull системи, де частина pull покладається на вимоги клієнта, тоді як система push покладається на заздалегідь визначений графік [20].

Cellular Manufacturing визначає групування потужностей, щоб виробляти продукт з мінімальним часом процесу, часом очікування та транспортування шляхом[20].

Також доцільно використовувати Kanban — це механізм керування потоком матеріалів, який забезпечує потрібну кількість деталей у потрібний час. Етапи впровадження цього Канбану: етап виробництва та етап вилучення [20].

Цільна система потоку гарантує своєчасне виробництво, щоб прийняти простий графік без перерв, зворотного потоку або браку, зменшуючи час і знижуючи ризик збоїв машин і помилок оператора [20].

Ще однією системою є однохвилинна заміна штамів/заміна штамів одним дотиком — це систематичне скорочення часу перемикання шляхом перетворення можливого внутрішнього часу налаштування (виконується під час зупинки машини) у зовнішній час (виконується під час роботи обладнання), спрямованого на спрощення та оптимізацію решти діяльності [20].

Поза цим, вирівнювання виробництва збільшує обсяг виробництва, а також його структуру та ефективність за рахунок зменшення відходів, нерівномірності та надмірного навантаження людей або обладнання.

2. Ефективне управління запасами. Необхідно встановити систему управління запасами, яка дозволить зменшити надлишкові запаси, оптимізувати рівень запасів та забезпечити своєчасні поставки. Використання прогнозування попиту, системи Just-in-Time та інших методів допоможе ефективно контролювати запаси.

Серед систем прогнозування попиту є декілька альтернатив. Досить ймовірно, що наразі компанія вже користується однією з них, проте є ймовірність, що використання іншого підходу було б доречніше. Загальноприйняті методи класифіковано у Рис. 3.2.1

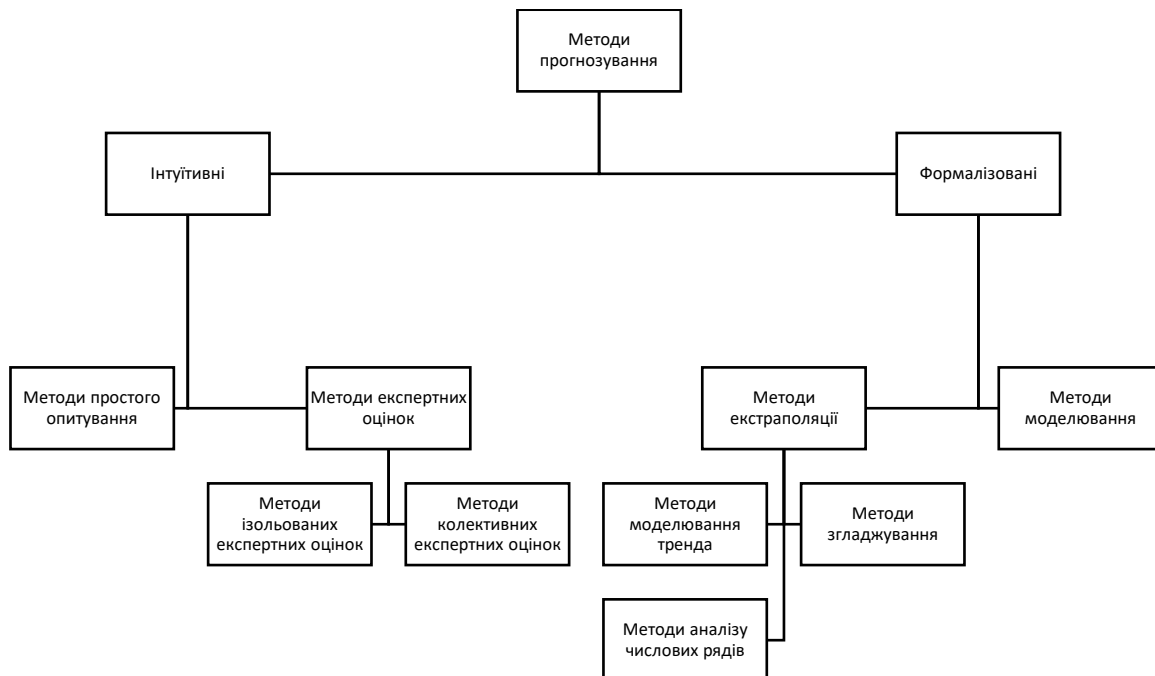


Рис. 3.2.1 Методи прогнозування попиту [21, с.7]

