



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

**Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу**

Допустити до захисту  
Зав. каф. \_\_\_\_\_ проф. Копитко В.І.  
« \_\_\_\_ » лютого 2026 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Напрями підвищення ефективності і якості управлінських рішень в умовах високої невизначеності та воєнного стану у Товаристві з обмеженою відповідальністю «Ринок сільськогосподарської продукції «Шувар»**

здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти 2 курсу,  
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

**Мельника Максима В'ячеславовича**

*(прізвище, ім'я, по-батькові)*

Науковий керівник: \_\_\_\_\_  
*(підпис)*

**Янків Мирон Дмитрович**  
*(прізвище, ім'я, по-батькові)*

**доктор економічних наук, професор**  
*(науковий ступінь, вчене звання)*

Рецензент: \_\_\_\_\_  
*(підпис)*

**Стефанишин Іван Миколайович**  
*(прізвище, ім'я, по-батькові)*

**Заступник директора ТзОВ «РСІ «Шувар»**  
*(науковий ступінь, вчене звання або посада)*

**Львів - 2026**

**ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу**

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

**на магістерську кваліфікаційну роботу  
«Напрями підвищення ефективності і якості управлінських рішень в  
умовах високої невизначеності та воєнного стану у Товаристві з  
обмеженою відповідальністю «Ринок сільськогосподарської продукції  
«Шувар»**

Здобувача вищої освіти \_\_\_\_\_ **Мельника М. В.** \_\_\_\_\_ групи ММОА-21  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ **Янків М. Д.** \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент \_\_\_\_\_ **Стефанишин І. М.** \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ **Копитко В. І.** \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

«\_\_\_» грудня 2025 року

# ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	<u>менеджменту та міжнародного бізнесу</u>
Ступінь	<u>магістр</u>
Галузь знань	<u>07 «Управління та адміністрування»</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і адміністрування)»</u>

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

Копитко В. І.

«\_\_\_» травня 2025 року

## **ЗАВДАННЯ ЗДОБУВАЧЕВІ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

**Мельнику Максиму В'ячеславовичу**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **«Напрями підвищення ефективності і якості управлінських рішень в умовах високої невизначеності та воєнного стану у Товаристві з обмеженою відповідальністю «Ринок сільськогосподарської продукції «Шувар»**

Керівник роботи Янків Мирон Дмитрович

доктор економічних наук, професор

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

затверджені наказом по інституту від 30 травня 2025 року №50

2. Строк подання студентом роботи 10 січня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали.

Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

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

Рис. 1.1 – 1.6 і табл. 1.1 – 1.3 – теоретично-методологічні дослідження ефективності прийняття управлінських рішень на підприємстві

Рис. 2.1 – 2.13 і табл. 2.1 – 2.8 – дослідження процесу прийняття рішень у ТОВ «РСП «Шувар».

Рис. 3.1 – 3.7 і табл. 3.1. – 3.5 – напрямки підвищення ефективності і якості управлінських рішень на підприємстві.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання 30 травня 2025 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>червень 2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердження плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень-серпень 2025р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень-жовтень 2025 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>листопад 2025 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень січень 2026 р.</i>	<i>Попередній захист на кафедрі</i>

Здобувач вищої освіти

( підпис )

**Мельник М. В.**

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

( підпис )

**Янків М. Д.**

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Мельник М. В. «Напрями підвищення ефективності і якості управлінських рішень в умовах високої невизначеності та воєнного стану у Товаристві з обмеженою відповідальністю «Ринок сільськогосподарської продукції «Шувар». Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр спеціальності «Менеджмент (менеджмент організацій та адміністрування)». Львів, 2026.

Обсяг роботи становить 119 сторінок, включаючи 16 таблиць, 26 рисунків.

Автором визначено зміст та значення ефективності і якості управлінських рішень; розглянуто процес прийняття управлінських рішень на підприємстві; вивчено методика наукового дослідження ефективності і якості управлінських рішень; охарактеризовано ТОВ «РСП «Шувар»; здійснено аналіз процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві; оцінено ефективність управлінських рішень підприємства; наведено напрями удосконалення процесу прийняття управлінських рішень; виділено напрямки удосконалення контролю якості та ефективності управлінських рішень; досліджено процес прийняття управлінських рішень в умовах високої невизначеності і воєнного стану.

**Ключові слова:** управлінське рішення, процесу прийняття рішень, управлінські, напрями удосконалення процесу, характеристику підприємства, сучасні управлінські рішення.

## ANNOTATION

Maxim Melnyk. Directions for improving the efficiency and quality of management decisions in conditions of high uncertainty and martial law in the Limited Liability Company “Agricultural Products Market “Shuvar”. Manuscript.

Research for the degree of Master in the specialty “Management (Organizational Management and Administration)”. Lviv, 2026.

The volume of the work is 119 pages, including 16 tables, 26 figures.

The author defines the content and meaning of the efficiency and quality of management decisions; considers the process of making management decisions at the enterprise; studies the methodology of scientific research of the efficiency and quality of management decisions; characterizes LLC “RSP “Shuvar”; analyzes the process of making management decisions at the enterprise; assesses the effectiveness of the enterprise’s management decisions; provides directions for improving the process of making management decisions; identifies directions for improving the quality control and efficiency of management decisions; investigates the process of making management decisions in conditions of high uncertainty and martial law.

**Key words:** managerial decision, decision-making process, managerial, directions of process improvement, enterprise characteristics, modern managerial decisions.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....</b>	<b>10</b>
1.1 Зміст та значення ефективності і якості управлінських рішень.....	10
1.2 Процес прийняття управлінських рішень на підприємстві.....	21
1.3 Методика наукового дослідження ефективності і якості управлінських рішень .....	29
<b>Висновки до I розділу.....</b>	<b>31</b>
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «РИНОК СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ «ШУВАР».....</b>	<b>33</b>
2.1 Загальна характеристика Товариства з обмеженою відповідальністю «Ринок сільськогосподарської продукції «Шувар».....	33
2.2 Аналіз процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві .....	39
2.3 Оцінка ефективності управлінських рішень підприємства.....	53
<b>Висновки до II розділу.....</b>	<b>60</b>
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ І ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....</b>	<b>62</b>
3.1 Напрями удосконалення процесу прийняття управлінських рішень.....	62
3.2 Напрямки удосконалення контролю якості та ефективності управлінських рішень.....	70
3.3 Прийняття управлінських рішень в умовах високої невизначеності і воєнного стану.....	87
<b>Висновки до III розділу.....</b>	<b>91</b>
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>	<b>94</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>98</b>

## ВСТУП

*Актуальність обраної тематики роботи.* Ефективність діяльності підприємств залежить від якості управлінських рішень. Це визначає важливість оволодіння кожним відповідальним працівником сфери управління, а тим більше керівниками, теоретичними знаннями й навичками розробки управлінських рішень та шляхів їх виконання.

Отже, з безлічі характеристик управління формулюється як збір інформації, розробка рішень і організація їхнього виконання, що підкреслює високу значимість рішень в управлінській діяльності. Приймаючи рішення, необхідно покладатися на таку кількість інформації, яку вони зможуть отримати. Але завжди присутні непрямі впливи і невизначеності, тому управлінські рішення не завжди досконалі, і одного разу запровадивши це рішення його необхідно контролювати.

Прийняття рішень – складова частина будь-якої управлінської функції. Необхідність прийняття рішення пронизує все, що робить керівник, формуючи цілі і домагаючись їх досягнення. Тому розуміння природи прийняття рішень надзвичайно важливе для всякого, хто хоче досягти успіху в сфері управління.

Проблема прийняття рішень носить фундаментальний характер, що визначається роллю, яку відіграють рішення в будь-якій сфері людської діяльності. Ефективність кожного управлінського рішення значною мірою залежить від виконання й співвідношення функцій управлінського рішення як у ході його підготовки, так і на етапі впровадження. З урахуванням цього управлінське рішення стає реальним засобом досягнення поставлених цілей. Ефективне прийняття рішень необхідне для виконання управлінських функцій. Удосконалення процесу прийняття обґрунтованих об'єктивних рішень у ситуаціях виняткової складності досягається шляхом використання наукового підходу до даного процесу, моделей і кількісних методів прийняття рішень.

Актуальність даної теми полягає в тому, що прийняття рішень є невід'ємною частиною процесу управління. Відповідальність за прийняття

організаційних рішень – важкий моральний тягар, від індивідуального рішення в підприємстві може залежати доля самого підприємства, тому керівник при швидко мінливих умовах зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства не може приймати непродуманих рішень.

Особливої актуальності проблема набуває в Україні, де воєнні дії, порушення логістичних ланцюгів, загроза фізичній безпеці працівників та інфраструктури змушують управлінців оперативно ухвалювати рішення, які одночасно мають забезпечити ринкову та фінансову стійкість, адаптацію та подальший розвиток підприємства. За таких умов підвищується роль стратегічного мислення, гнучких управлінських моделей, використання цифрових технологій та інструментів сценарного аналізу.

*Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми.* Оцінка проблеми – це встановлення її масштабів і природи, коли проблема виявлена. Визначення масштабу проблеми не є знаходження її причини і джерела. Мова йде лише про оцінку засобів для її вирішення і ступеня її серйозності. Нами розглянуто групи проблем управління: методичні основи прийняття управлінських рішень, умови протікання процесів прийняття управлінських рішень, структура процесу прийняття управлінських рішень, методи прийняття управлінських рішень, інформаційне забезпечення прийняття рішень, техніка і технологія прийняття управлінських рішень, ефективність і якість прийняття рішень в управлінні економічними системами та ін.

*Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі.* Аналізу зазначеної ситуації присвячені дослідження відомих управлінців, економістів, філософів, політологів, соціологів, психологів, педагогів (І. Волков, О. Леонов, Г. Дмитренко, О. Бандурка, О. Коваленко, В. Кремень, О. Романовський, В. Рибалка, О. Пономарьов). Необхідність покращення прийняття управлінських рішень висуває принципово нові вимоги до адміністративної діяльності. Необхідні радикальні перетворення у сфері управління, вироблення й впровадження нових моделей та методів управлінської діяльності.

*Об'єкт дослідження.* Об'єктом дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «Ринок сільськогосподарської продукції «Шувар».

*Предметом дослідження* є організаційно-економічні механізми щодо розробки, прийняття та впровадження управлінських рішень на підприємстві.

Теоретичною основою даного дослідження стало вивчення й творче переосмислення основних досягнень вітчизняної і зарубіжної науки в галузі теорій управлінської діяльності.

*Мета роботи та завдання.* Метою кваліфікаційної магістерської роботи є: вивчення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень; розгляд та аналіз сутності, етапів та ефективності процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- визначити зміст та значення ефективності і якості управлінських рішень;
- розглянути процес прийняття управлінських рішень на підприємстві;
- вивчити методiku наукового дослідження ефективності і якості управлінських рішень;
- охарактеризувати ТОВ «РСП «Шувар»;
- здійснити аналіз процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві;
- оцінка ефективність управлінських рішень підприємства;
- навести напрями удосконалення процесу прийняття управлінських рішень;
- виділити напрями удосконалення контролю якості та ефективності управлінських рішень;
- дослідити процес прийняття управлінських рішень в умовах високої невизначеності і воєнного стану.

*Методи дослідження, які передбачається застосовувати в роботі.* Магістерська робота ґрунтується на використанні загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. У ході написання роботи використовувалися економічні, статистичні методи дослідження, метод порівняння, методи стратегічного управління, системного підходу й аналізу.

*Інформаційну базу дослідження* склали підручники, наукові публікації з обраної тематики, звітні матеріали об'єкту дослідження, публікації у пресі, матеріали науково-практичних конференцій, власні спостереження.

*Наукова новизна результатів роботи* являє собою узагальнення теоретичних підходів і практичних аспектів прийняття управлінських рішень в умовах високої невизначеності та воєнного стану, а також запровадження алгоритму розроблення та реалізації управлінських рішень, адаптованого до сучасних умов.

*Практична значимість отриманих результатів* полягає в розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських рішень у ТОВ «РСП «Шувар».

*Структура магістерської кваліфікаційної роботи.* Обсяг магістерської роботи становить 119 сторінок. Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 16 таблиць і 26 рисунків висновки, перелік джерел посилань з 105 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1 Зміст та значення ефективності і якості управлінських рішень

Ефективне і якісне управлінське рішення – це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з ціллю системи менеджменту, тобто це основний момент в організації діяльності кожного керівника. У зв'язку з цим управлінське рішення може розглядатися як основний зміст процесу управління і важливий інструмент системного підходу до керованого об'єкту. Кожне підприємство є не тільки виробником продукції чи надання послуг, але й складовою частиною суспільства. Тому при прийнятті ефективного і якісного управлінського рішення необхідно враховувати не тільки економічну сторону діяльності, а сукупність соціальних, ідеологічних, моральних та інших відносин.

Прийняття ефективного і якісного рішення є основою управління, так як своєчасно прийняте науково-обґрунтоване рішення стимулює виробництво, а слабке, або несвоєчасно прийняте – знижує результативність праці.

Відповідальність керівника за прийняття рішень дуже висока, особливо службовців державного рівня. Керівник не має права приймати непродуманих і необґрунтованих рішень.

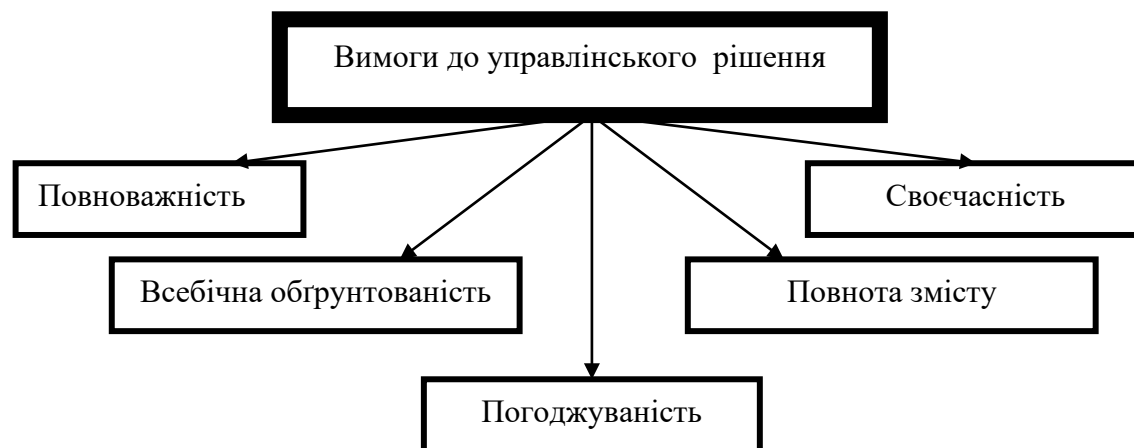
Потреба в прийнятті ефективних і якісних рішень обумовлюється як зовнішніми, так і внутрішніми обставинами. Поштовхом до прийняття управлінського рішення є необхідність ліквідувати проблему, зменшити її актуальність. Основними причинами виникнення проблем є наступні [26]:

- недосконалі принципи діяльності організації;
- помилкові критерії оцінки діяльності підприємства, підрозділу або окремого працівника;

– порушення процесу досягнення поставленої мети з помилкової або ініційованої причини;

– непередбачувані обставини.

До ефективних і якісних управлінських рішень ставляться такі вимоги [12] (див. рис. 1.1):



**Рис. 1.1. Основні вимоги до ефективного і якісного управлінського рішення \***

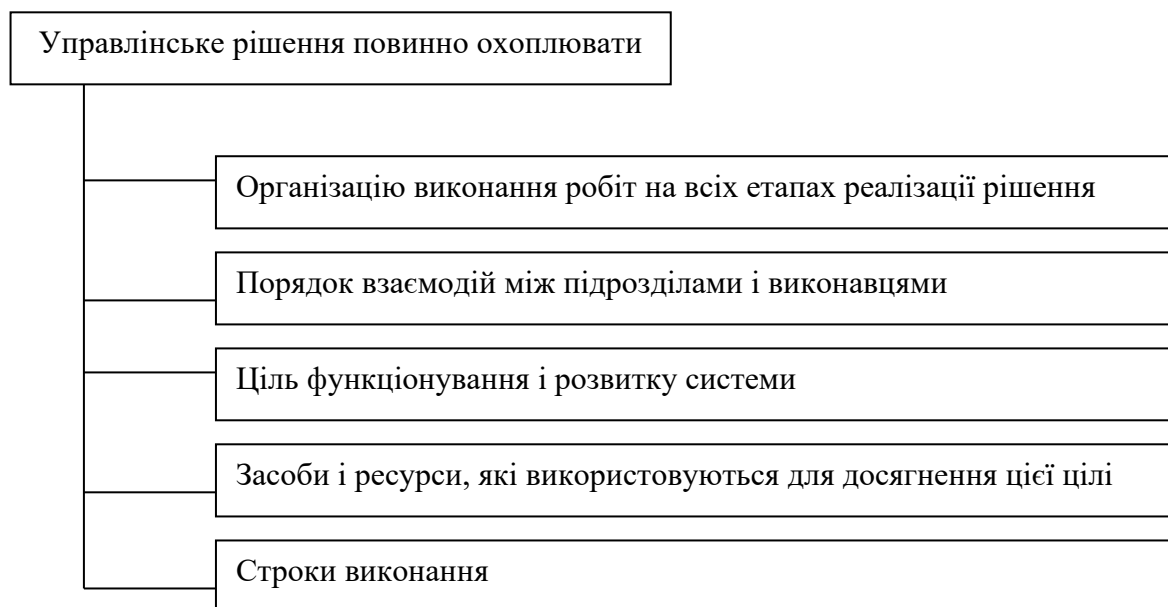
\*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення праць вітчизняних та зарубіжних вчених [12]

Всебічна обґрунтованість означає необхідність прийняття рішення на базі максимально повної й достовірної інформації. Але цього недостатньо. Необхідно зробити аналіз ресурсного забезпечення, науково-технічних можливостей, цільових функцій розвитку, економічних і соціальних перспектив підприємства, регіону, галузі. Всебічна обґрунтованість рішення вимагає пошуку нових форм і шляхів обробки науково-технічної та соціально-економічної інформації.

Своєчасність передбачає, що прийняте рішення не повинно відставати або випереджати потреби і завдання соціально-економічної системи. Передчасно прийняте рішення не знаходить підґрунтя для реалізації, а сприяє розвитку негативних тенденцій. Запізнілі рішення поглиблюють негативні тенденції.

Повнота змісту передбачає, що рішення повинно охоплювати весь управлінський об'єкт, всі сфери його діяльності, напрямки розвитку. В

загальній формі управлінське рішення повинно охоплювати: ціль функціонування і розвитку системи; засоби і ресурси, які використовуються для досягнення цієї цілі; строки виконання; порядок взаємодій між підрозділами і виконавцями; організацію виконання робіт на всіх етапах реалізації рішення (див. рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Ефективне і якісне управлінське рішення повинно охоплювати\***

\*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення праць вітчизняних та зарубіжних вчених [32]

Повноважність означає суворе додержання суб'єктом управління тих прав і повноважень, які йому надані вищим рівнем управління. Збалансованість прав і відповідальності кожного відділу, ланки або рівня управління є постійною проблемою виникнення нових завдань розвитку.

Погодженість з прийнятими раніше рішеннями означає спадкоємність розвитку. Вона необхідна для додержання законодавства, постанов, розпоряджень, а на рівні окремого підприємства для здійснення послідовної ринкової і соціальної політики.

Прийняття і реалізація управлінських рішень вимагає високого професіоналізму і окремих соціально-психологічних якостей особистості. Процес прийняття рішення, вибору варіанта, завжди має творчий характер і залежить від конкретної особистості.

У прийнятті ефективного і якісного управлінського рішення присутні в різній мірі три моменти: інтуїція, думка і раціональність.

Інтуїтивне рішення будується на власному досвіді і почутті того, що його вибір вірний, виключно орієнтується на інтуїцію може стати заручником випадковості. В рішенні побудованому на думці в основі лежать знання і свідомий досвід минулого, обираючи кращий варіант, який принесе найбільший успіх.

Раціональні рішення в основному будуються на методах економічного аналізу, обґрунтуванні та оптимізації стратегічних і тактичних питань.

За характером особистості менеджера рішення розрізняють на урівноважені, імпульсивні, ризикові, інертні і обережні.

Урівноважені рішення приймають менеджери, які уважно і критично відносяться до своїх дій. Такі особи до прийняття рішення вже мають сформульовану ідею.

Імпульсивні рішення менеджери дуже легко генерують у великій кількості, але не можуть їх якісно перевірити, уточнити і оцінити. Такі рішення є недостатньо обґрунтованими і надійними, в управлінській діяльності.

Ризикові рішення менеджерами чітко не обґрунтовуються, їх автори впевнені в собі, не бояться небезпеки.

Інертні рішення стають результатом обережного пошуку менеджера, але вони не мають оригінальності, пошуку, новаторства, не відзначаються обґрунтованістю.

Обережні рішення характеризуються ретельною оцінкою менеджером всіх варіантів. Вони теж не відзначаються новизною і оригінальністю.

Функції, які реалізуються через управлінські рішення, діляться на: обумовлені процесом управлінської дії (аналітичні, цілеполягаючі, організуючі, координуючі, регулюючі, контрольні і оціночні) і об'єктом управління (політичні, економічні, бізнесові, соціальні, правові, техніко-технологічні) (див. рис. 1.3). Функції управлінських рішень можуть бути реалізовані тільки при високій якості цих рішень та ефективному їх виконанні.



**Рис. 1.3. Функції що реалізуються через ефективне і якісне управлінське рішення\***

\*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення праць вітчизняних та зарубіжних вчених [32]

Розробка ефективних управлінських рішень – необхідна умова забезпечення конкурентоспроможності продукції та підприємства на ринку, формування раціональних організаційних структур, проведення правильної кадрової політики, регулювання соціально-психологічних відносин в організації, створення позитивного іміджу підприємства.

Розробка ефективних управлінських рішень – необхідна умова забезпечення конкурентоспроможності продукції та підприємства на ринку, формування раціональних організаційних структур, проведення правильної кадрової політики, регулювання соціально-психологічних відносин в організації, створення позитивного іміджу підприємства.

У загальному вигляді ефективне і якісне управлінське рішення визначає програму діяльності колективу по ефективному вирішенню проблеми, що склалася на основі знань об'єктивних законів функціонування керованої системи і аналізу інформації, про її стан.

Управлінські рішення від всіх інших рішень відрізняють:

- цілі, рішення приймається виходячи не зі своїх власних потреб, а з метою вирішення проблем конкретного підприємства;
- наслідки, коли приватний вибір позначається на його власному житті і може вплинути на деяких людей. Менеджер вибирає напрямок дій не тільки для

себе, але і для підприємства в цілому і її працівників, і його рішення можуть істотно вплинути на життя багатьох людей;

– поділ праці, людина приймаючи рішення сама його і виконує, то в підприємстві існує певний розподіл праці: одні працівники зайняті рішенням виникаючих проблем і прийняттям рішень, а інші – реалізацією вже прийнятих рішень;

– професіоналізм людини самостійно приймати рішення виходячи зі свого досвіду. В управлінні підприємством прийняття рішень – набагато більш складний, відповідальний і формалізований процес, що вимагає професійної підготовки.

Розглянувши ці відмінні особливості прийняття рішень в підприємствах, можна охарактеризувати управлінське рішення, як вибір альтернативи, здійснюваний особою, яка приймає рішення, в межах її посадових повноважень і компетенцій, спрямованих на досягнення цілей підприємства.

Р.А. Фатхутдінов визначає управлінське рішення як результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з багатьох варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту [26].

Прийняття рішення являє собою свідомий вибір з наявних варіантів чи альтернатив напрямку дій, що скорочують розрив між сьогоденням і майбутнім бажаним станом підприємства. Цей процес включає багато різних елементів, але неодмінно в ньому присутні такі елементи, як проблеми, цілі, альтернативи. Даний процес лежить в основі планування діяльності підприємства тому що план – це набір рішень по розміщенню ресурсів і напряму їх використання для досягнення мети.

В управлінні організацією прийняття ефективного і якісного управлінського рішення здійснюється менеджерами різних рівнів і носить формалізований характер, так як рішення стосується не однієї особистості, а підрозділи або підприємства в цілому. Як правило, рішення повинні прийматися там, де виникає проблемна ситуація, для цього менеджерів відповідного рівня необхідно наділити повноваженнями і покласти на них

відповідальність за стан справ на керованому об'єкті. Дуже важливою умовою позитивного впливу рішення на роботу підприємства є його узгодженість з раніше прийнятими рішеннями, як по горизонталі, так і по вертикалі управління.

Вирішення проблем, які складають суть процесу управління, є вольовою дією менеджера на об'єкт управління для досягнення поставленої перед ним цілі. Результати ефективного і якісного управлінського рішення, особливо у великих підприємствах, займають інтереси багатьох працюючих.

Директивні рішення розробляються вищими органами управління по важливим поточним і перспективним проблемам підприємства і є обов'язковими для нижчих рівнів управління. Рекомендаційні рішення готують дорадчі органи, їх виконання бажане, але не обов'язкове, оскільки вони мають рекомендаційний характер. Орієнтуючі рішення призначаються для низових рівнів управління, які діють в умовах значної свободи, мають прогностичний характер.

Класифікація управлінських рішень необхідна для визначення загальних і специфічних підходів до їх розробки, реалізації і оцінки, що дозволяє підвищити їх якість, ефективність і спадкоємність управління.

