

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

КЛЕМБА Олександр Віталійович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК 658.29:5

Удосконалення системи прийняття управлінських рішень на
підприємстві

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

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

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____
(підпис)

ВОВК Мирослава Василівна
кандидат економічних наук, доцент

Львів – 2025

АНОТАЦІЯ

Клемба О. В. «Удосконалення системи прийняття управлінських рішень на підприємстві». – *Рукопис.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня Магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування» – Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького – Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі наводяться теоретичні основи процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. Показано сутність управлінських рішень, їх класифікацію, етапи та особливості. Проаналізовано систему прийняття управлінських рішень у ТОВ «***». Подана детальна характеристика підприємства, проведено діагностику його фінансово-економічного стану. У третьому розділі подано шляхи удосконалення системи прийняття управлінських рішень через впровадження інформаційних технологій в управлінський процес. На основі одержаних результатів дослідження зроблені висновки та пропозиції.

Ключові слова: управління, управлінські рішення, персонал, підприємство, інформаційні технології.

SUMMARY

Klemba O. V. «Improving the system of management decision-making at the enterprise» - *Manuscript.*

Qualification Thesis for the Degree of Master in Specialty 073 "Management" within the Educational and Professional Program "Management of Organizations and Administration" – Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies named after S. Z. Gzhyskyi – Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification thesis presents the theoretical foundations of the process of managerial decision-making at an enterprise. The essence of managerial decisions, their classification, stages, and specific features are revealed. The decision-making system at LLC “***” is analyzed. A detailed description of the enterprise is provided, and diagnostics of its financial and economic condition are conducted. The third chapter outlines ways to improve the decision-making system through the implementation of information technologies in the management process. Based on the obtained research results, conclusions and recommendations have been formulated.

Keywords: management, managerial decisions, personnel, enterprise, information technologies.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького

Факультет	<u>Економіки та менеджменту</u>
Кафедра	<u>Менеджменту</u>
Галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u>
Спеціальність	<u>073 “Менеджмент”</u>
Освітньо-професійна програма	<u>Менеджмент організацій і адміністрування</u>

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри
доцент _____ Батюк Б.Б.
“ _____ ” _____ 20__ р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Клемби Олександра Віталійовича

1. Тема проєкту (роботи) **Удосконалення системи прийняття управлінських рішень на підприємстві**
керівник проєкту (роботи) _____ Вовк М. В., к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від “ _____ ” _____ 20__
року № _____
2. Термін подання студентом проєкту (роботи) грудень 2025 року
3. Вихідні дані до проєкту (роботи) навчальна, наукова та довідкова література, наукові періодичні видання, фінансова звітність
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити). Вступ. РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти системи прийняття управлінських рішень на підприємстві. 1.1 Сутність управлінських рішень та їх класифікація. 1.2 Процес прийняття управлінських рішень: етапи та особливості. 1.3 Чинники, що впливають на ефективність прийняття рішень. РОЗДІЛ 2. Аналіз системи прийняття управлінських рішень у ТОВ «***». 2.1. Опис діяльності підприємства. 2.2. Аналіз організаційної структури та процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «***». 2.3 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «***». РОЗДІЛ 3. Шляхи удосконалення системи прийняття управлінських рішень у ТОВ

«***». 3.1. Організаційні зміни для підвищення ефективності управлінських рішень. 3.2. Впровадження сучасних інформаційних технологій у процес ухвалення рішень. 3.3. Адаптація управлінських рішень до умов внутрішнього середовища ТОВ «***» і їх відповідність ринковим умовам господарювання. Висновки і пропозиції. Список літературних джерел.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1.	Вибір теми роботи	Травень 2025	
2.	Розробка змісту роботи	Травень 2025	
3.	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	Травень 2025	
4.	Бібліографічний огляд	Червень 2025	
5.	Вступ	Червень 2025	
6.	Розділ 1	Червень-липень 2025 року	
7.	Розділ 2	Серпень-вересень 2025 року	
8.	Розділ 3	Жовтень-листопад 2025 року	
9.	Висновки та пропозиції	Листопад 2025 року	
10.	Оформлення роботи	Листопад 2025 року	
11.	Оформлення візуального супроводу роботи	Грудень 2025	
12.	Представлення до захисту кваліфікаційної роботи	Грудень 2025	

Здобувач

_____ (підпис)

..... (прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

_____ (підпис)

..... (прізвище та ініціали)

Вступ

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, посилення конкуренції, глобалізації ринків та нестабільності зовнішнього середовища ефективне управління підприємством стає ключовим чинником забезпечення його стійкості, адаптивності та довгострокового розвитку. Швидкі зміни ринкової кон'юнктури, зростаюча мінливість споживчих переваг, підвищені вимоги до якості продукції й оптимізації ресурсів зумовлюють необхідність удосконалення управлінських процесів на всіх рівнях діяльності підприємства.

В основі управління лежить процес прийняття рішень - багаторівневий, системний та комплексний механізм, що потребує поєднання аналітичних навичок, стратегічного бачення, досвіду, сучасних інструментів опрацювання інформації та здатності оперативно реагувати на зміни. Від якості управлінських рішень залежить фінансова результативність підприємства, рівень його конкурентоспроможності, інноваційна активність, ефективність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також здатність підприємства формувати довгострокові конкурентні переваги.

У той же час багато українських підприємств стикаються з низкою проблем, що ускладнюють ефективність прийняття рішень: фрагментарністю інформаційних потоків, недостатнім рівнем цифрової підтримки, суб'єктивністю управлінців, орієнтацією на короткострокові результати та використанням застарілих управлінських моделей. Відсутність комплексного підходу до аналізу альтернатив, низький рівень прогнозування ризиків, слабка взаємодія між структурними підрозділами призводять до втрати можливостей, підвищення витрат та зниження конкурентних позицій підприємства.

Сучасні глобальні тренди, такі як цифровізація бізнес-процесів, автоматизація виробництва, розвиток аналітичних платформ, систем підтримки прийняття рішень (DSS), штучного інтелекту та великих даних відкривають принципово нові можливості для підвищення ефективності управління. Впровадження таких інструментів дає змогу мінімізувати невизначеність, покращити точність прогнозів, забезпечити своєчасність управлінських дій, оптимізувати витрати і підвищити загальну результативність діяльності підприємства.

Актуальність обраної теми полягає у зростаючій потребі вдосконалення механізмів управління шляхом формування ефективної, науково обґрунтованої та технологічно підтриманої системи прийняття управлінських рішень, здатної забезпечити адаптивність підприємства в умовах високої ринкової турбулентності.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- ✓ розглянути теоретичні основи процесу прийняття управлінських рішень;
- ✓ дослідити особливості функціонування системи управління на прикладі ТОВ «***»;
- ✓ проаналізувати наявну систему прийняття рішень та оцінити її ефективність;
- ✓ виявити ключові проблеми та бар'єри у прийнятті ефективних управлінських рішень;
- ✓ розробити комплекс заходів щодо вдосконалення системи прийняття рішень із використанням сучасних технологій, методів моделювання та аналітичних інструментів.

Об'єктом дослідження є система управління ТОВ «***», а предметом - процеси, інструменти та методи прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «***» з метою підвищення ефективності управління, оптимізації ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 74 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (31 найменування).

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1 Сутність управлінських рішень та їх класифікація	9
1.2 Процес прийняття управлінських рішень: етапи та особливості	14
1.3 Чинники, що впливають на ефективність прийняття рішень	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «***»	32
2.1 Опис діяльності підприємства	32
2.2 Аналіз організаційної структури та процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «***»	35
2.3. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «***»	38
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «***»	52
3.1. Організаційні зміни для підвищення ефективності управлінських рішень	52
3.2. Впровадження сучасних інформаційних технологій у процес ухвалення рішень	55
3.3. Адаптація управлінських рішень до умов внутрішнього середовища ТОВ «***» і їх відповідність ринковим умовам господарювання	60
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	67
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	71

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність управлінських рішень та їх класифікація

Управлінське рішення є центральною категорією управлінської діяльності, адже саме через процес прийняття рішень реалізується функція управління. Будь-яке управління зводиться до вибору певного курсу дій з наявних альтернатив, тому якість управлінських рішень безпосередньо визначає ефективність діяльності підприємства.

В сучасному розумінні термін "рішення" означає вибір між альтернативами, а термін "процес" - кроки, які використовуються для прийняття рішень.

Управлінське рішення - це вибір суб'єктом управління найбільш оптимального варіанту дій з метою досягнення поставлених цілей у межах певної управлінської ситуації. Воно є результатом мисленнєвої та організаційної діяльності, яка завершується постановкою завдання, обґрунтуванням альтернатив, вибором найкращого варіанту та його реалізацією [10].

У своїх дослідженнях у сфері менеджменту Честер Барн одним із перших застосував термін «прийняття рішень» у контексті бізнес-управління [10]. Він розглядав його як більш цілісну та збалансовану концепцію порівняно з іншими, менш структурованими поняттями, такими як «формування політики» чи «розподіл ресурсів». Ранні наукові підходи, як правило, не забезпечували достатньої глибини у трактуванні концепції управлінських дій, спрямованих на досягнення позитивних організаційних змін.

На сьогоднішній день управлінські рішення розглядаються як один із ключових інструментів забезпечення стабільного функціонування організації. Вони слугують своєрідним містком між стратегічними

цілями підприємства та їх практичним втіленням. Як зазначає Шульга О. [27], у практиці підприємств рішення можна класифікувати на вісім основних типів, кожен з яких характеризується особливостями моменту прийняття, рівнем значущості або форматом реалізації. До них належать: запрограмовані та незапрограмовані рішення, стратегічні й рутинні, основні та другорядні, а також рішення, що приймаються індивідуально або колегіально.

Прийняття рішень - це не лише організаційний процес, а й індивідуальна дія, що здійснюється конкретними особами. Незважаючи на можливі відмінності у методах, часових горизонтах чи підходах, головна мета завжди полягає в ініціюванні позитивних змін у діяльності підприємства. Згідно з позицією Груб'як С.В. [6], процес прийняття рішень включає взаємодію трьох складових: інстинкту, раціонального мислення та емоційно-інтуїтивного досвіду.

Інстинкт у цьому контексті виступає результатом накопиченого особистого досвіду, що відображає підсвідомі реакції на типові управлінські ситуації. Інтуїція спрямована на підсвідоме сприйняття інформації, тоді як раціональність спирається на логічний аналіз та критичне мислення для пошуку найкращого варіанту дії. Інтуїтивне рішення часто виникає спонтанно, але при цьому може нести в собі глибоко приховані причинно-наслідкові зв'язки, які особа не завжди усвідомлює [14]. У протиположності цьому, раціональний підхід передбачає чітку оцінку можливих альтернатив і логічне обґрунтування вибору [20].

Управлінська практика демонструє, що саме поєднання інтуїтивного й раціонального підходів до прийняття рішень створює основу для формування різноманітних стилів управлінського мислення, які детально досліджуються у сучасній літературі з менеджменту [23].

Раціональні (нормативні) стилі прийняття рішень орієнтовані на досягнення максимально ефективного результату через оптимізацію

альтернатив та логічне обґрунтування вибору. Натомість інтуїтивні (описові) стилі ґрунтуються на впливі психологічних чинників і суб'єктивного досвіду, що формують реальний підхід людини до прийняття рішень [5].

Процес управлінського вибору може відбуватися як у чітко структурованих, так і в неструктурованих умовах. До структурованих ситуацій належать, зокрема, планові стратегічні сесії, оперативні збори та реалізація тактичних ініціатив. У той час як неструктуровані умови мають місце під час щоденної управлінської діяльності, коли рішення приймаються спонтанно, без формального аналізу. Зазвичай структуровані рішення пов'язані з високим рівнем ризику чи невизначеності, тоді як у повсякденних неструктурованих ситуаціях умови є відносно передбачуваними [8].

Важливим аспектом управлінської діяльності є постійне використання попереднього досвіду, що дозволяє покращувати якість майбутніх рішень. Як зазначають Карпенко Ю. В. та Кобзар А. С. [8], ключовими компонентами процесу прийняття управлінських рішень є взаємодія владних повноважень, поведінкових факторів та логічного мислення. Ці елементи виступають концептуальною основою управлінської дії, спрямованої на досягнення результатів.

Буденна управлінська практика, яка охоплює стратегічне планування, управління потоками інформації, організацію роботи персоналу та контроль операційної діяльності, фактично є безперервним процесом прийняття рішень [8].

Цю точку зору підтримують і інші дослідники [18], які наголошують на провідній ролі інформаційного забезпечення в управлінському процесі. Здатність керівника ефективно аналізувати, синтезувати та інтерпретувати інформацію визначає якість

управлінських рішень і часто є основною характеристикою, що вирізняє ефективних управлінців від менш результативних.

Сутність управлінських рішень можна охарактеризувати через такі ключові ознаки:

- *цілеспрямованість* - рішення завжди спрямоване на досягнення конкретної мети;
- *альтернативність* - існування декількох варіантів дій;
- *обґрунтованість* - рішення повинно базуватися на аналізі та оцінці інформації;
- *вплив на об'єкт управління* - рішення змінює стан або поведінку керованої системи;
- *відповідальність* - за кожне рішення відповідає певний суб'єкт управління.