Застосування інтуїтивних методів прогнозування попиту, хоча й може мати свою цінність, не є найефективнішим підходом у сучасних умовах бізнесу. Існує кілька причин, чому краще використовувати формалізовані методи прогнозування попиту, серед них:

- 1) інтуїтивні методи базуються на особистому досвіді та суб'єктивному баченні майбутнього. Хоча інтуїція може бути корисною, вона піддається впливу емоцій, особистих уподобань та обмеженого обсягу інформації. Це може призводити до неточностей і недостатньо обґрунтованих прогнозів;
- 2) формалізовані методи прогнозування попиту ґрунтуються на аналізі статистичних даних, трендів, патернів та математичних моделях. Вони дозволяють здійснити більш об'єктивний аналіз та використовувати більший обсяг інформації для прогнозування. Це дозволяє знизити ступінь помилок і забезпечити більш точні результати;
- 3) формалізовані методи прогнозування попиту забезпечують більш систематичний і повторюваний підхід. Вони можуть використовувати математичні моделі, статистичні алгоритми та інші об'єктивні методи, що дозволяють проводити прогнози на основі конкретних даних та фактів. Це дозволяє здійснювати прогнози більш систематично та обґрунтовано.

Тож, використання формалізованих методів прогнозування попиту має переваги перед інтуїтивними методами. Вони дозволяють знизити ризик помилок, забезпечити більш точні результати і покращити управління попитом на продукцію чи послуги. Враховуючи це, рекомендується компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» використовувати формалізовані методи прогнозування попиту для досягнення більшої ефективності управлінських рішень.

3. Використання технологій. Потрібно впроваджувати нові технології та інновації, які можуть підвищити продуктивність та знизити витрати. Варто розглянути можливості автоматизації процесів, використання аналітики даних, Інтернету речей та інших цифрових рішень, які допоможуть оптимізувати виробничі процеси.
4. Удосконалення ланцюга постачання. Можливо, має сенс перегляд співпраці з постачальниками та оптимізація ланцюга постачання та встановлення ефективних систем управління постачанням, враховуючи

вимоги до якості, ціни та своєчасності поставок. Доцільним буде розглянути можливості для локалізації постачання та спільного розвитку з надійними постачальниками.

5. Вдосконалення процесів управління. Компанія має оптимізувати управлінські процеси, забезпечуючи ефективну комунікацію, координацію та прийняття рішень. Використання таких інструментів та методів, як проектний менеджмент, бенчмаркінг та управління якістю, допоможе у цьому.
6. Розвиток персоналу. Мають бути інвестиції в розвиток персоналу та підвищення їхньої компетентності. Необхідно забезпечити навчання та тренінги, які сприятимуть розвитку необхідних навичок та знань. Для мотивації потрібно створити стимули для працівників, що сприятимуть підвищенню їхньої продуктивності та ефективності.
7. Впровадження системи моніторингу та звітності. Варто створити систему моніторингу та звітності, яка дозволить відстежувати ключові показники ефективності та здійснювати аналіз результатів. Це допоможе ідентифікувати потенційні проблеми, визначити пріоритети та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Наразі компанія звітує за наступними напрямками – фінансова звітність, звіт зі сталого розвитку. Ці документи не включають у себе аналіз усіх показників, котрі вказували б на ефективність діяльності компанії, зокрема в рамках програми «Together towards zero».
8. Врахування соціального впливу. Прийняті управлінські рішення, мають враховувати вплив на різні зацікавлені сторони, включаючи співробітників, споживачів, громадськість та середовище. Поза цим, рішення, прийняті у соціальній сфері впливають на інші, про що теж не варто забувати.

3.2. Рекомендації компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» щодо екологічної ефективності управлінських рішень

Екологічна ефективність управлінських рішень компанії "Карлсберг Україна" має сфери для покращення зважаючи на наступні причини:

- 1) у зв'язку зі зростаючою свідомістю суспільства щодо екологічних проблем, стає все важливіше для підприємств бути екологічно відповідальними та займатися збереженням довкілля. Управлінські рішення повинні спрямовуватися на зменшення впливу компанії на довкілля, ефективне використання ресурсів та впровадження екологічно чистих технологій;
- 2) показники екологічної ефективності вказують на негативні тенденції порівняно з попереднім роком.