Управлінські рішення класифікують за ознаками [32] (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Класифікація управлінських рішень\*

Ознака класифікації	Складові класифікації
За функціональним призначенням	планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні
За характером дій	директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозволяючі, орієнтуючі
За часом дії	стратегічні, тактичні, оперативні
За напрямом впливу	внутрішні і зовнішні
За способом прийняття	індивідуальні, групові, організаційні та міжорганізаційні
За суб'єктом управління	державних, господарських, підприємницьких органів і громадських організацій
За строком прийняття	довгострокові (більше 5 років), середньострокові (від 1 до 5 років) і короткострокові (до 1 року) рішення
За широтою охоплення	загальні, приватні, локальні
За характером визначеності	запрограмовані і незапрограмовані

## Продовження таблиці 1.1

За сферою реалізації	пов'язані з виробництвом, збутом, науковими дослідженнями, кадрами тощо
За змістом	політичні, економічні, організаційні, соціальні, технічні, технологічні та комплексні
За ступенем повноти інформації	управлінські рішення діляться на прийняті в умовах визначеності, невизначеності та ризику.
За ступенем ефективності	оптимальні і раціональні
За методами підготовки	креативні, авростичні і репродуктивні
За ступенем унікальності	рутинні, селективні, адаптаційні та новаторські рішення
З юридичного оформлення	плану, наказу, розпорядження, інструкції
За способом фіксації	усні і письмові

\*Джерело: розроблено автором на основі опрацювання наукових праць

Стратегічні дії визначають основні шляхи розвитку підприємства, а тактичні – конкретні засоби просування по ним. Так, рішення підприємства вийти на зовнішній ринок є стратегічним, а рішення щодо проведення окремих заходів щодо підвищення продуктивності праці – тактичним. До оперативних відносяться рішення, які орієнтуються на вимоги сьогодення.

Стратегічні рішення приймаються на вищому рівні управління підприємством, а тактичні і оперативні – на нижчому.

Стратегічні рішення є ініціативними, які під впливом зовнішніх чинників приймає на себе вище управлінське керівництво підприємства, тобто бере на себе ініціативу. Тактичні рішення мають характер припису, тому що конкретизують вказівки вищестоячого керівництва.

Внутрішні рішення приймаються безпосередньо в підприємстві і направлені на удосконалення роботи стосовно підприємства і оплати праці, впровадження нової техніки і технології. Зовнішні рішення направляються на пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища (підвищення конкурентоспроможності продукції, розширення частки ринку та ін.).

Консультативні рішення передбачають, що особа, яка його приймає, радиться з оточенням – підлеглими або експертами, а потім з врахуванням висловлених рекомендацій здійснює власний вибір.

Сумісні рішення приймаються в результаті погодження з усіма учасниками на основі консенсусу, а парламентські базуються на тому, що більшість причетних до нього осіб висловлює з ним згоду.

Довгострокові рішення мають прогнозний характер, що обумовлено баченням майбутнього, яке виходє із умов і потреб сучасного. В результаті ці рішення можуть бути нереалізованими, якщо ситуація в майбутньому стане іншою.

Середньострокові рішення віддзеркалюють у обов'язкових для виконання планах і програмах, у відповідності з якими здійснюються конкретні практичні заходи. Короткострокові рішення, за звичай відображаються, як правило в усних та письмових наказах і розпорядженнях.

Загальні рішення торкаються однакових проблем, які відносяться до різних підрозділів підприємства. Спеціальні рішення приймають по вузьким проблемам, які відносяться тільки до одного підрозділу або групи працюючих в ньому.

Директивні рішення розробляються вищими органами управління по важливим поточним і перспективним проблемам підприємства і є обов'язковими для нижчих рівнів управління.

Рекомендаційні рішення готують дорадчі органи, їх виконання бажане, але не обов'язкове, оскільки вони мають рекомендаційний характер. Орієнтуючі рішення призначаються для низових рівнів управління, які діють в умовах значної свободи, мають прогнозний характер.

Стратегічні дії визначають основні шляхи розвитку підприємства, а тактичні – конкретні засоби просування по ним. Так, рішення підприємства вийти на зовнішній ринок є стратегічним, а рішення щодо проведення окремих заходів щодо підвищення продуктивності праці – тактичним. До оперативних відносяться рішення, які орієнтуються на вимоги сьогодення.

Стратегічні рішення приймаються на вищому рівні управління підприємством, а тактичні і оперативні – на нижчому. Стратегічні рішення є ініціативними, які під впливом зовнішніх чинників приймає на себе вище

управлінське керівництво підприємства, тобто бере на себе ініціативу. Тактичні рішення мають характер припису, тому що конкретизують вказівки вищестоящого керівництва.

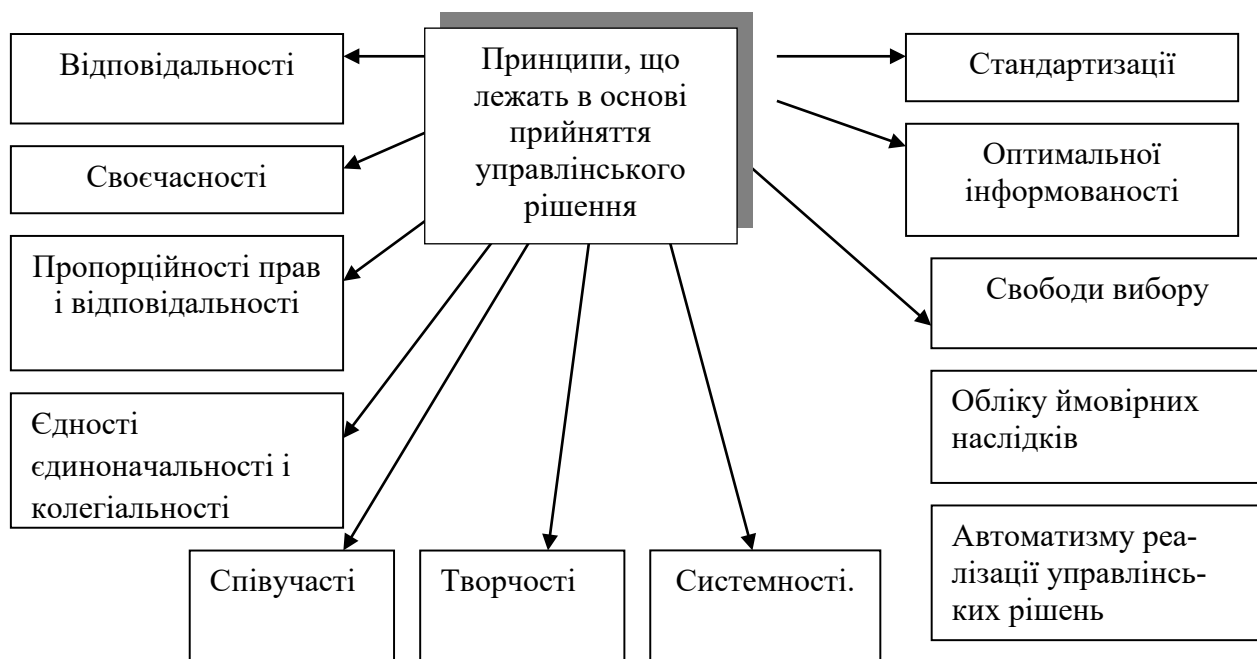
Внутрішні рішення приймаються безпосередньо в підприємстві і направлені на удосконалення роботи стосовно підприємства і оплати праці, впровадження нової техніки і технології. Зовнішні рішення направляються на пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища (підвищення конкурентоспроможності продукції, розширення частки ринку та ін.).

Консультативні рішення передбачають, що особа, яка його приймає, радиться з оточенням – підлеглими або експертами, а потім з врахуванням висловлених рекомендацій здійснює власний вибір. Сумісні рішення приймаються в результаті погодження з усіма учасниками на основі консенсусу, а парламентські базуються на тому, що більшість причетних до нього осіб висловлює з ним згоду.

Загальні рішення торкаються однакових проблем, які відносяться до різних підрозділів підприємства. Спеціальні рішення приймають по вузьким проблемам, які відносяться тільки до одного підрозділу або групи працюючих в ньому. Загальні (глобальні) рішення охоплюють всю керовану систему. Прийняття подібних рішень вимагає глибокого і всебічного вивчення діяльності об'єкта як цілісної системи. Приватні рішення стосуються окремих сторін діяльності об'єкта. Зазвичай вони не вимагають попереднього серйозного аналізу роботи всього об'єкта. Локальні рішення відрізняються від приватних тим, що мають відношення до конкретного елемента системного об'єкта (наприклад, до одного цеху організації).

Класифікація рішень дає змогу упорядкувати їх і виявити загальні закономірності та характерні особливості, властиві окремим їх різновидам. Для кожного виду рішень розробляють систему інформації, що орієнтує керівників і спеціалістів у підготовці рішень, виборі кращого варіанта прийнятого і реалізованого рішення.

Для ефективного і якісного прийняття управлінського рішення слід враховувати основні принципи які лежать основі його прийняття (див. рис. 1.4).



**Рис. 1.4. Принципи, що лежать в основі прийняття управлінського \***

\*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення праць вітчизняних та зарубіжних вчених [46]

Принцип системності. Багато підприємств працюючи відчувають стресові ситуації, фінансові втрати, на них спостерігається демотивація співробітників. Даний принцип орієнтує на всебічний облік значущих чинників.

Принцип стандартизації (стандартних управлінських ситуацій і рішень). Суть принципу стандартизації полягає в тому, що більшість реальних управлінських ситуацій може бути зведене до набору так званих стандартних або базових.

Принцип оптимальної інформованості. Раціональні управлінські рішення досяжні лише коли їм відповідає достатня інформаційна база, яка визначається рядом факторів.

Принцип автоматизму реалізації управлінських рішень полягає в тому, щоб прийняте керівником "рішення" автоматично доводилося до необхідного рівня і ставало практичним керівництвом до дії. Приймаючий рішення керівник несе відповідальність за результати реалізації прийнятого рішення.

Найгірші рішення приймаються тоді, коли має право приймати рішення не несе за них відповідальності. Принцип пропорційності прав і відповідальності передбачає оптимальний розподіл обов'язків і відповідальності між керівником і виконавцем різного рівня, а саме: рівень відповідальності і ступінь компетентності особи, що приймає рішення, повинні відповідати змісту і рівню його функціональних обов'язків.

Творчість в управлінні не завжди високо цінувалося, але зараз це важлива цінність, і, ймовірно, її значення буде зростати. Особливо творчий підхід потрібно, коли наявними рішенням не вистачає ефективності та сили. У процесі творчого вирішення проблем виділяють і описують п'ять стадій: вивчення проблеми; вироблення ідей; відсів застосованих ідей; планування нововведень; зворотний зв'язок і аналіз.

Принцип своєчасності орієнтує на вибір найкращого моменту для прийняття рішення. Рішення не дасть очікуваного ефекту, якщо воно передчасно і, тим більше, якщо воно запізнилося. Напрошується аналогія із стріляниною по рухомій мішені. Передчасний постріл тут настільки ж "результативним", як і постріл, зроблений із запізненням.

Єдиноначальність і колегіальність передбачає персональну відповідальність за прийняття рішення та відповідне право, колективну відповідальність і право.

Принцип співучасті означає активну й особисту участь у прийнятті рішення тих, кого воно стосується. Порушення цього принципу призводить до того, що люди звикають бути тільки виконавцями, вважають, що брати участь у вирішенні виробничих проблем – не їхня справа.

Вся сукупність методів прийняття рішень ділиться на три групи:

- методи, засновані на інтуїції керівника, що ставало можливим завдяки накопиченому досвіду, знань в конкретній галузі діяльності. Це дозволяє приймати рішення без аргументованих доказів, на основі внутрішнього чуття;

- методи, засновані на «здоровий глузд», т е. на логічних судженнях, послідовних доказах, що спираються на практичний досвід;

– методи, засновані на науково-технічних підходах, що передбачають вибір оптимальних рішень з числа варіантів, розрахованих з використанням значних інформаційних масивів. Це неминуче пов'язане із застосуванням сучасних обчислювальних засобів.

## **1.2 Процес прийняття управлінських рішень на підприємстві**

Прийняття рішень є частиною щоденної роботи менеджера, який виконує свою роль в міжособових стосунках, інформаційних обмінах думками і прийнятті рішень. При прийнятті рішень керівник виконує чотири ролі: підприємця, спеціаліста по виправленню порушень в роботі, розподільовача ресурсів і спеціаліста по досягненню угод.

Під процесом прийняття рішень необхідно розуміти склад і послідовність процедур, які приводять до вирішення проблем в комплексі з методами розробки і оптимізації альтернатив. Для менеджера прийняття рішення не самоціль, а основним є вирішення окремої управлінської проблеми.

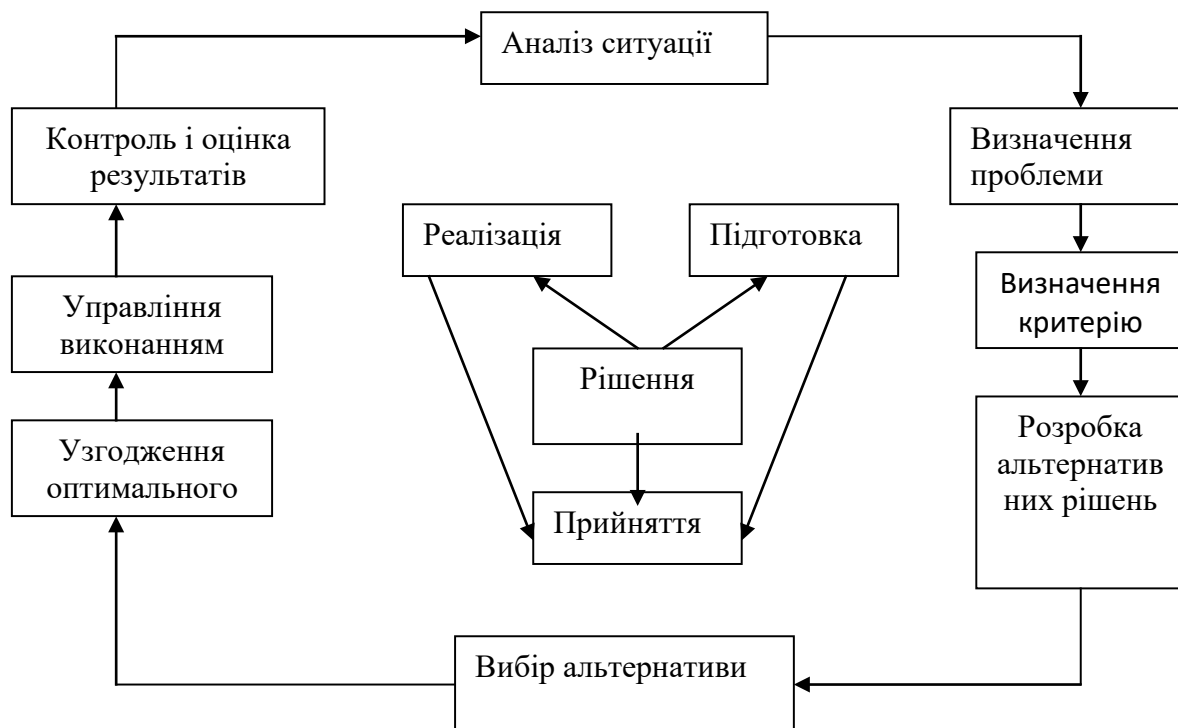
Для досягнення цього необхідна певна послідовність рішень і, головне, їх здійснення. Тому прийняття рішення – це не одномоментний акт, а результат процесу, який розвивається у часі і має визначену структуру.

Процес прийняття ефективного і якісного управлінського рішення – це циклічна послідовність дій суб'єкта управління, направленою на розв'язання проблеми організації і міститься в аналізі ситуації, генерації альтернатив, прийнятті рішення і його виконанні (див. рис. 1.5).

Менеджмент розглядає прийняття управлінського рішення як процес, який складається з трьох стадій: підготовка, прийняття і реалізація рішення.

На стадії підготовки рішення здійснюється економічний аналіз ситуації на макро- і мікрорівні, який включає пошук, збір і обробку економічної інформації, а також формується проблема для виконання рішення.

На стадії прийняття ведеться розробка і оцінка альтернативних рішень, які проводяться на основі багатоваріантних розрахунків, здійснюється відбір критеріїв вибору оптимального рішення і найкращого варіанта.



**Рис. 1.5. Етапи та стадії прийняття управлінських рішень\***

\*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення праць вітчизняних та зарубіжних вчених [26]

На стадії реалізації здійснюються заходи по конкретизації рішення і доведення його до виконавців, ведеться контроль за ходом його виконання і дається оцінка результату прийнятого рішення.

Фактична структура процесу прийняття рішення визначається конкретною ситуацією або проблемою. Розглянемо етапи прийняття рішення.

При аналізі ситуації, необхідність прийняття ефективного і якісного управлінського рішення виникає при зовнішньому або внутрішньому впливі, який викликає відхилення від заданого режиму функціонування системи. Тому важливою умовою прийняття обґрунтованого рішення є аналіз ситуації, який вимагає збору і обробки інформації. На цьому етапі вивчається організація зовнішнього і внутрішнього середовища.

Менеджери і спеціалісти аналізують стан справ, зрівнюють реальні значення контрольованих параметрів із запланованими, що дозволяє виявити проблеми, які вимагають вирішення.

При визначенні і формулюванні проблеми є багато важливих проблем слабо структурованих, тобто які не містять явних цілей, альтернативних

шляхів їх досягнення, уявлення про затрати та ефект, пов'язані з кожним із варіантів. Доведення цих проблем до кількісної визначеності вимагає від керівників не тільки знань і досвіду, але й таланту, інтуїції, творчого підходу.

Визначення критеріїв вибору свідчить про те, що керівникові перед розглядом вирішення проблеми необхідно визначити показники, по яким буде проводитися їх порівняння і вибір найкращого варіанта. Ці показники стають критеріями вибору.

При розробці альтернативних рішень бажано визначити всі альтернативні шляхи вирішення проблеми. Тільки в цьому випадку рішення може бути оптимальним. Але на практиці керівник не може володіти такою кількістю знань і часу для того, щоб сформулювати і оцінити кожен альтернативу.

На практиці виникають ситуації, при яких проблема не зустрічалась раніше і невідомі можливі альтернативи. В таких випадках рекомендується колективне обговорення і генерування ідей.

Розробивши можливі варіанти вирішення проблеми їх необхідно оцінити, тобто порівняти переваги і недоліки, а також об'єктивно проаналізувати можливі результати. Для співставлення варіантів рішення необхідно використовувати порівняльні критерії.

При виборі альтернативи важливо враховувати фактор ризику. Врахування фактору ризику призводить до перегляду найкращого рішення, яке забезпечує досягнення бажаного результату із найбільш високим ступенем вірогідності.

Керівник у багатьох випадках затверджує і несе відповідальність за рішення, які не розробляв. Спеціалісти, які готували рішення, не приймають участі в його реалізації.

Виконавці у свою чергу не приймають участь в підготовці і обговоренні рішень. У підсумку в процесах прийняття рішень суттєву роль відіграє стадія узгодження. Найкращим способом узгодження рішення є залучення працівників до процесу його прийняття, але цей спосіб не можна

абсолютизувати. В деяких випадках менеджер вимушений приймати рішення особисто, не звертаючись до обговорення і узгодження.

Для успішної реалізації рішення необхідно визначити комплекс робіт і ресурсів, розподілити їх за виконавцями і за строками. Якщо мова йде про серйозні рішення, можлива розробка програми їх реалізації. Керівник повинен слідкувати за тим, як виконується рішення, а у випадках необхідності надавати допомогу підлеглим і вносити окремі корективи.

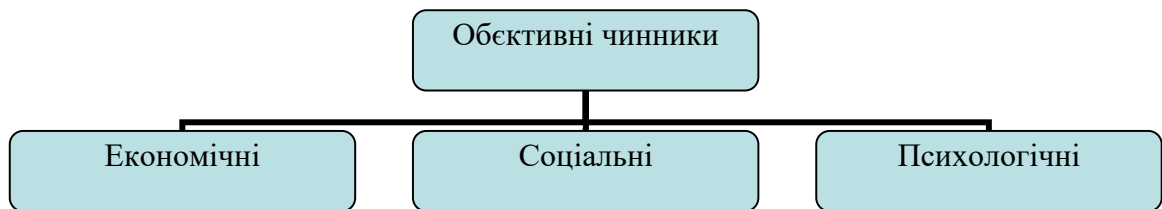
На етапі контролю проводиться оцінка результатів рішення, яке має часовий характер. У зв'язку з цим основна задача контролю – своєчасно визначити якісне виконання рішення і на підставі цього скоригувати його або прийняти нове.

Проблема контролю управлінських рішень є актуальною, особливо для великих організацій. Можна прийняти багато корисних рішень, але без раціонально налагодженої системи контролю виконання вони залишаються на паперах і не дають бажаного ефекту.

Основні вимоги до технології прийняття ефективного і якісного управлінського рішення для менеджменту наступні:

- розробка і прийняття рішення повинна бути сконцентрована на тому рівні, де є відповідна інформація;
- інформація повинна надходити від усіх підрозділів організації;
- прийняте рішення повинно відображувати інтереси того рівня управління, який буде його виконувати;
- суворе співвідношення рівнів управління, жорстка дисципліна і висока вимогливість.

Ефективне прийняття рішень необхідне для виконання управлінських функцій. Процес прийняття рішень є центральним в теорії управління. Розробка і прийняття рішень пов'язані з дією об'єктивних (економічні, соціальні та психологічні закони) і суб'єктивних факторів (інтуїція, практичний досвід, знання, функція, воля менеджера) (див. рис. 1.6).



**Рис. 1.6. Об'єктивні чинники впливу на прийняття ефективного і якісного управлінського рішення \***

\*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення праць вітчизняних та зарубіжних вчених [12]

У переважній більшості випадків успіх розв'язання проблеми залежить від вдало обраних й використаних керівником чи колегіальним органом управління конкретних методів підготовки рішень. Кожне управлінське рішення має свій конкретний результат, тому ціллю управлінської діяльності є знаходження таких форм, методів і засобів, які б сприяли досягненню оптимального варіанту. Прийняття рішень ґрунтується на достовірній інформації, яку менеджери повинні постійно вивчати.

Проблема вибору керівником методу рішення – одна з найважливіших в сучасній науці управління. Вона вимагає від керівника всебічної оцінки конкретної ситуації і самостійності в прийнятті рішення. Під ситуацією розуміють обстановку що вивчається, прогностні оцінки її розвитку і можливі результати, які вимагають відповідних дій менеджера чи колегіального органу управління.

Основними вимогами до управлінського рішення є: обґрунтованість, оптимальність вибору, правоспроможність рішення, стислість і ясність, конкретність у часі, адресність до виконавців, оперативність виконання.

Ефективність рішення залежить не тільки від його прийняття і оптимальності, але і від форми доведення до виконавців. Підприємством виконання прийнятих керівництвом рішень як специфічна діяльність менеджера передбачає, що він тримає рішення в полі зору, знаходить спосіб впливу на них, управляє ними.

Способи і методи реалізації рішення залежать від його складу і об'єктивних умов, в рамках яких воно перетворюється в життя, а методи реалізації рішення повинні бути практичними і економічними.

У таблиці 1.2 висвітлено умови прийняття ефективного і якісного управлінського рішення:

Таблиця 1.2

**Умови прийняття ефективного і якісного управлінського рішення\***

Умова прийняття	Характеристика умови
Додержання ієрархії.	Вона здійснюється в цілях координації і посилення централізації управління. Менеджери не повинні при прийнятті рішень вступати в прямі контакти з підлеглими, які знаходяться на один ієрархічний рівень нижче.
Використання цільових міжфункціональних груп	Групою на професійно високому рівні готується інформація, на основі якої керівництво приймає рішення.
Розробка формальних правил і процедур	Розробка формальних правил і процедур в прийнятті рішень, які забезпечують ефективну координацію дій.
Використання планів	Використання планів у прийнятті рішень націлено на координацію діяльності організації в цілому.
Забезпечення горизонтальних зв'язків.	Дозволяє приймати рішення без звернення до вищого керівництва.

\*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення праць вітчизняних та зарубіжних вчених [7]

Методи, які використовуються при виконанні рішень повинні мати достатню точність, яка б забезпечувала запланований результат, бути надійними, не допускати значних помилок, не створювати підвищеного ризику. Стосовно цього доцільно розробляти спеціальні підприємства процедури, визначаючи:

- на якому рівні слід приймати управлінське рішення;
- кому доручити підготовку рішення;
- з якими структурними підрозділами і посадовими особами узгоджуються рішення;
- хто контролює і відповідає за правильне рішення;
- кому надано право вносити корективи до прийнятого рішення;
- хто оцінює рішення і дає висновок про ступінь досягнення поставленої мети.

Підприємство є складним об'єктом, а воно у свою чергу, частиною ще більш складної цілісності.

Окреслено операції при реалізації рішення (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Операції при реалізації рішення\*

Операція	Характеристика операції
Визначення строків виконання рішень	При доведенні завдань до конкретних виконавців слід визначити строк виконання поставленого завдання, який сприяє успішному виконанню рішення і досягненню поставленої цілі
Конкретизація завдань і відповідальності.	Кожний підлеглий повинен одержувати розпорядження тільки від одного керівника. Подвійність розпорядництва часто вносить в роботу елементи дезорганізації знижує відповідальність за доручену справу. Надмірна централізація прийняття рішень породжує пасивність, втрату ініціативи, відповідальності, які негативно позначаються на управлінському процесі.
Визначення обґрунтованої кількості матеріально-технічних ресурсів	Без виділення достатньої кількості матеріально-технічних ресурсів неможливо виконати управлінські рішення пов'язані із впровадженням нової технології, випуском нової продукції, підвищенням кваліфікації працюючих та ін.
Проведення інструктивної наради, роз'яснення завдань.	Доцільно більш широко інформувати підлеглих при видачі завдань, чітко ставити конкретні цілі перед кожним виконавцем, давати підлеглим достатні повноваження.
Координація дій виконавців.	Ефективна розпорядницька діяльність керівника досягається шляхом чіткого організаційно-правового регламентування діяльності апарату управління. Добре організоване регламентування роботи в організації усуває необхідність постійно уточнювати і координувати взаємовідносини працівників апарату управління, оскільки кожний з них знає своє місце в системі менеджменту, свої обов'язки, права і відповідальність.
Коригування прийнятого рішення.	Ефективність господарських рішень залежить від своєчасного коригуючого впливу органу управління в разі зміни внутрішніх і зовнішніх умов.
Контроль виконання.	Зворотній зв'язок між запланованою програмою діяльності та реалізацією прийнятого рішення здійснюють за допомогою контролю, в процесі якого враховують можливі помилки, прорахунки, корегують рішення, усувають вплив внутрішніх і зовнішніх факторів.