Управлінські рішення мають різну природу, цілі, масштаб впливу, ступінь ризику тощо, тому в теорії та практиці управління використовується кілька класифікаційних підходів. Основні класифікації управлінських рішень подано нижче:

1. За рівнем управління:

- ✓ *стратегічні* - довгострокові рішення, що визначають загальний напрям розвитку підприємства;
- ✓ *тактичні* - середньострокові рішення, що конкретизують стратегію;
- ✓ *оперативні* - короткострокові рішення, що забезпечують поточне функціонування.

2. За ступенем визначеності:

- ✓ *детерміновані* - приймаються в умовах повної визначеності;
- ✓ *ризиковані* - приймаються в умовах імовірної реалізації варіантів;

- ✓ *недетерміновані (невизначені)* - приймаються в умовах браку інформації.

3. За характером впливу:

- ✓ *регламентуючі* - формують загальні правила поведінки;
- ✓ *оперативні* - спрямовані на вирішення конкретної управлінської ситуації;
- ✓ *адаптивні* - передбачають коригування вже прийнятих рішень.

4. За способом прийняття:

- ✓ *інтуїтивні* - базуються на досвіді та суб'єктивному баченні керівника;
- ✓ *раціональні* - результат логічного аналізу та оцінки альтернатив;
- ✓ *колегіальні* - приймаються групою осіб (рада директорів, нарада тощо).

5. За формою фіксації:

- ✓ *усні* - використовуються здебільшого для оперативного управління;
- ✓ *письмові* - набувають форми наказів, розпоряджень, службових записок.

Розуміння сутності та різноманіття управлінських рішень дає змогу глибше усвідомити їхню роль в управлінському процесі та побудувати ефективну систему прийняття рішень на підприємстві, орієнтовану на досягнення стратегічних і тактичних цілей організації.

1.2 Процес прийняття управлінських рішень: етапи та особливості

Процес прийняття рішень в управлінні полягає у виборі найкращого варіанта дій із кількох можливих альтернатив шляхом аналізу їх переваг, недоліків та очікуваних наслідків. Такий вибір спрямований на досягнення визначеної мети та реалізацію завдань організації [1]. У практиці управління це означає ухвалення рішень, які є раціональними, обґрунтованими й відповідають стратегічному напрямку розвитку підприємства.

Наприклад, керівник підприємства може ухвалити рішення щодо інвестування в маркетингову кампанію з метою залучення нових клієнтів. Прийняття такого рішення передбачає аналіз потенційних витрат, очікуваних вигод і пов'язаних з цим ризиків, після чого обирається найбільш ефективна стратегія дій для організації.

Управлінське рішення виступає фундаментальним елементом процесу управління, адже саме воно дозволяє формулювати цілі, визначати шляхи їх досягнення та оцінювати результативність реалізованих дій. Управлінські рішення формують основу для організаційної стратегії та забезпечують цілеспрямованість і послідовність дій у досягненні успіху [2].

Процес прийняття управлінських рішень є багатоетапним і потребує системного підходу. Ефективність цього процесу значною мірою залежить від правильного дотримання логіки послідовних дій, які забезпечують обґрунтованість та доцільність обраного рішення.

У науковій та прикладній літературі виділяють декілька основних етапів прийняття управлінського рішення, які, хоча й можуть варіюватися за деталізацією, зазвичай охоплюють такі:

На рисунку 1.1 зображено процес прийняття управлінських рішень.



Рис. 1.1. Процес прийняття управлінських рішень.

Джерело: [11].

Етап 1. Виявлення та формулювання проблеми.

Прийняття рішення починається з чіткого розуміння, що саме потребує втручання. На цьому етапі важливо відокремити справжню проблему від її зовнішніх проявів. Формулювання проблеми має бути конкретним, вимірюваним та логічно обґрунтованим.

Етап 2. Збір і аналіз інформації.

Для ефективного вирішення проблеми необхідно зібрати якнайповніші дані про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Це можуть бути фінансові показники, результати маркетингових досліджень, аналітика конкурентів тощо. Якість інформації прямо впливає на якість рішення. При цьому слід враховувати наступні чотири фактори:

- Перспективність рішення;

- Масштаб його впливу, кількість якісних міркувань, що беруться до уваги;
- Унікальність рішення.

Етап 3. Розробка можливих альтернатив.

На основі зібраної інформації формуються варіанти вирішення проблеми. Кожна альтернатива повинна бути реалістичною, доступною до реалізації та орієнтованою на досягнення мети.

Етап 4. Оцінка та порівняння альтернатив.

Кожен варіант оцінюється за низкою критеріїв: ефективність, вартість реалізації, ризики, строки виконання, відповідність стратегії підприємства тощо. На цьому етапі можуть використовуватись методи багатокритеріального аналізу, SWOT-аналіз, матриці рішень тощо.

Етап 5. Вибір оптимального рішення.

Приймається остаточне рішення - найбільш прийнятне з точки зору поставлених цілей та доступних ресурсів. Вибір може здійснюватись одноособово, колегіально або за допомогою експертних оцінок.

Етап 6. Реалізація рішення.

Після затвердження починається етап впровадження. Важливо забезпечити чіткий розподіл обов'язків, ресурсів і відповідальності за виконання. Ефективна реалізація часто потребує мотивації персоналу та організаційної підтримки.

Етап 7. Контроль та оцінка результатів.

Завершальний етап полягає в аналізі результатів виконання рішення. Проводиться порівняння очікуваних та фактичних результатів, виявлення відхилень, причин їх виникнення, а також коригування планів у разі потреби. Оцінка результатів також формує базу знань для майбутніх управлінських рішень.

Кожен крок у процесі прийняття рішень є важливим і потребує належної уваги з боку менеджерів. Управлінська діяльність просто неможлива без прийняття рішень, оскільки це невід'ємний аспект самого процесу управління. Однак якість прийняття рішень повинна бути завжди високою, оскільки помилкові/ірраціональні рішення завжди є небезпечними.

Нижче детальніше розглянемо основні типи управлінських рішень, які відіграють ключову роль у процесі ефективного управління.

Рутинні та базові рішення

Іноді рішення мають простий характер і можуть бути ухвалені швидко, наприклад, вибір одягу для співбесіди чи спосіб взаємодії зі складним клієнтом на робочому місці. В таких випадках важливо ретельно проаналізувати всі варіанти та вибрати той, що найкраще відповідає поставленій меті. Базові навички прийняття рішень включають оцінку можливих наслідків кожного варіанту і вибір найбільш ефективного шляху для досягнення бажаного результату. Ці рішення зазвичай мають невисокий рівень ризику та впливу.

Прийняття рішень на особистому та організаційному рівнях

Процес прийняття рішень є важливим не лише для особистого розвитку, але й для успішного функціонування організацій. При ухваленні рішення слід враховувати всі можливі варіанти дій та їх потенційні наслідки. Іноді вибір очевидний, а іноді потребує глибшого аналізу і комплексного підходу. Здатність приймати обґрунтовані рішення відіграє ключову роль як для окремої особи, так і для колективу.

Індивідуальні та групові рішення

Індивідуальні рішення найчастіше приймаються у ситуаціях з низькими ставками, де вплив обмежений особою, що ухвалює рішення. Навпаки, групове прийняття рішень доцільне, коли на кону стоять значні

інтереси, і вплив поширюється на багато людей. Використання колективного підходу забезпечує більшу різноманітність думок, дозволяє глибше обговорити питання і підвищує якість кінцевого вибору.

Заплановані та незаплановані рішення

Існують два основні підходи до прийняття управлінських рішень: заплановане та незаплановане. Заплановані рішення базуються на ретельному попередньому аналізі варіантів і прогнозуванні їх результатів. Незаплановані рішення ухвалюються оперативно, часто в умовах непередбачуваних обставин. Кожен тип має свої переваги: заплановані рішення забезпечують системність і контроль, тоді як незаплановані – гнучкість і швидкість реагування.

Політичні та операційні рішення

Політичні рішення зазвичай приймаються на стратегічному рівні і стосуються довгострокових цілей та загальної стратегії розвитку організації. Операційні рішення, у свою чергу, мають більш прикладний характер і спрямовані на вирішення поточних задач, наприклад, оптимізацію виробничих процесів чи розподіл ресурсів. Вміння балансувати між цими двома видами рішень є ключем до стабільного розвитку компанії.

Тактичні та стратегічні рішення

Тактичні рішення забезпечують швидку адаптацію до змін у зовнішньому середовищі і орієнтовані на короткострокові цілі. Проте надмірна увага до них може відволікати від реалізації глобальних планів. Стратегічне прийняття рішень допомагає визначити основні напрямки розвитку, сформулювати довгострокову перспективу і раціонально розподілити ресурси для досягнення ключових цілей.

Організаційні, відомчі та міжвідомчі рішення

Організаційне прийняття рішень полягає у виборі оптимальних шляхів для досягнення цілей на різних рівнях управління, використовуючи як формальні, так і неформальні методи. Відомчі рішення приймаються всередині окремих підрозділів або департаментів, тоді як міжвідомчі рішення охоплюють координацію та співпрацю між різними підрозділами чи відомствами. Ефективне управління цими типами рішень вимагає відповідних компетенцій і врахування специфіки взаємодії між підрозділами [30].

Існують кілька стилів управлінського прийняття рішень [31]:

➤ *Концептуальний стиль.* Це стиль прийняття рішень, який базується на психологічних аспектах, зазвичай є більш творчим і гнучким, оскільки він відкритий для використання інтуїції. Однак, цей підхід може також призвести до швидких імпульсивних рішень, які не завжди добре обдумані.

Переваги менеджерів, які приймають рішення у концептуальному стилі:

- Вони зважують усі варіанти, перш ніж прийняти рішення.
- Вони мислять нестандартно і пропонують креативні рішення.
- Вони використовують довгострокове планування, щоб позиціонувати організацію для досягнення успіху.

Мінуси прийняття рішень у концептуальному стилі:

- Менеджерам може знадобитися більше часу для прийняття рішень, оскільки вони вивчають всі варіанти.
- Менеджерам може бути не так комфортно приймати рішення зараз.

Особи, які приймають концептуальні рішення, можуть відповідати за вибір нової маркетингової стратегії для організації або вирішувати, чи варто здійснювати поглинання.

➤ *Аналітичний стиль.* Цей стиль є одним з найпоширеніших і базується на логіці та розумових міркуваннях, а не на емоціях або інтуїції. Під час використання цього стилю важливо ретельно проаналізувати всю доступну інформацію перед тим, як зробити висновок. Це може зайняти багато часу, але такий підхід зазвичай призводить до мудрого рішення.

Переваги менеджерів, які приймають рішення в аналітичному стилі:

- Вони можуть приймати швидкі рішення, коли цього вимагає ситуація.
- Вони можуть черпати інформацію з різних джерел для прийняття рішень.
- Їм комфортно йти на ризик, коли є докази, що це найкращий крок.

Мінуси прийняття рішень в аналітичному стилі:

- Вони можуть бути надмірно критичними до фактів, втрачаючи загальну картину.
- Вони можуть не помічати потенційних переваг рішення, якщо дані не підтверджують його.

Аналітичні керівники можуть визначити найкращий спосіб скоротити витрати відділу або оцінити новий план виходу на ринок.

➤ *Директивний стиль прийняття рішень.* Директивний стиль прийняття рішень дає керівнику остаточне право вибору. Вони, як правило, приймають рішення швидко, оскільки покладаються на свій досвід та інтуїцію.

Переваги менеджерів, які приймають рішення в директивному стилі:

- Вони можуть приймати швидкі рішення, які допомагають досягти поставлених цілей, навіть у кризових ситуаціях.
- Їм потрібно мало інформації для прийняття рішення.
- Вони впевнені у власних судженнях і можуть адаптуватися, коли ситуація змінюється.

Мінуси прийняття рішень в директивному стилі:

- Їхні рішення можуть бути занадто жорсткими.
- Вони можуть втрачати можливості, тому що не враховують всі можливості та ідеї інших.

Особи, які приймають директивні рішення, можуть вирішувати, якого постачальника використовувати для проекту або як реагувати на скарги клієнтів, розглядаючи варіанти і приймаючи рішення на основі власної оцінки.

➤ *Поведінковий стиль прийняття рішень.* Керівники, які приймають рішення за поведінковим стилем, люблять приймати рішення, які сприяють співпраці та допомагають будувати відносини. Вони цінують думку своєї команди і враховують її в процесі прийняття рішень.

Переваги менеджерів, які приймають рішення в поведінковому стилі:

- Вони залучають свою команду до прийняття рішень, що дозволяє їм бачити ширшу перспективу.
- Вони зосереджуються на відносинах і довірі при прийнятті рішень.
- Вони відкриті до пошуку інноваційних рішень.

Мінуси прийняття рішень в поведінковому стилі:

- Вони можуть витрачати занадто багато часу на розгляд кожного варіанту.
- Вони можуть не враховувати дані та потенційні наслідки певних рішень.

Поведінкові керівники можуть впровадити нову систему управління проектами після збору інформації від команди.

➤ *Делегуючий стиль прийняття рішень.* Дані керівники люблять делегувати повноваження іншим, надаючи їм можливість робити вибір з мінімальним наглядом. Це може звільнити цінний час для керівника і зробити організацію гнучкою.

