

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО
« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ПРОЄКТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ЇХ
ВПРОВАДЖЕННЯ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПРОМИСЛОВОГО
ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Дарина ШАЛЯ

**Науковий керівник,
доктор філософії, доцент**

Ольга РОДІНА

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет: менеджменту і маркетингу
Кафедра: менеджменту і права
Освітня-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

З А Т В Е Р Д Ж У Ю

Зав. кафедри менеджменту і
права, д.е.н., професор
_____Олександр ВЕЛИЧКО
«_____» _____ 20__ р.

З А В Д А Н Н Я

на підготовку кваліфікаційної роботи

ШАЛІ ДАРИНІ ДМИТРІВНІ

- Тема роботи:** «Проектування управлінських рішень та їх впровадження в діяльність промислового підприємства»
керівник роботи: Родіна Ольга Вікторівна, доцент
затверджені наказом закладу вищої освіти від «_____» _____ 2026 р. № _____.
- Строк подання здобувачем роботи:** 05 червня 2026 року.
- Вихідні дані до роботи:** фінансова звітність ТОВ «Вандергруп», внутрішня документація підприємства, а також сукупність наукових праць і інформаційних джерел, присвячених питанням проектування управлінських рішень у діяльності суб'єктів господарювання.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) розкрити теоретико-методичні засади проектування управлінських рішень; 2) проаналізувати діяльності досліджуваного підприємства; 3) провести діагностику системи прийняття та реалізації управлінських рішень на досліджуваному підприємстві; 4) запропонувати напрями удосконалення системи прийняття та реалізації управлінських рішень на досліджуваному підприємстві.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):** Динаміка основних показників діяльності ТОВ «ВАНДЕРГРУП» у 2024-2025 рр.; Динаміка показників ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «ВАНДЕРГРУП» у 2024-2025 роках; Динаміка показників рентабельності ТОВ «ВАНДЕРГРУП» у 2024-2025 роках; Ієрархічна модель прийняття управлінських рішень у системі менеджменту ТОВ «ВАНДЕРГРУП»; Комплекс методів удосконалення системи прийняття управлінських рішень у ТОВ «ВАНДЕРГРУП»; Динаміка зміни беззбиткового обсягу виробництва у діяльності ТОВ «ВАНДЕРГРУП»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми роботи, об'єкта дослідження	вересень 2025 року	
2	Складання і затвердження плану та завдання на кваліфікаційну роботу	вересень 2025 року	
3	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів проєктування управлінських рішень у діяльності підприємства. Виконання першого теоретичного розділу.	вересень - грудень 2025 року	
4	Дослідження організаційно-економічної діяльності досліджуваного підприємства. Написання другого (аналітичного) розділу.	січень року – березень 2026 року	
5	Розробка напрямів удосконалення проєктування управлінських рішень на досліджуваному підприємстві. Виконання третього (рекомендаційного) розділу роботи.	березень – травень 2026 року	
6	Розробка висновків та пропозицій	травень 2026 року	
7	Оформлення повного тексту кваліфікаційної роботи, а також супровідних документів до неї.	травень 2026 року	
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	червень 2026 року	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	червень 2026 року	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	червень 2026 року	
11	Захист кваліфікаційної роботи	червень 2026 року	

Здобувачка

Дарина ШАЛЯ

Керівник роботи

Ольга РОДІНА

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЄКТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	8
1.1. Сутність і класифікація управлінських рішень у системі менеджменту підприємства	8
1.2. Етапи процесу розробки управлінських рішень та методичні аспекти оцінки ефективності їх реалізації	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВАНДЕРГРУП»....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ВАНДЕРГРУП»...	22
2.2. Діагностика системи прийняття та реалізації управлінських рішень у діяльності ТОВ «ВАНДЕРГРУП».....	29
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВАНДЕРГРУП».....	38
3.1. Обґрунтування підвищення результативності управлінських рішень ТОВ «ВАНДЕРГРУП».....	38
3.2. Економічне забезпечення зростання ефективності прийняття управлінських рішень	47
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах функціонування промислових підприємств, що характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю зовнішнього середовища, технологічними змінами та необхідністю швидкої адаптації до нових викликів, особливого значення набуває ефективність управлінських рішень та якість їх впровадження. Саме управлінські рішення визначають напрями розвитку підприємства, рівень використання ресурсів, конкурентоспроможність продукції та фінансові результати діяльності.

Проектування управлінських рішень виступає складним багатоступеневим процесом, що передбачає аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, визначення альтернатив розвитку, оцінку ризиків та вибір оптимального варіанта дій. Водночас не менш важливим є етап їх практичної реалізації, оскільки навіть найбільш обґрунтовані рішення можуть не забезпечити очікуваного результату за відсутності ефективного механізму впровадження.

В умовах промислового виробництва управлінські рішення мають особливу специфіку, оскільки пов'язані з використанням значних матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, складними виробничими процесами та високою відповідальністю за кінцевий результат. Недостатня обґрунтованість або несвоєчасність прийняття рішень може призвести до зниження ефективності виробництва, зростання витрат, втрати конкурентних позицій та погіршення фінансового стану підприємства.

Крім того, сучасні тенденції розвитку економіки, зокрема цифровізація бізнес-процесів, впровадження інноваційних технологій, автоматизація виробництва та використання аналітичних систем підтримки прийняття рішень, зумовлюють необхідність удосконалення підходів до проектування та реалізації управлінських рішень. Особливої актуальності набуває інтеграція

стратегічного, тактичного та операційного управління, що дозволяє забезпечити узгодженість дій усіх структурних підрозділів підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичних засад проєктування управлінських рішень та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності їх впровадження у діяльності промислового підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- розглянути сутність, зміст та класифікацію управлінських рішень у системі менеджменту підприємства;
- дослідити теоретичні підходи до проєктування управлінських рішень та визначити основні етапи цього процесу;
- проаналізувати особливості впровадження управлінських рішень у діяльності промислового підприємства;
- здійснити оцінку ефективності діючої системи прийняття та реалізації управлінських рішень на досліджуваному підприємстві;
- виявити проблеми та недоліки у процесі проєктування і впровадження управлінських рішень;
- розробити пропозиції щодо удосконалення системи прийняття та реалізації управлінських рішень з урахуванням сучасних умов господарювання.

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю промислового підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів проєктування управлінських рішень та механізмів їх впровадження у діяльність промислового підприємства.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано наступні **методи дослідження**: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до прийняття управлінських рішень; системний підхід – для розгляду процесу управління як цілісної системи; порівняльний аналіз – для оцінки

ефективності управлінських рішень; економічний аналіз – для дослідження показників діяльності підприємства; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; графоаналітичний метод – для наочного відображення результатів дослідження; метод узагальнення – для формування висновків і пропозицій.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти, статистичні матеріали, фінансова звітність та внутрішня документація досліджуваного підприємства.

Практичне значення роботи полягає у розробленні конкретних рекомендацій щодо вдосконалення процесу проектування управлінських рішень та підвищення ефективності їх впровадження у діяльності промислового підприємства. Запропоновані заходи спрямовані на оптимізацію управлінських процесів, підвищення якості прийняття рішень, зниження рівня ризиків та покращення фінансово-економічних результатів діяльності підприємства. Отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності підприємств промислового сектору, а також у навчальному процесі при викладанні дисциплін з менеджменту та управління підприємством.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЄКТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Сутність і класифікація управлінських рішень у системі менеджменту підприємства

Управління як цілеспрямований процес координації діяльності організації невід’ємно пов’язане з прийняттям рішень, оскільки саме через управлінські рішення реалізуються функції планування, організації, мотивації та контролю. Рішення виступають формою конкретизації управлінського впливу та інструментом перетворення стратегічних цілей на практичні дії. У цьому контексті управління можна розглядати як безперервну сукупність взаємопов’язаних рішень, спрямованих на досягнення визначених результатів у межах наявних ресурсних та часових обмежень.

Процес прийняття управлінських рішень забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, дозволяє узгоджувати інтереси зацікавлених сторін і підтримувати стабільність функціонування організації. Якість управління безпосередньо залежить від обґрунтованості, своєчасності та ефективності прийнятих рішень, які визначають траєкторію розвитку підприємства та його конкурентні позиції [2-3].

Прийняття рішень є не лише складовою управлінського процесу, а й його ключовим змістовним елементом, що формує основу стратегічного та оперативного управління діяльністю підприємства.

Процес прийняття управлінських рішень здійснюється на кожному рівні ієрархії управління та обумовлюється обсягом повноважень, функціональних обов’язків і зони відповідальності менеджерів. На стратегічному рівні формуються довгострокові орієнтири розвитку, на тактичному - визначаються способи їх реалізації, а на оперативному - забезпечується практичне виконання

поставлених завдань. Система прийняття рішень охоплює всю управлінську вертикаль підприємства та забезпечує узгодженість дій структурних підрозділів [1, 6].

У межах своїх компетенцій менеджери не лише формують управлінські рішення, а й конкретизують інструменти їх реалізації, визначають відповідальних виконавців і встановлюють часові параметри виконання, що сприяє чіткому розподілу функцій, підвищує рівень організаційної дисципліни та забезпечує контроль за досягненням запланованих результатів. Відповідність прийнятих рішень рівню управління та ресурсним можливостям підприємства є передумовою їх ефективної реалізації [4-5].

Сутність управлінського рішення проявляється у поєднанні аналітичної, організаційної та регулятивної складових. Аналітична складова передбачає дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, виявлення проблем та оцінювання можливих альтернатив. Організаційна складова пов'язана з формуванням механізму реалізації рішення, визначенням відповідальних осіб, ресурсного забезпечення та часових меж виконання. Регулятивна складова забезпечує коригування діяльності підприємства відповідно до поставлених цілей і стратегічних орієнтирів розвитку [7-8].

У системі менеджменту управлінські рішення виконують низку функцій: забезпечують реалізацію стратегічних і тактичних цілей, координують діяльність структурних підрозділів, регулюють використання ресурсів, формують мотиваційні імпульси для персоналу та сприяють адаптації підприємства до змін ринкового середовища [11]. Від якості, обґрунтованості та своєчасності прийнятих рішень залежить ефективність функціонування підприємства, рівень його конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

Підходи до визначення змісту поняття «управлінське рішення» представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення поняття «управлінське рішення» науковців

Автор	Визначення поняття	Ключовий акцент
Кузьмін О.	Управлінське рішення - це результат управлінської діяльності, спрямований на досягнення цілей підприємства	Управлінський вплив
Покропивний С.	Управлінське рішення - це обґрунтований вибір альтернативи на основі аналізу інформації та оцінки наслідків	Аналітична обґрунтованість
Прохорова В.	Управлінське рішення - це цілеспрямований управлінський вплив, що забезпечує узгодженість функціонування підсистем підприємства	Системний підхід
Федулова Л.	Управлінське рішення - це інструмент реалізації стратегічних і інноваційних перетворень підприємства	Інноваційна спрямованість
Ареф'єва О.	Управлінське рішення - це форма управлінського впливу, що забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища	Адаптивність
Бланк І.	Управлінське рішення - це економічно обґрунтований вибір альтернативи з урахуванням фінансових наслідків	Фінансова ефективність
Гребенюк Т.	Управлінське рішення - це процес формування та реалізації управлінського впливу на основі інформаційного забезпечення	Інформаційне забезпечення

Джерело: [9-10, 12-13, 15-17]

Узагальнення наукових підходів до визначення сутності управлінського рішення дозволяє констатувати, що сучасне його трактування має інтегративний характер і поєднує кілька взаємодоповнюючих концептуальних вимірів.

Зокрема, процесний підхід розглядає управлінське рішення як послідовність структурованих етапів - від ідентифікації проблеми до оцінювання результатів реалізації. Системний підхід акцентує увагу на взаємозв'язку рішення з іншими елементами управлінської системи та його впливі на функціонування підприємства як цілісного соціально-економічного організму. Стратегічний аспект передбачає орієнтацію рішень на довгострокові цілі розвитку та формування конкурентних переваг, тоді як економічний вимір зосереджується на ресурсному забезпеченні, ефективності та фінансових наслідках їх реалізації [15-17].

У працях сучасних українських науковців особлива увага приділяється адаптивному характеру управлінських рішень, що зумовлено функціонуванням підприємств у середовищі високої мінливості та невизначеності. В умовах трансформаційної економіки акцент робиться на необхідності інноваційної спрямованості управлінських дій, їх здатності забезпечувати гнучке реагування на структурні зміни ринку та інтеграційні процеси. Водночас наголошується на обов'язковості фінансово-економічного обґрунтування рішень, що має забезпечувати раціональне використання ресурсів і досягнення запланованих результатів із мінімізацією ризиків [18-19].

Класифікація управлінських рішень здійснюється за різними ознаками, що дозволяє систематизувати їх залежно від змісту, масштабу та умов прийняття (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Узагальнена класифікація управлінських рішень у системі менеджменту підприємства [20-22]

Класифікаційна ознака	Види управлінських рішень	Характеристика
За рівнем управління	Стратегічні	Визначають довгострокові напрями розвитку підприємства
	Тактичні	Конкретизують способи реалізації стратегії
	Оперативні	Спрямовані на вирішення поточних завдань
За функціональною сферою	Виробничі	Регулюють виробничий процес
	Фінансові	Пов'язані з управлінням фінансовими ресурсами
	Маркетингові	Спрямовані на формування та реалізацію збутової політики
	Кадрові	Стосуються управління персоналом
	Інноваційні	Пов'язані з впровадженням нових технологій і продуктів
За умовами прийняття	В умовах визначеності	Приймаються за наявності повної інформації
	В умовах ризику	Передбачають оцінку ймовірностей результатів
	В умовах невизначеності	Приймаються за обмеженої інформації
За суб'єктом прийняття	Індивідуальні	Приймаються одноосібно керівником
	Колегіальні	Формуються за участю групи осіб
За ступенем структурованості	Програмовані	Типові, стандартні рішення
	Непрограмовані	Нетипові, потребують творчого підходу
За терміном дії	Короткострокові	До одного року
	Середньострокові	1–3 роки
	Довгострокові	Понад 3 роки
За характером впливу	Економічні	Спрямовані на фінансові результати
	Організаційні	Пов'язані зі змінами структури управління

	Соціальні	Впливають на персонал та соціальний клімат
	Технічні	Передбачають модернізацію технологій

За рівнем управління виділяють стратегічні, тактичні та оперативні рішення. Стратегічні рішення визначають довгострокові напрями розвитку підприємства, його місію та конкурентну позицію. Тактичні рішення конкретизують способи реалізації стратегічних цілей у середньостроковій перспективі. Оперативні рішення спрямовані на забезпечення поточної діяльності та вирішення щоденних управлінських завдань.