\*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення праць вітчизняних та зарубіжних вчених [17]

Оскільки організованим діям притаманні складності, а ефективно і якісно управлінське рішення приймається людьми і впливає на них, при прийнятті рішень необхідно враховувати цілий ряд різноманітних чинників [4]:

– особистісні оцінки керівника. Особисті оцінки містять суб'єктивне ранжування важливості якості або благ. Що стосується прийняття рішень оцінки виступають як компас, що вказує людині бажане напрямом, коли доводиться вибирати між альтернативами дій. Важливо підкреслити, що всі управлінські рішення, а не тільки пов'язані з питаннями соціальної відповідальності та етики побудовані на підмурівку чиеїсь системи цінностей. Кожна людина володіє своєю системою цінностей, яка визначає його дії і впливає на ухвалення рішень;

– середовище прийняття рішення. При прийнятті управлінських рішень завжди важливо враховувати ризик. У ході оцінки альтернатив і прийняття рішень керівник повинен прогнозувати можливі результати в різних обставини або станах природи. По суті справи, рішення приймаються в різних обставинах по відношенню до ризику. Ці обставини традиційно класифікуються як умови визначеності, ризику або невизначеності. Рішення приймається в умовах визначеності, коли керівник в точності знає результат кожного з альтернативних варіантів вибору;

– інформаційні обмеження, та як інформація необхідна для раціонального розв'язання проблем. Часом, однак, необхідна, прийняття хорошого рішення інформація недоступна або стоїть дуже дорого. У вартість інформації варто включити час керівників, і підпорядкований затрачені на її збір, а також фактичні витрати, наприклад, пов'язана з аналізом ринку, оплатою машинного часу, використанням послуг консультантів і т. п.

Велике місце серед перерахованих факторів приділяється проблемі надійності інформації, організації комунікації, перешкодам, які виникають у ході передачі інформації. У числі останніх велике місце приділяється положенням, пов'язаним зі специфікою рольової позиції та інтересів тих, хто переробляє інформацію в процесі її проходження від нижніх ярусів організації до суб'єкта рішення;

– поведінкові обмеження, багато хто з факторів, що ускладнюють міжособистісні і внутрішньо організаційні комунікації, впливають на прийняття

рішень. Наприклад, керівники часто по-різному сприймають існування та серйозність проблеми. Вони можуть також по-різному сприймати обмеження і альтернативи. Це веде до незгоди і конфліктів у процесі прийняття рішення. Однак, деякі негативні наслідки ніяким чином не можуть бути прийнятними для керівників підприємства. У подібних випадках, коли вибираються критерії для прийняття рішення, негативні наслідки слід трактувати як обмеження.

Взаємозалежність рішень у підприємстві, всі рішення деяким чином взаємопов'язані. Одиначне важливе рішення майже напевно може зажадати сотень рішень менш значних.

Великі рішення мають наслідки для підприємства в цілому, а не тільки для сегмента, що безпосередньо порушується тим або іншим рішенням.

### **1.3 Методика наукового дослідження ефективності і якості управлінських рішень**

В основі методології прийняття ефективного і якісного управлінського рішення лежить діалектичний метод, тобто економічні явища, що вивчаються, аналізуються, розглядаються у зв'язку і взаємозалежності, русі і розвитку.

Системний аналіз об'єднує необхідні наукові знання, методи та дії для розв'язання складних проблем. Роль методології системного аналізу зводиться до максимально точного формулювання задачі на кожному етапі і добору на кожному етапі методу, який в найбільшій мірі відповідає змісту завдання.

Діагностичні методи є досить добре відпрацьованими прийомами масового обстеження підприємств і органів управління з метою удосконалення форм і методів їхньої роботи. Діагностичні методи застосовуються спеціально на етапі діагностики обстежуваного об'єкта, але можуть використовуватися також і на інших етапах для одержання необхідної інформації – наприклад, формулювання проблеми, прийняття ефективного і якісного управлінського рішення, аналізу структури системи, проектування підприємства [12].

При розробці і обґрунтуванні рішень на практиці використовуються такі методи: творче уявлення, здогадка, побудова гіпотез, власний досвід і

спостереження, досвід інших керівників, моделювання, екстраполяції, експертної оцінки, колективної генерації ідей (метод мозкової атаки), аналізу і синтезу, індукції і дедукції, аналогії, абстракції і конкретизації, графічного зображення явищ, написання сценаріїв та ін. [42].

Аналіз є методом дослідження явища (предмета, об'єкта), поділом його на складові частини, вивченням окремих сторін, а також взаємозв'язків між причинами і наслідками. У процесі наукового пізнання явища чи об'єкта аналіз доповнюється синтезом. При цьому використовуються результати, досягнуті на попередніх етапах, і будується модель, яка оптимізується і доводиться до остаточного вигляду.

Індукція є методом вивчення, який полягає у тому, щоб з окремих часткових явищ виводити загальні правила. Індукція веде до узагальнень, побудованих на фактах, а у підсумку до пізнання законів. Дедукція передбачає хід мислення від загального до часткового, а її висновки піддаються формалізації на підставі сучасних математичних методів прийняття управлінських рішень.

Метод асоціацій використовує зв'язок між елементами розумового процесу (відчуттям, сприйняттям, уявою, ідеями та ін.), в результаті якого виникає нова корисна думка.

Метод аналогій полягає у використанні подібних рішень, які приймались раніше за схожих обставин. Важливо не допустити помилки на основі поверхневого вивчення схожої ситуації.

Метод інтуїції міститься у здатності досягнення істини спостереженням поодиноких випадків без обґрунтувань за допомогою доказів. Інтуїція розглядається як вміння здогадуватись про щось, минаючи логічні розміркування.

Математичні методи включають системний аналіз, екстраполяцію, кореляційний і регресійний аналіз виробничих цілей, "дерева цілей", експертних оцінок та ін. Ці методи передбачають використання сучасної електронної обчислювальної техніки.

Евристичні методи являють собою сукупність логічних прийомів, методичних правил дослідження, пошуку істини, способів реалізації творчого потенціалу особистості. За допомогою цих методів активізується мислення, знання, функція, фантазія особистості. Але евристичні міркування не можуть розглядатися як остаточні, а лише як попередні для визначення певної проблеми.

Методи «Дельфі» і «мозкового штурму». За методом «Дельфі» безпосереднє обговорення замінюють письмовим обміном інформацією і міркуванням на підставі розроблених запитань. Процедура, як правило, повторюється 4-5 разів, до зближення точок зору. Ця методика підвищує об'єктивність і надійність експертних оцінок, але водночас досить складна і трудомістка.

Метод «мозкового штурму» полягає в тому, що групі спеціалістів, які за складом розуму мають схильність до генерування ідей, доручається лише висувати найфантастичніші ідеї, без їх обговорення. Іншим спеціалістам, у яких переважає критичне мислення, доручається аналізувати ідеї і робити висновки.

Аналітичні методи (контрольного листка характеристик і морфологічного аналізу). При використанні методу контрольного листка характеристик готується до 20 запитань, згрупованих за видами використання, модифікації, адаптації, збільшення, зменшення, заміни, перегрупування, комбінування. Цей метод ґрунтується на систематичній оцінці основних характеристик.

Морфологічний аналіз полягає в ідентифікації найважливіших змінних величин проблеми і використання правил комбінаторики для вивчення їх різних поєднань.

Метод емпатії полягає в ототожненні творчого працівника зі спеціалістом, що розробляє програму.

Метод інверсії належить до методів пошуку нових ідей і полягає в необхідному свідомому поданні психологічної інверсії мислення, відмові від попередніх поглядів на проблему, яка розглядається з нової позиції.

Метод "дерева варіантів". При використанні цього методу спочатку виділяють найсуттєвіші групи варіантів за докорінними відмінностями у способах досягнення цілі. Потім з кожної групи варіантів виділяють підгрупи з менш суттєвими відмінностями. Учасники пошуку альтернатив повинні мати гнучкість мислення, допитливість, сміливість, готовність до ризику, відсутність страху перед труднощами і невизначеністю. Кількість варіантів рішень не повинна бути занадто великою.

Модель «чорної дошки» базується на регламентації процесу вивчення альтернатив, поступовому обговоренні рішення з урахуванням постійної зміни інформації з даної проблеми та з розміщення цього на умовній «дошці» для всіх учасників. Розвиток цієї моделі пов'язується з впровадженням ефективних засобів опрацювання інформації.

### **Висновки до I розділу**

Необхідність прийняття рішення пронизує все, що робить керівник, формуючи цілі і домагаючись їх досягнення. Тому розуміння природи прийняття рішень надзвичайно важливе для всякого, хто хоче досягти успіху в сфері управління. Ефективність кожного управлінського рішення значною мірою залежить від виконання й співвідношення функцій управлінського рішення як у ході його підготовки, так і на етапі впровадження. Прийняття ефективного і якісного рішення є основою управління, так як своєчасно прийняте науково-обґрунтоване рішення стимулює виробництво, а слабке, або несвоєчасно прийняте – знижує результативність праці. Прийняття і реалізація управлінських рішень вимагає високого професіоналізму і окремих соціально-психологічних якостей особистості. Процес прийняття рішення, вибору варіанта, завжди має творчий характер і залежить від конкретної особистості.

У прийнятті ефективного і якісного управлінського рішення присутні в різній мірі три моменти: інтуїція, думка і раціональність.

Функції, які реалізуються через управлінські рішення, діляться на: обумовлені процесом управлінської дії (аналітичні, цілеполягаючі, організуючі,

координуючі, регулюючі, контрольні і оціночні) і об'єктом управління (політичні, економічні, бізнесові, соціальні, правові, техніко-технологічні). Функції управлінських рішень можуть бути реалізовані тільки при високій якості цих рішень та ефективному їх виконанні.

Стратегічні рішення приймаються на вищому рівні управління підприємством, а тактичні і оперативні – на нижчому. Стратегічні рішення є ініціативними, які під впливом зовнішніх чинників приймає на себе вище управлінське керівництво підприємства, тобто бере на себе ініціативу. Тактичні рішення мають характер припису, тому що конкретизують вказівки вищестоящого керівництва.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «РИНОК СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ «ШУВАР»

#### **2.1 Загальна характеристика діяльності ТзОВ «Ринок сільськогосподарської продукції «Шувар»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ринок сільськогосподарської продукції «Шувар» розпочало свою діяльність 19 серпня 2005 року. ТзОВ «РСП «Шувар» зареєстроване за юридичною адресою: 79058, м. Львів, проспект Святого Івана Павла II (колишня вул. Хуторівка), буд. № 4-б. Власниками досліджуваного підприємства є Товариство з обмеженою відповідальністю «Регіональний аграрно-маркетинговий центр «Шувар», який володіє 85% акцій, а також Амброськіна Тетяна Анатоліївна, яка володіє 15% акцій. Кінцевими бенефіціарами діяльності ТзОВ «РСП «Шувар» є засновники групи компаній «Шувар» Роман Федішин та Чіпчар Андрій.

Історія розвитку підприємства бере витoki у далекому 1991 році із заснування магазину роздрібної торгівлі «Шувар». З часом юридичний статус підприємства переформатувався у вигляд Товариства з обмеженою відповідальністю «Шувар», яке стало базисом для подальшого становлення та розвитку групи компаній «Шувар». Протягом наступних десяти років ТзОВ «Шувар» розвивав торгівельний бізнес у Львові як роздрібний, так і гуртовий. Масштабування бізнесу спричинило відокремлення окремої юридичної особи, діяльність якої була сфокусована на розвитку гуртової торгівлі плодовоовочевою продукцією [76].

Сьогодні «РСП «Шувар» є найбільший ринком сільськогосподарської продукції, який першим в Україні одержав офіційний статус «оптового ринку сільськогосподарської продукції». З 2008 року ТзОВ «Ринок сільськогосподарської продукції «Шувар» є членом Світової організації оптових ринків. З

2011 року підприємство входить до Асоціації оптових ринків сільськогосподарської продукції України.

Розвиток гуртового торгівельного бізнесу компанії «Шувар» певною мірою стимулювався Державною цільовою програмою створення оптових ринків сільськогосподарської продукції. Сучасний ТзОВ «РСП «Шувар» - це масштабний торгівельний майданчик, на якому продаються гуртові партії усіх видів сільськогосподарської продукції, а також продуктів їх переробки. Територія ринку складає більше 20 гектарів облаштованих спеціалізованих площ, на яких розташовані вісім торгівельних терміналів, виставково-офісний центр, два майданчики для торгівлі з автомобілів, територія для нестационарних торгових точок, зони паркінгу, заклади харчування, аптеки, дві автономні системи в'їзду та виїзду [76].

Структура управління досліджуваним підприємством є типовою для товариств з обмеженою відповідальністю. Так, вищим органом управління ТзОВ «РСП «Шувар» є загальні збори учасників товариства, які обирають чи призначають директора ТзОВ на безстроковий термін. Директор ТзОВ є виконавчим органом управління, який одноосібно керує поточною діяльністю підприємства, приймає підприємницькі рішення на виходячи із своїх знань, вмінь та підприємницького досвіду.

Основним видом діяльності ТзОВ «РСП «Шувар» є надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. Станом на кінець 2023 року на території РСП «Шувар» працювало близько 500 постійних орендарів. Загальна площа критих торгівельних площадок складає 50000 м<sup>2</sup>. Окрім того, потенційно на території ринку можуть працювати більше 600 нестационарних торгових точок з автомобілів (МТА).

ТзОВ «РСП «Шувар» як один з найбільших торгівельних майданчиків забезпечує якнайкращі умови для здійснення товарообміну сільськогосподарською продукцією. В товарообмінні відносини на торгівельних площадках ринку вступають з однієї сторони, в якості продавців, професійні оператори продовольчого ринку та дрібні виробники аграрної продукції, а з

іншої, в якості покупця, – оптові покупці чи кінцеві споживачі сільськогосподарської продукції. Щорічно за даними офіційного сайту компанії на території РСП «Шувар» продається близько 900 тис. тон аграрної продукції за майже 30 тис. товарних найменувань.

Діяльність підприємства має вагомий соціальний ефект, який проявляється у гарантуванні продовольчої безпеки країни, сталості та систематичності сплати місцевих та державних податків та зборів, забезпеченні робочими місцями, а отже і знятті соціальної напруги. Щорічно діяльність підприємства забезпечує близько 5000 робочих місць для торгівельного та обслуговуючого персоналу (продавці, вантажники, водії, сервісний персонал тощо).

Для проведення загальної оцінки діяльності підприємства важливе значення має аналіз його ресурсного потенціалу (див. табл. 2.1, рис. 2.1).

Таблиця 2.1

### Оцінка ресурсного потенціалу ТзОВ «РСП «Шувар», м.Львів\*

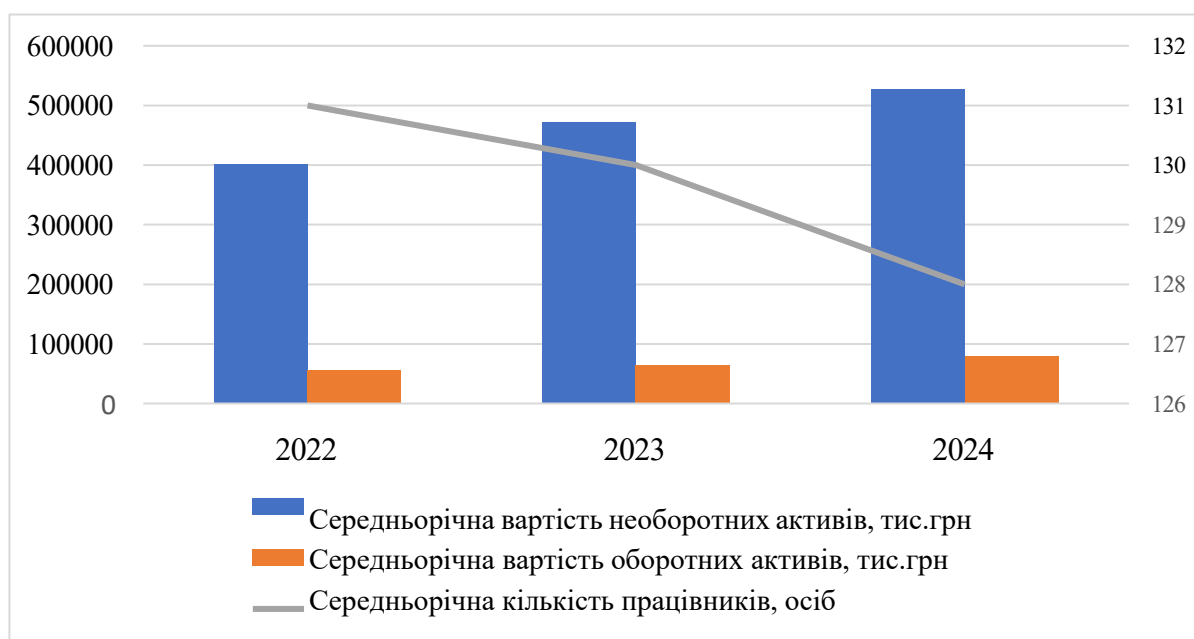
Показник	2022 р.	2023 р	2024 р	2024 р. до 2022 р., %
Кількість працівників на кінець року, осіб	131	130	128	97,7
Середньорічна вартість майна, тис.грн	456738	536511	607171	132,9
на одного працівника, тис. грн	3486,5	4127,0	4743,5	136,1
Середньорічна вартість необоротних активів, тис.грн	401217	472370,5	527527,5	131,5
% до загальної вартості майна	87,8	88,0	86,9	-0,9 п
Середньорічна вартість оборотних активів, тис.грн	55521	64140,5	79643,5	143,4
% до загальної вартості майна	12,2	12,0	13,1	+0,9 п
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн	89406,5	106188	220484,5	246,6
Рівень зносу основних засобів, %	38,5	40,2	28,2	-10,3 п
Капіталоозброєність, тис.грн	3486,5	4127,0	4743,5	136,1
Фондоозброєність, тис.грн	682,5	816,8	1722,5	252,4
Капіталомісткість, грн	2,8	2,4	2,4	86,6
Фондомісткість, грн	2,5	2,1	2,1	85,6

\*Джерело: Розраховано за даними фінансової звітності [76]

Протягом 2022-2024 років підприємство нарощувало свій майновий потенціал. Підтвердженням цього є зростання на 32,9% або на 150,4 млн грн середньорічної вартості усіх активів ТзОВ «РСП «Шувар». При незначному скороченні кількості найманих працівників (на 3 особи), зросли показники

вартості активів з розрахунку на одиницю трудових ресурсів, тобто капіталоозброєність та фондоозроєність підприємства.

Зазначимо, що значну частину майна «РСП «Шувар» займають необоротні активи. На їх частку припадає більше 85% усього майна. Сьогодні підприємство спрямовує свої зусилля на розбудову торгівельної інфраструктури на території ринку, намагається розширювати територію за рахунок викупу чи оренди суміжних земельних ділянок. Такі прагнення підприємства відображаються структурою його майна.



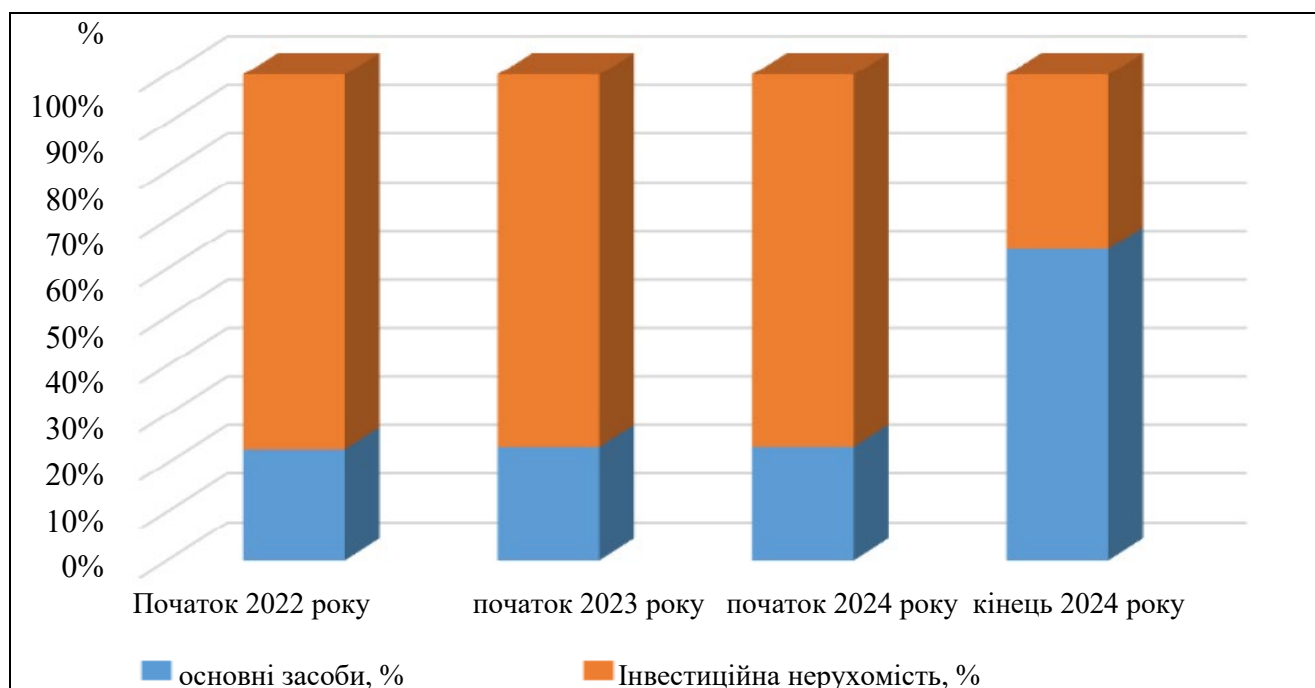
**Рис. 2.1. Динаміка основних складових ресурсного потенціалу ТзОВ «РСП «Шувар»\***

\*Джерело: Розраховано за даними фінансової звітності [76]

З таблиці 2.1. та рис.2.1. бачимо, що у 2024 році темпи зростання вартості оборотних активів перевищили темпи зростання вартості необоротних активів, що призвело до зменшення частки останніх у загальній вартості майна на 0,9 в. п.

Виходячи із специфіки бізнесу в структурі необоротних активів підприємства переважає інвестиційна нерухомість, тобто нерухомість (земельні ділянки, будівлі та споруди або їх частина), яка не використовується у виробничих чи торгівельних цілях, а здається в оренду або використовується задля збільшення вартості майна. Зазначимо, що інвестиційна нерухомість ТзОВ «РСП «Шувар» відноситься до 3 рівня ієрархії, тобто до тих що не

підлягають котируванню та не є спостережуваними. У 2024 році частину інвестиційної нерухомості загальною вартістю 161,0 млн грн було перекласифіковано в операційну нерухомість. Це призвело до зменшення частки інвестиційної нерухомості в структурі необоротних активів із 76,2% станом на початок 2024 року до 35,1% станом на кінець 2024 року (див. рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Структура необоротних активів ТзОВ «РСП «Шувар»\***

\*Джерело: Розраховано за даними фінансової звітності [76]

Що стосується структури основних засобів, то левову їх частку складають будівлі та споруди. Виходячи із специфіки діяльності підприємства, в складі його основних засобів виокремлюють активи у вигляді права оренди.

Протягом 2022-2024 років вартість даного виду основних засобів підприємства зросла у 3,8 рази, а їх частка в складі основних засобів збільшилась на 7,3 відсоткових пункти.

Переформатування інвестиційної нерухомості в оперативну зумовило зростання вартості будівель та споруд у 4,8 разів, а їх частки відповідно на 24,4 відсоткових пункти. Натомість зменшилась вартість і питома вага капітальних інвестицій, які станом на кінець 2024 року склали лише 0,9% первісної вартості основних засобів.

**Структура первісної вартості основних засобів ТзОВ «РСП «Шувар» на кінець року, %\***

Види основних засобів	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024 рік (+,-) до 2022 року
Всього	100,0	100,0	100,0	0,0
земельні ділянки	0,9	2,0	0,9	-0,1
будівлі та споруди	33,0	37,2	57,3	24,4
машини та обладнання	9,0	18,7	5,9	-3,1
транспортні засоби	5,5	4,0	1,6	-3,9
інші	15,2	16,0	6,8	-8,4
активи у вигляді права оренди	19,3	19,1	26,6	7,3
капітальні інвестиції	17,1	3,0	0,9	-16,2

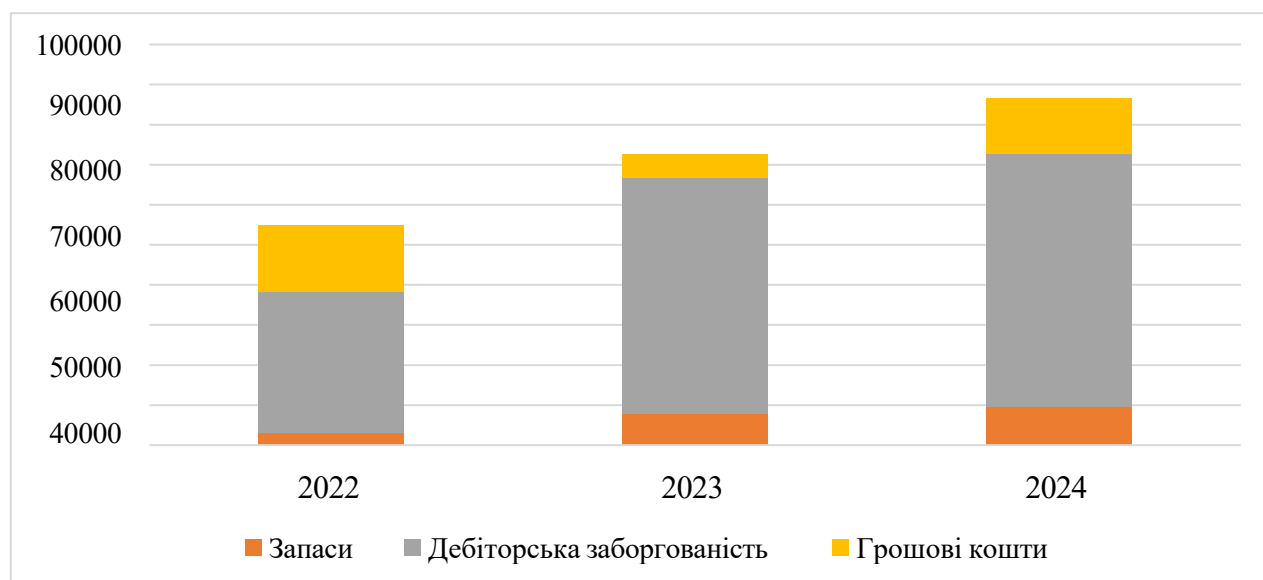
\*Джерело: Розраховано за даними фінансової звітності [76]

Зменшення частки інших видів основних засобів, зумовлене не їх фізичним зменшенням, а меншими темпами зростання їх вартості порівняно з вартістю будівель та активів у вигляді права оренди.