Переваги менеджерів, які приймають рішення в делегуючому стилі:

- Це економить час керівника.
- Заохочує внесок команди.
- Дозволяє швидше приймати рішення і допомагає тримати команди на правильному шляху.

Мінуси прийняття рішень в делегуючому стилі:

- Команда може приймати неправильні рішення.
- Ризики можуть бути прийняті без урахування повного обсягу та потенційних наслідків.

Керівники, які делегують повноваження, можуть доручати команді виконання завдань, які не потребують їхньої безпосередньої участі.

Ефективне управлінське рішення передбачає високий рівень об'єктивності та обґрунтованості прийнятих суджень. Для досягнення цього необхідно застосовувати системний і прозорий підхід до оцінювання можливих дій, що забезпечує зрозумілість та відкритість процесу для всіх зацікавлених сторін. Учасники процесу прийняття рішень повинні мати доступ до релевантної інформації, можливість її аналізу, порівняння альтернатив, виявлення потенційних суперечностей

або нових можливостей. Якщо доступні дані щодо потенційного проєкту не можуть бути підтверджені з абсолютною точністю і мають лише оціночний характер, це повинно бути чітко позначено, щоб забезпечити усвідомлене сприйняття такої інформації всіма сторонами. Варто акцентувати, що достовірні факти мають переважати над припущеннями або прогнозами під час ухвалення остаточного рішення. Водночас при роботі з непевними даними важливу роль відіграє практичний досвід та раціональне мислення. Обговорення різних точок зору, включно з альтернативними або критичними, є необхідною умовою для формування виваженого, раціонального вибору, що відповідає стратегічним інтересам організації.

Управлінські рішення приймаються в різних умовах, що характеризуються різним рівнем визначеності, ризику, невизначеності, обмеженістю часу та дефіцитом інформації. З метою систематизації та удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у теорії управління розроблено низку моделей, які описують логіку, інструментарій та поведінку суб'єктів (індивідів або груп), що здійснюють прийняття рішень. Модель у даному контексті виступає як спрощене, абстрактне відображення реального процесу, що дозволяє глибше зрозуміти механізми ухвалення рішень в організаційних структурах [13].

Найпоширенішими моделями прийняття управлінських рішень є:

1. *Раціональна (класична) модель*

Раціональна модель базується на припущенні, що суб'єкт прийняття рішення має повну та достовірну інформацію про проблему, чітко визначені цілі, а також здатний розробити всі можливі альтернативи, оцінити їх за визначеними критеріями та обрати оптимальний варіант. Процес прийняття рішення за цією моделлю включає такі основні етапи:

- ✓ ідентифікація проблеми;
- ✓ збір повної інформації;
- ✓ розробка альтернативних варіантів;
- ✓ аналіз кожної альтернативи;
- ✓ вибір найкращої альтернативи.

Перевагами моделі є логічність, обґрунтованість рішень та висока передбачуваність їх результатів. Однак у практичних умовах вона має суттєві обмеження через неможливість отримання повної інформації та оцінки всіх альтернатив.

2. Обмежено-раціональна модель (модель Герберта Саймона)

Дана модель відображає реалії прийняття управлінських рішень, які значно відрізняються від ідеалізованих у раціональній моделі. Герберт Саймон підкреслює, що керівники часто не прагнуть до оптимального рішення, а вибирають «достатньо задовільний» варіант, що відповідає мінімально прийнятним критеріям. Це пояснюється обмеженнями у доступі до інформації, обмеженим часом і ресурсами. Ключовим поняттям моделі є субоптимальність (задовільність).

3. Інкрементальна (поступова) модель

Ця модель передбачає, що прийняття рішень відбувається поступово, крок за кроком, шляхом компромісів і часткових змін, а не через радикальний перегляд усієї проблемної ситуації. Вона широко застосовується у державному управлінні та великих корпораціях. Суть моделі полягає у виборі невеликих, менш ризикованих змін, що полегшує їх реалізацію і дозволяє уникати серйозних помилок.

4. Політична модель

Політична модель описує процес прийняття рішень як результат взаємодії різних груп інтересів, які існують у межах організації. Рішення у цій моделі розглядаються як результат боротьби, формування коаліцій, компромісів і впливу владних структур, а не лише на основі логічного

аналізу. Вона застосовується в умовах великої кількості зацікавлених сторін, відсутності єдиної мети та розподілу або спотворення інформації.

5. Інтуїтивна модель

Інтуїтивна модель базується на особистому досвіді, знаннях і внутрішньому «чутті» керівника. Рішення в цьому випадку приймаються швидко, інколи без чіткого логічного обґрунтування чи детального аналізу. Вона часто застосовується у кризових або нестандартних ситуаціях, коли час для глибокого аналізу обмежений. Основними перевагами є швидкість і гнучкість, натомість недоліками – висока суб'єктивність та ризик помилок.

6. Модель прийняття рішень в умовах невизначеності

Ця модель застосовується у випадках, коли інформація про проблему є неповною, нестабільною або суперечливою. Для оцінки альтернатив використовуються методи теорії ймовірностей, ігрові моделі, сценарний аналіз, дерева рішень та інші інструменти. Зазвичай ця модель використовується у стратегічному плануванні, прогнозуванні і системах управління ризиками [11].

1.3 Чинники, що впливають на ефективність прийняття рішень

Ефективність прийняття управлінських рішень значною мірою визначається комплексом внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на якість та результативність самого процесу. Серед основних чинників слід виділити рівень доступності та достовірності інформації, оскільки неповні або некоректні дані можуть призвести до хибних висновків і помилкових рішень. Важливим є також рівень компетентності та досвіду особи або групи, що приймає рішення, а також їх здатність аналізувати альтернативи та прогнозувати наслідки.

Часові обмеження і стресові умови можуть негативно впливати на глибину і обґрунтованість аналізу варіантів. Організаційна структура і культура також відіграють значну роль, формуючи умови для координації дій, комунікації та підтримки прийняття рішень. Крім того, на процес впливають зовнішні фактори, такі як політична, економічна та соціальна нестабільність, конкуренція, зміни у законодавстві та технологічному середовищі. Комплексне врахування цих чинників дозволяє підвищити якість управлінських рішень і забезпечити їхню відповідність стратегічним цілям організації [21].

Будь-яка модель прийняття управлінських рішень, яку застосовує окрема особа чи організація, може виявитися досить складною у реалізації через низку факторів, що впливають на сам процес. Зокрема, нечітко сформульовані цілі, обмеженість або відсутність необхідної інформації, а також суб'єктивний - емоційно забарвлений - підхід можуть значно ускладнювати вибір оптимального рішення. До основних труднощів, з якими стикаються менеджери у процесі прийняття рішень, належать [17]:

- ✓ **Уникнення психологічного дискомфорту** – невизначеність або розмитість цілей ускладнює формулювання раціонального варіанту дій, особливо у нових або нестандартних умовах.
- ✓ **Обмеженість у доступі до консультацій та даних** – дефіцит достовірної інформації не дозволяє повною мірою проаналізувати можливі альтернативи та їхні наслідки.
- ✓ **Ефект "сліпої зони"** – емоційна залученість у проблему може призвести до упередженості, що заважає прийняттю об'єктивного рішення.
- ✓ **Нерішучість в умовах групової динаміки** – розбіжності в думках учасників, конфлікти або відсутність лідерства можуть затягнути процес та знизити його ефективність.

- ✓ **Групове мислення** – тиск часу або прагнення до консенсусу за будь-яку ціну можуть зумовити поспішні й нераціональні рішення.

В умовах складного інформаційного середовища та високої динаміки змін керівник проекту або менеджер відіграє вирішальну роль у прийнятті рішень. Його завдання полягає не лише у всебічній оцінці ситуації з урахуванням довгострокових наслідків, а й у забезпеченні ефективної комунікації та врахуванні думок усіх зацікавлених сторін. Незважаючи на наявність численних викликів, процес прийняття рішень є критично важливим, оскільки в окремих випадках вибір одного з кількох можливих варіантів може істотно вплинути як на внутрішні процеси підприємства, так і на зовнішню репутацію організації.

Ефективне управлінське рішення здатне направити діяльність відділу або всієї організації в конструктивне русло, підвищити продуктивність праці, посилити конкурентні переваги та зміцнити позиції компанії на ринку. Водночас стратегічні помилки у виборі рішень можуть призвести до значного зниження ефективності, фінансових втрат, пошкодження ділової репутації або навіть до кризи в системі управління. За даними глобального дослідження, проведеного компанією *McKinsey & Company*, лише 20% опитаних заявили, що їхні організації досягли успіху в ухваленні рішень. Водночас було виявлено, що компанії, які характеризуються високим рівнем зрілості процесу прийняття рішень, демонструють на 20% вищі фінансові результати порівняно з іншими учасниками ринку. Це свідчить про прямий зв'язок між якістю управлінських рішень та фінансовою ефективністю організації [31].

Важливість прийняття рішень в управлінні зображена на рисунку 1.2.

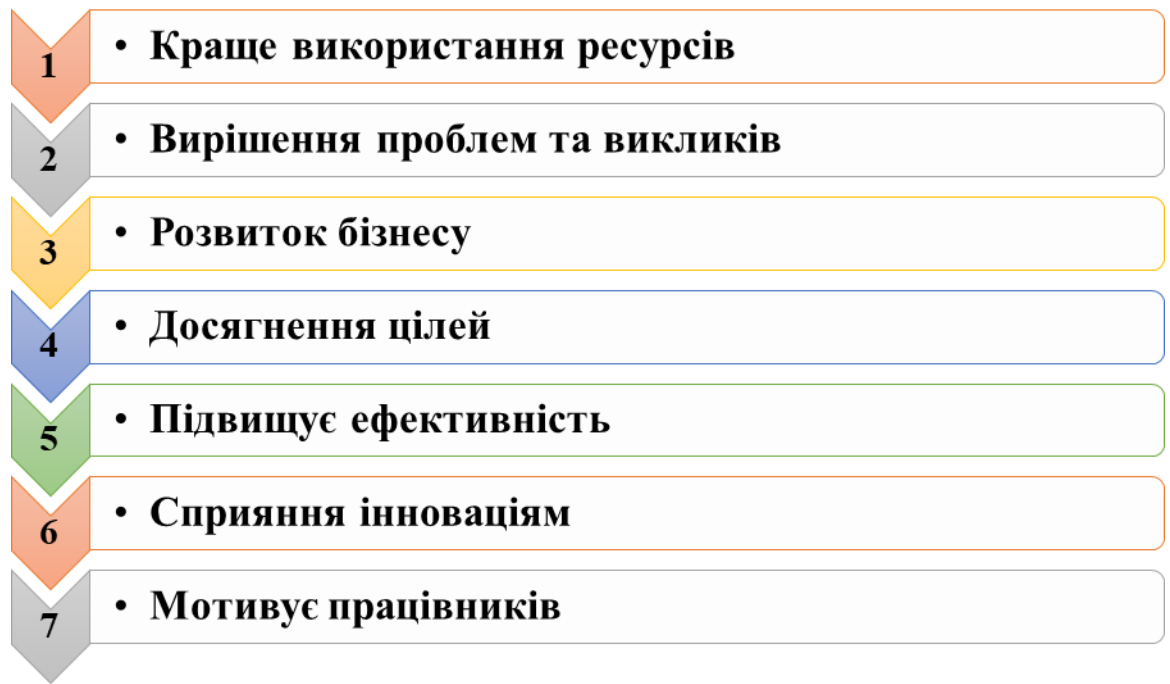


Рис. 1.2 Важливість прийняття рішень в управлінні підприємством
Джерело: [29].

❖ **Краще використання ресурсів**

Прийняття рішень допомагає використовувати наявні ресурси для досягнення цілей організації. Наявні ресурси - це персонал, фінанси, матеріали, устаткування, методи і ринки. Менеджер повинен приймати правильні рішення щодо всіх 6 ресурсів. Це призведе до кращого використання цих ресурсів.

❖ **Вирішення проблем та викликів**

Прийняття рішень допомагає організації стикатися з новими проблемами та викликами і вирішувати їх. Швидкі та правильні рішення допомагають вирішувати проблеми та приймати нові виклики.

❖ **Розвиток бізнесу**

Швидке та правильне прийняття рішень призводить до кращого використання ресурсів. Це допомагає організації долати нові проблеми та виклики. Це також допомагає досягати поставлених цілей. Все це призводить до швидкого зростання бізнесу. Однак неправильні, повільні рішення або їх відсутність можуть призвести до збитків.

❖ Досягнення цілей

Раціональні рішення допомагають організації швидко досягати всіх своїх цілей. Це відбувається тому, що раціональні рішення приймаються після аналізу та оцінки всіх альтернатив.

❖ Підвищує ефективність

Раціональні рішення допомагають підвищити ефективність. Ефективність - це співвідношення між прибутком і витратами. Якщо прибуток високий, а витрати низькі, то це означає ефективність, і навпаки. Раціональні рішення призводять до більшої віддачі при менших витратах.