За функціональною спрямованістю розрізняють виробничі, фінансові, маркетингові, кадрові, інноваційні та інші рішення, що відповідають окремим підсистемам управління підприємством. Відповідний поділ відображає багатовекторність управлінського впливу та комплексність менеджменту [18].

За ступенем визначеності умов прийняття рішення поділяються на рішення, що приймаються в умовах визначеності, ризику та невизначеності. В умовах визначеності керівник має повну інформацію про наслідки альтернатив; у ситуації ризику - володіє ймовірнісними оцінками результатів; в умовах невизначеності - стикається з обмеженістю або відсутністю достовірної інформації [19].

За способом розроблення рішення можуть бути індивідуальними або колегіальними. Індивідуальні рішення приймаються керівником одноосібно в межах його повноважень, тоді як колегіальні передбачають залучення групи фахівців або використання експертних методів. Крім того, управлінські рішення класифікують за терміном дії (коротко, середньо- та довгострокові), за характером впливу (економічні, організаційні, соціальні, технічні), а також за ступенем структурованості проблеми (програмовані та непрограмовані) [21].

У табл. 1.3. представлено порівняльну характеристику стратегічних, тактичних та оперативних управлінських рішень.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика стратегічних, тактичних та оперативних
управлінських рішень [23-25]

Критерій порівняння	Стратегічні рішення	Тактичні рішення	Оперативні рішення
Рівень управління	Вищий рівень (топ-менеджмент)	Середній рівень (керівники підрозділів)	Нижчий рівень (лінійні керівники)
Горизонт планування	Довгостроковий (3-5 років і більше)	Середньостроковий (1-3 роки)	Короткостроковий (до 1 року)
Сфера впливу	Уся організація	Окремі функціональні напрями	Конкретні операційні процеси
Ступінь ризику	Високий	Середній	Порівняно низький
Рівень невизначеності	Значний	Помірний	Мінімальний
Частота прийняття	Епізодично	Періодично	Постійно
Характер рішень	Непрограмовані, інноваційні	Частково програмовані	Переважно програмовані
Приклади	Вихід на новий ринок, диверсифікація діяльності	Розроблення річного бюджету, план маркетингових заходів	Формування графіка виробництва, розподіл змін

Систематизація управлінських рішень за різними класифікаційними ознаками сприяє структуризації управлінського процесу, чіткому розмежуванню рівнів відповідальності та визначенню адекватних методів обґрунтування альтернатив. Класифікаційний підхід забезпечує логічну впорядкованість процесу прийняття рішень, підвищує його прозорість та керованість, а також створює умови для комплексної оцінки їх економічної та організаційної ефективності. У результаті формується цілісна та результативна система управління, здатна забезпечувати стабільний розвиток підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища [26].

Таким чином, управлінські рішення виступають базовим інструментом функціонування системи менеджменту підприємства, через який реалізуються стратегічні орієнтири, тактичні завдання та оперативні дії. Саме завдяки прийняттю та впровадженню обґрунтованих рішень забезпечується узгодженість діяльності структурних підрозділів, раціональний розподіл ресурсів і досягнення запланованих результатів. У динамічному та конкурентному середовищі управлінські рішення виконують адаптаційну

функцію, дозволяючи підприємству своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, технологічні трансформації та інституційні виклики.

1.2. Етапи процесу розробки управлінських рішень та методичні аспекти оцінки ефективності їх реалізації

Процес прийняття управлінських рішень є багатостадійною управлінською процедурою, що охоплює послідовність взаємопов'язаних етапів - від ідентифікації проблемної ситуації до оцінювання отриманих результатів та їх можливого коригування. Його зміст полягає у цілеспрямованому аналізі відхилень від запланованих показників або у виявленні нових можливостей розвитку, що потребують управлінського реагування.

Водночас у науковій практиці виокремлюється типова логіка розроблення та прийняття управлінського рішення, що забезпечує системність і обґрунтованість управлінського впливу (рис. 1.1).

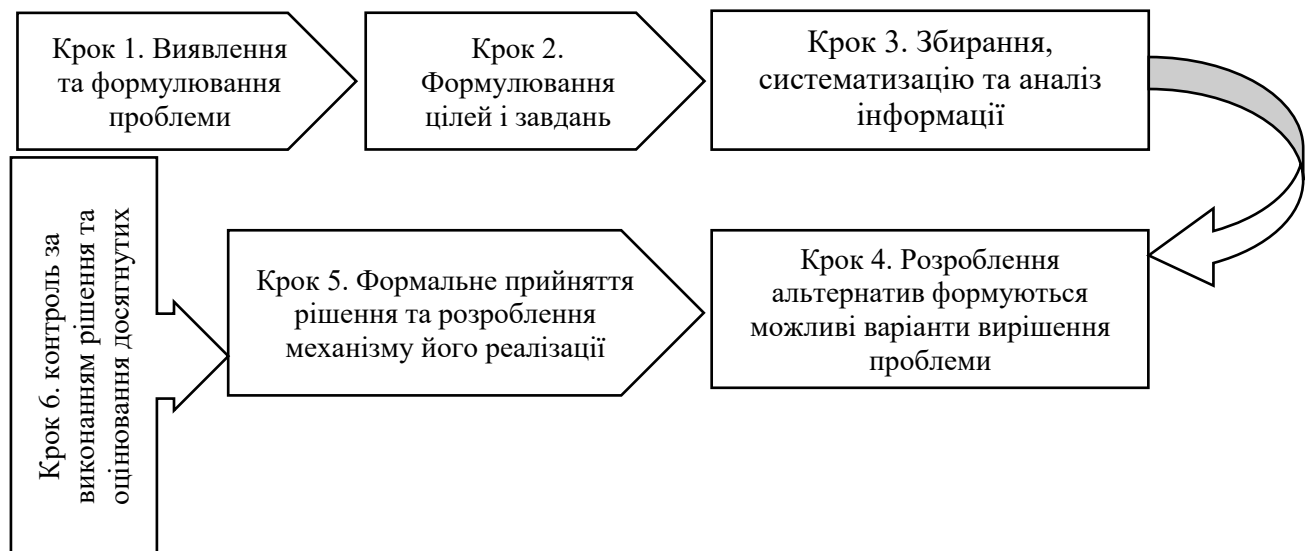


Рис. 1.1. Етапи прийняття і реалізації управлінських рішень у діяльності підприємства [27]

Структура процесу прийняття управлінських рішень не є універсальною та жорстко фіксованою; вона формується залежно від характеру проблемної ситуації, рівня управління, масштабів завдання та ступеня невизначеності середовища. Конкретні умови функціонування підприємства, складність поставлених цілей і наявність ресурсних обмежень зумовлюють варіативність послідовності та змісту окремих етапів [27-28].

Першим етапом є виявлення та формулювання проблеми або визначення управлінської можливості. На цій стадії здійснюється аналіз відхилень фактичних результатів від запланованих показників, встановлюються причини виникнення проблеми та оцінюється її значущість для підприємства [26].

Наступним кроком виступає формулювання цілей і завдань, яких необхідно досягти в результаті реалізації рішення. Чіткість визначення цільових орієнтирів створює основу для подальшого вибору альтернатив та встановлення критеріїв їх оцінювання [27].

Третій етап передбачає збирання, систематизацію та аналіз інформації, необхідної для обґрунтування можливих варіантів дій. У межах цієї стадії використовуються методи економічного аналізу, прогнозування, моделювання та експертних оцінок [28].

На етапі розроблення альтернатив формуються можливі варіанти вирішення проблеми, які мають відповідати стратегічним пріоритетам підприємства та його ресурсним можливостям. Подальше оцінювання альтернатив здійснюється за визначеними критеріями ефективності, ризику та доцільності, що дозволяє обрати оптимальний варіант [28].

Після вибору альтернативи відбувається формальне прийняття рішення та розроблення механізму його реалізації. На цій стадії визначаються відповідальні виконавці, ресурси, строки виконання та система контролю.

Завершальним етапом є контроль за виконанням рішення та оцінювання досягнутих результатів. У разі виявлення відхилень здійснюється коригування управлінських дій або перегляд початкового рішення і забезпечує циклічність

процесу прийняття рішень і підвищує адаптивність системи управління до змін внутрішнього та зовнішнього середовища [29-30].

Основні вимоги до технології прийняття управлінських рішень у системі менеджменту підприємства визначаються необхідністю забезпечення їх обґрунтованості, своєчасності та результативності. Рационально побудована технологія прийняття рішень має відповідати принципам системності, послідовності та цільової спрямованості, що дозволяє мінімізувати управлінські ризики та підвищити ефективність функціонування організації.

Насамперед технологія прийняття рішень повинна ґрунтуватися на достовірній та повній інформаційній базі. Інформаційне забезпечення є передумовою адекватної оцінки проблемної ситуації, формування альтернатив та прогнозування можливих наслідків. Водночас важливою вимогою є аналітична обґрунтованість, яка передбачає використання сучасних методів економічного аналізу, моделювання та оцінювання ризиків [32].

Суттєвим критерієм є відповідність управлінського рішення стратегічним цілям підприємства та його ресурсним можливостям. Технологія прийняття рішень має забезпечувати узгодженість між довгостроковими орієнтирами розвитку та поточними управлінськими діями. Крім того, рішення повинні бути економічно доцільними, тобто спрямованими на досягнення максимального результату за оптимального використання ресурсів [33].

Важливою вимогою є своєчасність прийняття рішення, оскільки затримка управлінського реагування може призвести до втрати конкурентних переваг або поглиблення проблемної ситуації. Одночасно необхідно забезпечити чіткість формулювання рішень, визначення відповідальних осіб та встановлення конкретних строків реалізації.

Не менш значущою є гнучкість технології прийняття рішень, що передбачає можливість коригування управлінських дій залежно від змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Наявність системи контролю та

зворотного зв'язку дозволяє оцінювати ефективність реалізації рішень і своєчасно вносити необхідні зміни [34].

У сучасній практиці менеджменту зберігається певна невідповідність між рівнем теоретичної розробленості проблематики прийняття управлінських рішень та реальними методами, що застосовуються у діяльності підприємств. Попри значний обсяг наукових досліджень, присвячених стратегічному аналізу, моделюванню альтернатив і оцінюванню ефективності рішень, практичні інструменти часто залишаються спрощеними, інтуїтивними або ситуативними, що зумовлює недостатній рівень формалізації управлінських процедур і обмежує можливості системного підходу до прийняття рішень [35].

Особливо актуальною є проблема методологічного забезпечення прийняття тактичних і оперативних рішень, які займають значну частку в структурі управлінської діяльності. Зазначенні рішення формують поточний режим функціонування підприємства, впливають на ефективність використання ресурсів, координацію підрозділів та стабільність виробничих процесів. Водночас їх підготовка часто здійснюється в умовах дефіциту часу, неповної інформації та високої динаміки змін, що потребує розроблення чітких алгоритмів і прикладної методики [36].

Недостатня інтеграція теоретичних напрацювань у повсякденну управлінську практику призводить до перевантаження керівників рутинними завданнями та знижує якість управлінських рішень. У цьому контексті актуалізується необхідність удосконалення методології прийняття тактичних і оперативних рішень, зокрема шляхом упровадження стандартизованих процедур, цифрових аналітичних інструментів і систем підтримки прийняття рішень, що дозволить підвищити обґрунтованість управлінських дій, скоротити часові витрати та забезпечити більш ефективну реалізацію стратегічних орієнтирів розвитку підприємства [37].

У межах сучасної технології менеджменту механізм прийняття управлінських рішень розглядається як структурована система організаційних

процедур та взаємодій, що забезпечують узгодженість управлінських дій і досягнення визначених цілей. Зазначений механізм включає низку взаємопов'язаних елементів, кожен із яких виконує специфічну функцію в управлінському процесі (рис. 1.2).

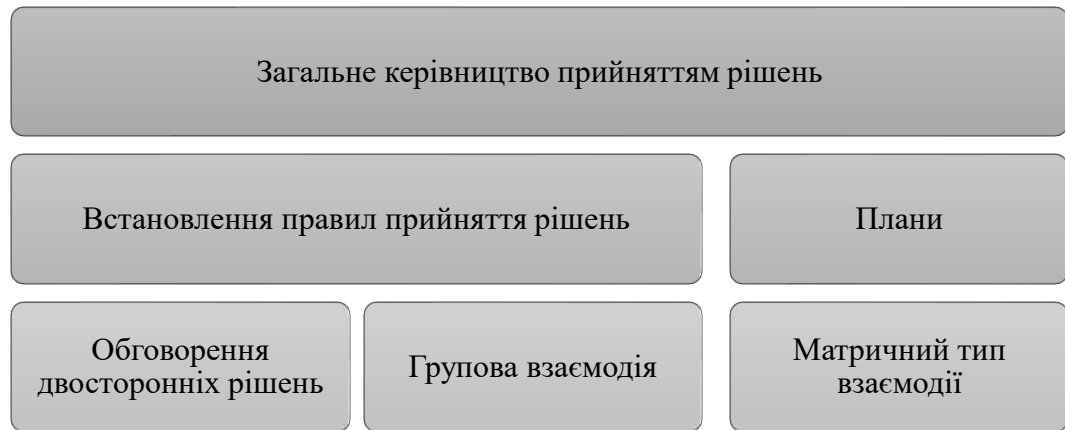


Рис. 1.2. Механізм прийняття управлінських рішень [12]

Першим компонентом виступає загальне керівництво прийняттям рішень, що передбачає визначення стратегічних орієнтирів, формування управлінської політики та координацію діяльності структурних підрозділів. На цьому рівні забезпечується цілісність управлінського впливу та узгодженість рішень із довгостроковими цілями підприємства [20].