Тож, зважаючи на вищевказане, екологічна ефективність управлінських рішень компанії "Карлсберг Україна" має сфери для покращення, тому розроблено наступні рекомендації для забезпечення сталого та екологічно відповідального розвитку компанії:

1. Використання відновлюваних джерел енергії. Компанія повинна перейти на повне використання відновлюваних джерел енергії для своїх виробничих процесів. Це може включати встановлення власних сонячних панелей, використання вітрової енергії або закупівлю зеленої електроенергії.
2. Енергоефективність та оптимізація процесів. Компанія повинна активно працювати над покращенням енергоефективності своїх виробничих процесів. Це може включати використання енергозберігаючих технологій, оптимізацію транспорту та зменшення втрат енергії.

3. Зменшення використання пластикової упаковки. Компанія повинна активно працювати над повною заміною пластикової упаковки на біорозкладний матеріал або альтернативні екологічні матеріали.
4. Розвиток циркулярної економіки. Carlsberg Ukraine повинна впроваджувати принципи циркулярної економіки у своїй діяльності. Це означає сприяння переробці та вторинному використанню матеріалів, впровадження системи повторного використання та переробки упаковки та інших матеріалів.
5. Інноваційність та дослідження: Компанія повинна продовжувати інвестувати в дослідження та розвиток інноваційних технологій, спрямованих на зниження викидів CO₂. Це може включати впровадження новітніх методів ферментації, ефективнішого використання ресурсів та інші технологічні вдосконалення.
6. Збільшення освітньо-інформаційної діяльності Компанія має підвищувати рівень освіти про зміну клімату та сталість. Це може бути досягнуто через організацію освітніх кампаній, вебінарів, навчальних матеріалів та співпрацю з освітніми установами.
7. Залучення стейкхолдерів. Компанія повинна активно співпрацювати з громадськими організаціями, науковими установами, урядовими органами та іншими зацікавленими сторонами для спільного вирішення проблеми зміни клімату. Важливо створити платформу для діалогу, обміну ідеями та ресурсами.
8. Залучення споживачів. Компанія повинна створити механізми для залучення споживачів до своїх екологічних цілей. Це може бути реалізовано через впровадження етикеток інформації про вуглецевий слід продуктів, активну комунікацію зі споживачами та впровадження програм стимулювання екологічних виборів.
9. Співпраця зі постачальниками. Carlsberg Ukraine має активно співпрацювати зі своїми постачальниками з метою забезпечення сталості у всьому ланцюжку постачання, вимагати від постачальників

впровадження екологічних практик, використання відновлюваних ресурсів та зменшення викидів CO₂.

10. Залучення співробітників. Компанія повинна мотивувати та залучати своїх співробітників до екологічних цілей. Це може бути досягнуто через проведення навчальних програм, стимулюючих заходів та впровадження екологічних практик на робочому місці.
11. Мотивація та винагорода. Необхідно запровадити систему мотивації та винагород для працівників, які внесуть внесок у досягнення екологічних цілей компанії. Визнання та стимули допоможуть залучити більше людей до ініціативи та забезпечити її успіх.
12. Партнерство та співпраця. Компанія може розглядати можливості партнерства та співпраці з іншими організаціями, бізнесами та урядовими структурами, які мають схожі цілі щодо зміни клімату та сталого розвитку. Це сприятиме обміну досвідом, ресурсами та спільними ініціативами.
13. Постійне вдосконалення. Компанія повинна постійно переглядати та впроваджувати свої екологічні ініціативи та вносити постійні вдосконалення, здійснювати регулярний моніторинг впливу діяльності компанії на зміну клімату та впроваджувати коригувальні заходи там, де це необхідно.
14. Залучення добровільних стандартів. Компанія може розглянути залучення до добровільних стандартів та сертифікаційних програм, які сприяють зниженню викидів CO₂ та покращенню екологічної сталості.
15. Постійне навчання та розвиток. Забезпечити навчання та розвиток працівників у сфері сталого розвитку та екологічних практик. Проводити школи сталого розвитку, тренінги та семінари, щоб працівники були освіченими та мотивованими для впровадження екологічних ініціатив.
16. Інтеграція відповідальності у бізнес-стратегію. Важливо впровадити відповідальність щодо нульового вуглецевого сліду в основну бізнес-стратегію компанії, забезпечити, щоб цілі сталості були вплетені в кожен аспект діяльності компанії та були визначальними для прийняття рішень.