❖ Сприяння інноваціям

Раціональні рішення сприяють інноваціям. Це відбувається тому, що вони допомагають розробляти нові ідеї, нові продукти, нові процеси тощо. Інновації надають організації конкурентну перевагу.

❖ Мотивує працівників

Раціональні рішення призводять до мотивації працівників. Це відбувається тому, що працівники зацікавлені у впровадженні раціональних рішень. Коли раціональні рішення реалізуються, організація отримує високі прибутки, і може надавати працівникам фінансові та нефінансові вигоди.

Ось ще кілька причин, чому прийняття рішень в управлінні є важливим:

- ✓ Забезпечення зростання компанії - менеджер може приймати критичні рішення, які забезпечать подальший розвиток вашого робочого місця, наприклад, фінансові рішення.

- ✓ Вибір ділових партнерів - керівництво може прийняти рішення про цінних бізнес-партнерів, таких як постачальники або зацікавлені сторони, з якими ваше робоче місце може співпрацювати, щоб принести більший прибуток.

✓ Вибір ефективних операцій і стратегій - можна обрати ефективні стратегії та операції для оптимізації ефективності та досягнення цілей ефективного функціонування підприємства.

Техніки прийняття рішень - це сукупність методів, інструментів і процедур, що застосовуються для систематизації, аналізу та оптимізації процесу вибору найбільш ефективного варіанту дії серед наявних альтернатив. Вони допомагають керівникам і фахівцям упорядкувати інформацію, оцінити ризики, врахувати різні критерії та впливи, а також підвищити обґрунтованість і результативність прийнятих рішень у складних або нестандартних ситуаціях. Використання таких технік сприяє мінімізації помилок, підвищенню швидкості реагування і забезпечує більш прозорий і структурований процес управління.

Різні техніки прийняття рішень зображені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Техніка прийняття рішень

Назва	Характеристика
<i>SWOT-аналіз</i>	Стратегічний інструмент, що використовується для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, що стосуються певної ситуації, продукту, проекту або організації. Цей аналіз дозволяє краще розуміти внутрішнє і зовнішнє середовище, а також сприяє розробці стратегій для максимізації переваг і мінімізації негативних впливів. SWOT-аналіз може бути використаний як для бізнесу, так і для особистого розвитку, планування кар'єри, аналізу ринку і багатьох інших сфер.
<i>Маржинальний аналіз</i>	Метод, який використовується для оцінки впливу змін у витратах та прибутках на загальну прибутковість проекту, товару або послуги. Він базується на порівнянні маржі (різниці між виручкою та витратами) при різних варіантах дій. Цей аналіз допомагає визначити оптимальні рішення та вибрати той варіант, який максимізує прибуток або

	маржинальну користь. Він часто використовується в бізнесі для прийняття рішень про ціноутворення, виробництво, маркетингові стратегії та інші аспекти діяльності.
<i>Аналіз Парето</i>	Аналіз Парето, також відомий як принцип 80/20, є методом прийняття рішень, що базується на спостереженні, що приблизно 80% результатів досягаються через 20% зусиль. Цей принцип може бути застосований в різних контекстах, включаючи управління проектами, маркетинг, управління виробництвом та інші сфери діяльності. Аналіз Парето допомагає ідентифікувати найважливіші чи найбільш впливові фактори, які призводять до бажаного результату. Це дає можливість зосередитися на найбільш значущих аспектах та витратити ресурси та зусилля максимально ефективно.
<i>Матриця рішень</i>	Це інструмент аналізу, який допомагає порівнювати різні варіанти або альтернативи пліч-о-пліч на основі певних критеріїв або метрик. Цей метод дозволяє структурувати і візуалізувати інформацію, щоб зробити обґрунтований вибір. У матриці рішень кожен варіант або альтернатива оцінюється за різними параметрами, які можуть бути важливими для прийняття рішення. Після цього проводиться аналіз результатів для визначення найкращого варіанту або найбільш відповідного рішення відповідно до встановлених критеріїв. Матриця рішень допомагає систематизувати процес прийняття рішень і покращує його об'єктивність та ефективність.

Джерело: [1,3,7].

Прийняття рішень зазвичай є безперервним процесом, хоча деякі рішення можуть бути прийняті один раз, а потім негайно реалізовані. В інших випадках, можливо, доведеться періодично переглядати рішення, щоб переконатися, що вони все ще є доречними.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «*»**

2.1 Опис діяльності підприємства

ТОВ «***» - український бренд, що вже понад 14 років успішно працює на меблевому ринку. Основна спеціалізація компанії - виробництво алюмінієвих систем, меблевих комплектуючих, а також виготовлення дизайнерських меблів відповідно до міжнародних стандартів. Крім того, компанія надає широкий спектр послуг виробникам меблів.

Виробничі потужності розташовані за адресою: Україна, 80040, Львівська область, Сокальський район, смт Жвирка, вул.1-го Травня, буд.1.

Основна діяльність підприємства - виробництво меблів [17].
Додаткові напрями діяльності включають:

- виготовлення офісних меблів і меблів для торгових закладів,
- оптова й роздрібна торгівля меблями, килимами, освітлювальним обладнанням та іншими товарами для дому,
- виробництво кухонних меблів,
- неспеціалізована оптова торгівля,
- вантажні автоперевезення [17].

Засновники компанії:

- Тросянчин Віталій Іванович - власник 55% частки,
- Лехно Михайло Михайлович - власник 45% частки.

Торгова марка «***» була зареєстрована у 2001 році і досі успішно функціонує. Компанія розробляє технічну документацію на меблеву продукцію за авторськими дизайнерськими ескізами, має власне виробництво елітних меблів із дерева [17].

Особливості продукції:

- ✓ використання технік художнього різьблення, інкрустації, маркетрі (в тому числі ручної роботи),
- ✓ виготовлення унікальних виробів: дерев'яні сходи, вітражі, столи, шафи, двері з елементами інтарсії, маркетрі та різьблення або їх комбінацій.

*Переваги компанії ТОВ «***»:*

- ❖ Виробничі площі підприємства перевищують 2000 м² та включають три цехи і просторий склад. Клієнти мають можливість придбати продукцію безпосередньо від виробника, що виключає додаткові витрати на посередників.
- ❖ Кожен товар можна замовити у будь-якому з 16 запропонованих кольорових варіантів або створити унікальну комбінацію кольорів відповідно до побажань замовника.
- ❖ Продукція виготовляється за індивідуальними розмірами, що дозволяє максимально точно адаптувати меблі під простір клієнта.
- ❖ Компанія працює з 2001 року. Завдяки понад 20-річному досвіду та постійному зворотному зв'язку з клієнтами, виробництво орієнтоване на комфорт, якість і практичність меблевих виробів.
- ❖ На складі завжди є в наявності понад 200 одиниць найпопулярніших моделей і кольорів, що забезпечує швидке виконання замовлень.
- ❖ Уся продукція має гарантію строком на один рік [17].

Компанія ТОВ «***» використовує у виробництві меблів лише сертифіковані та екологічно безпечні матеріали, що відповідають європейським стандартам якості. Зокрема, для виготовлення корпусних елементів застосовується ламінована ДСП від провідних європейських виробників *Swisskrono* та *Kronospan*, яка відповідає класу безпеки E1 - це означає, що матеріал не містить шкідливих формальдегідних клеїв та

смола, безпечний для здоров'я і рекомендований для використання в житлових приміщеннях.

Клієнтам доступний широкий вибір декорів - 15 стильових варіантів, які дають змогу підібрати меблі відповідно до будь-якого інтер'єру.

Основні переваги ламінованої ДСП:

- висока механічна міцність і стійкість до подряпин;
- зносостійкість, яка забезпечує довгий термін експлуатації;
- термостійкість та стійкість до перепадів температур;
- завдяки спеціальній обробці - вологостійкість і вогнетривкість, що робить матеріал практичною альтернативою натуральному дереву, особливо у приміщеннях з підвищеним рівнем вологості.

Для облицювання фасадів ТОВ «***» застосовує МДФ-панелі польського виробництва, які покриваються спеціальною декоративною плівкою з використанням термовакуумної технології. Клієнт може обрати один із 15 доступних кольорових рішень. Плита МДФ має щільну, однорідну структуру, добре утримує фурнітуру та кріплення, що забезпечує надійність готових виробів. Для додаткової міцності та захисту від зовнішніх факторів, поверхня панелей покривається меламіновим шаром та зносостійким лаком, що гарантує довговічність та естетичність меблів навіть за інтенсивної експлуатації.

Географія продажів компанії досить широка: попри складну воєнну ситуацію в Україні, обсяги реалізації продукції ТОВ «***» залишаються стабільними протягом останніх двох років. Основними регіонами збуту є Західна та Центральна Україна, проте компанія постійно розширює присутність на нових ринках.

Партнери ТОВ «***»: KRONOSPAM, EGGER, HRANIPEX, KROMAG, POLKEMIC, REMMERS, JOWAT, OECE та інші [17].

2.2. Аналіз організаційної структури та процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «***»

ТОВ «***» - це підприємство з багаторічним досвідом на меблевому ринку, що впроваджує сучасні технології у виробництві та використовує якісні матеріали провідних європейських брендів. У своїй діяльності компанія орієнтується на ефективність, якість продукції та гнучкість у виконанні індивідуальних замовлень.

Організаційна структура підприємства представлена на рис. 2.1 і має лінійний характер управління. Така модель передбачає чітку вертикаль підпорядкування, де кожен працівник підзвітний лише одному керівнику. З огляду на невелику чисельність персоналу, керівництво вважає, що цей підхід є доцільним та дозволяє забезпечити контроль і оперативність у прийнятті рішень.

Проте, на нашу думку, окремі управлінські функції дублюються, а надмірна адміністративна централізація створює ситуацію, в якій генеральний директор вимушений одночасно вирішувати як стратегічні, так і оперативні питання. Це призводить до перевантаження управлінської ланки та знижує ефективність процесу ухвалення рішень.

У сучасних умовах реорганізація структури управління є надзвичайно актуальною, особливо для підприємств меблевої галузі. Світова практика демонструє різні моделі організаційних структур:

- **інтегровані**, де всі процеси координуються з єдиного центру;
- **неінтегровані**, де окремі підрозділи працюють автономно, без узгодженого впливу на виробництво;
- **матричні**, які використовуються переважно на великих підприємствах.



Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «***»

Для малих і середніх компаній створення повноцінної служби управління є фінансово затратним. Альтернативою може бути співпраця з зовнішніми спеціалізованими консалтинговими структурами, але відповідальність за впровадження їх рішень все одно несе внутрішній менеджмент.

Варто зазначити, що в ТОВ «***» вже є досвід створення тимчасових робочих груп, які формуються для реалізації конкретних проектів або вирішення виробничих задач. Така гнучка структура дозволяє оперативно реагувати на виклики та зменшувати управлінське навантаження на постійні структурні одиниці.

До ключових управлінських функцій менеджера на підприємстві належать:

- ✓ моніторинг фінансово-економічного стану компанії;
- ✓ контроль за використанням коштів і джерелами їх надходження;
- ✓ аналіз доходів, витрат і прибутковості продукції;
- ✓ розрахунок рентабельності реалізації товарів і послуг;
- ✓ забезпечення зростання балансового прибутку;
- ✓ здійснення планування та контролю виробничої і фінансової діяльності.

Ефективність управління значною мірою залежить від чіткого документального закріплення повноважень, обов'язків і функцій не лише менеджерів, а й керівників цехів, відділів і служб. Такі положення мають бути офіційно оформлені в регламентах (Положеннях про підрозділи) з визначенням сфер відповідальності кожного співробітника.

Таким чином, попри поточну функціональність лінійної структури, ТОВ «***» доцільно переглянути організаційну модель управління, зокрема:

- делегувати частину повноважень на рівень цехів або функціональних менеджерів;
- посилити координацію між підрозділами;
- впровадити сучасні системи управлінського обліку та контролю;
- за потреби - залучати зовнішніх експертів для супроводу складних проєктів або управлінських рішень.

Такі кроки сприятимуть підвищенню гнучкості управління, зниженню адміністративного навантаження та ефективнішому реагуванню на зміни ринку.

2.3 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності

ТОВ «*»**

Під час аналізу загальної стратегії підприємства доцільно оцінити не лише її тип, а й організаційну структуру. Станом на 1 січня 2025 року статутний капітал ТОВ «***» становив 110 000 гривень. Підприємство забезпечене необхідною технічною базою, однак 47% обладнання є технічно застарілим. Аналіз свідчить про відносно рівномірний попит на продукцію та послуги, що забезпечує стабільні обсяги виконаних робіт. Водночас, основну частку продажів складають передпокої та письмові столи (24% загального обсягу), а також кухонні столи та кутки з індивідуальним дизайном (18%).

Отже, компанія функціонує стабільно, має значний обсяг замовлень, власну торгову марку і добре зарекомендувала себе завдяки високій якості продукції та відсутності скарг від клієнтів. Проте у 2022–2025 роках підприємство зазнало негативного впливу через фінансову кризу, затримки платежів та зниження платоспроможності споживачів, що позначилося на фінансових результатах. Детальні показники економічного стану наведено в таблиці 2.1.