Важливим елементом механізму є встановлення правил прийняття рішень, які регламентують процедури їх підготовки, погодження та затвердження. Наявність чітких нормативних положень сприяє стандартизації управлінських процесів, підвищує їх прозорість і знижує ймовірність суб'єктивних помилок.

Суттєву роль відіграють плани як інструмент упорядкування управлінської діяльності. Планування забезпечує послідовність прийняття рішень, визначає пріоритети, строки та ресурсне забезпечення, а також створює основу для подальшого контролю виконання.

Окрему складову становить прийняття двосторонніх рішень керівниками одного рівня на основі взаємної згоди. Зазначений формат

взаємодії сприяє координації дій між підрозділами, мінімізує конфлікти інтересів і забезпечує баланс управлінських повноважень.

Групова взаємодія на рівних управлінських рівнях передбачає колективне обговорення проблем та вироблення спільної позиції. Залучення фахівців до процесу прийняття рішень підвищує якість аналітичної оцінки та сприяє формуванню відповідальності за результати їх реалізації.

Завершальним елементом механізму є матричний тип взаємодії, що передбачає поєднання функціонального та проектного управління. Графічна модель дозволяє забезпечити гнучкість організаційної структури, ефективно розподіляти ресурси та координувати діяльність у межах складних багатофункціональних завдань [3].

Результативність управлінського рішення визначається не лише ступенем його оптимальності та аналітичної обґрунтованості, а й якістю організації процесу доведення до виконавців і подальшої реалізації. Навіть економічно доцільне рішення може втратити ефективність у разі нечіткого формулювання завдань, невизначеності відповідальних осіб або відсутності належного контролю. У цьому контексті організація виконання рішень постає як самостійна управлінська функція, що потребує активної позиції менеджера, системного моніторингу та коригування дій у ході їх реалізації.

Менеджер повинен забезпечити постійну координацію процесу впровадження рішення, підтримувати його в полі управлінської уваги та застосовувати адекватні інструменти впливу на виконавців. При цьому способи та методи реалізації визначаються насамперед змістом рішення, його масштабом, складністю та об'єктивними умовами функціонування підприємства. Вони мають відповідати реальним можливостям організації, ресурсним обмеженням і специфіці зовнішнього середовища, а не суб'єктивним уподобанням окремих керівників чи працівників [5, 18, 29].

Методи реалізації управлінських рішень повинні характеризуватися практичною спрямованістю та економічною доцільністю. Важливою вимогою є їх достатня точність і надійність, що забезпечує досягнення запланованих

результатів без суттєвих відхилень. Вони не повинні створювати надмірних ризиків або спричиняти додаткові втрати ресурсів. Раціонально обрані інструменти виконання рішень дозволяють мінімізувати управлінські помилки та забезпечити стабільність функціонування підприємства.

Успішність реалізації управлінських рішень зумовлюється сукупним впливом трьох груп чинників: організаційних, матеріальних та особистісних. Організаційні фактори охоплюють чіткість структури управління, розподіл повноважень і наявність системи контролю. Матеріальні фактори пов'язані з достатністю фінансових, технічних і інформаційних ресурсів. Особистісні чинники відображають професійну компетентність, мотивацію та відповідальність виконавців [24].

Наглядне уявлення про взаємозв'язки між ключовими детермінантами результативності управлінських рішень доцільно формувати у вигляді спрощеної графічної моделі. Модель дозволяє структуровано відобразити систему факторів, що зумовлюють якість і наслідки прийнятих рішень, а також виявити характер їх взаємодії. Візуалізація сприяє кращому розумінню причинно-наслідкових зв'язків між інформаційним забезпеченням, компетентністю суб'єкта управління, ресурсними обмеженнями, організаційним середовищем та механізмом реалізації рішень (рис. 1.3).

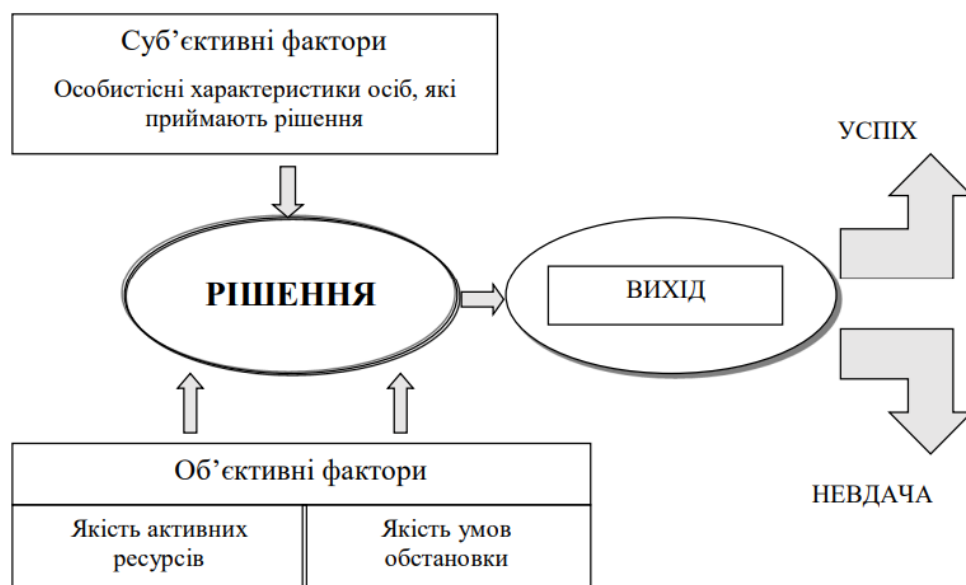


Рис. 1.3. Графічна модель впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на ефективність управлінських рішень [37]

Графічна інтерпретація дає можливість продемонструвати, що ефективність управлінського рішення формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх належать рівень професійної підготовки керівників, якість аналітичної обробки інформації, система мотивації персоналу та організаційна структура. Зовнішні фактори охоплюють ринкову кон'юнктуру, конкурентне середовище, нормативно-правові умови та макроекономічну ситуацію.

Застосування відкритої моделі не лише полегшує аналітичне осмислення управлінського процесу, а й створює підґрунтя для удосконалення практики прийняття рішень, що дозволяє виявити критичні точки впливу, визначити напрями підвищення результативності та забезпечити системний підхід до управління в умовах складного та динамічного середовища [38].

Рівень обґрунтованості та оптимальності управлінських рішень безпосередньо визначає результативність функціонування організації, а в окремих випадках - її здатність зберігати конкурентні позиції та забезпечувати власну життєздатність. Управлінські рішення формують стратегічний напрям розвитку, впливають на ефективність використання ресурсів, фінансову стійкість і репутацію підприємства на ринку. В умовах динамічного економічного середовища помилкові або несвоєчасні рішення можуть призвести до втрати частки ринку, погіршення фінансових показників або навіть до припинення діяльності [36].

Особливої ваги проблема оптимальності управлінських рішень набуває в ситуаціях зростаючої конкуренції та підвищеної невизначеності. Зміни у соціально-економічному середовищі, коливання ринкової кон'юнктури, технологічні трансформації та глобалізаційні процеси створюють додаткові ризики та ускладнюють процес вибору альтернатив. Зростання обсягів даних, які надходять в організацію, висуває підвищені вимоги до аналітичних компетенцій менеджерів та використання сучасних інформаційних технологій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВАНДЕРГРУП»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ВАНДЕРГРУП»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВАНДЕРГРУП» створене у вересні 2019 року в місті Дніпро та здійснює господарську діяльність відповідно до чинного законодавства України. Підприємство функціонує на підставі Статуту, який є основним установчим документом та визначає правові засади його діяльності [39, 40].

Статут ТОВ «ВАНДЕРГРУП» регламентує організаційно-правову структуру підприємства, повноваження органів управління, процедури ухвалення управлінських рішень, а також порядок взаємодії між учасниками (засновниками) та виконавчими органами. Документ встановлює правові межі відповідальності учасників, визначає механізм внесення змін до установчих положень, умови реорганізації або припинення діяльності товариства. Таким чином, статут виступає інституційною основою функціонування підприємства, забезпечуючи стабільність управління, послідовність реалізації стратегічних цілей та дотримання принципів законності у внутрішній діяльності [39, 40].

ТОВ «ВАНДЕРГРУП» здійснює діяльність на загальній системі оподаткування, обліку та звітності та є платником податку на додану вартість, що зумовлює ведення повного фінансового обліку та подання відповідної звітності до контролюючих органів. Розмір статутного капіталу становить 10 000 грн, що визначає мінімальний обсяг майнової участі засновників у формуванні фінансової бази підприємства та відображає межі їх відповідальності за зобов'язаннями товариства [39, 40].

Організаційно-правові засади діяльності ТОВ «ВАНДЕРГРУП» забезпечують нормативну визначеність його функціонування, формують основу корпоративного управління та створюють передумови для стабільного розвитку підприємства в межах чинного правового поля [39, 40].

Провідним напрямом господарської діяльності ТОВ «ВАНДЕРГРУП» є здійснення неспеціалізованої оптової торгівлі відповідно до КВЕД 46.90. Зазначений вид діяльності передбачає реалізацію широкого асортименту товарів без чітко визначеної товарної спеціалізації, що забезпечує підприємству гнучкість у формуванні товарної пропозиції та адаптацію до змін ринкового попиту. Зазначений формат діяльності дозволяє підприємству працювати з різними групами контрагентів і диверсифікувати джерела формування доходів.

Окрім основного виду діяльності, ТОВ «ВАНДЕРГРУП» має право здійснювати низку суміжних та допоміжних напрямів господарювання. До них належать виробництво паперових канцелярських виробів, виготовлення продукції з паперу та картону, зокрема гофрованого паперу, паперової та картонної тари, а також інших виробів відповідного профілю. Наявність таких виробничих напрямів свідчить про можливість інтеграції торговельної та виробничої діяльності, що створює передумови для формування власної товарної бази та підвищення доданої вартості продукції. Крім виробничих процесів, підприємство може здійснювати діяльність у сфері рекламних послуг, видавничої діяльності, друкування іншої продукції та спеціалізованої діяльності з дизайну та розширює спектр його функціональних можливостей та дозволяє формувати комплексні рішення для клієнтів, поєднуючи виробництво, маркетингову підтримку та творчі послуги.

Аналіз фінансового стану ТОВ «ВАНДЕРГРУП» здійснено на основі річної фінансової звітності малого підприємства за 2024 та 2025 роки. Метою дослідження є оцінка динаміки фінансових результатів, структури активів і джерел їх формування, рівня ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Комплексна оцінка фінансового стану ТОВ «ВАНДЕРГРУП»
за 2024-2025 рр.

Показник	2024 р.	2025 р.	Відхилення
Чистий дохід	2 780,7	2 261,0	-519,7
Собівартість	1 699,1	969,6	-729,5
Фінансові результат до оподаткування	909,2	595,5	-313,7
Чистий прибуток	745,5	488,1	-257,4
Рентабельність продажу, %	26,8	21,6	-5,2
Валюта балансу	1 827,5	2 390,0	+562,5
Оборотні активи	1 827,5	2 390,0	+562,5
Дебіторська заборгованість	1 759,1	2 178,8	+419,7
Грошові кошти	6,8	148,7	+141,9
Запаси	61,3	60,2	-1,1
Частка дебіторської заборгованості в активах, %	96,3	91,1	-5,2
Власний капітал	939,6	1 427,7	+488,1
Поточні зобов'язання	887,9	962,3	+74,4
Коефіцієнт автономії	0,51	0,60	+0,09
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	231	317	+86

Проведений аналіз свідчить, що підприємство залишається прибутковим протягом досліджуваного періоду, однак у 2025 році відбулося скорочення обсягів реалізації та зниження чистого прибутку. Рентабельність продажу зменшилась з 26,8 % до 21,6 %, що вказує на зниження ефективності операційної діяльності, хоча рівень прибутковості залишається достатнім для малого підприємства.

Позитивною тенденцією є зростання валюти балансу та власного капіталу, що свідчить про зміцнення фінансової бази підприємства та підвищення рівня фінансової незалежності (коефіцієнт автономії зріс до 0,60). Показники ліквідності перевищують нормативні значення, що формально підтверджує платоспроможність підприємства.

Водночас ключовим ризиком є значна концентрація активів у дебіторській заборгованості та збільшення строків її погашення до 317 днів у 2025 році. Така ситуація створює ризик дефіциту оборотного капіталу та обмежує можливості фінансування поточної діяльності. Крім того, відсутність

необоротних активів може стримувати потенціал довгострокового розвитку та масштабування бізнесу.

Динаміка основних показників діяльності ТОВ «ВАНДЕРГРУП» у 2024-2025 рр. представлено на рис. 2.1.