- 17.Проведення аудиту водокористування. Компанія має провести детальний аудит своїх процесів та систем водокористування, щоб ідентифікувати основні джерела втрат води та виявити можливості для покращення ефективності використання водних ресурсів.
- 18.Впровадження технологій водозбереження. Компанія повинна активно застосовувати технології водозбереження, такі як системи рециркуляції, обладнання з низьким рівнем витрати води та системи збору та повторного використання дощової води. Це дозволить ефективно використовувати воду та зменшити втрати.
- 19.Вдосконалення процесів очищення відходів води. Компанія має забезпечити використання сучасних технологій та методів очищення відходів води, щоб забезпечити повернення якісно очищеної води назад до природних водних джерел.

3.3. Рекомендації компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» щодо соціальної ефективності управлінських рішень

Зважаючи на те, що в сучасному суспільстві зростає усвідомлення соціальної відповідальності підприємств. Споживачі та зацікавлені сторони все більше очікують, що компанії докладатимуть зусиль для вирішення соціальних проблем та підтримки спільнот. Управлінські рішення повинні бути спрямовані на створення соціальної цінності та підтримку сталого розвитку суспільства.

Наступні рекомендації можуть бути використані компанією «Carlsberg Ukraine». Їхнє застосування допоможе компанії покращити свій соціальний статус, розвинути культуру відповідального споживання та забезпечити вищий рівень доброти своїх працівників.

1. Інформування та освіта споживачів. Компанія має розробити ефективну стратегію комунікації, що має на меті підвищення свідомості споживачів

про вплив їхнього споживання на організм, надати чітку інформацію про можливі побічні ефекти вживання алкоголю.

2. Заохочення відповідального споживання. Компанії необхідно стимулювати споживачів до відповідального споживання шляхом введення програм лояльності.
3. Здійснення регулярних аудитів та оцінки ризиків. Компанії необхідно проводити систематичні аудити та оцінки ризиків у всіх виробничих підрозділах, виявляти потенційні небезпеки та вразливі місця, та розробляти плани їх усунення або мінімізації, забезпечити регулярне вдосконалення процесів безпеки на основі отриманих даних.
4. Створення культури безпеки. Важливо розвивати культуру безпеки серед всього персоналу. Потрібно розробляти та впроваджувати систему звітності про безпеку, щоб співробітники могли легко повідомляти про потенційні ризики, нещасні випадки або інші проблеми.
5. Забезпечення належної технічної підтримки. Необхідно переконатися, що є належно обладнані та функціонуючі системи безпеки, такі як пожежні тривоги, системи вентиляції, аварійне освітлення тощо, та здійснювати регулярну технічну підтримку та перевірки, щоб гарантувати їх ефективну роботу.
6. Розробка системи винагород та стимулів. Можна створити систему винагород та стимулів для працівників, які дотримуються безпечних процедур та проявляють активну участь у програмі "Нуль нещасних випадків". Це можуть бути фінансові премії, похвальні листи, бонуси або інші форми мотивації.
7. Залучення до соціальних проектів. Необхідно розглянути можливості співпраці з неприбутковими організаціями, громадськими установами та іншими соціальними проектами. Це може включати підтримку соціальних ініціатив, благодійних акцій та волонтерської роботи, спрямованої на поліпшення умов життя та розвиток людей різних класів.

8. Впровадження механізмів відповідальності. Компанія має встановити механізми контролю та оцінки впливу управлінських рішень на соціальну сферу. Це може включати впровадження систем вимірювання та звітності, а також моніторинг показників соціальної ефективності.

Висновки до розділу 3

Сформовані рекомендації стосуються підвищення ефективності за основними напрямками.

Щодо підвищення економічної ефективності є наступні основні рекомендації:

- оптимізація виробничих процесів,
- ефективне управління запасами;
- використання новітніх технологій;
- удосконалення ланцюга постачання;
- вдосконалення процесів управління;
- впровадження системи моніторингу та звітності;
- врахування соціального впливу.

Щодо підвищення екологічної ефективності є наступні основні рекомендації:

- використання відновлювальних джерел енергії;
- розвиток циркулярної економіки;
- залучення стейкхолдерів – держава, споживачі, постачальники;
- залучення добровільних стандартів.
- проведення аудиту водокористування;
- сприяння екологічному землеробству.