ТОВ «***» не має довгострокових зобов'язань. Загальна сума поточних боргів становить 271 тис. грн, зокрема: заборгованість за товари, роботи і послуги - 196 тис. грн, перед бюджетом - 9 тис. грн, перед фондами соціального страхування - 19 тис. грн, із заробітної плати - 47 тис. грн. Отже, попередній аналіз економічних показників діяльності ТОВ «***» (таблиця 2.1) свідчить про незадовільні результати господарської діяльності за останні три роки. Хоча валовий дохід зріс на 32% у порівнянні з попередніми роками, темпи приросту зменшувались: у 2023 році зростання склало лише 23% від рівня 2022 року, а в 2024 - лише 13% порівняно з 2023 роком.

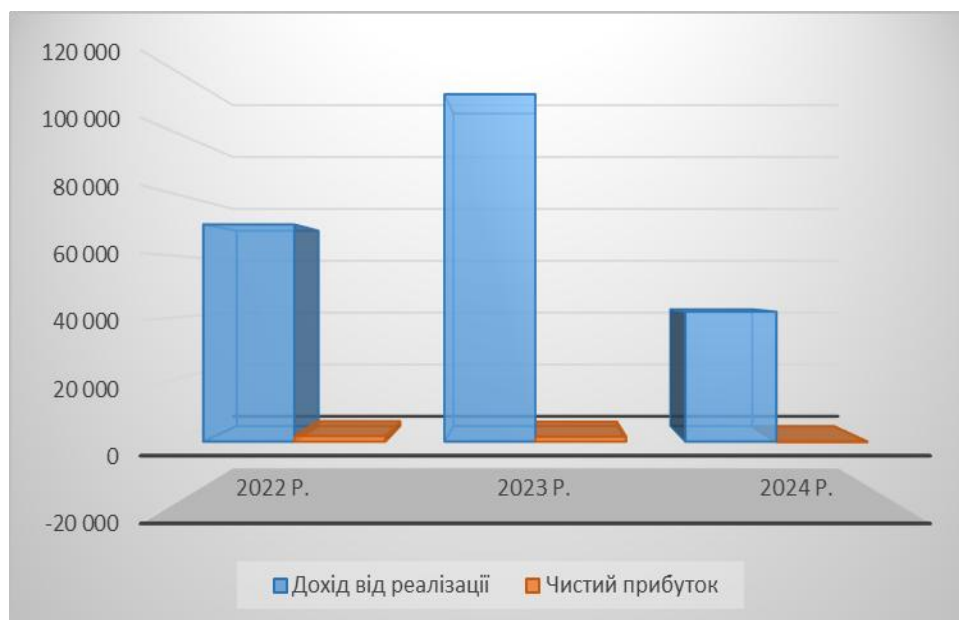
Таблиця 2.1.

Основні фінансові показники діяльності ТОВ «*», тис. грн**

Показники	2022 р.	2023 р.	Відх., тис. грн	Відх., %	2024 р.	Відх., тис. грн	Відх., %
Дохід від реалізації	70 063	112 067	+41 994	+59,9%	41 912	-70 155	-62,6%
ПДВ	11 677	18 677	+7 000	+59,9%	6 985	-11 692	-62,6%
Собівартість	46 943	76 986	+30 043	+64,0%	29 383	-47 603	-61,9%
Валовий прибуток	11 442	16 402	+4 960	+43,3%	5 543	-10 859	-66,2%
Чистий прибуток	1 780	1 585	-195	-11,0%	-175	-1 760	—

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

У діаграмі 2.1 зображено зміни доходу від реалізації та чистого прибутку з 2022 по 2024 рік.



Діаграма 2.1. Динаміка доходу від реалізації та чистого прибутку ТОВ «***» протягом 2022-2024 років.

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Водночас витрати зростали значно швидшими темпами: на 36% у 2022 році, на 28% - у 2023 році та ще на 20% - у 2024 році. Це призвело спочатку до скорочення прибутку у 2023 році порівняно з 2022-м, а згодом - до отримання збитків у розмірі 175 тисяч гривень у 2024 році. Подібна динаміка у поєднанні з кризовими явищами та зменшенням обсягів замовлень унеможливила стабілізацію фінансового становища підприємства у 2024 році, що лише погіршило ситуацію.

З метою формулювання більш точних висновків буде проведено детальний аналіз основних складових операційних витрат ТОВ «***» (див. таблицю 2.2).

Таблиця 2.2.

Структура операційних витрат ТОВ «*», тис. грн**

Показники	2022 р.	2023 р.	Відх.	2024 р.	Відх.
Матеріальні витрати	755	819	+64	296	-523
Оплата праці	2 740	4 658	+1 918	1 665	-2 993
Відрахування на соціальні заходи	677	1 287	+610	553	-734
Амортизація	606	775	+169	313	-462
Інші витрати	4 300	6 080	+1 780	240	-5 840
Разом	9 080	13 619	+4 539	4 609	-9 010

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Поглиблений аналіз структури операційних витрат дає змогу зрозуміти причини скорочення чистого прибутку у 2023 році та виникнення збитків у 2024 році. Зокрема, хоча амортизаційні відрахування зменшувались (що вказує на зношеність основних засобів), а витрати на оплату праці зростали помірно - на 23% у 2022 році, на 4% у 2023-му та на 24% у 2024 році - матеріальні витрати продемонстрували

значну нестабільність. Після зниження на 385 тис. грн у 2022 році, у 2023 році вони зросли вп'ятеро, а у 2024 році - ще на 39%. Сукупне зростання матеріальних витрат за два роки становило близько 2 108 тис. грн, що є суттєвим показником для підприємства масштабу ТОВ «***».

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства свідчить про те, що керівництво не приділяло належної уваги контролю за економічними показниками. Зокрема, витрати за статтею "Інші операційні витрати" зросли до 11 301,1 тис. грн. Проте, ситуацію вдалося частково стабілізувати у 2023 році - витрати було знижено до рівня попередніх періодів, а в 2024 році вони скоротилися до 240,0 тис. грн.

Окрім того, ефективність використання ресурсів на підприємстві визначається співвідношенням ключових інтенсивних показників, таких як продуктивність праці, матеріаловіддача, матеріаломісткість, фондівіддача тощо. Для оцінки динаміки цих факторів у ТОВ «***» за останні роки підготовлено аналітичну таблицю (див. таблицю 2.3).

Таблиця 2.3.

Показники ефективності діяльності ТОВ «*»**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна, %
Обсяг реалізації, тис. грн	70 063	112 067	41 912	-40,2
Основні фонди, тис. грн	2 895	4 772	5 226	+80,5
Матеріаловіддача	92	136	141	+53,3
Продуктивність праці, тис. грн/особа	77	93	94	+22,1
Капіталовіддача	24	23	8	-66,7
Оборотність оборотних коштів	5,2	6,9	2,3	-55,7

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Ця група показників ілюструє не лише загальну ефективність діяльності підприємства, а й ефективність використання ресурсів:

- Матеріаловіддача демонструє позитивну динаміку (з 92 до 141), що вказує на кращу продуктивність використання матеріальних ресурсів.
- Продуктивність праці зростає з 77 до 94 тис. грн/особа, що може бути пов'язано з автоматизацією процесів або оптимізацією штату.
- Капіталовіддача навпаки, стрімко зменшилася з 24 до 8, тобто кожна гривня вкладеного капіталу приносила менше доходу - це критичний сигнал про неефективність використання інвестицій у основні засоби.
- Оборотність оборотних коштів знизилася майже втричі, що вказує на проблеми в обігу товарно-матеріальних цінностей, повільне повернення дебіторської заборгованості або затримку реалізації продукції.

Ці результати можуть свідчити про необхідність перегляду фінансового та виробничого менеджменту.

На основі фінансової звітності буде проведено аналіз стану та динаміки фінансового капіталу підприємства за останні три роки (див. табл. 2.4).

Зміни у структурі власного капіталу можуть відображати різні аспекти фінансового стану та стратегії компанії. Зокрема:

- *Зміна внесків власників.* Збільшення капіталовкладень може свідчити про наміри інвесторів розширювати діяльність або компенсувати втрати. Натомість їх зменшення може означати вилучення частки капіталу або повернення інвестицій.
- *Фінансовий результат.* Отриманий прибуток сприяє зростанню власного капіталу, тоді як збитки, навпаки, його зменшують. Це

демонструє фінансову ефективність або нестабільність діяльності підприємства.

- *Реінвестування прибутку.* Часткове або повне спрямування прибутку на розвиток підприємства свідчить про стратегічну орієнтацію на зростання, оновлення виробництва або інвестиції в нові напрями.
- *Переоцінка активів та зобов'язань.* Власний капітал може змінюватися також внаслідок переоцінки майна або реструктуризації боргових зобов'язань, що відображає коригування балансової вартості активів.

Таким чином, трансформації у власному капіталі підприємства є важливим індикатором фінансової стійкості, стратегічних рішень та ефективності його господарської діяльності.

Таблиця 2.4.

Власний капітал ТОВ «*», тис. грн**

Показники	2022 р.	2023 р.	Відх.	2024 р.	Відх.
Власний капітал, всього	5 684	8 327	+2 643	13 004	+4 677
Статутний капітал	0,7	0,7	без зм.	26,2	+25,5
Нерозподілений прибуток	5 683	8 326	+2 643	10 465	+2 139

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Незважаючи на збитки у 2024 році, власний капітал продовжує зростати, що є позитивною ознакою. Це означає, що ТОВ «***» спроможне акумулювати прибутки минулих періодів та, ймовірно, частково реінвестує їх. Помітне зростання статутного капіталу у 2024 році з 0,7 тис. грн до 26,2 тис. грн свідчить про реструктуризацію

капіталу або внесення додаткових коштів засновниками, що могло частково компенсувати негативні фінансові результати року.

У процесі аналізу активів важливо дослідити зміни у їх складі та структурі та надати оцінку (див. таблицю 2.5).

Аналіз активів є ключовим елементом фінансового менеджменту та стратегічного планування підприємства. Його значення полягає в наступному:

- *Оцінка фінансової позиції.* Активи становлять основу фінансового стану компанії. Їх аналіз дозволяє визначити загальну вартість та структуру активів, що є критично важливим для оцінки фінансової стабільності підприємства.
- *Виявлення фінансових ризиків.* Аналіз активів дозволяє вчасно виявити потенційні загрози, пов'язані з їх зносом чи застарілістю, що може сигналізувати про необхідність модернізації або заміни матеріально-технічної бази.
- *Інвестиційне планування.* Дослідження структури активів дає змогу обґрунтовано приймати рішення щодо інвестування в нове обладнання, впровадження сучасних технологій або розширення напрямів діяльності.
- *Підвищення ефективності управління ресурсами.* Глибокий аналіз допомагає оптимізувати використання активів, зокрема в частині управління запасами, дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також удосконалити структуру капіталу.
- *Формування стратегічних ініціатив.* Результати аналізу активів слугують підґрунтям для стратегічних рішень - зокрема, щодо виходу на нові ринки, змін у виробничій програмі або диверсифікації бізнесу.

Таким чином, аналіз активів є невід'ємним інструментом ефективного управління фінансами, мінімізації ризиків та визначення

стратегічного напрямку розвитку підприємства, що, у підсумку, сприяє його довгостроковій стабільності та успіху.

Таблиця 2.5.

Структура активів ТОВ «*», тис. грн**

Показники	2022 р.	Частка, %	2023 р.	Частка, %	2024 р.	Частка, %
Необоротні активи	3 256	19,5	5 020	23,7	5 403	23,2
Оборотні активи	13 412	80,5	16 189	76,3	17 936	76,8
- у сфері виробництва	11 898	88,7	14 295	88,3	12 349	68,9
- у сфері обігу	1 514	11,3	1 894	11,7	9 959	31,1
Баланс	16 668	100,0	21 209	100,0	23 340	100,0

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Позитивним моментом є загальне зростання активів (на 6,7 млн грн за два роки). Водночас спостерігається зміна структури:

- ✓ Частка необоротних активів зросла з 19,5% до 23,2%, що свідчить про інвестиції в основні засоби.
- ✓ Проте основна зміна стосується оборотних активів у сфері обігу, які зросли з 1,9 млн грн до майже 10 млн грн. Це може вказувати на накопичення готової продукції, зростання дебіторської заборгованості або надлишкові запаси.
- ✓ Зменшення частки виробничих оборотних активів з 88,3% до 68,9% - ознака можливої втрати фокусу на виробництві або недостатньої обіговості сировини.

Загалом ці зміни вказують на спроби підприємства перебудувати структуру активів відповідно до нових умов діяльності, але також можуть сигналізувати про ризики зниження операційної ефективності.

Для глибшого розуміння причин і наслідків погіршення економіко-фінансового стану підприємства необхідно провести розширений фінансовий аналіз та всебічне дослідження його фінансової стійкості. Проведене дослідження свідчить про те, що фінансове становище ТОВ «***» загалом залишається відносно стабільним. Аналіз показує, що підприємство має достатній обсяг поточних активів для покриття своїх короткострокових зобов'язань, що свідчить про його платоспроможність. Крім того, більша частина активів сформована за рахунок власного капіталу, що вказує на низьку залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та його фінансову автономність.

Водночас, для забезпечення подальшої ефективності управління підприємством необхідно здійснити оцінку результативності використання наявних ресурсів і на цій основі сформулювати обґрунтовані управлінські рішення.