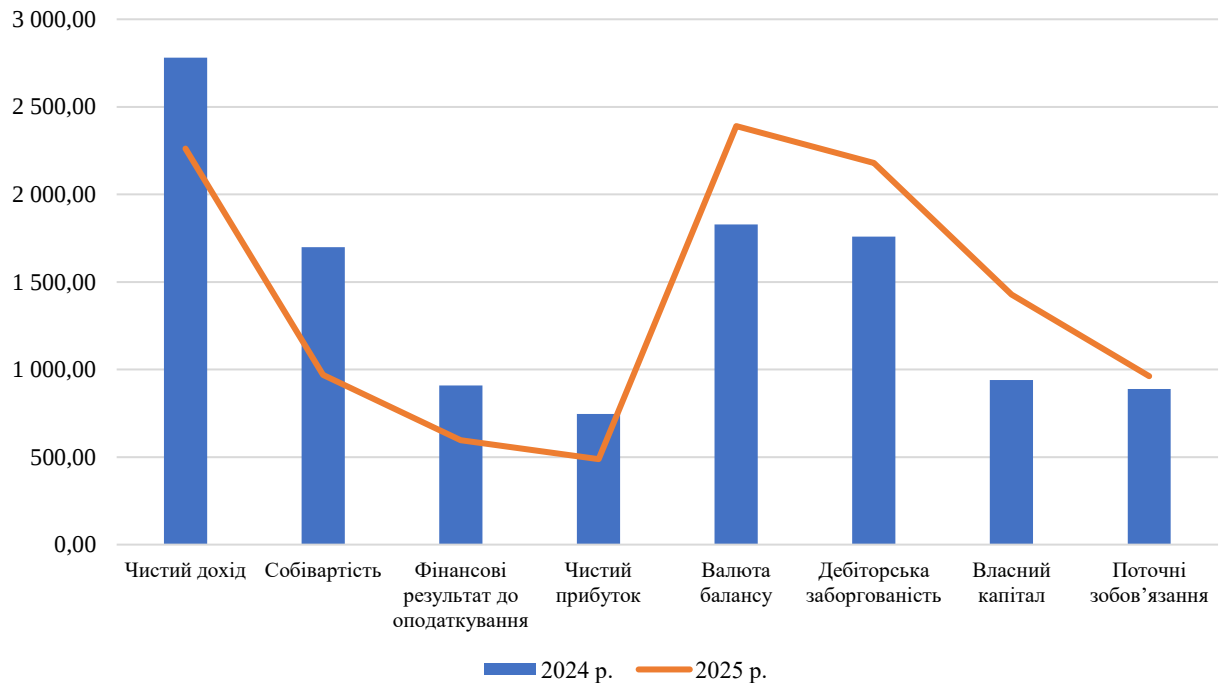


Рис. 2.1. Динаміка основних показників діяльності ТОВ «ВАНДЕРГРУП» у 2024-2025 рр.

Організаційна структура ТОВ «ВАНДЕРГРУП» передбачає функціональний розподіл обов'язків між управлінською та виконавчою ланками. У межах діяльності підприємства можуть функціонувати підрозділи або відповідальні особи, що забезпечують технічне супроводження проєктів, інженерно-проектну підтримку, матеріально-технічне постачання, комерційну діяльність та адміністративне управління, що створює передумови для координації виробничих процесів, раціонального використання ресурсів і контролю за виконанням зобов'язань.

Для комплексної оцінки фінансового стану ТОВ «ВАНДЕРГРУП» проведено розрахунок ключових показників ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності. Застосування системи фінансових коефіцієнтів дозволяє визначити рівень платоспроможності, ступінь

залежності від позикових ресурсів, ефективність використання активів і власного капіталу, а також швидкість обороту господарських засобів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз системи фінансових коефіцієнтів ТОВ «ВАНДЕРГРУП» за
2024-2025 роки

Показник	2024 р.	2025 р.	Норматив
Поточна ліквідність	2,06	2,48	1,5–2,0
Швидка ліквідність	1,99	2,42	>1
Абсолютна ліквідність	0,008	0,15	0,2–0,3
Коефіцієнт автономії	0,51	0,60	>0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	0,49	0,40	<0,5
Фінансовий леверидж	0,95	0,67	<1
Рентабельність продажу	26,8	21,6	↓
Рентабельність активів	40,8	23,1	↓
Рентабельність власного капіталу	79,3	41,2	↓
Оборотність активів	1,52	1,07	↓
Оборотність дебіторської заборгованості	1,58	1,15	↓
Період погашення дебіторської заборгованості	231 днів	317 днів	↑

Результати розрахунків свідчать, що ТОВ «ВАНДЕРГРУП» характеризується достатнім рівнем ліквідності, причому у 2025 році спостерігається покращення всіх показників платоспроможності. Значення коефіцієнтів поточної та швидкої ліквідності перевищують нормативні межі, що підтверджує здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання.

Фінансова стійкість ТОВ «ВАНДЕРГРУП» має позитивну динаміку: коефіцієнт автономії зріс до 0,60, а рівень фінансової залежності знизився, що свідчить про зміцнення позицій власного капіталу в структурі джерел фінансування.

Водночас показники рентабельності та ділової активності ТОВ «ВАНДЕРГРУП» демонструють негативну тенденцію. Зниження рентабельності продажу, активів та власного капіталу свідчить про скорочення ефективності використання ресурсів. Сповільнення оборотності активів і

значне збільшення періоду погашення дебіторської заборгованості до 317 днів вказує на проблеми в управлінні оборотним капіталом.

Динаміка деяких показників діяльності ТОВ «ВАНДЕРГРУП» представлено на рис. 2.2. та рис. 2.3.

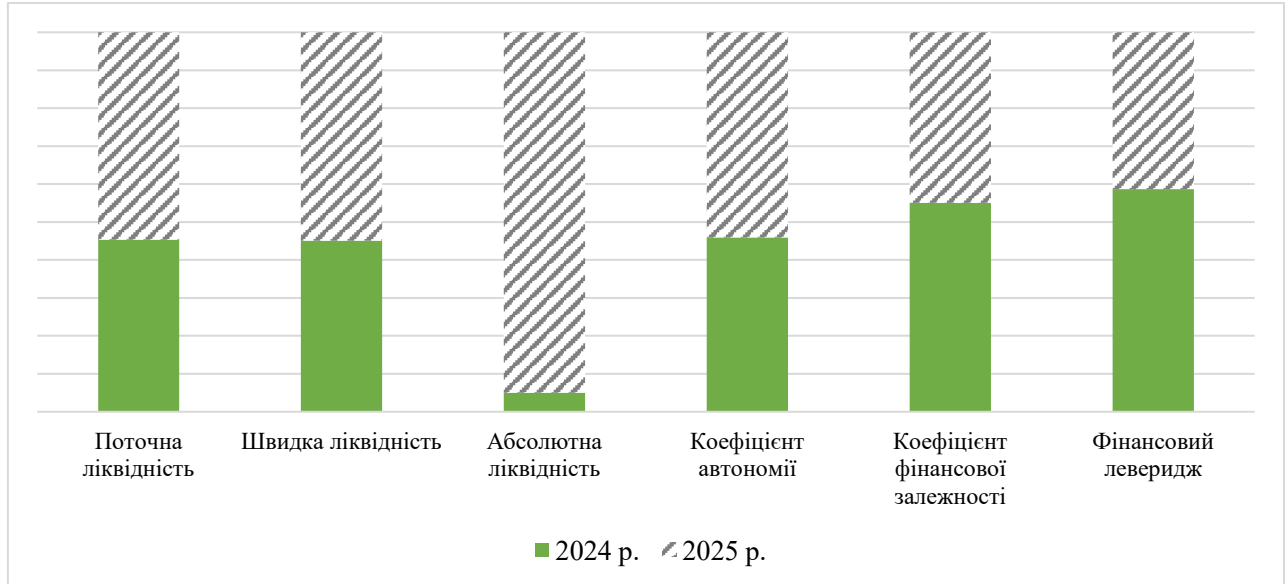


Рис. 2.2. Динаміка показників ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «ВАНДЕРГРУП» у 2024-2025 роках

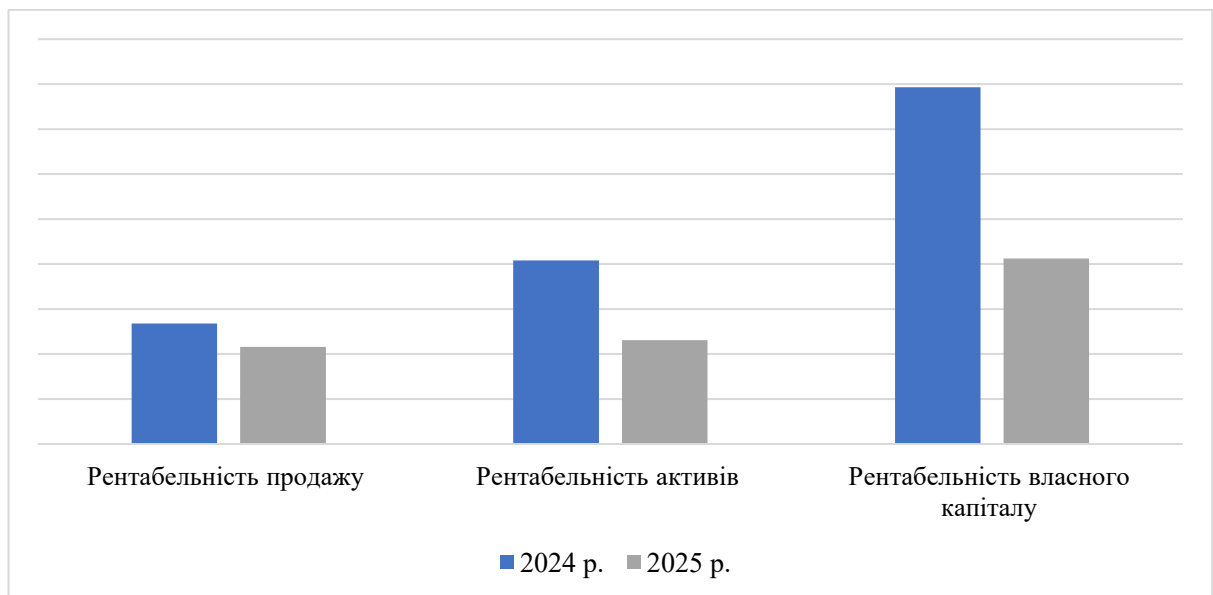


Рис. 2.3. Динаміка показників рентабельності ТОВ «ВАНДЕРГРУП» у 2024-2025 роках

З метою підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «ВАНДЕРГРУП» та мінімізації виявлених ризиків доцільно реалізувати комплекс взаємопов'язаних управлінських заходів. Насамперед необхідно посилити контроль за станом дебіторської заборгованості та скоротити строки її погашення. Для цього доцільно впровадити систематичний моніторинг розрахунків із контрагентами, встановити чіткі ліміти кредитування клієнтів, застосовувати механізми штрафних санкцій за прострочення платежів, а також використовувати інструменти факторингу або страхування комерційних ризиків. Скорочення періоду інкасації дебіторської заборгованості сприятиме підвищенню оборотності капіталу та зміцненню ліквідності підприємства.

Другим важливим напрямом є оптимізація кредитної політики щодо контрагентів. Необхідно здійснювати попередню оцінку платоспроможності клієнтів, диференціювати умови відстрочки платежів залежно від рівня ризику та обсягів співпраці, а також запровадити внутрішні регламенти щодо надання комерційного кредиту, що дозволить зменшити фінансові ризики та підвищити якість управління оборотними активами.

З метою забезпечення довгострокового розвитку доцільно розглянути можливість інвестування в необоротні активи. Формування власної матеріально-технічної бази або модернізація наявних виробничих ресурсів створить передумови для розширення масштабів діяльності, підвищення продуктивності та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Важливим напрямом підвищення фінансової стійкості ТОВ «ВАНДЕРГРУП» є диверсифікація клієнтської бази. Розширення кола споживачів дозволить знизити залежність від окремих контрагентів та мінімізувати ризики концентрації дебіторської заборгованості. Одночасно доцільно скорочувати частку відстрочених платежів у структурі реалізації продукції, що сприятиме стабілізації грошових потоків.

2.2. Діагностика системи прийняття та реалізації управлінських рішень у діяльності ТОВ «ВАНДЕРГРУП»

У системі управління ТОВ «ВАНДЕРГРУП» процес прийняття управлінських рішень структурований відповідно до трирівневої моделі менеджменту, що охоплює стратегічний, тактичний та операційний рівні, що забезпечує ієрархічну узгодженість управлінських дій та сприяє ефективній реалізації цілей підприємства в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

На стратегічному рівні ТОВ «ВАНДЕРГРУП» формуються ключові напрями розвитку підприємства, визначаються пріоритети діяльності, ринкова позиція, інвестиційна політика та загальна фінансова стратегія. Рішення цього рівня мають довгостроковий характер, приймаються керівництвом підприємства та визначають загальну траєкторію його розвитку.

Тактичний рівень управління ТОВ «ВАНДЕРГРУП» передбачає конкретизацію стратегічних орієнтирів у вигляді середньострокових планів і програм. На цьому етапі здійснюється планування обсягів реалізації, формування бюджетів, оптимізація витрат, управління дебіторською заборгованістю та ресурсним забезпеченням. Тактичні рішення спрямовані на забезпечення стабільності фінансових показників і підтримання конкурентоспроможності підприємства.

Операційний рівень ТОВ «ВАНДЕРГРУП» охоплює прийняття поточних управлінських рішень, пов'язаних із щоденною господарською діяльністю. До них належать питання організації виконання замовлень, контролю за витратами, координації роботи підрозділів, розрахунків із контрагентами та забезпечення платоспроможності. Саме на цьому рівні забезпечується практична реалізація стратегічних і тактичних завдань.