В складі основних активів ТзОВ «РСП «Шувар» виділимо будівлю регіонального аграрно-маркетингового центру РАМЦ та трансформаторну підстанцію загальною площею 15015,4 м<sup>2</sup>, криті павільйони «Овочі, фрукти» (6805 м<sup>2</sup>), «Риба» ( 4705,6 м<sup>2</sup> ), склад М1 ( 1476,2 м<sup>2</sup>), торговий павільйон «Продовольчі товари» (3240 м<sup>2</sup>), вартість яких була суттєво збільшена через модернізацію та переоцінку ринкової вартості.

Що стосується розміру та структури оборотних активів ТзОВ «РСП «Шувар», перш за все зазначимо, що протягом аналізованого періоду їх вартість зростає 57,9% або на 31,7 млн грн. Зростання вартості оборотних активів відбувалось не пропорційно. А саме, вартість високоліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів) зменшилась на 17% або 2,8 млн грн, а їх питома вага в структурі оборотних активів зменшилась майже у двічі із 30,3% у 2022 році до 15,4 % у 2024 році.

Основним дигером зростання вартості оборотних активів стало зростання розміру іншої дебіторської заборгованості, а саме авансів постачальникам та заборгованості за виданими поворотно-фінансовими допомагами.



**Рис. 2.3. Динаміка та структура вартості оборотних активів ТзОВ «РСП «Шувар» станом на кінець року\***

\*Джерело: Розраховано за даними фінансової звітності [76]

Загалом структура активів досліджуваного підприємства, а саме переважання необоротних активів над оборотними, є типовою для підприємства, основним видом діяльності якого є надання послуг оренди.

Ефективність використання майна визначається розміром одержаного чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, робіт та послуг та одержаного чистого фінансового результату з розрахунку на одиницю вартості різних видів активів.

Так, за результатами наших розрахунків можна зробити висновок, що ефективність використання трудових ресурсів у ТзОВ «РСП «Шувар» зростає. Про це свідчить зростання на 28,4% обсягу одержаної з розрахунку на одного працівника виручки та зростання на 43,8% обсягу одержаного чистого прибутку, що вказує на зростання продуктивності праці (див. табл. 2.3).

Що стосується ефективності використання майна, то загалом обсяг одержаної на 1000 грн вартості майна виручки зменшився на 5,6%, а прибутку – навпаки зріс на 5,7%.

Загалом, темпи зростання вартості майна значно перевищували темпи зростання показників результативності діяльності (виручки та чистого прибутку). Так, зростання вартості основних засобів майже у 2,5 рази або на

131,1 млн грн, зумовило зниження показника ефективності його використання майже на половину.

Таблиця 2.3

**Аналіз ефективності використання ресурсів у ТЗОВ «Ринок сільськогосподарської продукції «Шувар»\***

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Одержано виручки від реалізації продукції з розрахунку на				
1 працівника, тис.грн	1787,3	1861,4	2295,6	128,4
1000 грн. активів, грн	512,6	451,0	484,0	94,4
1000 грн. основних засобів, грн	2618,8	2278,8	1332,7	50,9
1000 грн інвестиційної нерухомості, грн	787,0	694,9	1008,4	128,1
1000 грн оборотних активів, грн	4217,2	3772,7	3689,5	87,5
Одержано чистого прибутку з розрахунку на				
1 працівника, тис.грн	374,58	336,02	538,6	143,8
1000 грн. активів, грн	107,4	81,4	113,6	105,7
1000 грн. основних засобів, грн	548,84	411,36	312,7	57,0
1000 грн інвестиційної нерухомості, грн	164,92	125,44	236,60	143,5
1000 грн оборотних активів, грн	883,81	681,04	865,70	98,0

\*Джерело: Розраховано за даними фінансової звітності [76]

А зменшення вартості інвестиційної нерухомості навпаки збільшила ефективність її використання. Така ситуація є тимчасовою, оскільки будь-яка діяльність пов'язана із нарощування капіталу має відкладений економічний ефект, який проявлятиметься в майбутніх періодах.

Аналіз майнового стану ТЗОВ «РСП «Шувар» слід доповнити аналізом розміру та структури джерел формування активів. Загальноприйнято, що основою формування ресурсного потенціалу підприємства є його власний капітал.

Співвідношення між власним та залученим капіталом підприємства характеризує його фінансову автономію та фінансову незалежність в прийнятті управлінських рішень. Критично важливим для будь-якого підприємств є те, що в структурі капіталу частка власних джерел має складати більше половини.

Як видно з таблиці 2.4. в досліджуваному підприємстві власний капітал складає 71,6% джерел фінансування. Проте протягом 2022-2024 років частка власного капіталу в структурі пасивів зменшилась на 14,3 в.п. Серед власних джерел фінансування переважає нерозподілений або реінвестований прибуток,

тобто та частина прибутку яка не розподіляється між акціонерами, а спрямовується на подальший розвиток підприємства.

Таблиця 2.4

### Структура середньорічної вартості пасивів ТзОВ «РСП «Шувар»\*

Види джерел фінансування	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024 рік (+,-) до 2022 року
Всього	100,0	100,0	100,0	0,0
Власний капітал	85,9	77,4	71,6	-14,3
Зареєстрований капітал	1,1	0,9	0,8	-0,3
Резервний капітал	0,0	0,0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток	84,8	76,4	70,8	-14,0
Довгострокові зобов'язання	6,5	6,0	12,1	5,6
Короткострокові кредити	0,0	0,0	0,1	0,1
Поточна кредиторська заборгованість	7,6	16,7	16,2	8,6
Поточні зобов'язання,	7,6	16,7	16,3	8,7

\*Джерело: Розраховано за даними фінансової звітності [76]

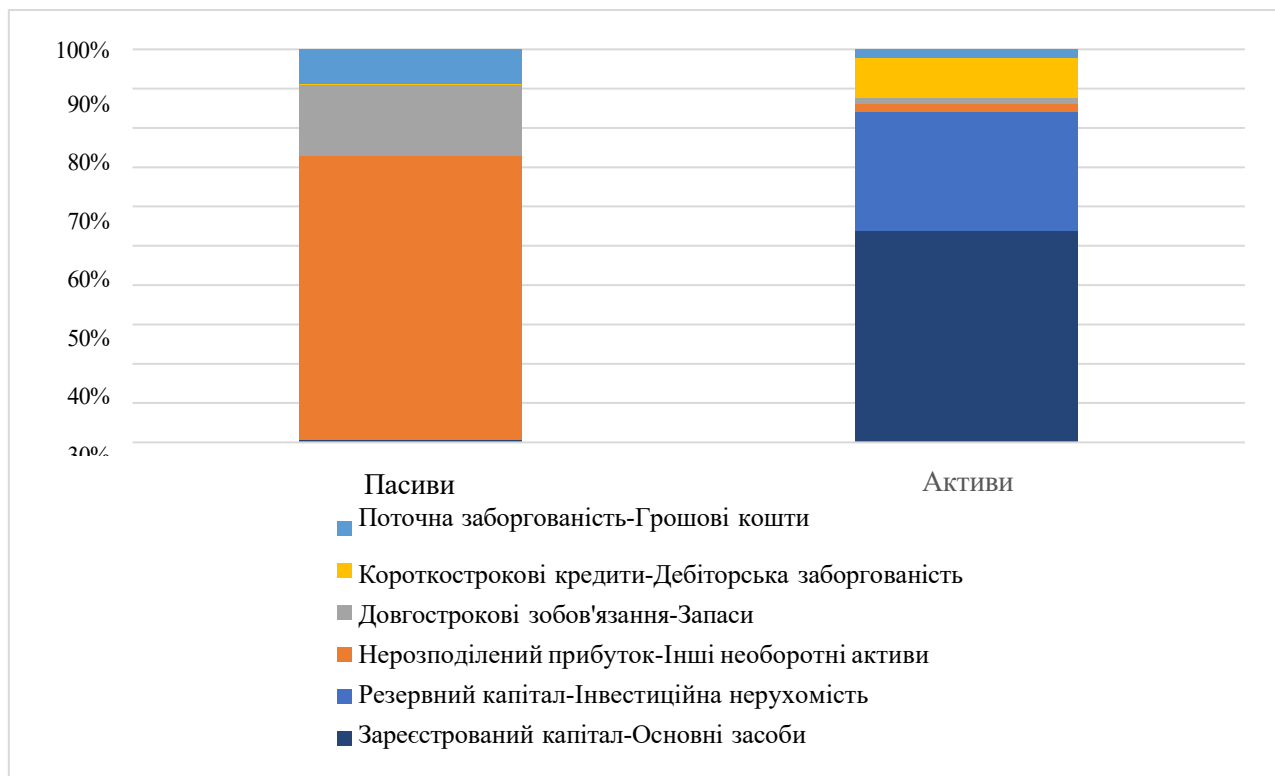
Серед негативних моментів відзначимо зростання частки середньорічної вартості поточної дебіторської заборгованості. Хоча відмітимо, що левову частку даного показника формувало значення станом на початок 2023 року, але протягом року досліджуваному підприємству вдалось уникнути такого виду джерел фінансування діяльності.

Аналізуючи структуру балансу ТзОВ «РСП «Шувар» відмітимо, що незважаючи на значну частку власного капіталу в структурі пасивів, його не вистарчало для покриття вартості необоротних активів. Лише 85% необоротних активів було сформовано за рахунок власного капіталу, решта 15% - формувалось за рахунок довгострокових зобов'язань (див. рис. 2.4).

Економічна характеристика діяльності підприємства передбачає оцінку результатів його діяльності, а насамперед фінансових результатів. Фінансові результати є кінцевими показниками діяльності підприємства. В залежності від контексту фінансові результати можуть набувати додатних (прибуток) або від'ємних (збиток) значень.

Основою формування фінансових результатів підприємства є виручка від реалізації продукції, робіт та послуг. Порівнюючи виручку або валовий дохід із

собівартістю реалізованої продукції, робіт чи послуг, одержують валовий прибуток.



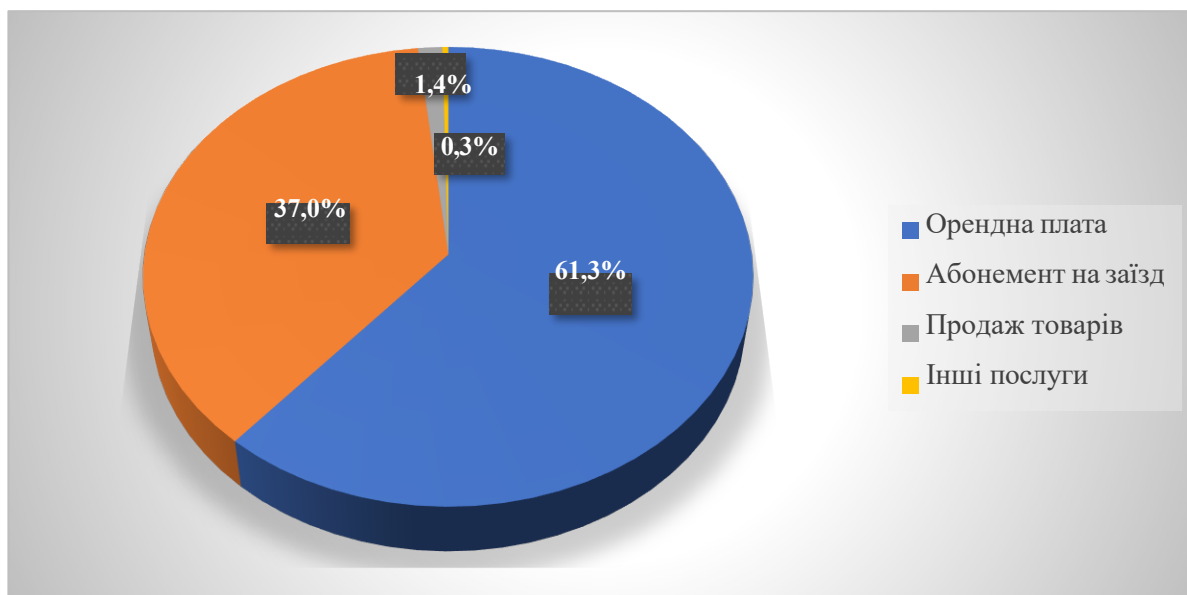
**Рис. 2.4. Покриття активів ТзОВ «РСП «Шувар» його пасивами станом на кінець 2023 року\***

\*Джерело: Розраховано за даними фінансової звітності [76]

Валовий прибуток не враховує усіх витрат підприємства пов'язаних з операційною діяльністю, таких як адміністративні витрати та витрати на збут, тому він не може характеризувати результативність операційної (основної) діяльності.

Кінцевим показником результативності підприємства є чистий фінансовий результат, який вказує на ту частину валового доходу, яка залишилась в підприємства після врахування усіх видів доходів та витрат, а також сплати податку на прибуток.

Доходи ТзОВ «РСП «Шувар» формуються на 61,3% із орендної плати операторів ринку за винайм торговельних приміщень. 37,0% доходів одержує досліджуване господарство як абонементну плату за заїзд сталих покупців та продавців, які працюють на ринку (див. рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Структура доходів ТзОВ «РСП «Шувар»\***

\*Джерело: Розраховано за даними фінансової звітності [76]

Як видно із таблиці 2.5, не дивлячись на труднощі військового стану, досліджуваному підприємству вдалось стабілізувати свою діяльність та у 2023 році збільшити на 40,5% розмір чистого прибутку.

Таблиця 2.5

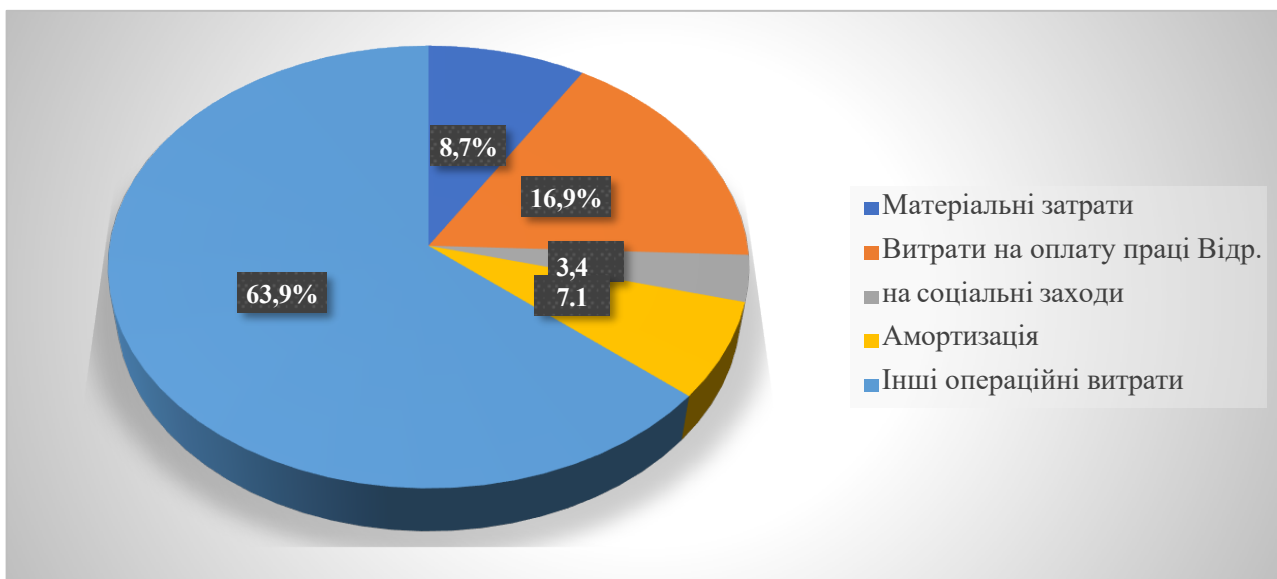
**Аналіз фінансових результатів діяльності ТзОВ «РСП «Шувар»\***

Показник	Роки			2023 до 2021	
	2021	2022	2023	%	(+,-)
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	234142	250735	293841	125,5	59699
Виробнича собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	96779	133570	159975	165,3	63196
Валовий прибуток, тис. грн	137363	117165	133866	97,5	-3497
Сальдо доходів та витрат від зміни вартості активів, тис. грн	29033	13015	14851	51,2	-14182
Адміністративні витрати, тис. грн	31655	48828	39800	125,7	8145
Витрати на збут, тис. грн	8086	13864	15318	189,4	7232
Сальдо інших операційних доходів і витрат, тис. грн	-32496	10921	18819	*	51315
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	65126	65394	97567	149,8	32441
Сальдо фінансових доходів і витрат, тис. грн	24593	6451	7588	30,9	-17005
Сальдо інших доходів і витрат, тис. грн	-26508	-17677	-19935	*	6573
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	63211	54168	85220	134,8	22009
Податок на прибуток, тис. грн	-14141	-10486	-16273	115,1	-2132
Чистий прибуток, тис. грн	49070	43682	68947	140,5	19877

\*Джерело: Розраховано за даними фінансової звітності [76]

Основною причиною зростання чистого фінансового результату ТзОВ «РСП «Шувар» є збільшення сальдо інших операційних доходів та витрат, яке зросло на 51,3 млн. грн.

Незважаючи на те, що ТзОВ «РСП «Шувар» не здійснює виробничу діяльність, лівову частку його витрат складають матеріальні витрати. Ці витрати, це передусім витрати на обслуговування торгівельних павільйонів, облаштованих майданчиків, системи заїзду та виїзду тощо. Вагому частку серед витрат підприємства складають витрати на електропостачання, оскільки торгівельні приміщення оснащені електричними системами освітлення, вентиляції та терморегуляції. В структурі витрат матеріальні витрати складають 63,9%. Досить значною є частка витрат на оплату праці 16,9%. Поруч із відсутністю заборгованості із розрахунків із оплати праці та адекватною часткою витрат на соціальні заходи, це вказує на високий рівень соціальної культури бізнесу (див. рис. 2.6).



**Рис. 2.6. Структура витрат ТзОВ «РСП «Шувар»\***

\*Джерело: Розраховано за даними фінансової звітності [76]

Таким чином, економічна характеристика діяльності ТзОВ «РСП «Шувар» вказує на прагнення підприємства розвиватися, розширювати торгівельні потужності та покращувати якість вже існуючих, будувати партнерські довірливі відносини в усіх операторах ринку задля підтримання

іміджу лідера на вітчизняному ринку оптового продажу сільськогосподарської продукції.

## 2.2 Аналіз процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві

Синтезуючи наукові здобутки управління та контролю, та враховуючи статичний та динамічний аспекти прийняття управлінських рішень, доцільно представити об'єкти внутрішнього прийняття управлінських рішень. Представлена формалізація об'єктів внутрішнього контролю прийняття управлінських рішень:

– по-перше, деталізує статичні аспекти (див. рис. 2.7).



**Рис. 2.7. Об'єкти прийняття управлінських рішень ТЗОВ «РСП «Шувар»\***

\*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення праць вітчизняних та зарубіжних вчених [12]

А саме, ресурси, які виступають об'єктом внутрішнього контролю представлені у вигляді ресурсів, які задіяні в процесі прийняття управлінських рішень (трудові, фінансові, інформаційні, тощо) та ресурсів на які спрямовані управлінські рішення – це знову ж таки можуть бути трудові, фінансові, інформаційні та інші види ресурсів. Результат прийняття управлінських рішень

в якості об'єкта внутрішнього контролю представлений як безпосередньо самим управлінським рішенням, так і результатом реалізації прийнятого управлінського рішення;

– по-друге, враховує динамічні аспекти управлінських рішень за рахунок виокремлення процесів підготовки, розробки і прийняття рішень та дій посадових осіб;

– по-третє, дії посадових осіб, які виступають об'єктом внутрішнього контролю, безпосередньо пов'язані з іншими об'єктами – процесами, ресурсами та результатами.

Оцінка дій посадових осіб можлива саме через призму інших виокремлених об'єктів.

Під інформаційним забезпеченням контролю процесу прийняття управлінських рішень пропонуємо розуміти процес пошуку, збору, переробки й надання контрольної інформації, яка у рамках руху інформаційних потоків стає інформаційним ресурсом, інформаційним фондом або інформаційною базою, придатною для використання суб'єктом. Реалізація процесу здійснюється системно і відповідно до певних вимог.

Таким чином, дослідження концептуальних засад процесу прийняття управлінських рішень дало змогу: визначити в якості сукупності компонентів системи, процесу та функції управління; обґрунтувати та виокремити мету та завдання внутрішнього процесу прийняття управлінських рішень; розкрити взаємозв'язок завдань прийняття управлінських рішень та етапів і стадій його підготовки та прийняття; формалізувати взаємозв'язок та напрям впливу на управлінських рішень окремих функцій системи управління, суб'єктів його проведення, мети та напряму дій; надати об'єкти внутрішнього прийняття УР враховуючи статичний і динамічний аспекти останнього; визначити параметри внутрішнього контролю прийняття управлінських рішень на основі його мети та виділених об'єктів.

Визначають наступні принципи, яким повинне відповідати інформаційне забезпечення контролю процесу прийняття управлінських рішень:

цілеспрямованість – методика має за ціль своєчасно підтвердити якість управлінських рішень; системність-методика представлена множиною взаємопов'язаних елементів системи; комплексність – пропонована методика охоплює усі об'єкти і усі рівні управління; уніфікація – встановлення типових норм до опису та вимог до методики; типізація – виключення повторювання прийомів.

Взаємозв'язок завдань прийняття управлінських рішень та етапів і стадій його підготовки та прийняття наданий на рис. 2.8.

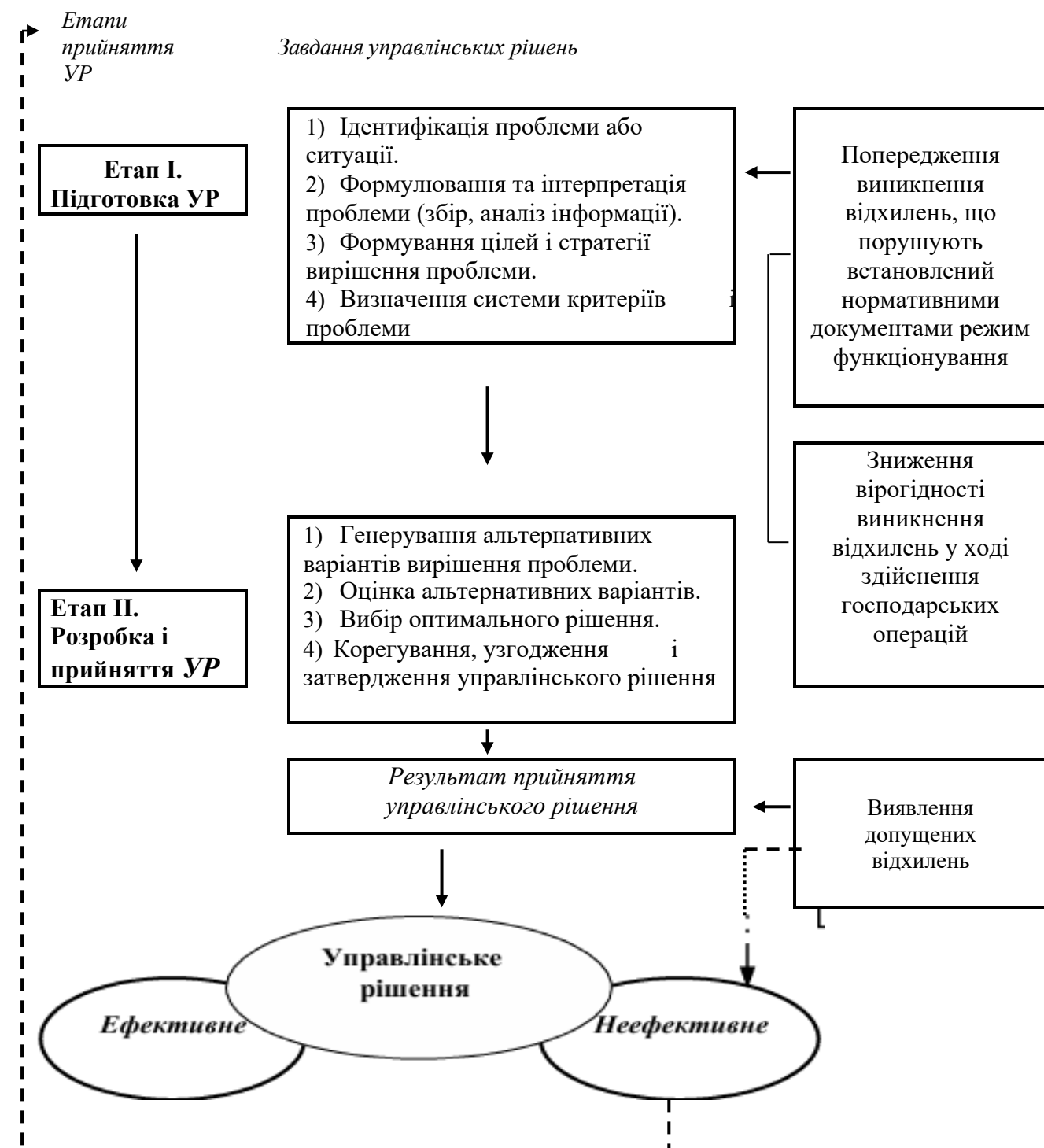


**Рис. 2.8. Етапи процесу прийняття управлінських рішень ТзОВ «РСП «Шувар»\***

\*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення праць вітчизняних та зарубіжних вчених [26]

Організувати – це впорядкувати, привести у систему [2], реалізувати процес у рамках системного підходу. При цьому, етапізація процесу дозволяє розмежувати обсяги робіт і підвищити якість організації процедур забезпечення процесу з його етапами.