Щодо підвищення соціальної ефективності є наступні основні рекомендації:

- заохочення споживачів до відповідального споживання;
- створення культури безпеки;
- розширення залученості до соціальних проектів.

Незважаючи на те, що компанія «Карлсберг Україна» вже почала свій шлях за деякими з напрямів, її дії є недостатніми.

ВИСНОВКИ

У рамках кваліфікаційної роботи було проаналізовано різні підходи та виокремлено поняття «управлінське рішення» та «ефективність управлінського рішення». Поза цим, була проаналізована різна класифікація ефективності управлінського рішення. Як окремий метод було виокремлено бенчмаркінг.

На основі управлінських рішень прийнятих компанією «Карлсберг Україна» у рамках програми “Together towards zero” було проведено практичну оцінку ефективності.

Оцінка ефективності проводилася за наступними видами ефективності: економічною, екологічною та соціальною.

Найкращі результати показала соціальна ефективність, адже за всіма показниками результати є позитивними. Екологічна ефективність також на високому рівні, проте за більшістю критеріїв вона нижча, ніж за попередній період. Економічна ефективність вказує на прогалини у імплементації програми.

На основі проаналізованих результатів були розроблені рекомендації підвищення ефективності всіх розглянутих видів.

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Samuel Eilon. What Is a Decision? Management Science. 1969. Vol. 16. No. 4. Pages 172–189.
2. Harald Ofstad. An inquiry into the freedom of decision. Oslo: Norwegian Universities Press; London: Allen & Unwin, 1961. –391 p.
3. Хміль Ф. І. Менеджмент: Підручник.- К.: Вища МК., 1995 - 351 с.
4. Щербина В.О. Оцінка ефективності управлінських рішень: курс. роб. Київ, 2022.
5. Шведа Н. М. Конспект лекцій з дисципліни «Методи прийняття управлінських рішень» для студентів денної форми навчання спеціальності 073 «Менеджмент». – 2018.
6. Пуцентейло П., Гуменюк О. Інформаційне забезпечення аналітичної діяльності в управлінні підприємством //Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. – 2019. – №. 1-2. – С. 74-82.
7. Тур, Олеся Василівна. Розмежування понять ефективність і ефект. Doctoral dissertation. 2011.
8. Теорія прийняття рішень [текст] підручник. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, І. М. Бутко, В. П. Мащенко та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2015. – 360 с.
9. ГОВОРУШКО, Тамара Андріївна. Ефективність як економічна категорія. 2012.
10. Чорна М. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств : монографія / М. В. Чорна, С. В. Глухова ; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Харків : ХДУХТ, 2012. - 210 с.

11. Скалюк, Р. В.; Декалюк, О. В. Ефекти та ефективність інноваційної діяльності промислових підприємств. Вісник Хмельницького національного університету, 2009, 1: 149-154 с.
12. Захарченко В.И. Стратегический маркетинг на предприятии : [уч.пособие] / В.И.Захарченко . – Одесса: Наука и техника, 2005. – 236 с.
13. Метіль Т. К. Використання інструменту бенчмаркінгу в процесі впровадження управлінських інновацій // Голова організації. – 214 с.
14. Carlsberg Ukraine. Carlsberg Ukraine. URL: www.carlsbergukraine.com
15. CarlsbergUkraine. Звіт зі сталого розвитку CarlsbergUkraine2020. URL: <https://carlsberg.printsolutions.com.ua/Beer/Interactive/ZVIT-2020/>
16. CarlsbergUkraine. Звіт зі сталого розвитку CarlsbergUkraine2021. URL: <https://carlsberg.printsolutions.com.ua/Beer/Interactive/zvit-2021/>
17. Приватне акціонерне товариство «Карлсберг Україна». Консолідована фінансова звітність та звіт незалежного аудитора. 31 грудня 2020 р.
18. Приватне акціонерне товариство «Карлсберг Україна». Консолідована фінансова звітність та звіт незалежного аудитора. 31 грудня 2021 р.
19. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Фінансовий аналіз та звітність. – 2017.
20. Sundar R., Balaji A. N., Kumar R. M. S. A review on lean manufacturing implementation techniques // Procedia Engineering. – 2014. – Т. 97. – С. 1875-1885.
21. Заруба В. Я. Методи прогнозування рівня попиту. – Знання, 2009.