Види управлінських рішень ТОВ «ВАНДЕРГРУП» представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Види управлінських рішень у діяльності ТОВ «ВАНДЕРГРУП»

Рівень управління	Вид рішення	Зміст рішення
Стратегічний	Формування стратегії розвитку	Визначення напрямів діяльності, розширення ринку, диверсифікація послуг
	Інвестиційні рішення	Прийняття рішень щодо вкладень у необоротні активи, модернізацію
	Фінансова стратегія	Формування структури капіталу, політики фінансування
Тактичний	Бюджетування	Планування доходів, витрат, грошових потоків
	Цінова політика	Встановлення цін, знижок, умов співпраці
	Кредитна політика	Визначення умов відстрочки платежів, контроль дебіторської заборгованості
	Управління витратами	Оптимізація змінних і постійних витрат
Операційний	Організація виконання замовлень	Розподіл завдань між працівниками, контроль термінів
	Поточні фінансові розрахунки	Проведення платежів, контроль грошових потоків
	Управління запасами	Формування обсягів закупівлі, контроль залишків
	Контроль дебіторської заборгованості	Моніторинг термінів погашення

Система управлінських рішень ТОВ «ВАНДЕРГРУП» охоплює стратегічні, тактичні та операційні аспекти діяльності підприємства. Розподіл обов'язків забезпечує узгодженість довгострокових цілей із поточними господарськими процесами та дозволяє ефективно координувати фінансову, комерційну й організаційну діяльність підприємства.

Якщо потрібно, можна додати до таблиці оцінку ефективності кожного виду рішень або побудувати структурну схему процесу їх прийняття.

Процес прийняття управлінських рішень у діяльності підприємства є багатокомпонентним і характеризується впливом численних внутрішніх та зовнішніх чинників, що ускладнюють його реалізацію. У межах функціонування ТОВ «ВАНДЕРГРУП» такі процеси супроводжуються

низкою проблемних аспектів, які потребують системного аналізу та вдосконалення управлінських механізмів.

Однією з ключових проблем є обмеженість інформаційного забезпечення та необхідність оперативного опрацювання значних обсягів фінансово-економічних даних. Наявність високої частки дебіторської заборгованості в структурі активів ускладнює прогнозування грошових потоків і підвищує ризик помилкових рішень щодо фінансування поточної діяльності. Недостатня швидкість інкасації платежів впливає на ліквідність підприємства та зменшує гнучкість фінансового управління.

Іншим проблемним аспектом є необхідність узгодження стратегічних орієнтирів із тактичними та операційними рішеннями. За умов змінного ринкового середовища та нестабільного попиту керівництво підприємства змушене приймати рішення в умовах невизначеності, що підвищує рівень ризику та вимагає застосування адаптивних підходів до планування й контролю.

Важливим чинником також виступає ресурсна обмеженість малого підприємства, що зменшує можливості диверсифікації ризиків і впровадження інноваційних управлінських інструментів. Обмежений кадровий потенціал може призводити до концентрації управлінських функцій в руках вузького кола осіб, що підвищує навантаження на керівництво та ускладнює делегування повноважень.

Крім того, проблеми можуть виникати у сфері комунікації та координації дій між структурними елементами підприємства, особливо при прийнятті комплексних рішень, що охоплюють фінансові, комерційні та організаційні аспекти діяльності.

Раціональний розподіл обов'язків і повноважень у процесі формування та реалізації управлінських рішень є необхідною умовою забезпечення ефективності системи менеджменту підприємства. На ТОВ «ВАНДЕРГРУП» цей процес має поетапний характер і передбачає чітке розмежування

відповідальності між керівництвом, фінансовою службою та виконавчим персоналом відповідно до рівня прийнятих рішень і їх змісту.

На етапі ініціювання та ідентифікації проблеми провідна роль належить керівнику підприємства та відповідальним працівникам функціональних напрямів. Саме на цьому рівні здійснюється виявлення відхилень у фінансово-господарській діяльності, аналіз ринкової ситуації, визначення потреб у ресурсах або коригуванні поточних планів. Функціональні виконавці забезпечують збір первинної інформації, підготовку аналітичних матеріалів і обґрунтування можливих варіантів рішень.

На етапі розроблення альтернатив і вибору оптимального варіанта рішення ключові повноваження зосереджуються в керівника підприємства. Директор здійснює оцінку економічної доцільності запропонованих альтернатив, враховує фінансові можливості, ризики та стратегічні пріоритети розвитку. Фінансова служба або бухгалтерія забезпечують розрахунок економічної ефективності, аналіз витрат і прогнозування грошових потоків, що створює інформаційну базу для прийняття обґрунтованого управлінського рішення.

На етапі реалізації рішення відбувається делегування конкретних завдань відповідальним виконавцям. Керівництво визначає строки виконання, ресурси та очікувані результати, тоді як виконавчий персонал забезпечує практичне втілення прийнятих управлінських заходів. У межах цього етапу важливе значення має координація дій між структурними елементами підприємства та контроль за дотриманням установлених параметрів.

Контроль і оцінювання результатів становлять завершальний етап процесу. Керівник підприємства здійснює аналіз досягнутих показників, порівнює фактичні результати із запланованими та приймає рішення щодо коригування дій у разі необхідності. Фінансова служба надає звітні дані, які дозволяють оцінити економічний ефект від реалізованих заходів.

Розподіл обов'язків і повноважень на різних етапах формування і реалізації управлінських рішень на ТОВ «ВАНДЕРГРУП» представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Розподіл обов'язків і повноважень на різних етапах формування і реалізації управлінських рішень на ТОВ «ВАНДЕРГРУП»

Етап процесу прийняття рішення	Зміст етапу	Відповідальні особи	Основні повноваження	Форма контролю
1. Ідентифікація проблеми	Виявлення відхилень у діяльності, визначення потреби в управлінському рішенні	Директор, бухгалтер, відповідальні працівники	Аналіз фінансових показників, моніторинг ринку, ініціювання розгляду проблеми	Попередній аналіз звітності
2. Збір та аналіз інформації	Формування інформаційної бази для обґрунтування рішення	Бухгалтерія, відповідальні менеджери	Підготовка фінансових розрахунків, оцінка витрат і доходів, прогнозування ризиків	Аналітичні довідки, розрахунки
3. Розробка альтернатив	Формування можливих варіантів вирішення проблеми	Директор спільно з фінансовою службою	Оцінка економічної доцільності, визначення ресурсних потреб	Порівняльний аналіз варіантів
4. Прийняття рішення	Вибір оптимального варіанта	Директор	Затвердження рішення, визначення строків та ресурсів	Наказ або розпорядження
5. Реалізація рішення	Виконання запланованих заходів	Виконавчий персонал, бухгалтерія	Практичне впровадження заходів, використання ресурсів	Поточний управлінський контроль
6. Контроль та оцінка результатів	Аналіз досягнутих результатів і коригування дій	Директор, бухгалтер	Порівняння планових і фактичних показників, прийняття коригувальних рішень	Фінансова звітність, управлінський аналіз

Система розподілу повноважень на ТОВ «ВАНДЕРГРУП» базується на поєднанні централізованого стратегічного управління з функціональним

делегуванням оперативних завдань. Директор здійснює ключові управлінські функції на етапах прийняття та контролю рішень, тоді як фінансова служба забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку, а виконавчий персонал відповідає за практичну реалізацію заходів, що забезпечує узгодженість управлінських дій та підвищує відповідальність за кінцевий результат.

Для забезпечення цілісного розуміння механізму прийняття управлінських рішень доцільним є використання графічної моделі, яка відображає послідовність та взаємозв'язок основних етапів цього процесу. Візуалізація дозволяє структуровано представити логіку управлінських дій - від моменту виникнення проблемної ситуації до контролю та оцінювання отриманих результатів (рис. 2.4).

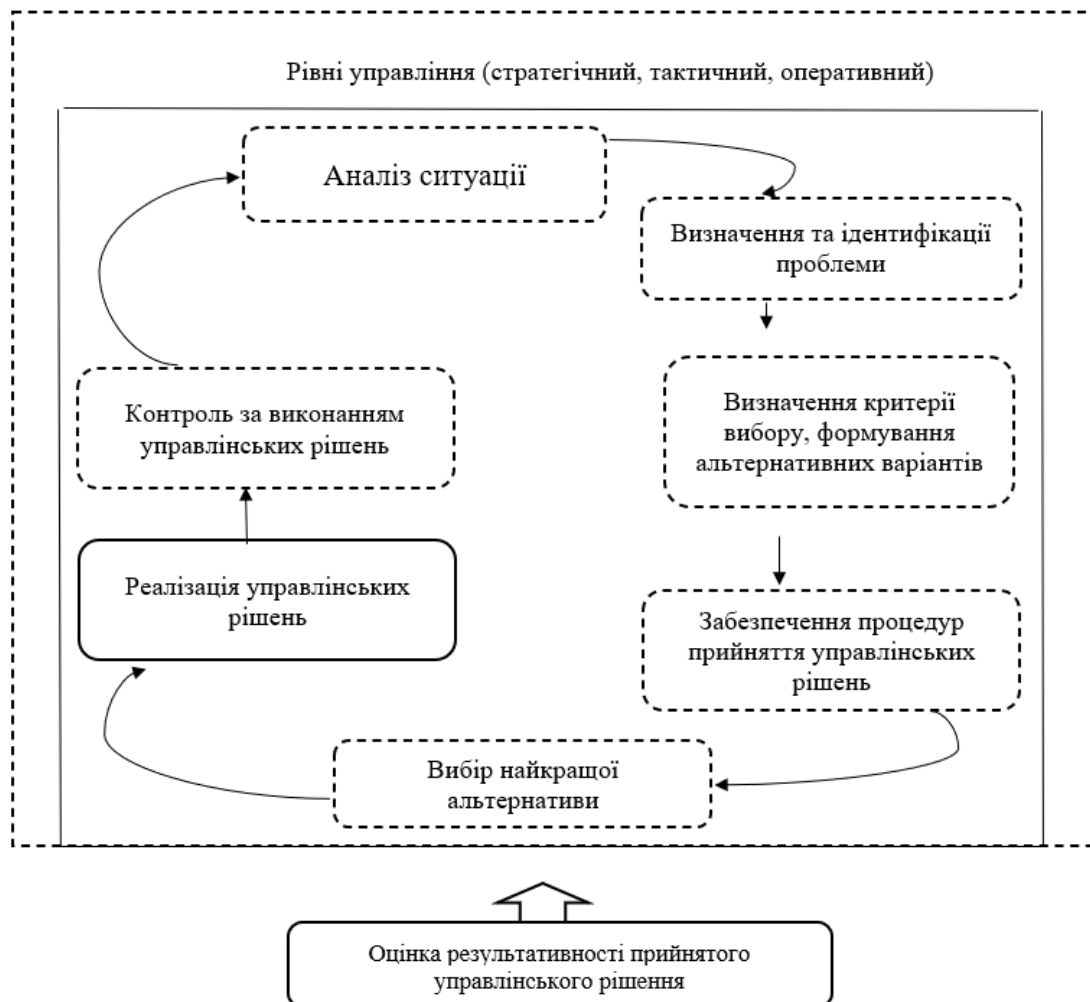


Рис. 2.4. Ієрархічна модель прийняття управлінських рішень у системі менеджменту ТОВ «ВАНДЕРГРУП»

На рис. 2.4. демонструє процес систематизації інформації, чіткому визначенню ролей учасників та встановленню причинно-наслідкових зв'язків між окремими стадіями. Воно допомагає виокремити ключові фази - ідентифікацію проблеми, збір та аналіз інформації, розроблення альтернатив, вибір оптимального рішення, його реалізацію та подальший контроль та забезпечить наочність і підвищує ефективність управлінської комунікації. Застосування схеми як інструменту аналізу дозволяє не лише описати процес прийняття рішень, але й виявити потенційні «вузькі місця» в системі управління, оптимізувати послідовність дій та удосконалити механізми координації між структурними підрозділами.

Аналіз розподілу обов'язків свідчить, що ключова відповідальність за стратегічні та контрольні етапи прийняття управлінських рішень у ТОВ «ВАНДЕРГРУП» зосереджена на керівнику підприємства. Бухгалтерія відіграє визначальну роль у фінансово-аналітичному супроводі та документальному забезпеченні процесів. Менеджмент забезпечує організацію виконання прийнятих рішень, тоді як виконавчий персонал виконує допоміжні функції та забезпечує інформаційний зворотний зв'язок (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Розподіл обов'язків і повноважень на етапах формування та реалізації управлінських рішень у ТОВ «ВАНДЕРГРУП» (бальна оцінка)

Етапи процесів формування та прийняття рішень	Директор	Бухгалтер	Менеджмент (відповідальні працівники)	Виконавчий персонал
Планування діяльності та визначення цілей	1	2	4	5
Попередній аналіз фінансово-економічної інформації	2	1	3	5
Розроблення альтернативних варіантів рішення	1	2	3	5
Оцінка економічної доцільності рішення	1	2	4	5
Прийняття управлінського рішення	1	3	2	5
Документальне оформлення управлінських дій	2	1	3	4
Організація виконання рішення	2	3	1	4

Поточний контроль за виконанням	1	2, 3	3	4
Оцінка результатів та коригування	1	2, 3	3	5

Примітка: «1» - відповідальність за процеси; «2» - управління процесами; «3» - консультування; «4» виконання додаткових процесів щодо реалізації рішень рішень; «5» - інформування і зворотній зв'язок щодо прийнятих рішень.

З метою комплексної оцінки ефективності організаційного забезпечення управлінських процесів ТОВ «ВАНДЕРГРУП» було здійснено аналіз розподілу обов'язків і повноважень між основними суб'єктами управління підприємства і дозволяє визначити ступінь відповідності функціонального навантаження структурних елементів їх компетенціям, виявити рівень централізації управління та оцінити ефективність делегування повноважень.