Формалізоване надання етапів процесу прийняття управлінських рішень, управлінських завдань та критеріїв процедур представлено на рисунку 2.9



**Рис. 2.9. Взаємозв'язок етапів та стадій прийняття управлінських рішень\***

\*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення праць вітчизняних та зарубіжних вчених [12, 26]

При реалізації заходів, спрямованих на оцінку контролю процесу прийняття управлінських рішень, виокремлюємо три основні етапи, що відповідає класичному підходу контролю: підготовчий, основний (дослідний) та заключний.

На кожному з етапів реалізуються певні завдання управлінського

характеру та досягаються відповідні критерії їх процедур.

Торговельна діяльність відіграє важливу роль в забезпеченні ефективної діяльності ТзОВ «РСП «Шувар» та є ключовою складовою успіху його бізнесу. Специфіка діяльності досліджуваного підприємства полягає не тільки в наданні як найкраще обладнаних умов для здійснення торгових операцій сільсько-подарською продукцією.

ТзОВ «РСП «Шувар» надає весь спектр торговельних послуг, пов'язаних із гуртовим продажем сільськогосподарської продукції. А саме забезпечує розрахункові та правові аспекти укладання як попередніх так і діючих договорів купівлі-продажу, надає аналітичну інформацію щодо оцінки ринкової кон'юнктури, зміни споживчого попиту кінцевих споживачів, аналізу рівня товарної пропозиції та конкуренції між операторами ринку, здійснює пошук ефективних рішень щодо товарної та цінової поведінки операторів ринку, організовує торговельні контакти та встановлення партнерських відносин між виробниками, посередниками та покупцями сільськогосподарської продукції, здійснює післяпродажне довиробництво продукції, а саме її фасування чи калібрування, надає послуги щодо лабораторних досліджень та сертифікації якості, організовує експорт вітчизняної продукції під своїм торговим логотипом, а також її імпорт для торгівельних потреб локальних продавців.

Посадовою особою, яка відповідає за організацію торговельної діяльності ТзОВ «РСП «Шувар» є його директор І.Р. Федішин. Заступник директора виконує функції керівника департаменту комерційних проєктів та стратегічного маркетингу. Окрім того в організаційній структурі підприємства є відділ маркетинг-аналітики, відділ по роботі з операторами ринку, відділ комунікацій. Зазначимо, що за кожною групою товарів закріплено комерційного менеджера, який є високоякісним спеціалістом щодо оцінки продуктових ринків. Продуктова зосередженість дозволяє більш глибоко вивчати особливості продажу певної групи продовольчих товарів, володіти інформацією щодо основних виробників, постачальників та покупців окремих товарів, здійснювати моніторинг цінової динаміки тощо. Такий фахівець допоможе встановити

партнерські відносини між виробниками та торговельними посередниками, оцінить якість товару та допоможе сформувати належні товарні партії.

З позитивної сторони характеризує організацію торговельної діяльності ТзОВ «РСП «Шувар» її суб'єктна орієнтація, в основу якої покладено налагодження стійких партнерських відносин як з тими хто пропонує товари для продажу (з великими та малими виробниками сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки, імпортерами продовольчих товарів, логістичними та дистриб'юторськими компаніями, а також з безпосередніми продавцями на ринку, які орендують торговельні площі), а також з тими хто купує товар на ринку задля кінцевого споживання, подальшого переродажу в системі роздрібної торгівлі, використання в сфері готельно-ресторанного бізнесу (сфера HORECA) або для подальшої переробки чи експорту за кордон (див. рис. 2.10).



**Рис. 2.10. Основні напрями здійснення торговельної діяльності ТзОВ «РСП «Шувар»\***

\*Джерело: Сформовано автором

Однією із цілей торговельної діяльності ТзОВ «РСП «Шувар» є формування сприятливого конкурентного середовища, забезпечення прозорих

операцій купівлі-продажу з уникненням монопольних змов. З цією метою аналітичний відділ підприємства публікує на спеціальному Web-майданчику (сайті Shuvar.info) інформацію про ринкову кон'юнктуру, стан попиту та пропозиції на сільськогосподарську продукцію, рівень цін в розрізі окремих груп та видів товарів, асортимент та загальні обсяги продажів відповідних товарів на території «РСП «Шувар». Відповідно до Правил роботи оптового ринку сільськогосподарської продукції «Шувар» в разі виявлення проявів недобросовісної конкуренції чи монопольних змов з боку операторів ринку з ними розривається договір оренди торгівельних приміщень [Правила].

Важливим напрямом торговельної діяльності оптового ринку сільськогосподарської продукції «Шувар» є вивчення кон'юнктури ринку продовольства в розрізі окремих видів сільськогосподарських товарів, оцінка кількісних, структурних та якісних параметрів ринкового попиту та пропозиції, постійний моніторинг рівня цін за окремими видами продукції, а також дослідження товарного асортименту та динаміки продажів за сегментами покупців, категоріями та субкатегоріями товарів. Для виконання цих функцій в структурі ТзОВ «РСП «Шувар» створено окремий маркетинговий підрозділ.

Результати діяльності досліджуваного підприємства значною мірою залежать від його іміджу як надійного, комфортного майданчику для продажу товарів та послуг та від співпраці із операторами ринку. З цією метою ТзОВ «РСП «Шувар» ставить перед собою ціль – забезпечити належні умови для здійснення продажу великих партій сільськогосподарської продукції та інших продовольчих товарів. В рамках співпраці з операторами ринку торговельна діяльність ТзОВ «РСП «Шувар» передбачає:

– надання послуг щодо забезпечення операторів ринку облаштованими торгівельними місцями як стаціонарного характеру, так і торгових місць для торгівлі з транспорту з обладнаними місцями складування товарних запасів, майданчиками для розвантаження та перевантаження товарної продукції;

- запровадження інноваційних видів торгівлі сільськогосподарською продукцією через розвиток послуги «Дистанційні продажі» чи «Інтелектуальна логістика» (послуга «Дистанційні продажі» передбачає продавця);

- формування товарних партій стандартизованої сільськогосподарської продукції та підготовка їх до продажу, яке здійснюється у колаборації з ТзОВ «Галичагропак» через фасування, калібрування та пакування сільськогосподарської продукції;

- надання послуг з документального оформлення операцій купівлі-продажу, правового, фінансового та страхового супроводу таких операцій;

- організації оптових торгів сільськогосподарської продукції через проведення торгів і аукціонів;

- контроль за якістю продукції та її сертифікація (на території РСП «Шувар» відповідно до правил може реалізовуватись лише та продукція, якість якої належним чином зафіксована);

- надання логістичних послуг, щодо складування, зберігання та транспортування партій сільськогосподарської продукції;

- інформаційне забезпечення торгівельних операцій завдяки офіційному сайту підприємства, аналітичного порталу «Shuvar. Info», мобільному додатку, сторінкам в соціальних мережах тощо.

Окремим завданням торговельної діяльності ТзОВ «РСП «Шувар» є підтримка зацікавленості покупців, дотримання основних засад захисту прав споживачів, контролю якості та безпечності продовольчих товарів. Підтримка зацікавленості покупців здійснюється через систему програм лояльності, як для кінцевого споживача, суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу, так і для професійних покупців.

Щодо гарантування безпечності продуктів харчування, то відповідно до Правил роботи оптового ринку сільськогосподарської продукції, в межах території ринку можуть продаватись товари якість яких документально підтверджена. Окрім того, персонал та адміністрація ринку систематично здійснюють контроль за дотриманням санітарно-гігієнічних умов зберігання та

продажу сільськогосподарської продукції задля збереження її якісних характеристик. Продаж оптових партій сільськогосподарської продукції на території ринку має відповідати європейським стандартам торгівлі щодо тари та упакування. За умови використання євротари продавцям- операторам ринку надається знижка на торгівельний тариф.

Таким чином, основними напрямками здійснення торговельної діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Ринок сільськогосподарської продукції «Шувар» є:

1. Організація торговельної діяльності гуртовими партіями сільськогосподарської продукції.
2. Інформаційно-аналітичне забезпечення торгових операцій між операторами ринку
3. Логістична діяльність щодо зберігання продукції в холодильних камерах та на складах, організації, транспортування товарів, забезпечення умов для швидкого розвантаження, сортування та пакування продукції.
4. Проведення оптових торгів та аукціонів.
5. Сприяння безпосередній співпраці між фермерами та кінцевими споживачами без участі посередників.
6. Контроль якості та сертифікація окремих партій сільськогосподарської продукції.
7. Здійснення електронної комерції.
8. Розвиток партнерських відносин.
9. Освітні та консультативні послуги.
10. Розвиток торговельної інфраструктури

Торговельна діяльність досліджуваного підприємства дозволяє йому розвиватись в рамках обраної стратегії, досягати поставлених цілей, стимулює зростання виробництва сільської продукції та продуктів її переробки, сприяє розвитку ринку продовольчих товарів та забезпечує споживачів якісними та безпечними продуктами харчування.

### 2.3 Оцінка ефективності управлінських рішень підприємства

Поняття ефективності управлінських рішень деякою мірою збігається з поняттям ефективності виробничої діяльності організації. Проте не можна ігнорувати той факт, що управління виробництвом має свої специфічні характеристики ефективності, які виражаються певним набором показників і мають кількісний вираз. Крім того, ефективність управління виявляється в ефективності виробництва, складає частину ефективності виробництва.

На ефективність ухвалення рішень менеджером впливає ряд чинників: потенціал співробітника, його здатність виконувати певну роботу; засоби виробництва; соціальні аспекти персоналу й колективу в цілому; культура організації. Усі ці чинники діють спільно, в інтеграційній єдності.

Ефективність управління – один з основних показників вдосконалення управління, що визначається зіставленням результатів управління та ресурсів, витрачених на їхнє досягнення. Оцінити ефективність управління, на перший погляд, можна шляхом порівняння отриманого прибутку та витрат на управління. Але такий підхід є спрощеним і не дає точних результатів, оскільки метою дії, що управляє, не завжди є прибуток. Крім того, оцінка ефективності за отриманим прибутком приховує роль управління в досягненні кінцевого результату. Результат управління може бути не тільки економічним, але й соціальним, соціально-економічним, прибуток же зазвичай виступає як опосередкований результат.

Поняття «Ефективність рішень» можна розглядати як ефективність розробки рішення й ефективність реалізації управлінських рішень, що відповідає двом стадіям процесу ухвалення управлінських рішень. На кожному з них можуть використовуватися свої підходи до оцінки й показники ефективності.

Ефективність у загальному вигляді – будь-яка результативність (виробництва, управління, праці). Економічна ефективність характеризується відношенням отриманого результату до витрат.

Фінансовим результатом господарської діяльності підприємства є прибуток або збиток. Прибуток, в основному, утворюється в результаті продажу (реалізації) готової продукції (послуг, товарів). Крім того, підприємство може продавати інші матеріальні цінності і послуги допоміжних виробництв та господарств, а також мати доходи і збитки, що збільшують від інвестиційної та фінансової діяльності.

Прибуток формується поступово протягом фінансового-господарського року. Більшу частину прибутку становить прибуток від реалізації продукції і витратами на її виробництво та збут.

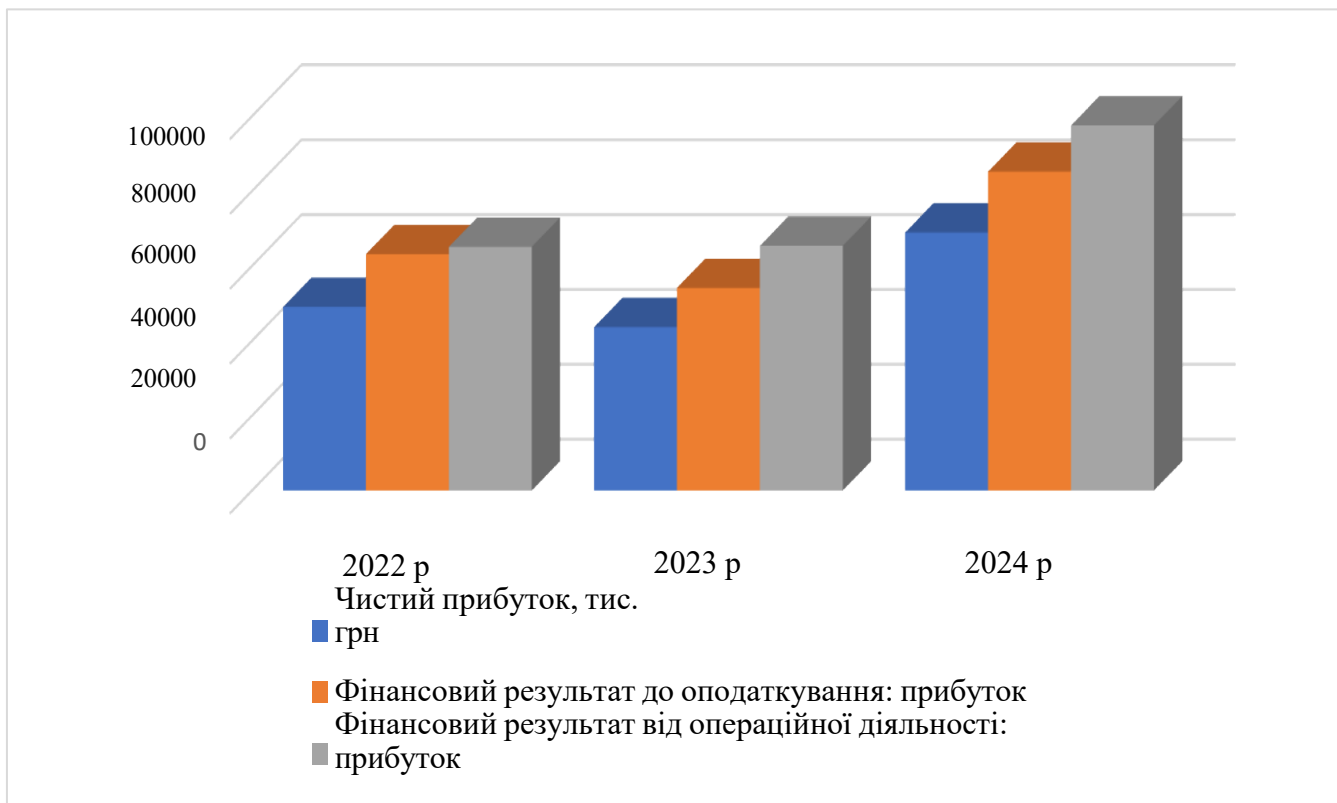
Ефект комерційних рішень у найбільш загальному вигляді й перш за все кількісно виражається в прирості обсягу товарообігу, прискоренні товарної оборотності та в зменшенні обсягу товарних запасів.

Кінцевий економічний результат виявляється в збільшенні доходів організації або підприємства (на суму реалізованого накладення) та в зменшенні витрат. Розрахунок економічної ефективності рішень, результатом яких виявилось збільшення товарообігу, а, отже, доходів і прибутку, проводиться на підставі матеріалів оперативного обліку й бухгалтерських даних організації за останній звітний період. Економічна ефективність заходів щодо вивчення попиту, результатом яких виявилось зниження товарних запасів, характеризується скороченням витрат оборотності на залишок товарів, що, впливає на обсяг отриманого прибутку.

Ефективність торговельної діяльності підприємства оцінюється в контексті його загальної ефективності. Для підприємства сфери обігу, до якої відноситься досліджуване господарство ефективність торговельної діяльності корелює з ефективністю основної операційної діяльності, яка в свою чергу характеризується раціональністю використання активів підприємства, рівнем його платоспроможності, ділової активності та рентабельності.

Основним критерієм ефективності операційної діяльності ТЗОВ «РСП «Шувар», а з тим і ефективності його торговельної діяльності є операційна рентабельність. Операційна рентабельність – це узагальнений індикатор

діяльності підприємства, це комплексний показник раціональності використання підприємством матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, який характеризує рівень досягнення цільових показників та характеризує загальну ефективність менеджменту (див. рис. 2.11).



**Рис. 2.11. Динаміка фінансових результатів діяльності ТЗОВ «РСП «Шувар»\***

\*Джерело: Розраховано за даними фінансової звітності [76]

Основою для розрахунку показників операційної рентабельності є економічний ефект, який виражається обсягом одержаних підприємством фінансових результатів, в тому числі й результатів від торговельної діяльності.

Як бачимо, протягом аналізованого періоду фінансові результати діяльності аналізованого підприємства мали тенденцію до зростання, попри просідання прибутковості у критичному 2022 році.

Для підприємства традиційно фінансовий результат від операційної діяльності є більшим ніж фінансовий результат до оподаткування та чистий фінансовий результат. Чистий фінансовий результат є кінцевим результатом діяльності протягом року з врахуванням сальдо операційних доходів і витрат, сальдо фінансових доходів і витрат, сальдо доходів і витрат від участі в капіталі

та сальдо інших доходів і витрат. Чистий фінансовий результат є базисом для розрахунку показників рентабельності підприємства, рентабельності авансованого капіталу тощо.

Що стосується показника операційної рентабельності, то його визначають як процентне відношення фінансового результату від операційної діяльності до суми операційних витрат.

Таблиця 2.6

### Аналіз рентабельності ТЗОВ «РСП «Шувар»\*

Показники рентабельності, %	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, ±
Рентабельність операційної діяльності	27,8	26,1	33,2	5,4
Рентабельність продажів	41,7	21,7	26,8	-14,9
Рентабельність авансованого капіталу	10,7	8,3	11,4	0,6
Рентабельність основного капіталу	54,9	41,1	31,3	-23,6
Рентабельність оборотного капіталу	88,4	68,1	86,6	-1,8
Рентабельність власного капіталу	6,3	5,3	7,9	1,7

\*Розраховано за даними фінансової звітності [76]

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що загалом рентабельність операційної діяльності підприємства протягом аналізованого періоду зросла на 5,4 в.п. Попри те, ми спостерігаємо зниження рентабельності продажу товарів та послуг, що є негативним явищем.

Збільшення вартості основного капіталу зумовило зменшення ефективності його використання в комерційних цілях. Динаміка показників рентабельності оборотного капіталу та власного капіталу також зумовлена зміною їх балансової вартості, яка зросла більше ніж розмір чистого прибутку. В цьому контексті слід наголосити, що ефективність торговельної діяльності має відсунутий в часі характер, бо основні тогорічні витрати пов'язані із модернізацією та оновленням торгових приміщень, що збільшує їх вартість та відповідно знижує рентабельність. В умовах військового стану підприємство не стало значно підвищувати орендну плату для торговців ринку, що також стало причиною зниження показників рентабельності.

Загалом, діяльність підприємства є прибутковою та рентабельною. Це стосується як загальної діяльності підприємства, так і його операційної діяльності до складу якої входить торговельна діяльність.

Зазначимо, що оскільки фінансовий результат від операційної діяльності ТзОВ «РСП «Шувар» характеризує не ефективність комерції на ринку, а прибутковість та ефективність надання підприємством комерційних послуг, то рентабельність операційної діяльності не пов'язана напряду із обсягами продаж сільськогосподарської продукції.

Важливим критерієм ефективності торговельної діяльності є динаміка показників платоспроможності підприємства. Платоспроможність як економічна категорія характеризує здатність підприємства вчасно погашати свої поточні зобов'язання.

Платоспроможність як критерій ефективності операційної діяльності залежить від ліквідності активів підприємства та від розміру поточної заборгованості.

Ліквідність активів – це їх здатність перетворюватись на грошові кошти. За цим критерієм найбільш ліквідними активами ТзОВ «РСП «Шувар» є грошові кошти та їх еквіваленти, а найменш ліквідними – основні засоби та інвестиційна нерухомість.

Виходячи із специфіки діяльності майно підприємства не характеризується високим ступенем ліквідності. Про це свідчить нижче допустимої межі значення коефіцієнта операційної ліквідності, який протягом аналізованого періоду зменшився (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

#### Аналіз платоспроможності та фінансової стійкості ТзОВ «РСП «Шувар»\*

Показники	На початок 2022 року	На кінець року			Відхилення (+,-) до початку 2022 р.
		2022 р	2023 р	2024 р	
Коефіцієнт операційної платоспроможності	1,670	1,550	0,517	1,535	-0,135
Коефіцієнт проміжної платоспроможності	1,605	1,464	0,462	1,365	-0,241
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	0,437	0,469	0,042	0,245	-0,192
Коефіцієнт фінансової автономії	0,857	0,862	0,704	0,728	-0,128
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,925	0,924	0,762	0,910	-0,015
Коефіцієнт забезпеченості власним оборотним капіталом	0,401	0,355	-0,933	0,349	-0,053

\*Джерело: Розраховано за даними фінансової звітності [Річна звітність]

Що стосується коефіцієнтів проміжної та абсолютної платоспроможності, то зазначимо, що їх значення було в межах оптимального рівня, що з позитивної сторони характеризує ефективність торговельної діяльності досліджуваного підприємства, хоча всі показники платоспроможності протягом аналізованого періоду знизились.

З позитивної сторони характеризують ефективність торговельної діяльності ТзОВ «РСП «Шувар» високі показники фінансової стійкості. Фінансова стійкість як економічна категорія відображає здатність підприємства самостійно приймати рішення щодо користування майновими правами. Вона показує, яка частина майна підприємства сформована з власних та довгостроково залучених пасивів. Коефіцієнт фінансової автономії є більш жорстким критерієм ефективності, порівняно із коефіцієнтом фінансової стійкості, який відображає частку майна сформованого лише з власних джерел.

Чим вищим є економічний ефект від торговельної діяльності, тим більшим буде чистий фінансовий результат, який потім капіталізується у вигляді нерозподіленого прибутку, а отже вищими будуть показники фінансової стійкості. Отже, досліджуване підприємство є платоспроможним та фінансово незалежним, проте зниження коефіцієнтів платоспроможності та фінансової стійкості вказує на певне сповільнення торговельної діяльності та зниження рівня її ефективності.

Оскільки торговельна діяльність безпосередньо пов'язана із обігом капіталу, то важливим критерієм ефективності її організації є ділова активність підприємства. Ділова активність підприємства проявляється в періоді обороту капіталу та його окремих складових. Чим швидше обертається капітал підприємства, тим меншою буде тривалість обороту капіталу, а отже і його окупність. У випадку нашого підприємства важливим показником оцінки ефективності організації торговельної діяльності є коефіцієнт окупності інвестиційної нерухомості.

Оцінюючи ефективність організації торговельної діяльності ТзОВ «РСП «Шувар» через призму його ділової активності, звернемо увагу на динаміку

таких ключових індикаторів як приріст капіталу, приріст виручки та приріст чистого прибутку. Їх бажане співвідношення називають «золотим правилом економіки». Відповідно до «золотого правила економіки» високим рівнем ділової активності характеризується підприємство, в якого приріст виручки перевищує приріст капіталу, однак менший ніж приріст прибутку.

Для досліджуваного підприємства співвідношення індикаторів ділової активності матиме вигляд:

$$T_k=132,9 > T_v=125,5 < T_p=140,5.$$

Тобто, перша умова «золотого правила» не виконується, бо темп зростання виручки менший порівняно з приростом капіталу. Проте, виконується наступна умова, при якій темп зростання прибутку перевищує приріст виручки та приріст капіталу.

Аналіз ділової активності ТзОВ «РСП «Шувар» поданий у таблиці 2.8. показав, що загалом підприємство характеризується високими показниками ділової активності. Про те свідчать високі показники оборотності активів загалом та окремих її складових. Однак, протягом аналізованого періоду показники оборотності капіталу досліджуваного підприємства знизились. Як наслідок збільшився період обороту капіталу на 42 дні.