У таблицях 2.6, 2.7, 2.8, та 2.9 проведемо аналіз показників фінансового стану ТОВ «***», а саме майнового стану, фінансової стійкості, ліквідності та ділової активності відповідно.

Таблиця 2.6.

Аналіз основних показників майнового стану ТОВ «*» за 2024 р.**

№	Показник	На початок 2024 року	На кінець 2024 р.	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне
1	Частка основних засобів в активах	0,13	0,12	-0,01	92,3
2	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,25	0,29	0,04	116,0
3	Коефіцієнт мобільності активів	0,04	0,02	-0,02	50,0
4	Частка довгострокових	0,8	0,8	0,02	102,5

	фінансових інвестицій в активах				
5	Частка оборотних виробничих активів	0,01	0,002	-0,008	20,0

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Отже, аналіз, який був проведений, підтверджує раніше зроблені висновки щодо напруженого стану в фінансовій та економічній сферах діяльності підприємства у 2024 році. На позитивній ноті зростала лише рентабельність виробництва основної продукції, виміряна за операційним прибутком (зростання на 33%), фондовіддачею (зростання на 19%), оборотністю обігових коштів (збільшення на 93%), оборотністю запасів (підвищення на 6%), а також більшістю показників ліквідності.

Таблиця 2.7.

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «*» за 2024 р.**

№	Показник	На початок 2024 року	На кінець 2024 р.	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне
1	Власні обігові кошти	165	114	-51	69
2	Коефіцієнт автономії	0,97	0,98	0,01	101
3	Коефіцієнт фінансової залежності	1,05	1,04	-0,01	99
4	Коефіцієнт фінансової стабільності	37,3	66,7	29,4	178,8

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз показників ліквідності є важливим інструментом для оцінки фінансового стану підприємства і вирішення таких завдань.

Показники ліквідності допомагають визначити, наскільки ефективно підприємство може погасити свої поточні зобов'язання за

допомогою своїх активів. Це важливо для забезпечення фінансової стійкості та уникнення проблем з оплатою боргів.

Аналіз ліквідності дозволяє визначити, чи достатньо у підприємства грошових коштів для покриття поточних зобов'язань та фінансування поточної діяльності.

Це допомагає вчасно виявляти можливі проблеми з ліквідністю, які можуть призвести до нестачі коштів для виконання платежів та виконання зобов'язань.

Аналіз ліквідності допомагає визначити потребу в управлінні грошовими потоками та розробці стратегій для покращення ліквідності підприємства.

Показники ліквідності також дозволяють порівняти фінансову стійкість та ефективність управління грошовими потоками між різними підприємствами.

Отже, аналіз показників ліквідності допомагає управлінцям приймати обґрунтовані рішення щодо фінансового управління та забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.8.

Аналіз показників ліквідності ТОВ «*» за 2024 р.**

№	Показник	На початок 2024 року	На кінець 2024 року	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,04	1,32	0,28	126
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,78	0,94	0,16	120
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,47	0,9	0,43	191

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

У той же час, оцінка забезпеченості підприємства ресурсами показала раціональне їх використання, а також обґрунтування виробничої програми підприємства та гарантоване і стабільне забезпечення (фінансовими, трудовими та матеріальними) ресурсами.

Аналіз показників ділової активності допомагає управлінцям зрозуміти, наскільки ефективно використовуються активи компанії для генерації прибутку і як можна покращити цей процес.

Обчислення показників ділової активності має кілька ключових цілей:

- Оцінка ефективності використання активів. Показники ділової активності дозволяють визначити, наскільки ефективно компанія використовує свої активи для генерації доходу. Вони допомагають виявити можливості для покращення управління активами та оптимізації їх використання.
- Виявлення проблемних аспектів. Аналіз показників ділової активності дозволяє виявити проблемні аспекти управління активами, такі як надмірність запасів, повільний оборот кредиторської заборгованості або низький рівень обороту активів. Це допомагає управлінню зосередитися на проблемних сферах та розробити стратегії для їх вирішення.
- Підтримка управлінського прийняття рішень. Обчислення показників ділової активності надає управлінцям об'єктивну інформацію для прийняття рішень. На їх основі можна визначити потребу в реорганізації активів, встановити цілі для покращення ефективності та розробити стратегії для досягнення цих цілей.

- Моніторинг результатів. Показники ділової активності дозволяють відстежувати результати за часом і оцінювати ефективність заходів, які були вжиті для покращення управління активами. Вони допомагають компаніям здійснювати постійний моніторинг своєї діяльності та реагувати на зміни в оперативному середовищі.

Отже, обчислення показників ділової активності є важливою складовою фінансового аналізу, що допомагає управлінцям приймати обґрунтовані рішення та покращувати ефективність використання активів компанії.

Таблиця 2.9.

Аналіз показників ділової активності ТОВ «*» за 2024 р.**

№	Показник	На початок 2024 року	На кінець 2024 р.	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне
1	Коефіцієнт трансформації	0,45	0,20	-0,25	44
2	Фондовіддача	1,36	1,63	0,27	119
3	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	4,9	9,5	4,6	193
4	Коефіцієнт оборотності запасів	121,5	129,1	7,6	106

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Отже, ресурси є та активно використовуються, але внаслідок роботи підприємства у 2024 році збитки склали 175 тис. грн., що становить відміну від 47 тис. грн. прибутку у 2023 році.

Отже, фінансово-економічний стан ТОВ «***» характеризується:

- значними коливаннями доходів та витрат;

➤ зменшенням чистого прибутку та виникненням збитку у 2024 році;

➤ зростанням матеріаловіддачі та продуктивності праці, що свідчить про зусилля з підвищення ефективності;

➤ потребою в оновленні основних фондів та модернізації технічної бази;

➤ поступовим покращенням структури власного капіталу.

Нами рекомендовано вжити таких заходів:

1. *Покращити оборотність*: необхідно скоротити період обігу дебіторської заборгованості та оптимізувати запаси.

2. *Підвищити капіталовіддачу*: проводити оцінку ефективності основних засобів, зокрема модернізувати/ліквідувати низькопродуктивне устаткування.

3. *Створити фінансовий буфер*: сформувати резервний фонд або лінію кредитування для покриття потенційних збитків.

4. *Провести аудит витрат*: ретельно проаналізувати «інші витрати» - їхнє значне скорочення у 2024 році варте фокусної уваги, аби не постраждала якість продукції або сервісу.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «*»**

3.1. Організаційні зміни для підвищення ефективності управлінських рішень

Управлінська діяльність сучасного підприємства потребує постійного вдосконалення не лише за рахунок технічних та інформаційних рішень, але й завдяки змінам в організаційній структурі, системі комунікацій та управлінській культурі. У ТОВ «***» існує потреба у трансформації внутрішніх організаційних процесів для створення умов, що сприяють прийняттю більш швидких, обґрунтованих та ефективних рішень.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення є децентралізація управління, яка передбачає передачу частини повноважень від керівництва до керівників функціональних підрозділів. Це дозволяє зменшити навантаження на керівництво, прискорити розв'язання оперативних завдань та підвищити відповідальність менеджерів середньої ланки.

Ще одним важливим елементом є оптимізація організаційної структури. У процесі дослідження було виявлено наявність дублювання функцій між підрозділами та нечітко визначені межі відповідальності. Запропоновано формування чіткої ієрархії рішень з поділом на стратегічні, тактичні та оперативні рівні. Такий підхід дозволяє систематизувати процеси прийняття рішень і визначити відповідальних осіб за кожен тип рішення.

Важливою організаційною ініціативою є створення центрів відповідальності (ЦВ) - структурних одиниць, які мають визначену зону відповідальності (прибуток, витрати, інвестиції, обсяги реалізації тощо). Центри відповідальності дозволяють:

- підвищити прозорість управління;
- забезпечити ефективний контроль за виконанням планів;
- стимулювати прийняття рішень, орієнтованих на досягнення конкретних результатів.

Окрім цього, рекомендується впровадити формалізовані регламенти ухвалення рішень, які включатимуть:

- ✓ визначення етапів розгляду питань;
- ✓ чіткі критерії для прийняття управлінських рішень;
- ✓ інструменти для оцінки ефективності прийнятих рішень.

Такі зміни сприятимуть зменшенню впливу суб'єктивного фактору та забезпечать системність у прийнятті управлінських рішень.

Також доцільним є вдосконалення внутрішньої комунікації шляхом запровадження регулярних нарад, стратегічних сесій та створення внутрішньої інформаційної платформи (корпоративного порталу). Це дозволить працівникам різних рівнів доступніше обмінюватися інформацією, формувати спільне бачення завдань і знижувати рівень управлінських помилок.

Отже, реалізація організаційних змін у ТОВ «***» є необхідною умовою для підвищення якості, швидкості та обґрунтованості управлінських рішень. Запропоновані заходи мають комплексний характер і можуть стати основою для формування сучасної, гнучкої та ефективної системи управління підприємством.

Одним із ключових чинників ефективного функціонування системи управління на підприємстві є професійна компетентність управлінського персоналу. Умови динамічного ринку, цифровізації та високої конкуренції вимагають від керівників не лише технічних знань, а й стратегічного мислення, адаптивності, навичок аналітики та командної роботи.

У ТОВ «***» виявлено потребу в систематичному оновленні знань та підвищенні кваліфікації управлінців. Зокрема, недостатній рівень володіння сучасними аналітичними інструментами, слабка обізнаність із цифровими технологіями управління, а також фрагментарне розуміння методик прийняття рішень на основі даних створюють бар'єри для якісного ухвалення управлінських рішень.

Для вирішення цих проблем пропонується реалізувати такі напрями:

❖ *Організація навчальних програм і тренінгів* для керівників середньої та вищої ланки, зокрема за напрямами:

- аналітика та інтерпретація даних;
- стратегічне планування;
- управління змінами;
- цифрова трансформація бізнесу.

❖ *Розвиток soft skills (м'яких навичок)*. Успішне управління потребує високого рівня емоційного інтелекту, критичного мислення, здатності працювати в команді та ефективно комунікувати. Залучення зовнішніх консультантів або коучів дозволить персоналу удосконалити ці компетенції.

❖ *Побудова системи внутрішнього менторства*. Створення умов, за яких досвідчені працівники діляться знаннями з новими чи молодшими спеціалістами, сприяє швидшій адаптації та підвищенню загального професійного рівня.

❖ *Використання цифрових освітніх платформ* (Coursera, Prometheus, EdEra, Udemu тощо) для самонавчання з можливістю сертифікації.

Також важливим інструментом є впровадження системи оцінювання ефективності управлінських рішень, що дозволяє зворотним зв'язком підсилити процес навчання: помилки аналізуються, а успішні дії - стають базою для формування кращих практик.

Таким чином, підвищення кваліфікації персоналу є довгостроковою інвестицією у розвиток підприємства. Формування професійної управлінської команди, яка володіє сучасними знаннями та навичками, є передумовою для вдосконалення всієї системи прийняття рішень у ТОВ «***».

3.2. Впровадження сучасних інформаційних технологій у процес ухвалення рішень

У сучасних умовах цифровізації ринку та високої конкуренції запровадження інформаційних технологій (ІТ) у процес управління підприємством стає критичним чинником для його ефективного функціонування. Інформаційні технології забезпечують оперативний доступ до достовірних даних, аналітичні інструменти для підтримки прийняття рішень та ефективну комунікацію між структурними підрозділами підприємства.

ІТ-рішення дозволяють:

- систематизувати та централізувати управлінську інформацію;
- скоротити час на обробку даних;
- знизити ймовірність помилок;
- створити аналітичну базу для прогнозування та планування;
- забезпечити прозорість внутрішніх процесів.

У таблиці 3.1 описано Потенційні напрями впровадження інформаційних технологій на підприємстві ТОВ «***».

Запропоновані заходи дозволять досягти наступних результатів:

- ✓ скорочення часу на підготовку та прийняття рішень;
- ✓ підвищення точності прогнозів та зменшення ризиків;
- ✓ покращення координації між підрозділами;
- ✓ підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Таблиця 3.1

Потенційні напрями впровадження інформаційних технологій на підприємстві ТОВ «*»**

Напрямок	Інструменти	Очікуваний ефект
Фінансовий облік і контроль	1С:Підприємство, BAS ERP	Автоматизація обліку, прискорення формування звітності, зниження ризиків помилок
Управління ресурсами	SAP Business One, Odoo	Оптимізація використання виробничих ресурсів, зниження витрат
Маркетинг та клієнтська аналітика	CRM-системи (Bitrix24, HubSpot)	Збільшення лояльності клієнтів, покращення обслуговування
Бізнес-аналітика	Power BI, Tableau	Візуалізація ключових показників (KPI), підтримка стратегічних рішень
Логістика та складський облік	WMS-системи (Welsy, МойСклад)	Оптимізація логістичних операцій, управління залишками на складах

Джерело: власні пропозиції автора

Впровадження зазначених технологій дозволяє підприємству перейти від інтуїтивного управління до моделі, що ґрунтується на даних (data-driven decision making). Зокрема, в умовах нестабільного попиту та

змін на ринку меблів, що спостерігалися протягом 2022–2025 років, використання ІТ для прогнозування попиту та управління запасами стає стратегічною необхідністю.