Дослідження розподілу відповідальності ТОВ «ВАНДЕРГРУП» на різних етапах формування та реалізації управлінських рішень дає змогу встановити, наскільки чітко визначені ролі учасників управлінського процесу, чи забезпечується належна координація дій та чи існують передумови для дублювання функцій або, навпаки, для виникнення функціональних прогалин. Оцінювання організаційної структури через призму участі суб'єктів управління у ключових етапах прийняття рішень сприяє підвищенню прозорості управлінських процедур та створює основу для їх подальшого вдосконалення (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-діагностика системи прийняття управлінських рішень ТОВ «ВАНДЕРГРУП»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Централізований контроль	Обмежене делегування повноважень
Висока фінансова автономія	Надмірна дебіторська заборгованість
Достатній рівень ліквідності	Зниження рентабельності
Можливості	Загрози
Оптимізація кредитної політики	Ризик втрати ліквідності
Інвестування в активи	Зростання фінансових ризиків
Впровадження управлінського обліку	Конкурентний тиск

Діагностика системи прийняття та реалізації управлінських рішень у ТОВ «ВАНДЕРГРУП» показала, що підприємство має достатній рівень фінансової стійкості та ліквідності, що створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Разом із тим виявлено певні організаційні та фінансові обмеження, пов'язані з концентрацією управлінських функцій, зниженням рентабельності та уповільненням оборотності дебіторської заборгованості.

Для підвищення ефективності системи управління доцільним є розширення делегування повноважень, удосконалення процедур фінансового аналізу та впровадження елементів управлінського контролінгу. Це дозволить підвищити оперативність прийняття рішень та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Важливим аспектом є також необхідність розвитку елементів стратегічного планування та управлінського обліку. Формування системи бюджетування, впровадження регулярного аналізу відхилень фактичних показників від планових і застосування інструментів фінансового моніторингу дозволять підвищити якість управлінських рішень та забезпечити їх орієнтацію на досягнення довгострокових цілей підприємства.

Таким чином, система прийняття управлінських рішень у ТОВ «ВАНДЕРГРУП» функціонує ефективно з позиції оперативності та фінансової стійкості, проте потребує подальшого вдосконалення в частині делегування повноважень, формалізації процедур аналізу, управління ризиками та стратегічного планування. Реалізація зазначених напрямів дозволить підвищити результативність управлінської діяльності та забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВАНДЕРГРУП»

3.1. Обґрунтування підвищення результативності управлінських рішень ТОВ «ВАНДЕРГРУП»

У процесі прийняття остаточного управлінського рішення, що передбачає вибір найбільш доцільної альтернативи дій, особливого значення набуває чітке формулювання цілей. Залежно від змісту та характеру очікуваного результату цілі можуть визначатися як цілі стану або як цілі напряду. Цілі стану відображають бажаний кінцевий результат, який має бути досягнутий у визначений момент часу, і характеризують конкретний параметр або показник діяльності підприємства. Натомість цілі напряду орієнтують управлінський процес на певну тенденцію розвитку, окреслюючи вектор змін без фіксації точного кількісного результату, що дозволяє забезпечити гнучкість у прийнятті рішень в умовах невизначеності та динамічного середовища.

Окрему групу для ТОВ «ВАНДЕРГРУП» становлять цілі-обмеження, які визначають допустимі межі функціонування системи та формують рамкові умови для вибору управлінських альтернатив. Вони відображають ресурсні, фінансові, часові або нормативно-правові обмеження, що впливають на зміст і можливості реалізації рішення.

З метою забезпечення високого рівня об'єктивності та наукової обґрунтованості оцінювання альтернативних варіантів управлінських рішень у ТОВ «ВАНДЕРГРУП» застосовуються спеціалізовані моделі та методи аналізу. Їх використання дозволяє мінімізувати вплив суб'єктивних факторів, систематизувати інформацію та підвищити точність вибору оптимального варіанта дій.

У процесі прийняття рішень варто запропоновувати як кількісні, так і якісні методи у діяльності ТОВ «ВАНДЕРГРУП». Кількісні методи ґрунтуються на використанні економіко-математичних моделей, статистичного аналізу, методів прогнозування, оптимізаційних розрахунків та інших інструментів, що дозволяють формалізувати процес оцінювання альтернатив, що забезпечують можливість визначення економічної ефективності, рівня ризику та ресурсних потреб кожного варіанта.

Якісні методи, своєю чергою, орієнтовані на експертні оцінки, аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, використання методів сценарного прогнозування та SWOT-аналізу, що є важливим в умовах невизначеності або за відсутності достатнього обсягу достовірної кількісної інформації. Поєднання кількісних і якісних інструментів у процесі прийняття управлінських рішень сприяє формуванню комплексної аналітичної бази, що підвищує раціональність вибору альтернатив та забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

З метою підвищення якості, обґрунтованості та оперативності управлінських рішень доцільно впровадити комплекс сучасних аналітичних, організаційних та фінансових методів для ТОВ «ВАНДЕРГРУП» (рис. 3.1).

1. Організаційні методи	2. Фінансово-аналітичні методи	3. Економіко-математичні методи	4. Інформаційні методи
• 1.1. Делегування повноважень та регламентація процесів • 1.2. Впровадження системи бюджетування • 1.3. Внутрішній управлінський контроль (контролінг)	• 2.1. Метод CVP-аналізу (аналіз «витрати–обсяг–прибуток») • 2.2. ABC-аналіз дебіторської заборгованості • 2.3. SWOT-аналіз при прийнятті стратегічних рішень • 2.4. Метод експертних оцінок	• 3.1. Метод багатокритеріальної оцінки альтернатив • 3.2. Сценарний аналіз	• 4.1. Автоматизація управлінського обліку • 4.2. Впровадження системи KPI

Рис. 3.1. Комплекс методів удосконалення системи прийняття управлінських рішень у ТОВ «ВАНДЕРГРУП»

З метою підвищення якості, обґрунтованості та оперативності управлінських рішень доцільним є впровадження комплексної системи сучасних організаційних, фінансово-аналітичних, економіко-математичних та інформаційних методів управління. Їх інтегроване застосування дозволить удосконалити процес формування, оцінювання та реалізації управлінських рішень, а також мінімізувати ризики, пов'язані з невизначеністю зовнішнього середовища.

У межах організаційного вдосконалення важливим напрямом є делегування повноважень та регламентація управлінських процедур. Розроблення внутрішніх нормативних документів, що визначають порядок прийняття рішень, розподіл відповідальності та механізми контролю, сприятиме підвищенню прозорості управлінських процесів і зниженню надмірної концентрації функцій у керівника, що забезпечить більш раціональне використання управлінського потенціалу підприємства та підвищить оперативність реагування на зміни середовища.

Впровадження системи бюджетування є необхідною умовою стратегічно орієнтованого управління фінансовими ресурсами. Формування річних і квартальних бюджетів доходів, витрат та грошових потоків створює основу для планування діяльності та здійснення контролю за відхиленнями фактичних показників від запланованих. Доповнення бюджетування елементами управлінського контролінгу дозволить забезпечити регулярний аналіз ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості, що сприятиме своєчасному коригуванню управлінських рішень.

У сфері фінансово-аналітичного забезпечення доцільним є застосування CVR-аналізу, який дає можливість визначити точку беззбитковості та оцінити вплив змін обсягів реалізації на фінансовий результат підприємства. Використання ABC-аналізу дебіторської заборгованості дозволить класифікувати клієнтів за рівнем фінансового ризику та оптимізувати кредитну політику. SWOT-аналіз доцільно застосовувати при прийнятті стратегічних рішень з метою комплексної оцінки внутрішніх можливостей і

зовнішніх загроз. Метод експертних оцінок є ефективним інструментом в умовах дефіциту кількісної інформації або високого рівня невизначеності.

Економіко-математичні методи, зокрема багатокритеріальна оцінка альтернатив, забезпечують можливість порівняння різних варіантів рішень за системою показників, що включає прибутковість, рівень ризику, ліквідність та ресурсомісткість. Сценарний аналіз дозволяє моделювати можливі варіанти розвитку подій та оцінювати стійкість підприємства до коливань ринкового середовища.

Важливу роль відіграють інформаційні методи, зокрема автоматизація управлінського обліку. Використання спеціалізованого програмного забезпечення для моніторингу грошових потоків, витрат і дебіторської заборгованості підвищує точність аналітичних розрахунків і скорочує час прийняття рішень. Запровадження системи ключових показників ефективності сприятиме узгодженню індивідуальних результатів працівників із стратегічними цілями підприємства.

З метою обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів з удосконалення системи прийняття та реалізації управлінських рішень було використано експертний метод оцінювання. Зазначений підхід передбачає узагальнення професійних суджень компетентних фахівців щодо очікуваного впливу кожного інструменту на підвищення результативності управлінської діяльності підприємства. Застосування експертного методу дозволяє врахувати як кількісні, так і якісні аспекти впливу запропонованих заходів, особливо в умовах обмеженості статистичної інформації або невизначеності зовнішнього середовища.

До складу експертної групи було включено п'ять осіб, які володіють практичним досвідом та компетенціями у сфері фінансового та управлінського аналізу: керівника підприємства, бухгалтера, фінансового консультанта, менеджера з розвитку та зовнішнього аналітика. Відповідний підбір експертів забезпечує різноплановість професійних підходів і дозволяє отримати більш об'єктивну оцінку ефективності запропонованих методів.

Оцінювання здійснювалося за п'ятибальною шкалою, де 1 бал відповідає низькому очікуваному ефекту, 2 бали - незначному впливу, 3 бали - помірному ефекту, 4 бали - значному впливу, а 5 балів - високому очікуваному результату. Запропонована шкала дозволяє кількісно інтерпретувати якісні судження експертів та забезпечує можливість подальшого розрахунку середніх і інтегральних показників ефективності.

Із використанням експертного методу проведено ранжування запропонованих заходів, визначення пріоритетів їх впровадження та формування обґрунтованих управлінських рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджменту підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Узагальнені результати експертного оцінювання методів підвищення якості управлінських рішень у ТОВ «ВАНДЕРГРУП»

Метод	E1	E2	E3	E4	E5	Середній бал	Рівень ефективності
Делегування повноважень	4	4	5	4	4	4,2	Високий
Система бюджетування	5	5	4	5	5	4,8	Дуже високий
Управлінський контролінг	5	4	5	5	4	4,6	Дуже високий
CVP-аналіз	4	5	4	4	4	4,2	Високий
ABC-аналіз дебіторської заборгованості	5	5	5	4	5	4,8	Дуже високий
SWOT-аналіз	4	4	4	4	4	4,0	Високий
Метод експертних оцінок	4	3	4	4	3	3,6	Помірно високий
Багатокритеріальна оцінка	4	4	5	4	4	4,2	Високий
Сценарний аналіз	5	4	5	4	5	4,6	Дуже високий
Автоматизація управлінського обліку	5	5	5	5	5	5,0	Максимальний
Система KPI	4	5	4	5	4	4,4	Високий

Проведене експертне оцінювання дозволило визначити пріоритетність запропонованих методів удосконалення системи прийняття управлінських рішень у ТОВ «ВАНДЕРГРУП» та встановити їх очікуваний вплив на підвищення ефективності управління підприємством. Отримані результати свідчать про високий потенціал інструментів фінансово-аналітичного та інформаційного характеру.

Найвищу інтегральну оцінку отримала автоматизація управлінського обліку, що підтверджує її ключову роль у забезпеченні оперативності обробки інформації, підвищенні точності фінансового аналізу та зміцненні контролю за грошовими потоками. Високі показники ефективності також продемонстрували система бюджетування та ABC-аналіз дебіторської заборгованості, які безпосередньо сприяють стабілізації фінансового стану підприємства, оптимізації структури оборотного капіталу та зниженню ризиків ліквідності.

Управлінський контролінг і сценарний аналіз отримали вагомі оцінки, що свідчить про їх значущість у формуванні системного підходу до прогнозування та стратегічного планування діяльності підприємства. Організаційні методи, зокрема делегування повноважень і впровадження системи KPI, також були високо оцінені експертами як інструменти підвищення координації управлінських процесів і мотивації персоналу.

Водночас метод експертних оцінок отримав відносно нижчий рівень ефективності, що пояснюється його суб'єктивною природою та меншою точністю порівняно з формалізованими кількісними методами аналізу.

Загалом результати дослідження підтверджують доцільність комплексного впровадження запропонованих методів. Найбільш пріоритетними напрямками вдосконалення системи управління для ТОВ «ВАНДЕРГРУП» є автоматизація управлінського обліку та посилення фінансового контролю, що забезпечить підвищення обґрунтованості управлінських рішень, зміцнення фінансової стійкості та створення передумов для стратегічно орієнтованого розвитку підприємства.

З метою практичної апробації матричного підходу до вибору управлінських рішень ТОВ «ВАНДЕРГРУП» було проведено багатокритеріальну оцінку трьох альтернативних напрямів удосконалення системи управління підприємством. Як можливі варіанти розвитку розглядалися: впровадження системи бюджетування (A1), автоматизація управлінського обліку (A2) та застосування ABC-аналізу дебіторської

заборгованості (A3). Вибір зазначених альтернатив зумовлений їх потенційним впливом на фінансову стабільність, підвищення прозорості управлінських процесів та оптимізацію використання ресурсів.