Таблиця 2.8

### Аналіз ділової активності ТзОВ «РСП «Шувар»\*

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2022р, %
Одержано виручки від реалізації товарів, тис.грн	234142,0	241983,0	293841,0	125,5
Оборотність оборотних активів	4,217	3,773	3,689	87,5
Оборотність запасів	37,208	22,972	18,343	49,3
Оборотність дебіторської заборгованості	6,283	8,209	9,304	148,1
Оборотність кредиторської заборгованості	6,782	2,751	2,984	44,0
Тривалість операційного циклу, дні	68	60	59	-8,8
Оборотність капіталу	0,513	0,451	0,484	94,4
Період обороту капіталу, дні	712	809	754	+42
Оборотність інвестиційної нерухомості	0,787	0,695	1,008	128,1
Період обороту інвестиційної нерухомості, дні	464	525	362	-102

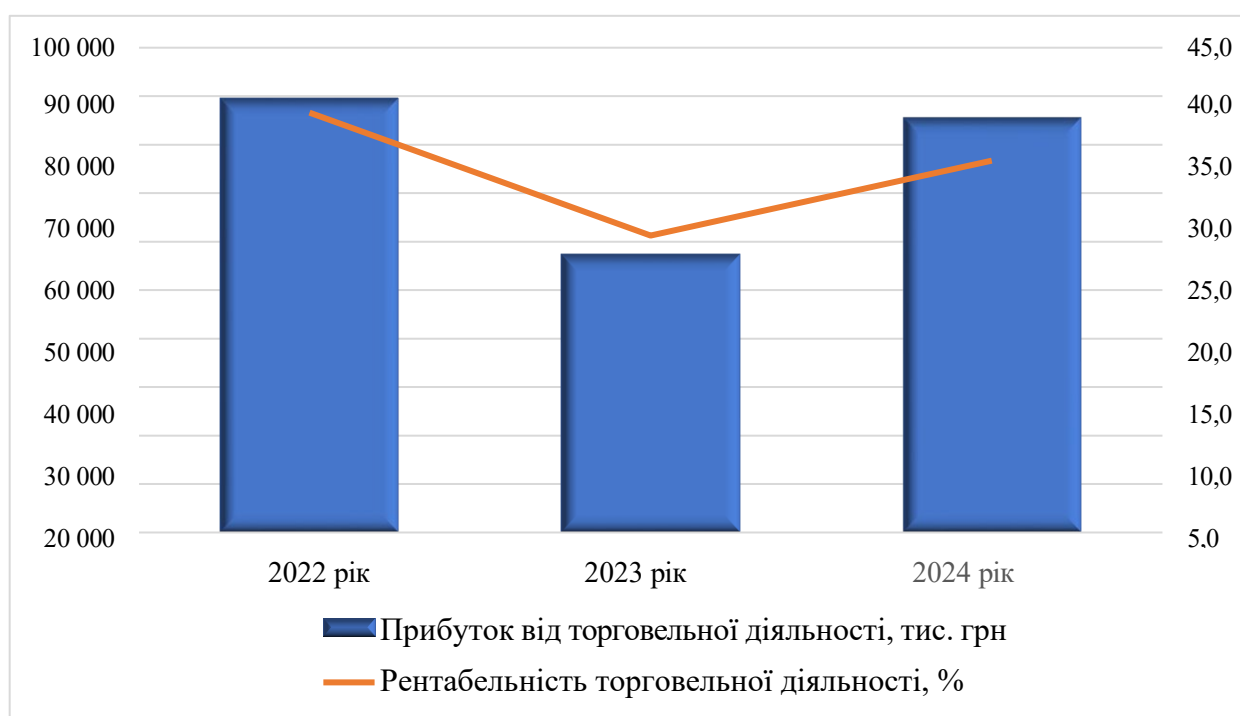
\*Джерело: Розраховано за даними фінансової звітності [76]

Що стосується оборотності інвестиційної нерухомості, то трансформація частини її вартості у вартість основних засобів, збільшила оборотність даного

виду активу. Як наслідок, ми фіксуємо позитивну динаміку зменшення періоду обороту інвестиційної нерухомості на 102 дні.

Поруч із загальними показниками ефективності та результативності операційної діяльності підприємства ефективність організації торговельної діяльності характеризують специфічні часткові показники, які розраховуються на основі сальдо доходів і витрат пов'язаних з торговельною діяльністю.

Виходячи із специфіки діяльності ТзОВ «РСП «Шувар» доходи від торговельної діяльності складають доходи від орендної плати та доходи від абонентної плати за в'їзд на територію ринку. Натомість основні витрати торговельної діяльності пов'язані з обслуговуванням ринку. До них відносять витрати на комунальні послуги, які частково компенсуються орендарями, витрати на оплату праці персоналу, амортизаційні витрати та витрати на ремонт торгових приміщень, витрати на охорону та благоустрій. До складу комерційних витрат відносять також частину адміністративних витрат та витрат на збут. Як видно з рисунку 2.12, протягом 2022-2024 років торговельна діяльність РСП «Шувар» була прибутковою.



**Рис. 2.12. Динаміка показників прибутковості торговельної діяльності ТзОВ «РСП «Шувар»\***

\*Джерело: Розраховано за даними фінансової звітності [76]

У 2023 році прибутковість та рентабельність торговельної діяльності підприємства знизилась під впливом війни та безпекових ризиків. Однак у звітному 2024 році підприємству вдалось підвищити економічну ефективність своєї торговельної діяльності.

Організацію торговельної діяльності підприємства характеризують також часткові показники ресурсної ефективності, які відображають розмір одержаного економічного ефекту (прибутку від торговельної діяльності) з розрахунку на 1000 грн всієї вартості активів, вартості основних засобів та вартості інвестиційної нерухомості.

Як видно з рис. 2.13 торговельна діяльність досліджуваного підприємства характеризується позитивними показниками результативності як загалом, так і з розрахунку на 1000 грн вартості активів. Зазначимо, що у 2024 році обсяг одержаного підприємством прибутку від торговельної діяльності зменшився на 4,4%. Проте, зростання вартості активів, як загалом так і торговельної нерухомості зумовило зниження рівень ефективності.



**Рис. 2.13. Аналіз ефективності торговельної діяльності ТзОВ «РСП «Шувар»\***

\*Джерело: Розраховано за даними фінансової звітності [76]

Аналіз ефективності організації торговельної діяльності вказує, що в складних умовах військового часу ефективність організації торговельної

діяльності оптового ринку «Шувар» знизилась. Досліджуване підприємство розуміючи соціальне значення оптової торгівлі продовольчими товарами для стабільності регіону стримує ріст торгівельних тарифів, що обмежує його комерційну прибутковість.

### **Висновок до II розділу**

ТзОВ «РСП «Шувар» є найбільший ринком сільськогосподарської продукції, який першим в Україні одержав офіційний статус «оптового ринку сільськогосподарської продукції». З 2008 року ТзОВ «Ринок сільськогосподарської продукції «Шувар» є членом Світової організації оптових ринків. З 2011 року підприємство входить до Асоціації оптових ринків сільськогосподарської продукції України.

Основним видом діяльності ТзОВ «РСП «Шувар» є надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. Станом на кінець 2023 року на території РСП «Шувар» працювало близько 500 постійних орендарів. Загальна площа критих торгівельних площадок складає 50000 м<sup>2</sup>. Окрім того, потенційно на території ринку можуть працювати більше 600 нестационарних торгових точок з автомобілів (МТА). Щорічно за даними офіційного сайту компанії на території РСП «Шувар» продається близько 900 тис. тон аграрної продукції за майже 30 тис. товарних найменувань.

Основними напрямками здійснення комерційної діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Ринок сільськогосподарської продукції «Шувар» є: організація торгівельної діяльності гуртовими партіями сільськогосподарської продукції, інформаційно-аналітичне забезпечення торгових операцій між операторами ринку, логістична діяльність щодо зберігання продукції в холодильних камерах та на складах, організації, транспортування товарів, забезпечення умов для швидкого розвантаження, сортування та пакування продукції, проведення оптових торгів та аукціонів, без участі посередників, контроль якості та сертифікація окремих партій сільськогосподарської

продукції, здійснення електронної комерції, розвиток партнерських відносин, освітні та консультативні послуги, розвиток торгівельної інфраструктури.

Дослідження концептуальних засад процесу прийняття управлінських рішень дало змогу: визначити в якості сукупності компонентів системи, процесу та функції управління; обґрунтувати та виокремити мету та завдання внутрішнього процесу прийняття управлінських рішень; розкрити взаємозв'язок завдань прийняття управлінських рішень та етапів і стадій його підготовки та прийняття; формалізувати взаємозв'язок та напрям впливу на управлінських рішень окремих функцій системи управління, суб'єктів його проведення, мети та напряму дій; надати об'єкти внутрішнього прийняття УР враховуючи статичний і динамічний аспекти останнього; визначити параметри внутрішнього контролю прийняття управлінських рішень на основі його мети та виділених об'єктів.

Аналіз ефективності прийняття управлінських рішень вказує, що в складних умовах військового часу ефективність організації комерційної діяльності оптового ринку «Шувар» знизилась. Досліджуване підприємство розуміючи соціальне значення оптової торгівлі продовольчими товарами для стабільності регіону стримує ріст торгівельних тарифів, що обмежує його комерційну прибутковість.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ І ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### **3.1 Напрями удосконалення процесу прийняття управлінських рішень**

Основним результатом діяльності керівника підприємства є прийняття управлінського рішення. Прийняття рішення це процес вибору певного напрямку, виду дій з двох і більше можливих (альтернативних) варіантів, тобто це свідомий вибір того, як поводити себе у якихось конкретних обставинах. Якщо вибір зроблено, значить рішення прийнято.

Рішення – це частина нашого життя, багато з них приймаються рефлексивно. Людина інколи навіть не замислюється, чому вона поступила саме так, а не інакше. Але рішення керівника – це особливі рішення. Вони оцінюються тим ефектом, тією користю, яку одержала організація. Це – суспільні рішення, так як їхні наслідки розповсюджуються значно далі, ніж на окрему людину та її родину. Вони стосуються всіх працівників підприємства.

Управлінське рішення приймається у такій послідовності: визначення проблеми; визначення цілей вирішення проблеми; розробка альтернативних рішень; вибір (прийняття) рішення; реалізація (здійснення) рішення; оцінка результатів реалізації рішення.

Управлінські рішення приймаються під впливом певних умов, утруднень та обмежень. Основні з них: стан упевненості; стан невпевненості; стан ризику [4].

У стані впевненості керівник точно знає результат прийнятого рішення, але такий стан буває вкрай рідко. Частіше він у своїй роботі зіштовхується зі станом невпевненості, коли у нього недостатньо інформації для прийняття рішення. Стан ризику виникає, коли керівник має достатньо інформації для оцінки можливих варіантів управлінського рішення, але кожен з них містить елементи ризику. Більшість керівників, як правило, йде на ризик. Проте, щоб

прийняти управлінське рішення і зробити це швидко, треба: визначити, яке саме рішення необхідно прийняти; розуміти, що прийняття рішення означає і прийняття відповідальності, ні за яких обставин не можна приймати рішення, за які не передбачена персональна відповідальність; ніколи не приймати рішення у збудженому, стресовому стані; зібрати і проаналізувати стільки інформації, скільки її необхідно, щоб прийняти правильне рішення.

При цьому рекомендується: розмістити всю зібрану інформацію згори вниз за ступенем значущості; відшукати у першу чергу ті чинники, які впливають на інші чинники; визначити характерні особливості всіх груп (видів) інформації, що прямо стосуються справи; виділити найважливішу обставину, на якій можна побудувати управлінське рішення; визначити взаємозв'язок між усіма елементами ситуації, що розглядається і з приводу якої обґрунтовується і приймається рішення.

Обґрунтованість та ефективність управлінського рішення на сьогодні відчутно залежать від комп'ютеризації управління, стану впровадження сучасних методів аналізу, експертних оцінок, соціологічних досліджень тощо, ретельного обліку витрат і результатів.

Усі управлінські рішення можна згрупувати на: етапі їхньої підготовки; етапі їхньої розробки і прийняття; етапі їхньої реалізації (див. табл.3.1, 3.2, 3.3).

Таблиця 3.1

### **Класифікація управлінських рішень на етапі їхньої підготовки\***

Класифікаційна ознака	Групи управлінських рішень
За характером ідентифікації проблеми або ситуації	економічні, соціально-психологічні, адміністративні, технологічні; організаційні
За відношенням до планів розвитку підприємства	заплановані, незаплановані
За обмеженням на ресурси	з обмеженням, без обмеження
За ступенем охоплення	комплексні, приватні (тематичні)
За цільовою спрямованістю	стратегічні, тактичні, оперативні
За ступенем складності підготовки	інноваційні (новаторські, творчі), стандартні
За джерелом виникнення	ініціативні, за розпорядженням, ситуаційні
За глибиною впливу	однорівневі, багаторівневі
За сферою охоплення цілей	одноцільові, багаточільові

\*Джерело: Побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених [17].

### Класифікація управлінських рішень на етапі їхньої розробки і прийняття\*

Класифікаційна ознака	Групи управлінських рішень
За суб'єктом, що приймає рішення	одноособові (індивідуальні), групові, колективні
За рівнем прийняття	на вищому рівні управління, на середньому рівні управління, на низовому рівні управління
За ступенем складності	складні, прості
За способом обробки управлінської інформації	алгоритмічні (кількісні); евристичні
За способом обґрунтування	науково-обґрунтовані, інтуїтивні
За характером розробки і прийняття	урівноважені, імпульсивні, інертні
За кількістю критеріїв	однокритеріальні, багатокритеріальні
За спрямованістю впливу відносно підприємства	внутрішні, зовнішні
За кількістю альтернативних варіантів	бінарні, стандартні, багато альтернативні
За функціональною спрямованістю	плануючі, організуючі, активізуючі, адаптуючі, координуючі, контролюючі, коригуючі такі, що інформують, мотиваційні
За ступенем повторюваності	традиційні, нетрадиційні, інноваційні
За особливістю розв'язуваних завдань	програмовані, не програмовані
За об'єктом управління	загальні, часткові (конкретні)

\*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених

### Класифікація управлінських рішень на етапі їхньої реалізації\*

Класифікаційна ознака	Групи управлінських рішень
За терміном реалізації	довгострокові, середньострокові, короткострокові
За способом доведення рішення до виконавців	письмові, усні
За ступенем обов'язковості виконання	директивні, рекомендаційні
За рівнем ризикованості реалізації	ризиковані, не ризиковані (детерміновані), невизначені
За результативністю	результативні, безрезультатні
За наслідком впливу	негативні, нейтральні, позитивні
За сферою впливу	глобальні, локальні

\*Джерело: Побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених [26].

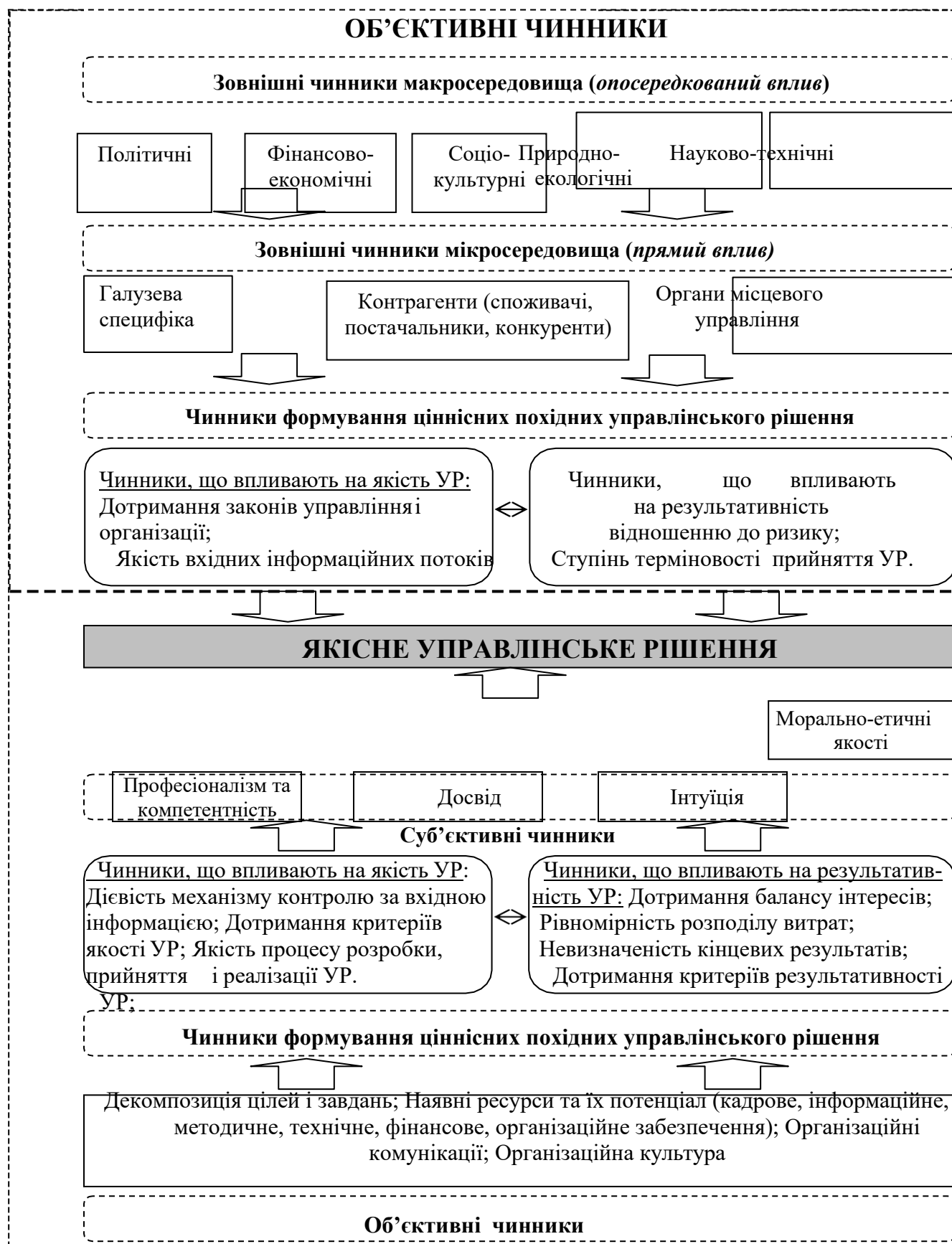
При прийнятті управлінського рішення керівнику треба належним чином урахувати зовнішнє середовище підприємства, оскільки саме воно визначає її місце та успіх на ринку.

У зв'язку з цим він повинен:

- замість максимально можливого та негайного прибутку намагатися досягти взаємовигідних умов діяльності підприємства, тобто налаштуватися не на максимілізацію прибутку, а на максимілізацію діяльності;
- активно шукати спонсорів, налагоджувати контакти з зацікавленими підприємствами і особами;
- організовувати випуск дефіцитних товарів і надання нестандартних послуг в обмін на продукцію, вкрай необхідну організації;
- вивчати та впроваджувати передовий досвід, ділитися у допустимих межах власним досвідом з колегами з інших організацій;
- будь-які новини, цікаві пропозиції подавати керівництву у вигляді проекту постанови (наказу, розпорядження);
- вважати за доцільне та вміти складати детальні договори (контракти), передбачати в них максимальну кількість можливих ситуацій, особливо непередбачених, застерігатися від них, чітко формулювати умови взаємної відповідальності;
- вивчати надійність та солідність ділових партнерів;
- намагатися створювати резервні (страхові) фонди;
- не бути скупим (скупість породжує бідність);
- вміти швидко звикати до змін навколишнього середовища і до нових умов його функціонування, маючи на увазі, що адаптація до змін полягає не у тому, як, а у тому, що треба робити [12].

Беручи до уваги такі основні принципи об'єктивної діалектики як взаємозв'язок та розвиток, прийняття якісного управлінського рішення необхідно розглядати як відкриту, динамічну систему, функціонування якої здійснюється протягом певного часу.

На рисунку 3.1 наведені чинники, що впливають на формування якісного управлінського рішення. Це зовнішні чинники макросередовища, зовнішні чинники мікросередовища, чинники формування ціннісних похідних управлінського рішення, суб'єктивні чинники, об'єктивні чинники.

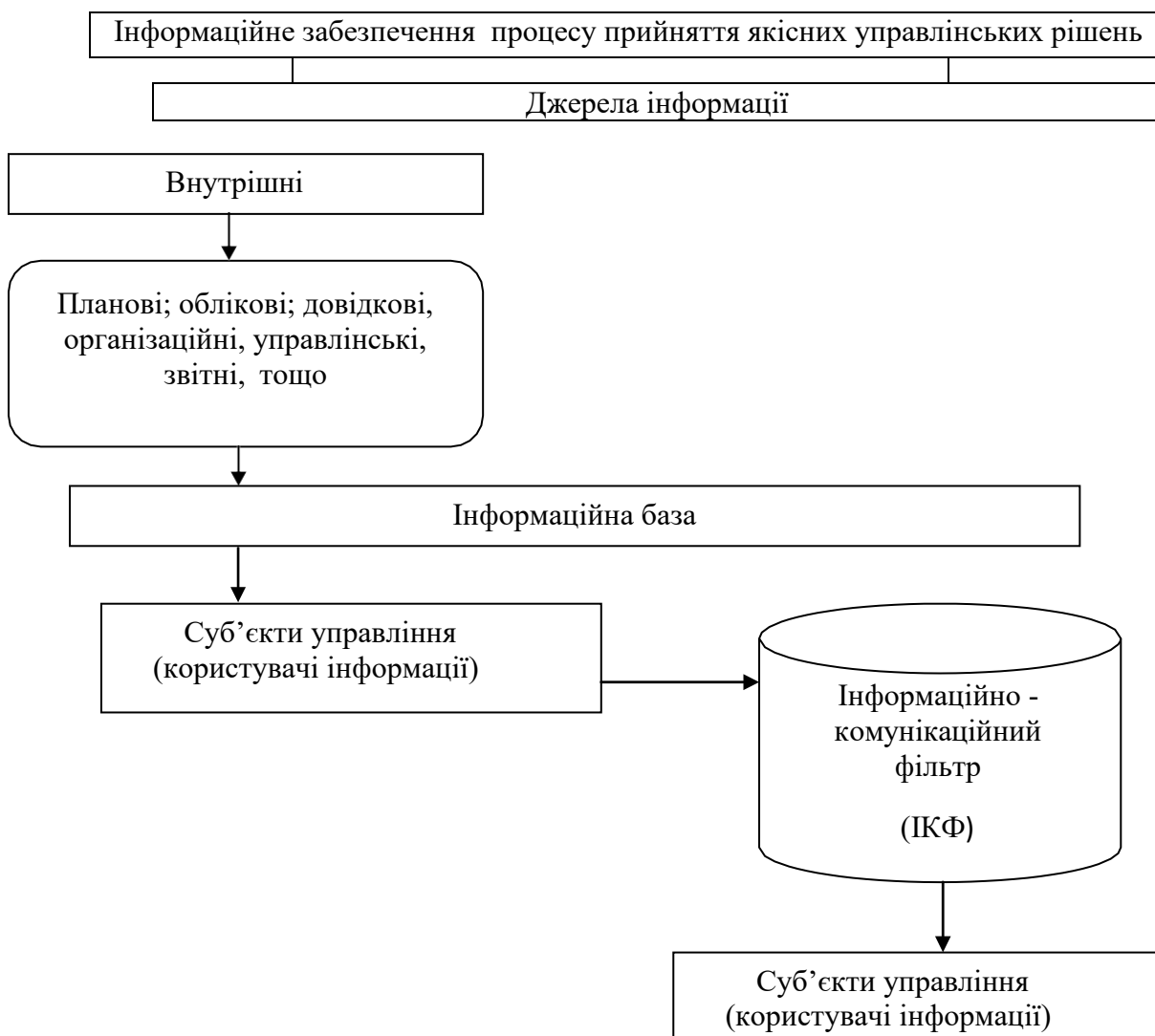


**Рис. 3.1. Декомпозиція чинників, що впливають на формування якісного управлінського рішення\***

\*Джерело: Побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених [46].

Сучасний розвиток підприємств різних форм власності актуалізує питання процесу прийняття управлінських рішень. Ефективність реалізації прийнятих управлінських рішень залежить не лише від належної компетенції та досвіду керівництва в конкретних сферах діяльності, але й в умінні правильно та адекватно оцінити в реальному режимі часу динамічні умови розвитку економічних процесів [17].

Під інформаційним забезпеченням процесу прийняття управлінських рішень пропонуємо розуміти процес пошуку, збору, переробки й надання контрольної інформації, яка у рамках руху інформаційних потоків стає інформаційним ресурсом, інформаційним фондом або інформаційною базою, придатною для використання суб'єктом (див. рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Інформаційне забезпечення процесу прийняття якісних управлінських рішень\***

\*Джерело: Побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених [17].

Реалізація процесу здійснюється системно і відповідно до певних вимог.

Підхід стосується не тільки облікової інформації, але й усіх її видів незалежно від джерела: зовнішня або внутрішня.

До інформації ставляться наступні вимоги: достатність; своєчасність, необхідність; доречність; структурованість; аналітичність.

До критеріїв якості інформації відносить: змістовність, сприйняття, адекватність та вартість (див. табл. 3.4) [17].

Вітчизняні вчені визначають наступні принципи, яким повинне відповідати інформаційне забезпечення якісного процесу прийняття управлінських рішень:

- цілеспрямованість – методика має за ціль своєчасно підтвердити якість управлінських рішень;
- системність – методика представлена множиною взаємопов'язаних елементів системи;
- комплексність – пропонована методика охоплює усі об'єкти і усі рівні управління;
- уніфікація – встановлення типових норм до опису та вимог до методики;
- типізація – виключення повторювання прийомів і засобів контролю [58].

Отже, незалежно від виду, отримана інформація повинна бути точною, повною, достовірною, надійною, зручною для сприйняття, оцінки та прийняття якісних і ефективних управлінських рішень.

Особливу цінність представляє інформація, зібрана самим керівником в процесі особистих контактів з підлеглими, оскільки він з'ясовує суб'єктивні думки, оцінки, побажання працівників [75].

На вибір стратегії та підприємство внутрішнього процесу прийняття управлінських рішень впливають об'єктивні та суб'єктивні чинники, які необхідно враховувати: термін функціонування та етап життєвого циклу основні ризики діяльності підприємства; позиціонування підприємства на ринку та рівень його конкурентоспроможності; організаційно-правова форма

### Характеристика критеріїв якості та результативності управлінського рішення\*

Критерії	Характеристика
<b>Критерії якості управлінських рішень</b>	
Відповідність	Управлінські рішення повинно бути орієнтовано на виконання місії організації і дотримання інтересів споживачів, власників і персоналу підприємства; враховувати вимоги законодавчих актів та внутрішніх нормативів.
Наукова обґрунтованість	Рішення приймаються з урахуванням дії економічних соціальних і інших законів, аналізу конкретної виробничої обстановки і на основі вірогідної інформації
Своєчасність	Із моменту виникнення проблемної ситуації до прийняття управлінських рішень та його виконання не повинні відбутися необоротні явища, що роблять це рішення непотрібним. Своєчасність управлінських рішень визначається швидкістю їх розробки, прийняття, передачі та організації виконання, а також готовністю керованої системи до виконання управлінських рішень.
Реальність	Управлінське рішення повинне виходити із досяжних цілей, наявних реальних ресурсів (в т.ч. потенціалу) і часових обмежень.
Несуперечність	Погодженість управлінських рішень з іншими, раніше прийнятими.
Конкретність	Точність, ясність і лаконічність формулювання.
Раціональність	Поєднання логічного мислення, досвіду і інтуїції особи, що приймає рішення, математичних методів і обчислювальної техніки при формуванні мети і виборі альтернатив.
Комплексність	Необхідність врахування всіх факторів і закономірностей розвитку внутрішнього і зовнішнього конкурентного середовища, що стосуються вирішуваної проблеми.
Повнота і зрозумілість	УР повинні бути зрозумілими та однозначно трактованими.
Дієвість механізму реалізації	Зміст управлінських рішень повинен включати розділи, що охоплюють організацію, стимулювання, контроль реалізації рішень; не містити положень, що можуть зірвати виконання управлінських рішень через конфліктні ситуації.
Дієвість контролю	Здатність суб'єктів контролю своєчасно контролювати процес розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень для встановлення відхилень і внесення коректив.
Повноважність	Управлінське рішення приймається органом або особою, що має на це повноваження.
Якість зворотного зв'язку	Реагування одержувача сигналу на комунікації відправника для забезпечення можливості корегування.
<b>Критерії результативності управлінських рішень</b>	
Ефективність: соціальна економічна	Відповідність управлінських рішень цілям суб'єкта управління і соціальним потребам зацікавлених в ньому осіб. Відношення результату, досягнутого при виконанні управлінських рішень, до відповідних витрат.
Економічність	Необхідний ефект від управління досягається при мінімальних витратах на управлінський персонал, процес розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень.
Гнучкість	Можливість змінювати ціль та (або) алгоритм досягнення цілі при зміні зовнішніх або внутрішніх умов.
Порівнянність	Можливість кількісного та якісного порівняння отриманого результату від прийняття управлінських рішень.
Цілеспрямованість	Спрямованість управлінських рішень на досягнення конкретної мети.