Таблиця 3.2.

Порівняння традиційного та ІТ-підходу до управління підприємством

Критерій	Традиційний підхід	Підхід із застосуванням ІТ
Швидкість ухвалення рішень	Повільна через ручну обробку	Висока завдяки автоматизації
Достовірність даних	Висока ймовірність помилок	Дані перевірені та актуальні
Прогнозування та планування	Інтуїтивне або обмежене	Аналітичне, на основі моделей
Контроль витрат	Обмежений	Детальний контроль у реальному часі
Гнучкість управління	Залежить від керівника	Підкріплена ІТ-системами

Джерело: власні пропозиції автора

Крім того, використання хмарних технологій (Cloud Services) дозволяє підприємству зменшити витрати на інфраструктуру, забезпечити доступ до даних з будь-якої точки та підвищити кібербезпеку.

Отже, інтеграція сучасних ІТ-рішень у систему управління ТОВ «***» є необхідною умовою для забезпечення стабільного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та ефективного прийняття управлінських рішень. Наступним етапом має стати вибір конкретних програмних рішень відповідно до потреб підприємства, з урахуванням фінансових можливостей та технічного рівня персоналу.

Побудова ефективної інформаційної системи передбачає реалізацію багаторівневої архітектури, яка охоплює всі ключові сфери діяльності підприємства. Типова модель архітектури для ТОВ «***» може мати наступний вигляд (рис. 3.1)

Схематична структура ІТ-архітектури:

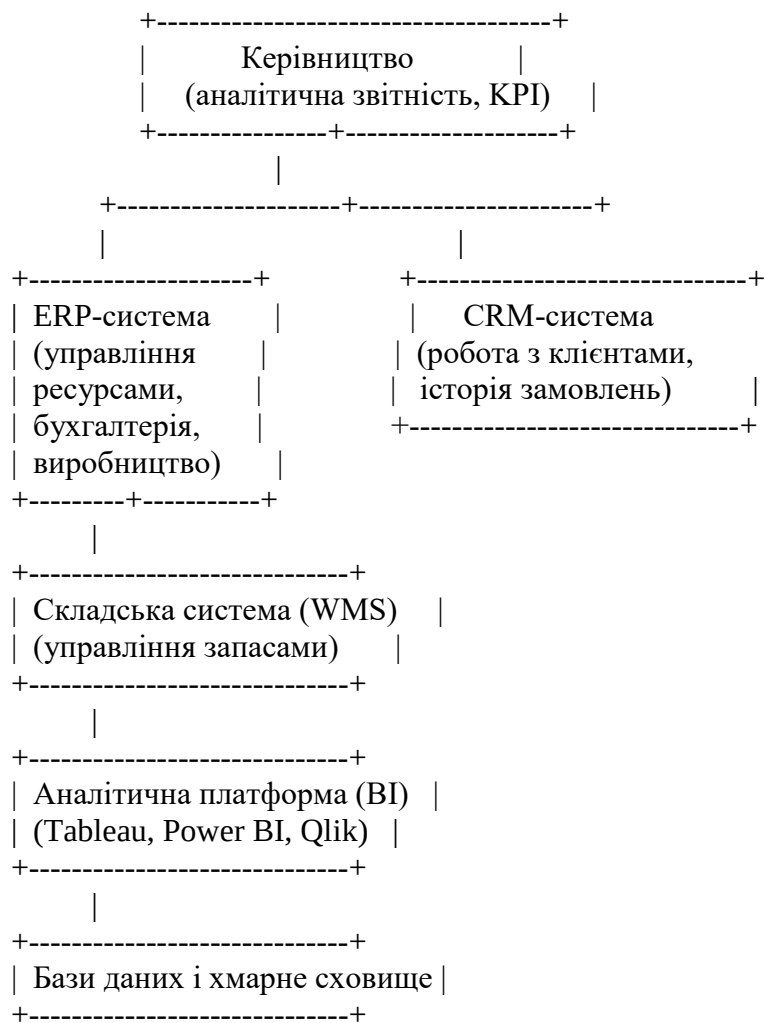


Рис. 3.1 Типова модель архітектури для ТОВ «***».

Джерело: власні пропозиції автора

- ❖ Усі дані проходять через центральну ERP-систему, яка інтегрується з CRM, WMS, аналітикою та сховищем даних.
- ❖ CRM-система формує інформаційну підтримку продажів і маркетингу.
- ❖ BI-платформи забезпечують аналітику для керівництва.

Для того щоб обґрунтувати доцільність впровадження інформаційних технологій, доцільно скористатися класичними методами оцінки інвестиційної ефективності:

Таблиця 3.3.

Основні показники оцінки ефективності впровадження ІТ

Показник	Сутність	Формула	Інтерпретація
ROI (Return on Investment)	Рентабельність інвестицій	$ROI = (\text{Чистий прибуток} / \text{Інвестиції}) \times 100\%$	Відсоток прибутку, отриманого з кожної вкладеної гривні
Payback Period (PP)	Період окупності	$PP = \text{Інвестиції} / \text{Щорічний чистий прибуток}$	Час, за який проєкт поверне витрати
NPV (Net Present Value)	Чиста приведена вартість	$NPV = \sum (\text{Потоки коштів} / (1 + r)^t) - \text{Інвестиції}$	Абсолютна ефективність інвестування, з урахуванням дисконту
IRR (Internal Rate of Return)	Внутрішня норма дохідності	Розраховується чисельно	Порівнюється з вартістю капіталу: якщо $IRR > r$ – проєкт доцільний

Джерело: власні пропозиції автора

Проведемо попередню оцінку ефективності впровадження ІТ-рішень.

На підприємстві впровадження ERP-системи коштує 350 тис. грн. Очікуване зниження операційних витрат та підвищення доходів дає річний економічний ефект у 200 тис. грн.

- $ROI = (200 / 350) \times 100\% = 57,1\%$

- $PP = 350 / 200 = 1,75$ року

Це свідчить про високу доцільність впровадження, якщо середній строк окупності у галузі - 2-3 роки.

Отже, запровадження сучасних інформаційних технологій є критично важливим кроком для стратегічного розвитку ТОВ «***». Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів у ТОВ «***». Очікується:

- зменшення часу на ухвалення рішень до 30–40%;
- підвищення точності прогнозування фінансових і виробничих показників;
- зниження витрат за рахунок оптимізації процесів;
- покращення взаємодії між підрозділами та зростання організаційної гнучкості;
- формування нової управлінської культури, орієнтованої на результати та аналітичний підхід до управління.

Таким чином, удосконалення системи прийняття рішень на основі сучасних підходів, інформаційних технологій та організаційних змін є стратегічно важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «***» на ринку.

3.3 Адаптація управлінських рішень до умов внутрішнього середовища ТОВ «*» і їх відповідність ринковим умовам господарювання**

Метою подальшого аналізу внутрішнього середовища підприємства є визначення його відповідності ринковим умовам. Опис внутрішніх факторів підприємства Товариства з обмеженою відповідальністю «***» представлений у вигляді таблиці 3.4, де перша частина характеризує організаційно-правові аспекти, а друга - ресурси.

Таблиця 3.4.

Внутрішні фактори та ресурси ТОВ «***»

<i>Внутрішні фактори</i>	
<i>Організаційно-правові</i>	
1. Форма власності	Колективна
2. Форма організації	Товариство з обмеженою відповідальністю «***»
3. Організаційна структура	Лінійно-функціональна
4. Кадрова політика	Використання практичного досвіду працівників та сучасних технологій організації виробництва
5. Системи менеджменту й прийнятий стиль керівництва	Авторитарний стиль керівництва виробничим підприємством
<i>Ресурси</i>	
1. Виробничі потужності	Максимальна потужність до 9 000 комплектів меблів на рік
2. Сировина та матеріали, комплектуючі тощо	70% сировини і фурнітури імпортується з-за кордону
3. Фінансові	ТОВ «***» працює на даний час збитково але забезпечує себе оборотними коштами в достатній кількості, а також за рахунок кредитів ПАТ КБ «ПриватБанк»
4. Інтелектуальні	Підприємство має власні дизайнерські розробки меблів, а також технологічні розробки виробництва
5. Технологічні	Технологічні процеси є інтелектуальною власністю підприємства так само як і 11-річний досвід
6. Інформаційні	Підприємство має надвеликий рівень інформаційної підтримки діяльності з боку управлінських служб. Має власний сайт та логотип
7. Трудові	Щільність населення та висока кваліфікація робочої сили в регіоні дають необмежений потенціал поповнення трудових ресурсів підприємства

У таблиці 3.5 представлений аналіз витрат за складовими елементами. Аналіз складових витрат у виробничо-збутовій діяльності підприємства вказує на те, що найбільші частки витрат у 2024 році припадають на такі складові:

- витрати на оплату відсотків за банківськими кредитами (30%);
- витрати на закупівлю матеріальних ресурсів (17%);
- інші операційні витрати (17%);
- суми, відведені на амортизацію (13%).

Таблиця 3.5.

Ресурси витратних статей ТОВ «*»**

Складові	Зниження витрат		Збільшення цінової премії бренду, %	
	Частка від загальної собівартості, у %	За рахунок чого змінювалась	Частка від загальної собівартості, %	За рахунок чого змінювалась
Матеріальні витрати	17,4%	За рахунок переходу на давальницьку сировину	17,4%	
Витрати на оплату праці	9,0%		9,0%	
Відрахування в соц. фонди	3,1%		3,1%	
Нарахована амортизація	13,3%		13,3%	
Адміністративні витрати	6,6%		6,6%	За рахунок зменшення адміністративних витрат до 5,0%
Витрати на збут	1,2%		1,2%	
Інші операційні витрати	17,8%		17,8%	За рахунок зменшення інших

				операційних витрат до 12,0%
Фінансові витрати (% за банківські кредити)	30,7%	За рахунок зміни форми ТОВ на форму ПАТ та емісію акцій підприємства	30,7%	За рахунок зменшення обсягів короткострокових кредитів на 60%
Інші фінансові витрати	0,5%		0,5%	

Джерело: власні пропозиції автора

Нами проведено SWOT-аналіз Товариства з обмеженою відповідальністю «***». Він узагальнений у формі таблиці, що включає не лише перерахування можливостей і загроз, а також вказання сильних та слабких сторін компанії. Розроблена матриця SWOT-аналізу (таблиця 3.6) надає можливість у майбутньому визначити напрямки удосконалення планування ресурсної забезпеченості підприємства та сформулювати перелік пріоритетних заходів, які компанія повинна здійснити для вдосконалення системи планування ресурсів.

Відповідно до проведеного SWOT-аналізу (табл. 3.6) та аналізу фінансово-господарської діяльності, для визначення пріоритетних напрямків розвитку, вважаю за доцільне виділити основні позитивні та проблемні аспекти розвитку підприємства.

Таблиця 3.6.

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «***»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	Великий досвід в виробництві меблів Високий рівень організації управлінського обліку Наявність висококваліфікованого виробничого персоналу Налагоджена система постачань сировини і матеріалів	Недостатній рівень клієнтського сервісу Недостатній рівень розвитку каналів товароруку Середня позиція на ринку Стиль керівництва і структура компанії авторитарні Відсутня система стратегічного планування
Можливості (O)	SO-стратегія	WO-стратегія
Розширення ринку меблів за рахунок старшого покоління та невеликих підприємств Зміна суспільних стереотипів стосовно реклами Збільшення купівельної спроможності населення Збільшення кількості підприємницьких структур	Розширення номенклатури меблів та меблевих комплектів Розвиток системи персональних продажів для оптових покупців за кордоном Збільшення виробничих потужностей по виготовленню меблів	Створення і поширення безкоштовних рекламно-інформаційних матеріалів про діяльність компанії та проведення реклами Збільшення ринкової частки компанії за рахунок створення нових товарів і завоювання нових сегментів ринку
Загрози (T)	ST-стратегія	WT-стратегія
Уповільнення темпів економічного розвитку через війну в Україні Збільшення податкового навантаження Зростання цін на деревину натуральну, у зв'язку зі скороченням площ лісів і зміни екологічної ситуації Розвиток технології е-комунікацій	Створення системи обліку зі зниження витрат ресурсів Застосування пластмас у виробництві меблів Створення системи інформаційного забезпечення управління ресурсами на підприємстві ТОВ «***»	Розширення каналів постачання Створення системи зворотного зв'язку з клієнтами компанії Розвиток технологій і орієнтація на екологічно чисті технології без використання натуральної сировини

Зокрема:

➤ ТОВ «***» перебуває на етапі стабілізації, і на даному етапі важливо максимально забезпечити стабільність у своїй діяльності;

➤ Підприємство вважається потужним представником виробничих компаній у регіоні, володіє великим досвідом та має належно сформований портфель замовлень;

➤ Він має добру репутацію як серед клієнтів, так і серед банківських та державних установ і організацій;

➤ Якість персоналу і структура колективу належать до високого рівня;

➤ Коефіцієнти обороту та стійкості персоналу не значно перевищують нормативні величини;

➤ Загальний обсяг продажів підприємства постійно зростає;

➤ Гнучка цінова політика та низькі ціни порівняно з конкурентами сприяють привабливості підприємства;

➤ Висока конкурентоспроможність завдяки великим обсягам закупівель і можливості отримання знижок у виробників;

➤ Ефективне використання транспортних ресурсів та отримання знижок від транспортних компаній;

➤ Можливість поставок без мінімальної партії;

➤ Зручне розташування офісу та складу;

➤ Наявність можливості відстрочки платежу;

➤ Можливість індивідуального підходу до кожного клієнта.