Для забезпечення об'єктивності оцінювання було сформовано систему критеріїв, які відображають ключові аспекти ефективності управлінських інструментів. Першим критерієм визначено економічний ефект (K1), що характеризує очікуваний приріст фінансових результатів або зниження витрат унаслідок впровадження відповідного методу. Другий критерій - рівень ризику (K2) - має обернений характер і враховує ймовірність виникнення негативних наслідків або додаткових витрат, пов'язаних із реалізацією альтернативи. Третій критерій (K3) відображає вплив на ліквідність підприємства, зокрема здатність альтернативи покращити структуру оборотного капіталу та забезпечити стабільність грошових потоків. Четвертий критерій - стратегічна значущість (K4) - характеризує відповідність альтернативи довгостроковим цілям розвитку підприємства та її роль у формуванні конкурентних переваг. П'ятий критерій - складність впровадження (K5) - також є оберненим показником і враховує організаційні, фінансові та часові витрати, необхідні для реалізації відповідного заходу.

Визначення вагових критеріїв для оцінки представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Встановлення вагових критеріїв для оцінки варіантів з найбільшими балами

Критерій	Позначення	Вага
Економічний ефект	K1	0,30
Рівень ризику	K2	0,20
Вплив на ліквідність	K3	0,20
Стратегічна значущість	K4	0,20
Складність впровадження	K5	0,10
Разом		1,00

З метою визначення найбільш доцільної альтернативи удосконалення системи управлінських рішень у ТОВ «ВАНДЕРГРУП» було здійснено розрахунок інтегральної зваженої оцінки на основі методу

багатокритеріального аналізу, що передбачає поєднання кількісної оцінки альтернатив за визначеними критеріями з урахуванням вагомості кожного з них, що забезпечує комплексний та об'єктивний характер вибору.

Інтегральна оцінка (IO) визначається як сума добутків бальної оцінки альтернативи за кожним критерієм на відповідний ваговий коефіцієнт:

$$IO = \sum_{i=1}^n (B_i \times W_i)$$

де, B_i – бальна оцінка альтернативи за i -м критерієм;

W_i – ваговий коефіцієнт i -го критерію;

n – кількість критеріїв оцінювання.

$$\begin{aligned} \text{Бюджетування витрат (A1)} &= \\ &= (5 * 0,3) + (4 * 0,2) + (4 * 0,2) + (5 * 0,2) + (4 * 0,1) \\ &= 1,5 + 0,8 + 0,8 + 1,0 + 0,4 = 4,5 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Автоматизація обліку (A2)} &= \\ &= (5 * 0,3) + (4 * 0,2) + (5 * 0,2) + (5 * 0,2) + 3(3 * 0,1) \\ &= 1,5 + 0,8 + 1,0 + 0,3 = 4,60 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ABC – аналіз (A3)} &= (4 * 0,3) + (5 * 0,2) + (4 * 0,2) + (5 * 0,1) \\ &= 1,2 + 1,0 + 1,0 + 0,8 + 0,5 = 4,5 \end{aligned}$$

У межах дослідження було враховано п'ять критеріїв: економічний ефект, рівень ризику, вплив на ліквідність, стратегічна значущість та складність впровадження. Вагові коефіцієнти визначено з урахуванням їх відносної важливості для забезпечення фінансової стабільності та довгострокового розвитку підприємства.

Розрахунок інтегральної зваженої оцінки дозволяє узагальнити вплив усіх критеріїв в одному числовому показнику, що спрощує процедуру порівняння альтернатив і ранжування управлінських рішень. Отримані значення інтегральних показників свідчать про пріоритетність впровадження автоматизації управлінського обліку, що характеризується найвищим рівнем сукупного ефекту з урахуванням встановлених критеріїв.

Результати проведеного багатокритеріального аналізу засвідчили, що серед запропонованих альтернатив найбільш вагомим та пріоритетним напрямом удосконалення системи прийняття управлінських рішень для ТОВ «ВАНДЕРГРУП» є впровадження автоматизації управлінського обліку, яке отримало найвищу інтегральну оцінку - 4,60 бала. Для ТОВ «ВАНДЕРГРУП» це визначає значний потенціал даного інструменту у підвищенні оперативності обробки інформації, покращенні якості аналітичного забезпечення та зміцненні фінансового контролю підприємства.

Разом із тим система бюджетування та впровадження ABC-аналізу дебіторської заборгованості також продемонстрували високий рівень доцільності, отримавши інтегральну оцінку 4,50 бала. Такі результати підтверджують, що зазначені інструменти мають істотний вплив на оптимізацію фінансових потоків, удосконалення планування діяльності та підвищення ефективності управління оборотним капіталом. Високі показники цих альтернатив обґрунтовують необхідність їх комплексного та поетапного впровадження в систему менеджменту підприємства.

Застосування матричного підходу до прийняття управлінських рішень дозволяє формалізувати процес вибору альтернатив, забезпечити прозорість критеріїв оцінювання та мінімізувати суб'єктивний вплив на остаточне рішення. Використання багатокритеріального аналізу сприяє підвищенню наукової обґрунтованості управлінських дій та формує підґрунтя для стратегічно орієнтованого розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Якість управлінського рішення доцільно оцінювати вже на етапі його формування та прийняття, не очікуючи на фактичні результати реалізації. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики помилкових дій, підвищити обґрунтованість вибору альтернатив та забезпечити відповідність рішення стратегічним цілям підприємства. Попередня оцінка якості спрямована на визначення потенційної ефективності рішення з урахуванням наявної інформації, ресурсних можливостей і зовнішніх обмежень.

Для цього використовується система орієнтирів і критеріїв, які відображають основні вимоги до управлінського рішення. До них належать цілеспрямованість, економічна доцільність, реалістичність, своєчасність, узгодженість із загальною стратегією підприємства, а також врахування можливих ризиків. Оцінювання відповідності рішення цим вимогам створює підґрунтя для підвищення його результативності та забезпечення логічної послідовності управлінських дій.

Таким чином, попередня експертиза якості управлінського рішення є важливим елементом системи менеджменту, що дозволяє підвищити рівень раціональності управління, оптимізувати використання ресурсів і сприяти досягненню довгострокових цілей підприємства.

3.2. Економічне забезпечення зростання ефективності прийняття управлінських рішень

Економічне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень є важливою складовою системи управління підприємством і спрямоване на формування науково обґрунтованої основи для вибору найбільш ефективних управлінських альтернатив. Воно передбачає створення комплексної системи аналітичних, фінансових та організаційно-економічних заходів, які забезпечують інформаційну підтримку управлінських процесів, сприяють раціональному використанню ресурсів і підвищують ефективність функціонування підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

У межах економічного забезпечення здійснюється збір, обробка та аналіз економічної інформації, оцінювання можливих варіантів управлінських дій, прогнозування результатів їх реалізації, а також визначення оптимальних напрямів розвитку підприємства. Такий підхід дозволяє мінімізувати рівень невизначеності та ризиків, що супроводжують процес прийняття управлінських рішень, а також забезпечує їх економічну доцільність і ефективність. Реалізація економічного забезпечення управлінських рішень

відбувається через систему взаємопов'язаних етапів, які формують логічну послідовність управлінського процесу - від аналізу поточного стану діяльності підприємства та формування інформаційної бази до розроблення, вибору, реалізації та контролю результатів прийнятих управлінських рішень. Така послідовність забезпечує системність і комплексність управління, сприяючи досягненню стратегічних цілей підприємства та підвищенню ефективності його діяльності.

Концептуальна схема економічного забезпечення ефективності управлінських рішень на ТОВ «ВАНДЕРГРУП» представлено на рис. 3.2.

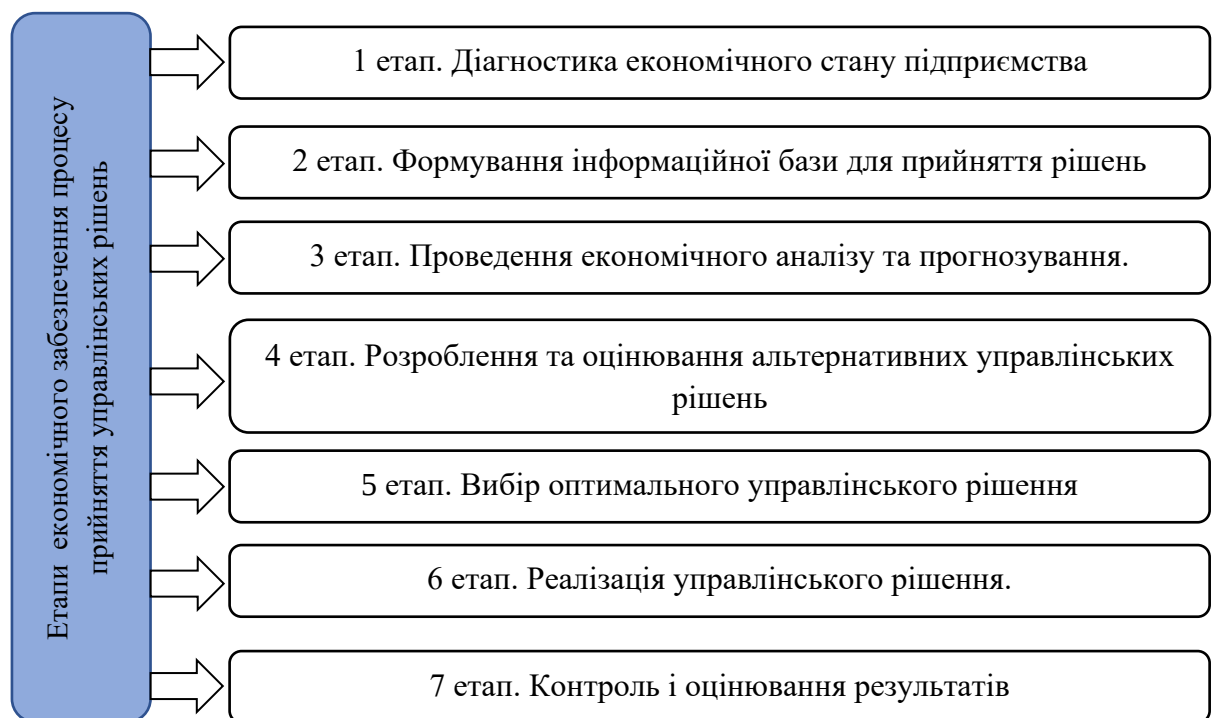


Рис. 3.2. Концептуальна схема економічного забезпечення ефективності управлінських рішень на ТОВ «ВАНДЕРГРУП»

ТОВ «ВАНДЕРГРУП», яке функціонує у сфері оптової торгівлі та реалізації паперової канцелярської продукції, у процесі стратегічного розвитку розглядає можливість розширення обсягів реалізації шляхом впровадження додаткового каналу збуту - онлайн-магазину. Використання електронної комерції розглядається підприємством як інструмент підвищення

доступності продукції для споживачів, розширення географії продажів та посилення конкурентних позицій на ринку канцелярських товарів.

Прийняття відповідного управлінського рішення потребує попереднього економічного обґрунтування, зокрема оцінювання потенційної ефективності нового напрямку діяльності, визначення рівня необхідних витрат, прогнозування можливих обсягів реалізації продукції та розрахунку очікуваних фінансових результатів. У цьому контексті важливим завданням є проведення аналітичних розрахунків, спрямованих на визначення точки беззбитковості, рівня рентабельності та запасу фінансової міцності, що дозволить оцінити доцільність впровадження нового каналу збуту та сформулювати обґрунтоване управлінське рішення щодо подальшого розвитку підприємства.

Відповідно до попередніх аналітичних розрахунків, у межах реалізації нового каналу збуту планується продаж одного з основних товарів підприємства - паперових блокнотів. Передбачається, що відпускна ціна одного виробу становитиме 38 грн, тоді як закупівельна вартість продукції складає 24 грн за одиницю. Таким чином, різниця між ціною реалізації та закупівельною вартістю формує маржинальний дохід, який спрямовується на покриття постійних витрат підприємства та формування прибутку.

Для забезпечення функціонування нового каналу реалізації продукції підприємству необхідно здійснювати певні щомісячні постійні витрати, пов'язані з організацією та підтримкою електронної торгівлі. До складу витрат належать витрати на технічну підтримку та адміністрування інтернет-магазину в розмірі 8 000 грн на місяць, витрати на маркетингове просування та онлайн-рекламу продукції - 5 000 грн на місяць, а також витрати на оплату праці менеджера з онлайн-продажів, що становлять 10 000 грн на місяць.

З урахуванням проведених маркетингових досліджень та аналізу потенційного попиту прогнозований обсяг реалізації паперових блокнотів через новий канал збуту становить близько 2 000 одиниць продукції на місяць. Запропоновані прогнозовані дані для подальших економічних розрахунків,

зокрема визначення точки беззбитковості, оцінювання очікуваного фінансового результату та обґрунтування доцільності впровадження онлайн-магазину у діяльність ТОВ «ВАНДЕРГРУП».

З метою обґрунтування доцільності впровадження нового каналу збуту у діяльності ТОВ «ВАНДЕРГРУП» необхідно провести комплекс економічних розрахунків, спрямованих на оцінювання ефективності реалізації запланованого управлінського рішення. У межах проведеного аналізу передбачається визначення ключових показників фінансово-економічної результативності, зокрема точки беззбитковості, рівня прибутковості реалізації продукції та запасу фінансової міцності підприємства.