\*Джерело: Побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених [49].

підприємства; місія та стратегії підприємства; мотивація власників та керівного персоналу підприємства; інноваційна орієнтованість власників та менеджерів; політика менеджменту у сфері економіки та фінансів; рівень кваліфікації спеціалістів; ступінь обмеженості ресурсів підприємства в просторі та часі; соціально-психологічні фактори; основні ризики діяльності.

### **3.2 Напрямки удосконалення контролю якості та ефективності управлінських рішень**

Процес організації контролю процесу прийняття управлінських рішень спрямовано на формування контрольної (вихідної) інформації, необхідної для прийняття управлінського рішення.

Основними структурними елементами організації контролю процесу прийняття управлінських рішень є:

- структурна організація – побудова підсистеми контролю в межах організаційної структури управління;
- процесна організація – організація взаємодії та розподіл повноважень;
- ергономічна організація – створення оптимальних умов для праці.

Для ефективної організації здійснення контролю процесу прийняття управлінських рішень необхідне створення відповідних умов, а саме наявність ресурсів:

- технічних (обладнання, оргтехніка тощо);
- технологічних (управлінські технології, технології контрольного процесу, тощо);
- кадрових (управлінський персонал, спеціалісти відділу внутрішнього контролю, їх кваліфікація, прагнення до знань та самовдосконалення, тощо);
- інформаційних (кількість та якість інформації про стан системи управління, ступінь досягнення цілей, програмне забезпечення, інформаційні потоки, тощо); організаційної структури системи управління (характер і гнучкість керуючої системи, швидкість проходження керуючих впливів, тощо).

При цьому, результативність процесу формування організаційного

потенціалу (здатність і готовність здійснювати процес контролю) досягається організацією діяльності підрозділу відповідно до встановлених цілей та завдань.

Процес контролю процесу прийняття управлінських рішень вимагає дотримання основних принципів:

- релевантність (доречність інформації) – можливість здійснення відповідно цілі контролю процесу прийняття управлінських рішень;
- надійність – можливість перевірки інформації, її репрезентативну достовірність та незалежність (нейтральність);
- порівнянність – можливість порівнювання інформації з рівнозначною контрольною інформацією;
- послідовність – використання відповідної інформації для формування проміжної або вихідної;
- зрозумілість – з одного боку – наявність у користувача відповідних знань, з іншого – доступність розуміння форми і змісту наведеної інформації;
- системність – відображення процедури ведення контролю у вигляді цілісної системи, що складається із взаємозалежних та взаємопов'язаних складових;
- науковість – використання під час контролю нових досягнень економічної науки, вдосконалених методик;
- конкретність – цільова спрямованість та адресність контролю;
- комплексність – всебічне вивчення процедури ведення контролю;
- регулярність (періодичність) – здійснення контрольних заходів через рівні проміжки часу, що повинно бути об'єктивно обґрунтованим;
- наступність – дотримання єдиних принципів контрольного процесу, послідовність розрахунків, порівнянність результатів і висновків та можливість їхнього взаємозв'язку;
- економічність – витрати на організацію та проведення контролю не повинні перевищувати отриманий результат;
- об'єктивність – забезпеченість та доказовість висновків контролю;

- взаємозв'язок – побудова системи контрольних методів, за допомогою яких оцінюється відповідно цілі та об'єкти контролю;
- інтегративність – створення системи контрольних методів, які поєднані за своєю економічною сутністю і за допомогою яких можливо найбільш повно та всебічно проконтролювати стан об'єкту;
- оптимальність – включення до складу системи контрольних методів достатньо обґрунтованої кількості найбільш корисних та інформаційноємних показників, які надають змогу отримати повне уявлення про стан об'єкту;
- адекватність відображення – правильна економічна інтерпретація отриманих результатів та найбільш оптимальна форма їх відображення (пояснювальна записка, таблиця, акт результатів контролю);
- неформальність – однозначність розуміння компонентів контролю та їх корисність для контролю конкретного об'єкту контролю процесу прийняття управлінських рішень.

Організація контролю процесу прийняття управлінських рішень як нового об'єкту системи контролювання на підприємстві може бути покладена на генерального директора, головного бухгалтера або начальника відділу внутрішнього контролю.

Основною метою контролю процесу прийняття управлінських рішень є підвищення якості та ефективності системи управління підприємством у цілому. Для досягнення цієї мети передбачається вирішення наступних задач: визначення складових елементів контролю системи управління; оцінка стану та ефективності використання складових контролю системи управління; визначення фактів, що впливають на якість контролю системи управління; контроль якості системи управління; контроль за процесом розробки управлінських рішень.

Формування організаційної структури відділу контролю, створення необхідної ресурсної бази та відповідних умов, що забезпечують оптимальне функціонування підрозділу та його подальший розвиток.

Враховуючи етап функціонування і розвитку підприємства, керівництво

вправі самостійно обрати стратегію організації контрольної роботи.

Встановлення логіко-інформаційної взаємодії задач з контролю – формування комунікативних зв'язків, інформаційних потоків та встановлення інформаційної взаємодії між структурними підрозділами апарату управління для вирішення контролюючих задач. Це може бути реалізовано в графіках контролю та програмах контролю об'єктів.

Розробка методичного забезпечення внутрішнього контролю – визначення системи критеріїв, вимог, методів та процедур в розрізі об'єктів внутрішнього контролю.

Розробка форм вихідної інформації передбачає розробку форм пояснювальних записок, висновків, актів внутрішнього контролю.

Представлення внутрішнього контролю в якості окремої функції управління має практичну значущість та є засобом взаємозв'язку та певного впливу підсистеми яка управляє на керовану підсистему.

Внутрішній контроль, безумовно, являє собою процес, який складається з певних етапів: є початок процесу – організація внутрішнього контролю, є сам процес внутрішнього контролю є процесом узагальнення та реалізації результатів. Саме така послідовність виконання окремих етапів процесу внутрішнього контролю дає змогу реалізації функції контролю в системі управління.

Система внутрішнього контролю найчастіше представляється як сукупність об'єктів, суб'єктів, методів та процедур.

Досліджуючи контроль в якості процесу, необхідно акцентувати увагу на такому елементі, як організація контролю, який є актуальним для багатьох вчених. З загальнонаукового погляду «організація» це: основа, підготовка, налагодження, об'єднання, упорядкування; добрий, планомірний, продуманий засіб; цільове об'єднання ресурсів для досягнення певної мети.

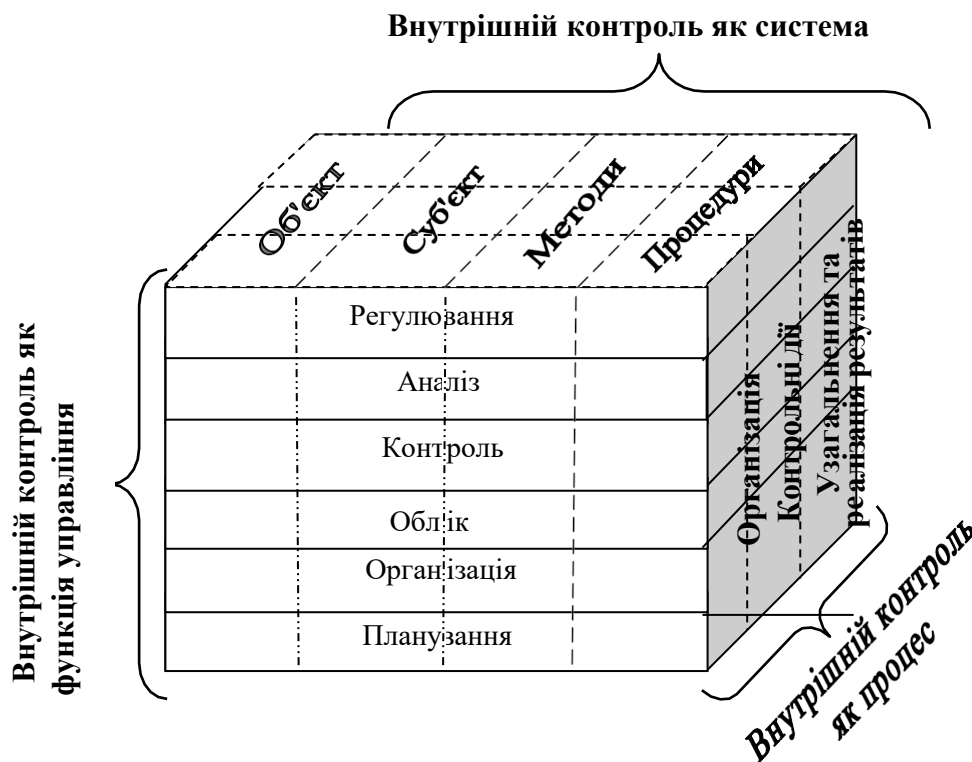
Частіше всього термін вживається для означення соціальної групи, яка розподіляє виконання завдань між учасниками для досягнення певної колективної мети [52].

Питання організації внутрішнього контролю розкриваються в роботах багатьох фахівців:

– Є.Д. Белік вважає, що під час організації внутрішнього контролю слід обов'язково передбачити розподіл обов'язків, щоб уникнути поєднання виконавчих та контрольних функцій, також необхідно передбачити доцільність охоплення контролем тих чи інших об'єктів [57];

– В.П. Пантелєєв під організацією внутрішнього контролю розуміє стійку, впорядковану сукупність підрозділів з контролю (осіб, що виконують контроль) з їхніми ієрархічними взаємозв'язками, які відображають співпорядкованість як по вертикалі, так й по горизонталі управління [46].

На нашу думку, найбільш ґрунтовним є представлення внутрішнього контролю в якості системи, функції управління та процесу, яке запропоноване. Розвиваючи представлене вище, надамо формалізоване уявлення внутрішнього контролю (див. рис. 3.3) в якості сукупності компонентів представлених вимірів.



**Рис. 3.3. Сукупність компонентів внутрішнього контролю як системи, процесу та функції управління\***

\*Джерело: Побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених [26]

Як наочно представлено, внутрішній контроль управлінських рішень є елементом окремих функцій управління: планування, організації, обліку, аналізу, регулювання; його реалізація здійснюється функціональним керівником відповідної служби (планового відділу, бухгалтерії, аналітичного відділу).

Виконання функцій організації і регулювання здійснюють топ-менеджери підприємства і саме вони виступають суб'єктами реалізації функцій внутрішнього контролю на цьому рівні. Рівень управління суб'єктом господарювання визначає і мету проведення внутрішнього контролю: функціональні керівники контролюють прийняття управлінських рішень з метою оцінки якості виконання окремих функцій управління; метою контролю прийняття управлінських рішень менеджерами є оцінка якості функціонування системи управління.

Менеджерам що виконують внутрішній контроль підприємства який виступає окремим елементом, йому притаманна подвійна задача: внутрішній контроль прийняття управлінських рішень при виконанні своїх безпосередніх обов'язків (здійснюється функціональним керівником) та контроль тих управлінських рішень, які приймаються під час реалізації інших функцій управління, в тому числі таких функцій вищого керівництва, як організація та регулювання.

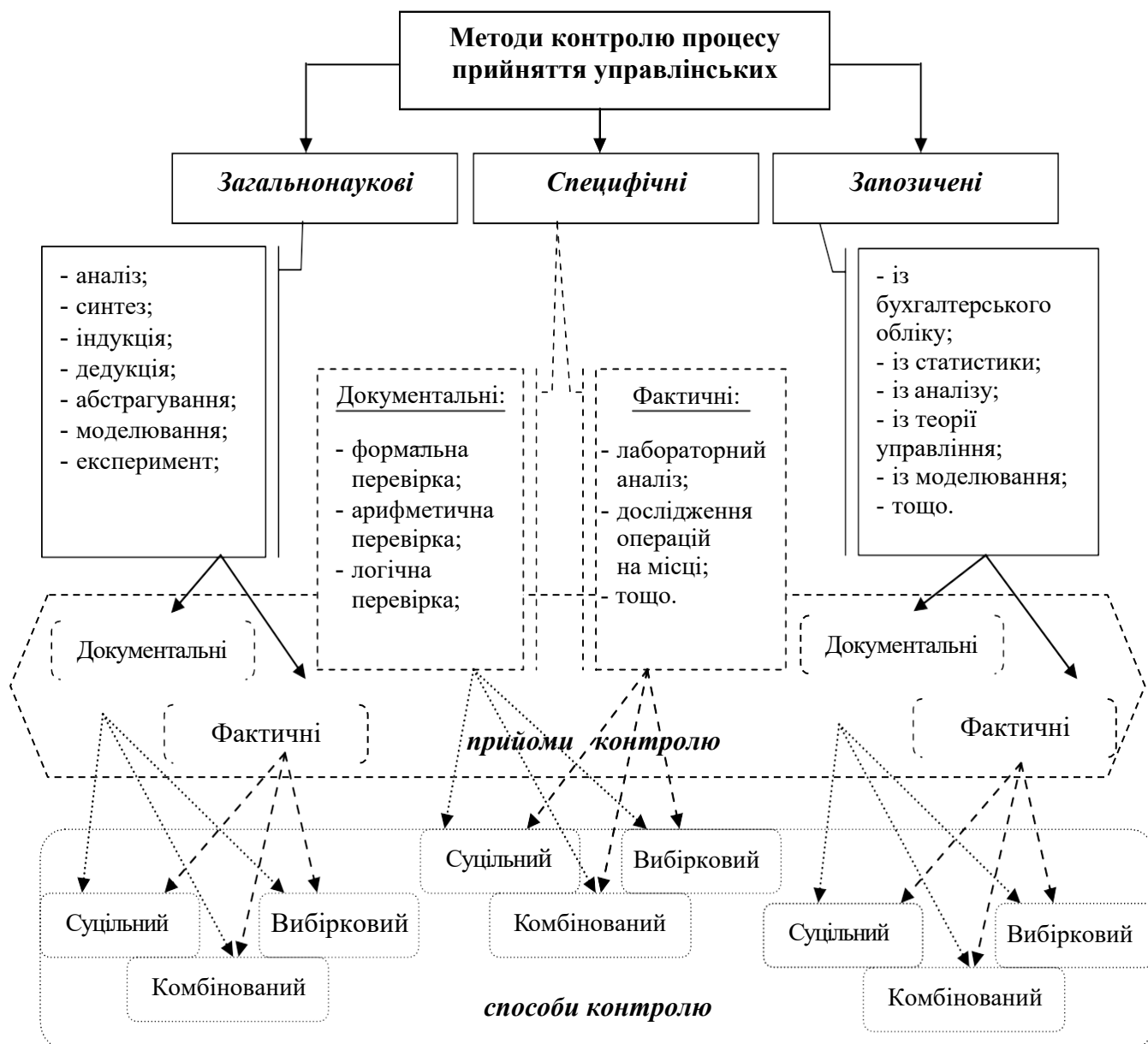
Окремі вчені розкриваючи зв'язок між методом та методикою контролю, які суттєво відрізняються одне від одного тим, що метод як упорядкований шлях досягнення теоретичного чи практичного результату, окрім технічної, процедурної частини включає також теоретичне усвідомлення та особливі пізнавальні принципи (наприклад, принцип системності, аналітичності, єдності якісних і кількісних характеристик, історизму, презумпції осмисленості тощо).

Натомість методика є лише сукупністю правил дій (операцій, процедур), спрямованих на емпіричне пізнання об'єкта контролю.

Отже, метод та методика контролю – це різні за своєю значущістю

наукові категорії, а їх співвідношення формується в межах уявлень про взаємозв'язок цілого і конкретного [57].

Врахування теорії контролю дає підставу стверджувати, що методи контролю, які є визначальними при розробці методики, включають загальнонаукові, специфічні та запозичені. Взаємозв'язок способів, приймів та методів контролю процесу прийняття управлінських рішень наданий на рис. 3.4.



**Рис. 3.4. Взаємозв'язок способів, приймів та методів контролю процесу прийняття управлінських рішень\***

\* Джерело: Побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених [52].

Загальнонаукові методи використовуються в теоретичних і емпіричних дослідженнях; вони притаманні будь-якій науково-практичній діяльності;

мають об'єктивний характер; основою їх формування є закономірні зв'язки і відношення предметів.

Специфічні методи контролю враховують його особливості як теоретичної науки, так і практичної діяльності. Запозичені методи контролю передбачають застосування методів (або окремих елементів методів) з інших наук. Так, наприклад із статистики можуть застосовуватись методи формування вибіркової сукупності; із аналізу методи оцінки ефективності реалізації контрольної функції управління; тощо.

Враховуючи думку, що: «Методи контролю як способи досягнення практичного результату реалізуються в методиках, правилах його проведення, певних конкретних діях, які деталізують порядок його проведення» [57], з якою ми повністю погоджуємось, пропонуємо щодо методики внутрішнього контролю процесу прийняття управлінських рішень – це реалізація суб'єктом внутрішнього контролю сукупності загальнонаукових, специфічних та запозичених методів, яка за допомогою прийомів та способів контролю дає можливість обробляти інформацію та надавати оцінку процесу прийняття та результативності управлінських рішень, ресурсам підприємства та діям посадових осіб відповідно до встановлених завдань.

Своєчасність ресурсів управлінських рішень перевіряється за допомогою сукупності таких методів документального контролю як:

- порівняння. Дає змогу співставити час прийняття управлінських рішень та час використання (списання) ресурсів, необхідних для його виконання; або ресурсів, на які спрямована дія управлінських рішень;

- логічна перевірка є підґрунтям оцінки майже будь якого параметру контролю, в тому числі і своєчасності ресурсів управлінських рішень;

- хронологічна перевірка передбачає розгляд документів за датами (днями, місяцями), за порядком розміщення документів; що є необхідним елементом під час оцінки своєчасності ресурсів управлінських рішень;

- взаємна перевірка полягає у дослідженні різних документів по одній господарській операції. Якщо говорити про управління ресурсами, то мова,

перш за все, повинна йти по накладні (прибуткові, видаткові або на внутрішнє переміщення) та розпорядчий документ, що є, з одного боку, результатом прийняття управлінських рішень, а з іншого – підставою для здійснення «руху» ресурсів (наказ, розпорядження, договір, тощо).

Оцінка правильності відображення в системі обліку підприємства ресурсів управлінських рішень можлива при застосуванні цілої низки способів документального контролю: нормативна, формальна, логічна, арифметична перевірка, взаємна та зустрічна перевірки.

Достатнім для повної оцінки ресурсів управлінських рішень буде вибірковий спосіб контролю, який як і у попередньому випадку, за необхідністю може бути замінений на суцільний.

Наступним загальним об'єктом внутрішнього контролю є результат процесу прийняття управлінських рішень, який поділяється на безпосереднє саме прийняте рішення та процес його реалізації.

Відносно самого управлінського рішення доцільно говорити про поточний контроль, за допомогою якого оцінюється результат процесу підготовки, розробки та прийняття управлінських рішень; реалізація рішень перевіряється під час реалізації поточного та наступного внутрішнього контролю.

Незважаючи на різний характер виокремлених об'єктів: статичний та динамічний, методи контролю не будуть мати принципових відмінностей і тому будуть розглянуті нами в цілому для такого об'єкту, як результат управлінських рішень.

Законність результатів управлінських рішень, як і усіх вище згаданих об'єктів, з одного боку оцінюється за допомогою нормативно-правової перевірки, з іншого, якщо внутрішній контроль законності процесів підготовки та розробки і прийняття управлінських рішень підтвердив відсутність відхилень, то немає необхідності проводити оцінку законності того, що було вже проконтрольовано заздалегідь. Для цього об'єкту можливі порушення законності пов'язані з реалізацією управлінських рішень, де дійсно можливі

помилки та шахрайство.

Аналогічна ситуація спостерігається і з контролем економічної доцільності результатів управлінських рішень. Якщо відхилень не було встановлено під час перевірки процесів підготовки та розробки і прийняття управлінських рішень, то застосування економічної перевірки доцільно лише до такого об'єкту, як реалізація управлінських рішень.

Повнота та своєчасність результатів управлінських рішень може контролюватись за допомогою порівняння, логічної, взаємної та зустрічної перевірки. Хронологічна перевірка додатково застосовується з метою оцінки своєчасності як безпосередньо самого управлінського рішення, так і процесу його реалізації. Реалізація вказаних методів до об'єкту, дасть можливість оцінити ступень повноти та своєчасності розв'язання окреслених задач управління, прийнятими управлінське рішення. В той же час ці самі методи внутрішнього контролю застосовані до реалізації управлінських рішень стануть підставою для надання висновків щодо повноти та своєчасності впровадження усіх складових елементів, етапів та частин.

Правильність результатів управлінських рішень можливо оцінити застосовуючи сукупність наступних методів внутрішнього контролю: формальна, логічна та арифметична перевірка.

Останній об'єкт внутрішнього контролю процесу прийняття управлінських рішень – дії посадових осіб. Цей об'єкт, у зв'язку з його складністю та винятковістю, суттєвим впливом на процес і результат управління, потребує попереднього, поточного та наступного внутрішнього контролю.

Але, незважаючи на виключну значущість вказаного об'єкту, вважаємо недоцільним застосовувати до нього суцільний спосіб контролю.

Вибірковий спосіб, по-перше, буде достатнім при відсутності відхилень та порушень у випадку їх наявності але незначного впливу як на процес управління, так і на користувачів інформації; по-друге, організація внутрішнього контролю дій посадових осіб повинна передбачити можливість

переходу від вибіркового до суцільного контролю у разі потреби.

За допомогою нормативно-правової перевірки оцінюється законність дій посадових осіб відносно процесу прийняття управлінських рішень. Оцінка доцільності дій посадових осіб може бути проведена з використанням логічної та економічної перевірки, методів економічного та фінансового аналізу. Це, на нашу думку, один з найбільш складних та важливих параметрів внутрішнього контролю процесу прийняття управлінських рішень:

- якщо дії посадових осіб не містять зловживань та спрямовані на досягнення мети функціонування підприємства, то пошук помилок та перекручень не буде викликати складностей;

- навмисне викривлення інформації з корисною метою, супроводжується приховуванням та завуальованістю здійснених зловживань, що значною мірою ускладнює процес контролю.

Оцінка повноти та своєчасності дій посадових осіб відповідно до об'єкту контролю – процесу прийняття управлінських рішень – стає можливою при застосування наступних методів контролю:

- логічна перевірка є основою основ під час проведення контролю вказаних параметрів. Завдяки саме логічній перевірці можливе виявлення відхилень у повноті та своєчасності дій посадових осіб щодо процесу прийняття управлінських рішень;

- порівняння – дає змогу провести оцінку дій посадових осіб за наступними напрямками: фактичні дії та заплановані; дії, які були реалізовані у звітному періоді з діями в попередніх періодах у схожих ситуаціях; фактично виконані дії з досвідом, який напрацювала теорія та практика управління;

- взаємна та зустрічні перевірки дадуть можливість оцінити не лише повноту, а і своєчасність дій посадових осіб за рахунок співставлення або різних документів по одному управлінському рішенню (взаємна перевірка), або різних екземплярів одного і того ж документа (зустрічна перевірка);

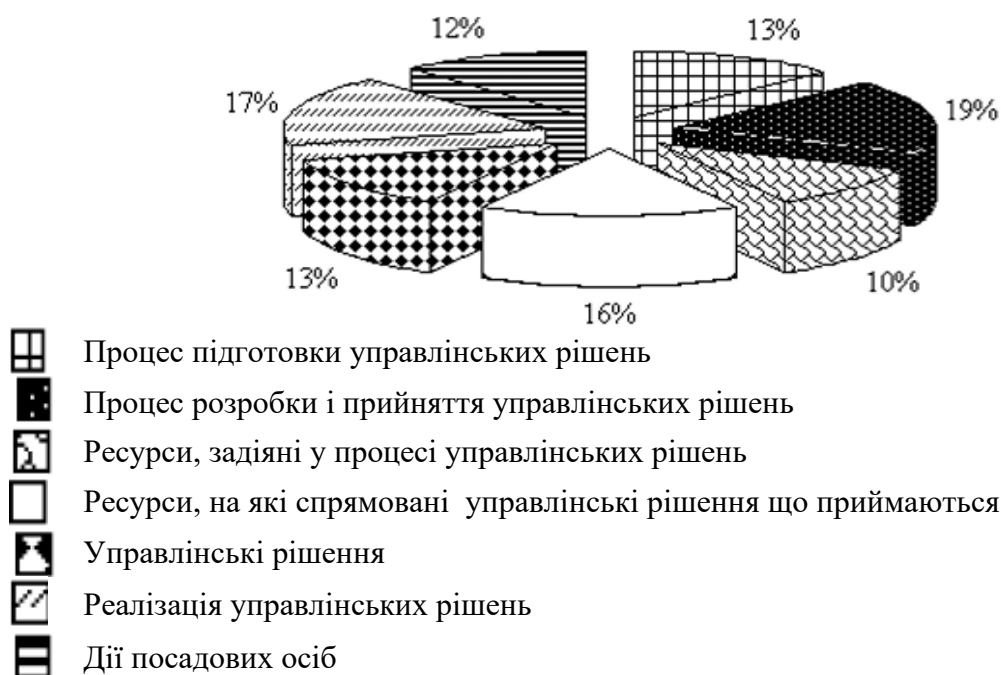
- застосування хронологічної перевірки є підставою для надання висновків щодо своєчасності дій посадових осіб. В сучасний період саме

швидкість прийняття управлінських рішень, є одним з найголовніших чинників, який визначає ефективність функціонування і системи управління зокрема, і системи суб'єкта господарювання взагалі.