Серед недоліків Товариства можна виділити наступне:

✓ Недостатній рівень обслуговування клієнтів;

✓ Недостатньо розвинуті канали збуту;

✓ Середня позиція на ринку;

✓ Авторитарний стиль управління та структура Товариства;

✓ Відсутність системи стратегічного планування;

- ✓ Слабка та неефективна рекламна кампанія, недостатня інформованість клієнтів про продукти та послуги ТОВ «***»;
- ✓ Недостатньо успішна робота з цільовою аудиторією;
- ✓ Недостатнє дослідження маркетингового середовища;
- ✓ Дефіцит кваліфікованих кадрів, в т. ч. через стрімку мобілізацію працівників;

Перспективи подальшого вдосконалення функціонування підприємства

Впровадження фінансових інвестицій

Упродовж 2023-25 років ТОВ «***» не здійснювало фінансові вкладення в цінні папери чи корпоративні права інших юридичних осіб. Такі інвестиційні дії не передбачаються найближчим часом. Товариство зосереджене на власному розвитку, розширенні виробництва та розширенні географії збуту продукції.

Перспективи розвитку

Однією з ключових перспектив розвитку ТОВ «***» є збільшення частки продажу власної продукції. Збільшення обсягів продажу призведе до збільшення виробництва власної продукції, створення нових робочих місць, підвищення впізнаваності бренду та збільшення популярності торгової марки «***».

У 2024 році ТОВ «***» запустило виробництво сучасних моделей вхідних металевих дверей з різними характеристиками. На підприємстві налагоджено повний цикл виробництва вхідних металевих дверей - від обробки металу до виготовлення готових виробів. Особлива увага приділяється безпеці виробництва, екологічному контролю сировини та вибору найкращої фурнітури від партнерських компаній. Технічні можливості виробництва дозволяють створювати моделі вхідних дверей будь-якого формату та складності.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У першому розділі досліджено фундаментальні теоретичні підходи до розуміння процесу прийняття управлінських рішень як ключового елементу ефективного управління підприємством. Аналіз наукових джерел дозволив дійти кількох важливих висновків.

По-перше, управлінське рішення є результатом цілеспрямованої інтелектуальної та практичної діяльності управлінця, спрямованої на вибір найбільш прийняттого варіанта дій з низки альтернатив у конкретній управлінській ситуації. Воно є засобом реалізації управлінських функцій і виступає основою для змін у діяльності організації. Висока якість управлінських рішень визначає конкурентоспроможність, гнучкість і життєздатність підприємства.

По-друге, управлінські рішення мають різноманітну природу та класифікуються за рядом ознак: за рівнем управління, формою реалізації, ступенем визначеності, способом прийняття тощо. Це дає змогу систематизувати рішення та обрати найбільш адекватний підхід до їх прийняття в конкретних обставинах.

По-третє, процес прийняття рішень складається з послідовних логічно взаємопов'язаних етапів, серед яких ключовими є: діагностика проблеми, формування цілей, розробка та оцінка альтернатив, вибір оптимального варіанту, реалізація та контроль результатів. Від чіткості та якості виконання кожного з цих етапів залежить загальна ефективність управлінського рішення.

По-четверте, у сучасній науці розроблено різні моделі прийняття рішень, які відображають реалії управлінської практики: від ідеалізованої раціональної моделі до інтуїтивної, інкрементальної та політичної. Залежно від складності ситуації, доступної інформації, обмежень у часі та ресурсах, керівник може застосовувати ту чи іншу модель або їх комбінацію.

Отже, для досягнення високого рівня обґрунтованості управлінських рішень підприємству необхідно:

- ✓ впроваджувати системний підхід до аналізу проблем;
- ✓ використовувати сучасні інструменти збору й обробки інформації;
- ✓ враховувати психологічні, організаційні та економічні чинники, що впливають на процес прийняття рішень;
- ✓ формувати культуру обґрунтованого та відповідального управління.

Здобуті теоретичні знання є основою для подальшого аналізу практики прийняття управлінських рішень на конкретному підприємстві, що буде здійснено в наступному розділі дослідження.

Об'єктом дослідження моєї роботи було внутрішнє середовище функціонування ТОВ «***». В другому розділі роботи я провів певне дослідження і визначив, що на сьогодні компанія *** - це якісний виробник меблів та усталений учасник ринку, що має власні канали збуту та покупців як в Україні. Підприємство працює стабільно, має напрацьований портфель замовлень, власну торгову марку і пишається якістю і відсутністю нарікань з боку замовників. Однак, фінансова криза, проблема неплатежів, зменшення платоспроможності споживачів в період з 2022 по 2024 рр. вплинули і на результати діяльності фабрики.

Довгострокові зобов'язання відсутні. Загальна сума поточних зобов'язань складає 271 тис. грн., у тому числі: кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги - 196 тис. грн., з бюджетом - 9 тис. грн., зі страхування - 19 тис. грн., з оплати праці - 47 тис. грн.. Аналіз економічних показників діяльності ТОВ «***» свідчить про незадовільний стан результатів діяльності за три роки. Так, зростання валового доходу від усіх результатів господарської діяльності на 32,9% порівняно з минулими роками, поступово уповільнилось, а темпи

зростання становили в 2023 році лише 23,4% від 2022 і 13,9% в 2024 році від 2015 року (з 3835,0 тис. грн. до 4367,0 тис. грн.).

В той же час витрати зростали більш потужними темпами (на 36,6% в 2022 р., на 28,8% в 2023 р. і на 20,2% в 2024 р.), що, відповідно і призвело спочатку до зменшення прибутку в 2023 р. по відношенню до 2022 р., а потім і до 175,0 тис. грн. збитків в 2024 р. Такий стан справ не дозволив підприємству стабілізувати становище і в 2024 р. (через кризу і уповільнення кількості замовлень).

Більш ретельний аналіз операційних витрат пояснив причини зменшення чистого прибутку в 2023 році і збитковості в 2024 році. Так, якщо амортизація зменшувалась (що свідчить про старіння ОФ), а витрати на оплату праці зростали не суттєво, лише на 23,4% в 2022 р., на 4,3% в 2023 р. і на 24,0% в 2024 р., то матеріальні витрати по підприємству спочатку зменшились на 385,1 тис. грн. в 2022 р., а потім зросли в 5 разів в 2023 р. і потім ще на 39,6% в 2024 році. Загальний ріст матеріальних витрат лише за два звітних роки склав близько 2108,4 тис. грн., що для такого підприємства як ТОВ «***» є дуже важливим.

У третьому розділі було розглянуто основні напрями удосконалення системи прийняття управлінських рішень у ТОВ «***». Проведений аналіз дозволив визначити конкретні заходи, які сприятимуть підвищенню ефективності управлінської діяльності на підприємстві.

По-перше, впровадження сучасних інформаційних технологій (ERP-систем, ВІ-платформ, електронного документообігу) дозволить інтегрувати основні бізнес-процеси, забезпечити швидкий доступ до актуальної інформації та підвищити аналітичні можливості керівництва.

По-друге, запропоновані організаційні зміни, зокрема децентралізація ухвалення рішень, формалізація процедур, а також

створення центрів відповідальності, сприятимуть покращенню внутрішньої координації та підвищенню оперативності управління.

По-третє, підвищення кваліфікації управлінського персоналу через навчання, тренінги, розвиток soft skills та використання сучасних освітніх платформ сприятиме формуванню компетентної управлінської команди, здатної ефективно діяти в умовах змін.

По-четверте, удосконалення інформаційного забезпечення управління дозволить уникнути дублювання даних, зменшити ризики прийняття неактуальних або необґрунтованих рішень, а також забезпечить прозорість та контроль у бізнес-процесах.

По-п'яте, формування стратегічної системи прийняття рішень, заснованої на аналітичних інструментах, KPI та методиці OKR, дає змогу підвищити результативність діяльності підприємства, забезпечити його розвиток у довгостроковій перспективі.

Довгостроковий успіх підприємства неможливий без стратегічного підходу до управління. У ТОВ «***» доцільно впровадити систему стратегічного планування, яка передбачає визначення місії, цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (SWOT, PEST-аналізи), формування стратегічних альтернатив та контроль реалізації обраного курсу.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів комплексно покращить систему прийняття рішень у ТОВ «***», сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, забезпечить ефективне використання ресурсів і адаптивність до змін зовнішнього середовища.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Батюк Б. Б. Інноваційні управлінські рішення в умовах сучасних викликів. Наукові інновації та передові технології. 2024. No 2 (30). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-364-373](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-364-373).
2. Білокінь О. В., Ковальов М. С. Ризики при прийнятті управлінського рішення на підприємстві. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 14. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-17>.
3. Бондарчук Н. В. Колективні методи прийняття управлінських рішень, як інструмент підвищення ефективності управління. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2021. Вип 17. Т. 2. С. 251-259.
4. Бреус С., Пригарський В. Ефективні управлінські рішення: методи та прийоми. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-23>.
5. Гасюк І. Л., Іваній О. М. Логічно-формальні та критеріальні методи прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. Наукові перспективи. 2024. No 8 (50). С. 112–122.
6. Груб'як С.В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 11. С. 201-204.
7. Жовковська Т. Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. № 19. С. 146–150.
8. Карпенко Ю. В., Кобзар А. С. Основні підходи до визначення сутності поняття «управлінське рішення». *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. №11-12 (288-289). DOI:10.32680/2409-9260-2021-11-12-288-289-147-153
9. Коврига О.С. Процес прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. Таврійський національний університет імені В.І.

Вернадського. 2019. Том 30 (69) № 4. С. 67-72. DOI <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/12>

10. Кравченко М. О., Голюк В. Я. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. Випу. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>.

11. Круковська О.В., Борковська В.В., Короленко О.Б. Прийняття управлінських рішень, моделі та методи в аналізі, та аудиті. Інвестиції: практика та досвід. 2021. №6. DOI: 10.32702/23066814.2021.6.10.

12. Левіна-Костюк М. О., Мельничук О. І., Телічко Н. О. Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-40>.

13. Лозовський О., Горшков М. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-86>

14. Махун А. П. Методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. Тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 20 квіт. 2023 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2023. С.44-45. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279676>.

15. Методи прийняття управлінських рішень: Електронні навч.-метод. рекомендації до вивчення курсу. Електронне навчальне видання. / І.В. Герлах. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2023. 40 с.

16. Онокієнко Т. С. Прийняття управлінських рішень: ключові аспекти для успіху. Сучасні тенденції в управлінні та адмініструванні: нові парадигми та можливості: матеріали Круглого столу (10 травня 2024 року); наук. кер. Ю. М. Сагачко. ПВНЗ «Інститут психології і

підприємництва»; Державний біотехнологічний університет. 2024. С. 53–55. URL:<https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/54080/1/>

17. Офіційний сайт ТОВ «***». URL: <https://letro.com.ua>.

18. Парій Л. В., Кубрак А. О. Грийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Випуск 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-13>.

19. Помазун О. М. Сучасні аспекти прийняття рішень з управління бізнес процесами підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4816>.

20. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: навч.посібник. К.: Атіка. 2019. 240с.

21. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Дніпро. Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

22. Самойленко І. О. Обґрунтування адміністративних рішень в умовах ризику та невизначеності. Харків. ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 73 с.

23. Сметанко О. В .Моделі та методи прийняття рішень в аналізі й аудиті: навч. посібник. Київ:«Центручбовоїлітератури», 2019. 456с.

24. Спьяк Г.І., Собко О.М., Турчин Л.Я. Обґрунтування управлінських рішень : навчальний посібник. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 153 с.

25. Теорія прийняття рішень: підручник. /За заг. ред. БуткаМ.П. [М.П. Бутко, І.М. Бутко, В.П. Мащенко та ін.]. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 360с.

26. Шульженко І.В., Остапенко С.Ю., Симоненко В.А. Едосконалення процесу прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Випуск 4(09). С. 73-77.

27. Шульга О. Методичні засади прийняття управлінських рішень. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 22. С. 54-58. DOI:<https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.9>.

28. Щедріна О. І., Череди І. В. Системний аналіз пошуку оптимальних рішень в економічних конфліктах. Моделювання та інформаційні системи в економіці: збірник наукових праць. зб. наук. праць. 2019. № 98 2019. С.241-250. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/zb_mise/98/22.pdf.

29. Decision-making process. Ed Burns Kate Brush. URL: <https://www.techtarget.com/searchbusinessanalytics/definition/decision-making-process> (дата звернення: 16.07.2025).

30. Decision Trees for Decision Making. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/1964/07/decision-trees-for-decision-making> (дата звернення: 16.07.2025).

31. Decision-Making Techniques: Traditional and Modern Techniques. URL: <https://www.yourarticlelibrary.com/management/decision-makingmanagement/decision-making-techniques-traditional-and-modern-techniques/53215> (дата звернення: 15.07.2025).