Передусім необхідно визначити точку беззбитковості для реалізації паперових блокнотів, що дозволить встановити мінімальний обсяг продажу, за якого доходи підприємства повністю покривають постійні та змінні витрати, а фінансовий результат дорівнює нулю.

$$Q_{\text{тбеззбит}}(1) = \frac{13000}{38 - 24} = 929 \text{ блокнотів}$$

$$V_{\text{тбеззбит}}(1) = \frac{13000}{\frac{38 - 24}{38}} = 35287,73 \text{ грн.}$$

Наступним етапом дослідження є аналіз чутливості точки беззбитковості до зміни окремих параметрів господарської діяльності. Зокрема, необхідно оцінити, як зміниться рівень точки беззбитковості у разі збільшення постійних витрат, наприклад, підвищення витрат на адміністрування інтернет-магазину до 9 000 грн на місяць, а також визначити вплив зменшення закупівельної ціни блокнотів на 3 грн за одиницю продукції на мінімально необхідний обсяг реалізації.

$$Q_{\text{тбеззбит}}(2) = \frac{14000}{38 - 24} = 1000 \text{ блокнотів}$$

$$V_{\text{тбеззбит}}(2) = \frac{14000}{\frac{38 - 24}{38}} = 38002,17 \text{ грн.}$$

Важливим завданням аналізу є також визначення такого обсягу продажу продукції, який забезпечить підприємству отримання запланованого прибутку у розмірі 45 000 грн на місяць. Для наочності отриманих результатів доцільно побудувати графік точки беззбитковості, що відображатиме взаємозв'язок між витратами, обсягом реалізації та доходом підприємства.

$$Q_{\text{тбеззбит}}(3) = \frac{13000 + 45000}{38 - 24} = 4143 \text{ блокнотів}$$

Крім того, необхідно розрахувати очікуваний розмір прибутку підприємства за різних обсягів реалізації продукції, зокрема при продажі 1 200 та 1 800 блокнотів на місяць.

$$\text{ЧП}_{1200} = (1200 \cdot 42) - (1200 \cdot 24) - 13000 = 8600 \text{ грн.}$$

$$\text{ЧП}_{1800} = (1800 \cdot 42) - (1800 \cdot 24) - 13000 = 19400 \text{ грн.}$$

Додатково доцільно проаналізувати, як зміниться точка беззбитковості у випадку підвищення ціни реалізації продукції з 38 до 42 грн за одиницю, що дозволить оцінити вплив цінової політики на фінансові результати діяльності підприємства.

$$Q_{\text{тбеззбит}}(4) = \frac{13000}{42 - 24} = 722 \text{ блокнотів}$$

$$V_{\text{тбеззбит}}(3) = \frac{13000}{\frac{42 - 24}{42}} = 30331,31 \text{ грн.}$$

Динаміка зміни беззбиткового обсягу виробництва у діяльності ТОВ «ВАНДЕРГРУП» представлено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Динаміка зміни беззбиткового обсягу виробництва у діяльності ТОВ «ВАНДЕРГРУП»

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що рівень беззбитковості ТОВ «ВАНДЕРГРУП» суттєво залежить від зміни економічних параметрів діяльності. Найбільш ефективним є четвертий варіант (Q4), оскільки він потребує найменшого обсягу реалізації для покриття витрат, тоді як третій варіант (Q3) характеризується найвищим рівнем ризику через значний обсяг необхідних продажів. Отримані результати можуть бути використані для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації витрат і формування ефективної цінової політики підприємства.

Проведення зазначених розрахунків дозволить комплексно оцінити економічну доцільність реалізації запропонованого управлінського рішення, визначити можливі фінансові результати та сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо подальшого розвитку діяльності ТОВ «ВАНДЕРГРУП».

Проведений аналіз точки беззбитковості дозволив оцінити економічні умови функціонування підприємства та визначити мінімальний обсяг реалізації продукції, необхідний для покриття сукупних витрат. Отримані результати свідчать про те, що використання інструментів аналізу беззбитковості є важливим елементом економічного обґрунтування

управлінських рішень, оскільки дозволяє визначити взаємозв'язок між витратами, обсягом виробництва та рівнем доходів підприємства.

У процесі дослідження встановлено, що значення точки беззбитковості змінюється залежно від умов господарської діяльності, структури витрат та рівня маржинального доходу. Аналіз різних варіантів показав, що за окремих економічних умов підприємству необхідно реалізувати різні обсяги продукції для досягнення беззбитковості. Це свідчить про високу чутливість фінансового результату до зміни витрат, цінової політики та ефективності використання ресурсів.

Оцінювання точки беззбитковості також дало змогу визначити найбільш економічно доцільні варіанти організації діяльності підприємства. Зокрема, варіанти з нижчим значенням точки беззбитковості характеризуються більшою фінансовою стійкістю та меншим рівнем ризику, оскільки потребують менших обсягів реалізації для покриття витрат. Натомість варіанти з високим значенням порогу беззбитковості свідчать про зростання фінансового навантаження та підвищення ризику збиткової діяльності.

Таким чином, використання аналізу беззбитковості у процесі прийняття управлінських рішень сприяє підвищенню економічної обґрунтованості управління, дозволяє оптимізувати структуру витрат, визначати доцільний рівень виробництва та формувати ефективну цінову політику. Отримані результати можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами, забезпечення стабільності діяльності та формування стратегічних напрямів розвитку.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі було здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів проєктування управлінських рішень і їх впровадження у діяльність промислового підприємства. Отримані результати дозволяють сформулювати наступні узагальнюючі висновки, зокрема:

1. У першому розділі роботи узагальнено теоретико-методичні підходи до сутності управлінських рішень у системі менеджменту підприємства. Встановлено, що управлінське рішення є ключовим інструментом реалізації управлінських функцій та виступає результатом цілеспрямованої діяльності менеджменту, спрямованої на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Управління фактично реалізується через систему взаємопов'язаних рішень, які забезпечують координацію діяльності, ефективне використання ресурсів та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища .

2. Узагальнення наукових підходів показало, що сучасне трактування управлінських рішень має комплексний характер і поєднує процесний, системний, економічний та стратегічний підходи. Особливу роль відіграє адаптивність рішень в умовах невизначеності, що зумовлює необхідність використання сучасних методів аналізу, прогнозування та оцінки ризиків. Доведено, що ефективність управлінських рішень визначається їх обґрунтованістю, своєчасністю, відповідністю ресурсним можливостям підприємства та якістю реалізації.

3. У роботі також розглянуто етапи процесу прийняття управлінських рішень, який включає ідентифікацію проблеми, формування цілей, збір і аналіз інформації, розроблення альтернатив, вибір оптимального варіанта, реалізацію та контроль результатів. Встановлено, що саме системність і послідовність цих етапів забезпечують результативність управлінського впливу.

4. У другому розділі проведено аналіз системи прийняття та реалізації управлінських рішень у діяльності ТОВ «ВАНДЕРГРУП». Встановлено, що підприємство функціонує на засадах трирівневої системи управління (стратегічного, тактичного та операційного рівнів), що забезпечує узгодженість управлінських дій і дозволяє ефективно реалізовувати поставлені цілі.

5. Аналіз фінансово-господарської діяльності показав, що підприємство залишається прибутковим, має достатній рівень ліквідності та демонструє позитивну динаміку фінансової стійкості. Зокрема, спостерігається зростання власного капіталу та підвищення коефіцієнта автономії, що свідчить про зміцнення фінансової незалежності підприємства.

Водночас виявлено низку проблемних аспектів, які негативно впливають на ефективність управлінських рішень. Основними з них є: зниження показників рентабельності та ефективності використання ресурсів; уповільнення оборотності активів; значна частка дебіторської заборгованості та збільшення строків її погашення; обмеженість інформаційного забезпечення та ресурсів; високий рівень централізації управління і недостатній рівень делегування повноважень.

6. Проведена SWOT-діагностика дозволила визначити сильні сторони підприємства (фінансова стійкість, ліквідність, централізований контроль), слабкі сторони (зниження рентабельності, надмірна дебіторська заборгованість), а також можливості (впровадження управлінського обліку, оптимізація кредитної політики) і загрози (зростання фінансових ризиків, конкурентний тиск).

7. У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення системи прийняття та реалізації управлінських рішень. Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення результативності управлінської діяльності підприємства. Зокрема, до основних напрямів удосконалення віднесено: впровадження системи управлінського обліку та бюджетування; удосконалення кредитної політики та контроль за дебіторською

заборгованістю; використання кількісних і якісних методів оцінювання альтернатив управлінських рішень; розширення делегування повноважень та підвищення рівня відповідальності працівників; впровадження сучасних інформаційних технологій і аналітичних інструментів; розвиток системи стратегічного планування та фінансового контролінгу.

8. Обґрунтовано, що реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити якість управлінських рішень, скоротити рівень ризиків, оптимізувати використання ресурсів та покращити фінансові результати діяльності підприємства.

Отримані результати мають як теоретичне, так і практичне значення і можуть бути використані у діяльності підприємств для удосконалення системи менеджменту, підвищення обґрунтованості управлінських рішень та забезпечення сталого розвитку в умовах сучасного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бутко І. М. Модель прийняття управлінських рішень. *Сучасні інформаційні системи*. 2021. №2. С. 42–48.
2. Кондратенко Н. О. Удосконалення системи управлінських рішень. *Економіка та держава*. 2022. №3. С. 55–60.
3. Федоренко В. Г., Іткін О. Ф., Анін В. І. та ін. Менеджмент: підр. Київ: Алерта, 2008. 652 с.
4. Новікова М. М. Інформаційне забезпечення управлінських рішень. *Бізнес Інформ*. 2021. №7. С. 112–118.
5. Гребенюк Т. В. Оцінка ефективності управлінських рішень. *Економіка підприємства*. 2020. №5. С. 89–95.
6. Федулова Л. І. Інноваційні аспекти управлінських рішень. *Економіка України*. 2021. №9. С. 34–42.
7. Ареф'єва О. В. Управління розвитком підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. №4. С. 120–126.
8. Кузьмін О. Є. Сучасні підходи до прийняття управлінських рішень. *Менеджмент і підприємництво*. 2022. №2. С. 78–85.
9. Прохорова В. В. Системний підхід до управлінських рішень. *Економічний простір*. 2021. №165. С. 67–72.
10. Боровик М. В. Прийняття управлінських рішень у системі управління. *Sciences of Europe*. 2019. №42. С. 38–41.
11. Родіна О.В., Савченко Т.В., Плотка Л.В. Роль стратегічних цілей сталого розвитку у формуванні регіональної моделі управління агропромислового сектору. *Бізнес-навігатор*. 2026. № 86. URL: https://business-navigator.ks.ua/journals/2026/84_2026/59.pdf
12. Гайдученко С. О. Ефективність управлінських рішень. *Економічні науки*. 2022. №4. С. 73–79.
13. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.

14. Savchenko T., Honcharenko O., Nikoliuk O., Petrenko O., Nuzhna S., Rodina O. Assessment of the influence of socio-economic factors on the level of agro-food products. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2024. Vol. 46. No. 3. 346-353. URL: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/5448/3507>
15. Лазаренко О. В. Управлінські рішення в умовах ризику. *Бізнес-навігатор*. 2020. №5. С. 112–118.
16. Савченко О. І. Інновації в управлінні підприємствами. *Економічний аналіз*. 2021. №1. С. 56–62.
17. Кравченко С. О. Управління ефективністю підприємства. *Економіка розвитку*. 2022. №2. С. 34–40.
18. Назаренко І. В. Прийняття рішень в умовах невизначеності. *Економічний форум*. 2021. №3. С. 120–126.
19. Гнатенко М. К. Системи підтримки прийняття рішень. *Інформаційні технології*. 2022. №4. С. 78–84.
20. Петрова Н. В. Управління виробничими процесами. *Промислова економіка*. 2020. №2. С. 66–72.
21. Іванов В. П. Оптимізація управлінських рішень. *Економіка і прогнозування*. 2021. №1. С. 99–105.
22. Родіна О.В. Місце кооплаєнс-ризиків у системі управління економічною безпекою підприємства. *Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: збірник тез III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 22-23 жовтня 2025 р. Дніпро: ДДАЕУ, 2025. 477 с. (С. 209-210).*
23. Ткаченко О. М. Роль управлінських рішень у розвитку підприємства. *Економіка підприємства*. 2020. №8. С. 54–60.
24. Романенко І. І. Стратегічні рішення підприємства. *Стратегія розвитку*. 2021. №2. С. 77-83.

25. Клименко О. І. Оцінка ефективності управлінських рішень. *Науковий економічний журнал*. 2020. №3. С. 65-71.
26. Зінченко В. О. Інноваційні рішення в менеджменті. *Економічні інновації*. 2022. №1. С. 33-39.
27. Савчук І. П. Управління підприємством в умовах змін. *Бізнес-навігатор*. 2021. №7. С. 119-125.
28. Родіна О.В. Оцінка сталого розвитку як інструмент стратегічного менеджменту при реалізації управлінських рішень. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2025. Вип. 1(10). URL: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss1\(10\).332497pp99-104](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss1(10).332497pp99-104)
29. Григоренко О. В. Прийняття рішень у виробничих системах. *Промислова економіка*. 2022. №4. С. 72-78.
30. Мороз С. І. Управління ресурсами підприємства. *Економіка розвитку*. 2020. №3. С. 58-64.
31. Rodina O. Identification of threats in the activities of agricultural enterprises in the conditions of strategic changes. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 02-03 жовтня 2025 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2025. 261 с. (С. 118-119)*
32. Сидоренко Н. А. Системний аналіз управлінських рішень. *Економічний простір*. 2021. №170. С. 80-86.
33. Savchenko T., Rodina O., Nikoliuk O. Formation of a model for managing the potential of regional markets. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10 (1), 210-215. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/2328/2327>
34. Дьяченко О. П. Управління підприємством у кризових умовах. *Економіка і держава*. 2022. №6. С. 90-96.
35. Кравчук Л. О. Методи прийняття управлінських рішень. *Менеджмент та підприємництво*. 2020. №4. С. 70-76.

36. Черненко А. В. Управління ефективністю діяльності підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2021. №8. С. 123-129.
37. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
38. Бірюченко С. Ю., Бужимська К. О., Бурачек І. В. та ін. Менеджмент : підручник / за заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир: Житомирська політехніка, 2021. 856 с.
39. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/>
40. Youcontrol. URL: <https://youcontrol.com.ua/>