Застосування логічної, формальної та арифметичної перевірки до такого параметру як правильність дій посадових осіб дасть можливість максимально ефективно розв'язати сформовану задачу та отримати необхідні підстави для надання обґрунтованих висновків.

У розрізі об'єктів контролю показники виявлених відхилень відрізняються менш суттєво – 9% випадків відхилень по такому об'єкту як ресурси, задіяні в процесі прийняття управлінських рішень, 10% відхилень по діям посадових осіб. Найвищий показник кількості відхилень – 16% – по процесу розробки і прийняття управлінських рішень.

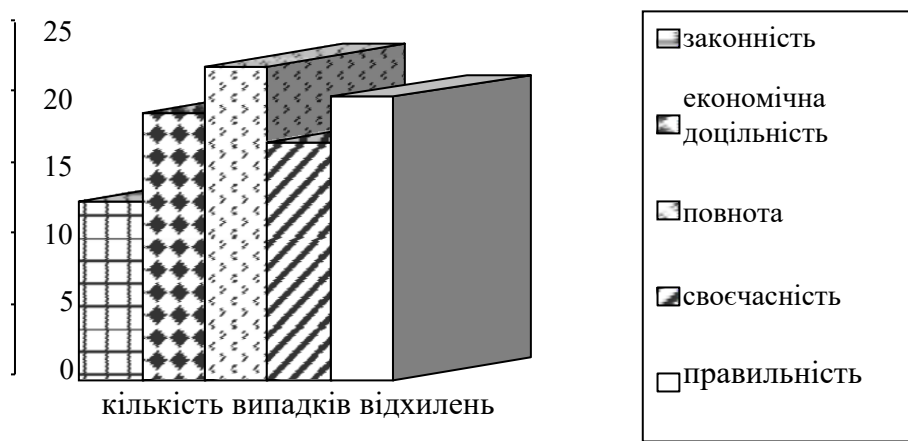
Схематично питома вага виявлених відхилень по об'єктах контролю представлена на рис. 3.5:



**Рис. 3.5. Питома вага виявлених відхилень у розрізі об'єктів контролю процесу прийняття управлінських рішень на підприємствах\***

\* Джерело: Побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених [26].

Результат контролю процесу прийняття управлінських рішень у розрізі параметрів узагальнено представлений на рис. 3.6.



**Рис. 3.6. Кількість випадків відхилень за параметрами об'єктів контролю процесу прийняття управлінських рішень\***

\*Джерело: Побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених [74].

Найменша кількість виявлених відхилень спостерігається по такому параметру контролю, як законність – 12%; найбільша кількість – 21% – по повноті.

Також значна кількість виявлених відхилень правильності та економічній доцільності процесу прийняття управлінських рішень – 19% та 18% відповідно.

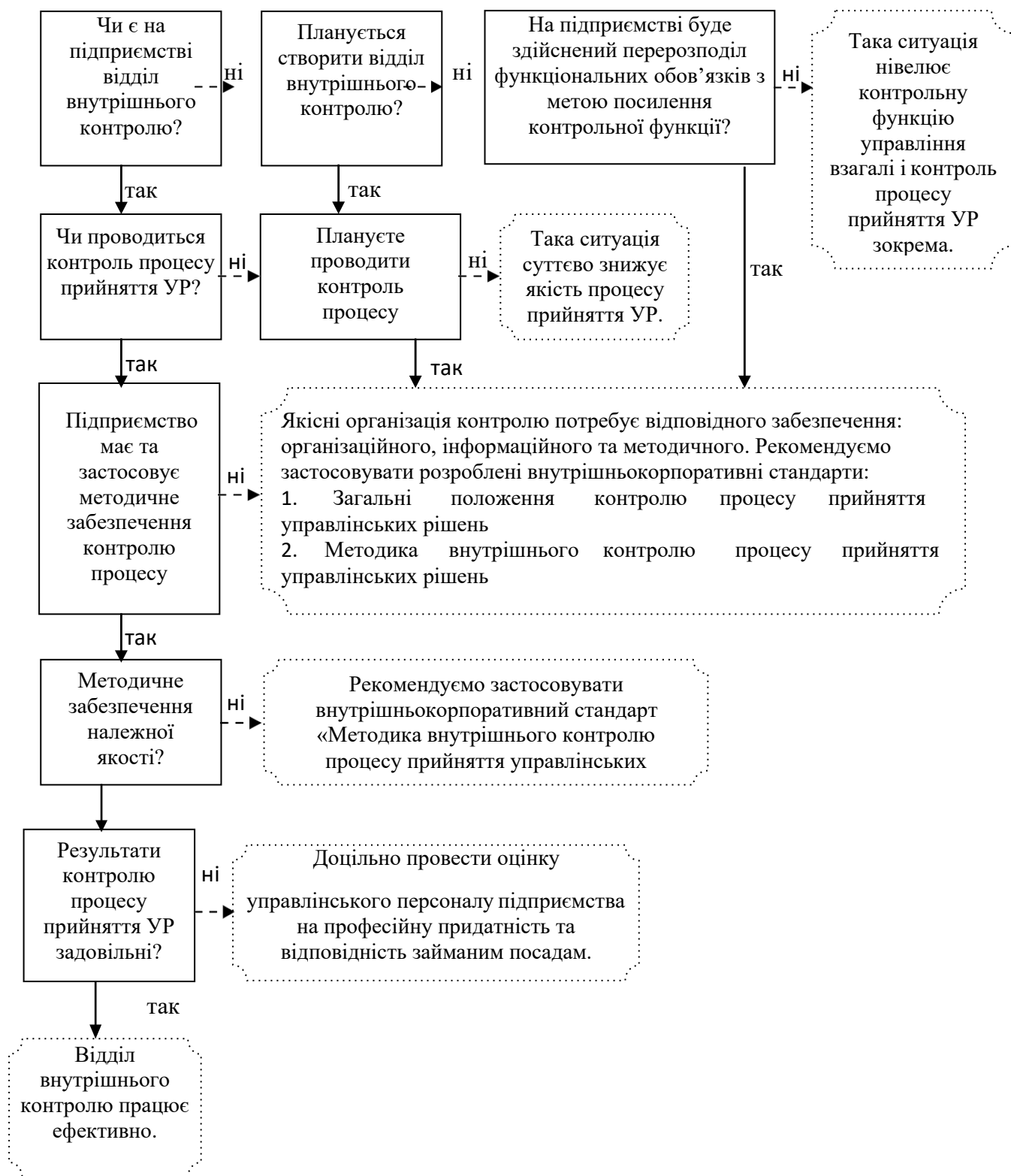
Узагальнюючи проведену оцінку, необхідно акцентувати увагу на тісному зв'язку між функціонуванням контрольної служби на підприємствах та кількістю виявлених відхилень: відсутність відділу внутрішнього контролю або недостатньо якісна та науково-обґрунтована організація його роботи значно збільшують ймовірність появи відхилень від встановлених (запланованих) параметрів контролю.

Проведена нами оцінка діючої на досліджуваному підприємстві методики дозволила розкрити негативні аспекти, а саме: низький рівень формалізації об'єктів та параметрів контролю; відсутність внутрішньо корпоративного стандарту.

Вказана ситуація потребує, на наш погляд, удосконалення методичного забезпечення контролю процесу прийняття управлінських рішень, перш за все, за рахунок впровадження запропонованого внутрішнього підприємницького стандарту. Це сприятиме і підвищенню наукового обґрунтування реалізації контрольної функції управління, і, як наслідок, оптимізації її

результатів.

У загальному вигляді алгоритм оцінки методики контролю процесу прийняття управлінських рішень виглядає наступним чином – рисунок 3.7.



**Рис. 3.7. Алгоритм оцінки методики функціонування контролю процесу прийняття управлінських рішень \***

\* Джерело: Побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених [52]

Ґрунтуючись на твердженні, що оцінка якості організації контролю процесу прийняття управлінських рішень здійснюється переважно із використанням експертних методів, було прийняте рішення про доцільність вивчення її впливу на результативність діяльності підприємства, зокрема, чистий дохід (виторг) підприємства як на величину, що матиме математичне значення. Саме цей показник обрано у якості об'єкта дослідження через: доступність інформації (міститься у Звіті про прибутки і збитки)); переважно позитивне значення (хоча підприємство за величиною чистого прибутку може бути збитковим); як індикатор основного виду діяльності підприємства (нівелюється вплив інвестиційної, фінансової видів діяльності).

Зауважимо, що експертні оцінки ґрунтуються на інтуїції, уяві й досвіді, ефективність їх застосування підвищується в умовах динамічного розвитку суспільства, кардинальних змін в економіці, соціальній сфері, інших областях, а ефективність застосування статистичних методів для прогнозування й планування, особливо на тривалий період, навпаки, знижується [2]. Експертні методи оцінки застосовують у ситуаціях, коли вибір, обґрунтування й оцінка рішень не можуть бути виконані на основі точних розрахунків. Разом з тим, неодмінною умовою є залучення до дослідження кваліфікованих фахівців.

### **3.3 Прийняття управлінських рішень в умовах високої невизначеності і воєнного стану**

Українські підприємства у сучасних умовах господарювання стикаються з викликами, зумовленими швидкими непередбачуваними змінами зовнішнього середовища, економічною нестабільністю, трансформацією ринкового середовища, руйнуванням традиційних каналів постачання і збуту, що поглиблюються кризою, викликаною воєнним станом. Така ситуація суттєво ускладнює процес прийняття управлінських рішень, оскільки традиційні підходи втрачають ефективність в умовах поглиблення кризи, дефіциту часу та інформації.

Особливої актуальності проблема набуває в Україні, де воєнні дії, порушення логістичних ланцюгів, загроза фізичній безпеці працівників та інфраструктури змушують управлінців оперативно ухвалювати рішення, які одночасно мають забезпечити ринкову та фінансову стійкість, адаптацію та подальший розвиток підприємства. За таких умов підвищується роль стратегічного мислення, гнучких управлінських моделей, використання цифрових технологій та інструментів сценарного аналізу.

Умови воєнного стану суттєво підвищують рівень зовнішньої турбулентності, що вимагає врахування ризиків руйнування інфраструктури, обмеженого доступу до ресурсів, дестабілізації ланцюгів постачання, мобілізаційних та трудових обмежень тощо.

Воєнний стан накладає значні обмеження на всі сфери управління: логістику, персонал, фінанси, безпеку тощо. За результатами дослідження Чернодід І. С., Василюк Н. М. та Петренко В.М. [86], ключовими викликами управлінців у воєнний час є: збереження працездатності персоналу; адаптація бізнес-моделі до умов нестабільності; побудова нових ланцюгів постачання. У відповідь на ці виклики набувають значення антикризове управління, антикризове планування та делегування розширених повноважень, що дозволяє підтримувати життєздатність підприємств та прискорювати процес прийняття управлінських рішень.

Вважаємо, що у сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища та воєнного стану підприємства повинні приймати управлінські рішення на основі сценарного підходу та принципів гнучкої адаптації. Це передбачає розробку коротко- та середньострокових антикризових стратегій, здатних швидко реагувати на зміни, а також використання багатоваріантного моделювання типу "що, якщо" для оцінки можливих ризиків і вибору найбільш доцільного управлінського рішення за різних сценаріїв розвитку подій.

Аналітика виступає критично важливим інструментом у прийнятті рішень, особливо в умовах обмеженого доступу до актуальних даних. Як показали дослідження Сегуї Ф., Вайдлера І. та Стольхаммара Хольм О. (Seguí

F., Weidler I., Stalhammar Holm O.) [104], описова, прогностична та прескриптивна аналітика ефективно підтримують прийняття рішень в стабільних умовах. Проте, під час криз залежність від історичних даних обмежує ефективність аналітичних інструментів.

Саме тому необхідно поєднання гнучких аналітичних інструментів та інтеграції людського судження для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах нестабільності та підвищення стійкості підприємств в мінливому середовищі.

У воєнних умовах, коли дані є нестабільними або частково недоступними, процес ухвалення управлінських рішень потребує посиленого врахування людського чинника, зокрема професійного досвіду, аналітичного мислення управлінців та колективної експертизи.

Крім того, у кризових ситуаціях, зокрема під час війни, процес прийняття управлінських рішень суттєво ускладнюється впливом психологічних факторів. Домінуючими є високий рівень стресу, емоційне напруження, тривожність, обмеженість часу прийняття рішення та ресурсів, що призводить до когнітивних спотворень і підвищеного ризику помилок. Часто спостерігаються такі ефекти, як тунельне бачення (звуження уваги), уникнення ризику, або, навпаки, надмірна схильність до ризику.

Управлінці в умовах невизначеності можуть більше покладатися на інтуїцію, попередній досвід або групову динаміку. Водночас, колективне прийняття рішень здатне знизити індивідуальні упередження, але також може призводити до ефекту "групового мислення", коли критичне оцінювання варіантів знижується.

Ключову роль при прийнятті управлінських рішень відіграє емоційна стійкість лідерів, здатність до саморефлексії та управління стресом. Підтримка ментального здоров'я команди, налагоджена комунікація та створення атмосфери довіри сприяють більш зваженому прийняттю рішень навіть у найскладніших обставинах [44].

Отже, управління в умовах війни вимагає особливих підходів, орієнтованих на адаптивність, швидке прийняття рішень, гнучкість та стратегічне планування для забезпечення стійкості підприємства.

З огляду на вищезазначене, авторами запропоновано алгоритм прийняття управлінських рішень, адаптований до специфіки функціонування українських підприємств в умовах воєнного стану. У процесі розробки алгоритму враховано фактори високої невизначеності, зростаючих ризиків, дефіциту часу та необхідності оперативного реагування.

1. Діагностика ситуації (швидкий аудит середовища) виступає як основа прийняття рішень в умовах війни та передбачає експрес-аудит зовнішнього та внутрішнього середовища. У кризових умовах, зокрема під час воєнного стану, надзвичайно важливим етапом антикризового управління є оперативна діагностика ситуації, що передбачає швидкий аудит середовища з метою визначення ключових загроз, вразливостей та факторів невизначеності.

Зовнішній аналіз фокусується на виявленні актуальних загроз, таких як безпосередні військові дії, обмеження логістичних ланцюгів, регуляторні ініціативи з боку держави, коливання споживчого попиту тощо. Водночас внутрішній аудит дозволяє ідентифікувати критичні слабкі місця підприємства, включаючи надмірну залежність від окремих локацій, дефіцит ресурсів, низький рівень готовності персоналу до роботи в умовах надзвичайних ситуацій.

Важливим аспектом є визначення ключових факторів невизначеності, що можуть мати вирішальний вплив на прийняття управлінських рішень у коротко- та середньостроковій перспективі.

Для систематизації даних та візуалізації ризиків застосовуються комплексні інструменти стратегічного аналізу [40; 98]: SWOT-аналіз, адаптований до воєнного контексту, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства у взаємозв'язку із зовнішніми можливостями та загрозами; PEST-аналіз, що дає змогу структурувати вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів у поточних умовах; heat-

тар ризиків (теплова карта ризиків), яка візуалізує ієрархію ризиків за ступенем ймовірності та потенційного впливу; чек-лист "бізнес під загрозою", як практичний інструмент для оперативної оцінки рівня вразливості підприємства в умовах дії кризових чинників. Застосування зазначених інструментів забезпечує основу для обґрунтованого стратегічного планування та оперативного реагування на виклики зовнішнього середовища.

2. Визначення критично важливих цілей та мінімально життєздатного рівня функціонування підприємства. У процесі стратегічного управління в умовах кризи чи воєнного стану одним із першочергових завдань є ідентифікація критичних цілей, які забезпечують базову життєздатність підприємства. Це передбачає визначення ключових функцій, збереження яких є необхідною умовою для виживання організації.

Йдеться про встановлення мінімального рівня операційної діяльності, що дозволяє підтримувати безперервність основних процесів, уникати втрати стратегічних ресурсів і зберігати управлінську та виробничу спроможність. Особливу увагу слід приділити визначенню критичних меж або так званих "червоних ліній" - наслідків, яких за жодних умов не можна допустити, таких як повна втрата матеріально-технічної бази, масове звільнення персоналу чи руйнування ключових логістичних ланцюгів.

У процесі забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності та зовнішніх загроз ефективними є низка аналітичних інструментів, спрямованих на виявлення пріоритетних напрямів дій і оптимальне використання ресурсів.

Один із таких підходів - аналіз вузьких місць (bottleneck analysis), що дозволяє визначити найбільш уразливі та ресурсозалежні елементи виробничого чи управлінського процесу. Фокусуючись на "вузьких місцях" у ланцюзі постачання або реалізації, цей метод сприяє підвищенню ефективності планування та прийняття рішень в умовах дефіциту часу й ресурсів.

Важливим є також використання правила Парето, яке у контексті забезпечення життєздатності підприємства передбачає концентрацію зусиль на

тих 20% функціях, процесах або ресурсах, які забезпечують 80% результату. Такий підхід дозволяє виокремити найкритичніші компоненти діяльності, необхідні для мінімального, але стабільного функціонування підприємства.

Додатковим аналітичним інструментом виступає матриця "місія - виживання - стратегія", яка дозволяє класифікувати напрями діяльності за ступенем важливості: від місії, що визначає сутність існування підприємства, до критичних для виживання, і далі - до стратегічних, що забезпечують довгостроковий розвиток [100]. Такий підхід сприяє обґрунтованому розподілу ресурсів, збереженню базових функцій та поступовому переходу до етапу стабілізації та зростання.

3. Формулювання альтернативних сценаріїв як інструменту адаптивного стратегічного планування. В умовах високої невизначеності та динамічних зовнішніх змін, особливо під час війни, важливим елементом стратегічного управління є побудова альтернативних сценаріїв розвитку подій. Цей підхід дозволяє підприємству підготуватися до можливих варіантів майбутнього та знизити негативний вплив кризових факторів.

Сценарне планування передбачає розробку кількох короткострокових сценаріїв, зокрема оптимістичного, песимістичного та базового, кожен з яких описує потенційний розвиток зовнішнього середовища та його вплив на функціонування підприємства. Для кожного сценарію здійснюється оцінка ймовірних наслідків у ключових сферах: виробництво, постачання, збут, фінанси, персонал.

Ключовим завданням у цьому процесі є ідентифікація "безпрограшних" або стійких рішень (*robust decisions*) - тобто таких управлінських дій, які залишаються ефективними у різних сценаріях, незалежно від ступеня їхньої реалізації.

Для підвищення точності та обґрунтованості такого аналізу застосовуються аналітичні інструменти, серед яких [39; 100; 102]: сценарний аналіз, що дозволяє моделювати й порівнювати альтернативні траєкторії розвитку подій; метод морфологічної матриці, що допомагає систематизувати

комбінації змінних факторів і побудувати логічно узгоджені сценарії; stress-testing, який використовується для перевірки життєздатності підприємства та його стратегій у межах кожного варіанту розвитку подій, включаючи екстремальні або малоймовірні ситуації. Застосування такого підходу забезпечує гнучкість управлінських рішень, підвищує здатність підприємства адаптуватися до змін і сприяє збереженню його функціональної та стратегічної стійкості.

4. Розробка оперативних рішень як складова антикризового управління в умовах надзвичайної ситуації.

В умовах високої динаміки зовнішнього середовища, зокрема під час воєнного стану, надзвичайної важливості набуває здатність підприємства до оперативного прийняття рішень. Йдеться про формування рішень, які можуть бути реалізовані впродовж 1-7 днів та спрямовані на забезпечення безперервності функціонування критично важливих бізнес-процесів.

У центрі такого підходу - створення команд швидкого реагування, здатних діяти автономно, ефективно координувати дії в умовах обмеженого часу й ресурсу, а також забезпечувати дотримання ключових пріоритетів: збереження безпеки персоналу, підтримка ліквідності, та мінімізація ризику переривання операційної діяльності.

Для структуризації процесу прийняття рішень використовуються низка інструментів [90]: матриця Ейзенхауера, яка дозволяє класифікувати завдання за критеріями терміновості та важливості, виокремлюючи ті, що потребують негайного реагування без шкоди для стратегічних цілей; метод "реанімаційного менеджменту", що передбачає швидке втручання з метою стабілізації життєво важливих функцій підприємства в умовах кризи. Запровадження зазначених інструментів сприяє оперативній стабілізації діяльності підприємства, підтримці його адаптивної спроможності та зниженню втрат у періоди невизначеності й турбулентності.

5. Вибір оптимального рішення. Визначення відповідності рішення встановленим критеріям та ресурсним обмеженням. Критеріями оцінювання

стійкого рішення можуть виступати технологічні, техніко-технічні, економічні, соціальні, правові, екологічні показники. Підходами до обґрунтованого вибору оптимального рішення виступають: нормативний (математичний вибір рішення), дескриптивний (якісно-предметний вибір рішення), комплексний підхід до оцінювання рішень. Основними економічними критеріями вибору оптимального рішення виступають позитивна динаміка прибутку, обсягів виробництва та реалізації продукції, покращення фінансових показників, показників рентабельності (активів, діяльності, продаж тощо) за різними сценаріями розвитку подій.

В умовах воєнного стану важливим критерієм є психологічний, який визначається навичками керівництва, психологічним станом (стресостійкістю, конфліктністю, особистісними характеристиками). В умовах воєнного стану характерним є стан стресу. Стрес може стати причиною зниження здатності до здійснення аналізу, що впливає на процес прийняття рішень і зниження управлінської ефективності [39].

6. Впровадження управлінських рішень з гнучким коригуванням. Впровадження управлінських рішень у складних та динамічних умовах здійснюється із застосуванням гнучкого підходу, що передбачає регулярний моніторинг та адаптацію стратегії відповідно до актуальних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Ключовими елементами цього процесу є [91; 101; 105]: визначення контрольних точок (KPIs), які дозволяють об'єктивно оцінювати ефективність впроваджених заходів і своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників. Забезпечується постійний зворотний зв'язок із відповідними підрозділами та регулярний перегляд сценаріїв розвитку ситуації із періодичністю 7-14 днів, що дає змогу оперативно коригувати управлінські рішення; стратегія OODA (Observe-Orient-Decide-Act), яка базується на циклічному процесі спостереження, орієнтації, ухвалення рішень і дій, що дозволяє адаптувати управлінські кроки до стрімко змінюваних обставин.

Особливу увагу слід приділяти делегуванню повноважень на рівні виконавчих ланок при збереженні централізованого моніторингу, що сприяє підвищенню швидкості реакції та адаптивності організації.

7. Формування бази досвіду та організація навчання як складові системи антикризового управління. Одним із ключових напрямів підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень в умовах кризових ситуацій є систематичне накопичення та аналіз досвіду, що набувається в процесі прийняття управлінських рішень та їх реалізації. Це передбачає детальне документування прийнятих рішень, дій та їхніх наслідків, що створює цінну інформаційну базу для подальшого вдосконалення кризових практик.

На основі зібраних даних формується база знань, яка стає фундаментом для підготовки підприємства до майбутніх кризових викликів, сприяючи швидкій адаптації та ефективнішому реагуванню в аналогічних ситуаціях.

Важливою складовою є організація регулярного навчання персоналу, що реалізується через проведення сценарних вправ, воркшопів, практичних кейсів, ситуаційних вправ, тренінгів та інших заходів у інтерактивному форматі, спрямованих на розвиток практичних навичок і підвищення готовності до дій в умовах невизначеності.

Серед основних інструментів, що забезпечують якісне формування та використання накопиченого досвіду, слід відзначити [93; 94]: бізнес-щоденник, що служить платформою для фіксації оперативної інформації та рішень; аналіз отриманих уроків (lessons learned review), тобто систематичний аналіз уроків, винесених із пройдених кризових етапів; інтерактивне навчання, яке забезпечує залучення персоналу до активного опанування кризових компетенцій через симуляції та рольові ігри.

Запровадження цих практик сприяє формуванню організаційної пам'яті, підвищенню адаптивності підприємства та зміцненню його потенціалу у подоланні майбутніх кризових ситуацій.

8. Контроль виконання рішень і коригування. Впровадження рішення передбачає контроль виконання управлінського рішення за часом, виконавцями, використанням ресурсів тощо.

Для забезпечення ефективності контролю використовуються такі інструменти, як візуальні дашборди, що забезпечують прозорість та оперативний доступ до ключових показників, системи KPI-моніторингу для контролю результативності, а також методика "живої стратегії" (rolling planning), яка передбачає безперервне оновлення планів на основі актуальної інформації та змінних умов середовища [95; 99; 105]. Впровадження зазначених інструментів дозволяє забезпечити баланс між централізованим контролем та гнучкістю, що є критично важливим для стійкого розвитку підприємства в умовах невизначеності.

9. Досягнення цілей. Прийняття рішення передбачає досягнення цілей, визначених проблемою, що спровокувала необхідність прийняття рішення. Підходами до оцінювання ефективності управлінського рішення виступають інтегральний, рівневий, часовий. Інтегральний підхід забезпечує оцінювання результатів реалізації управлінського рішення за допомогою інтегрального показника. Рівневий підхід реалізується через оцінювання ефективності управлінського рішення на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях. Часовий підхід ґрунтується на специфічних критеріях оцінювання ефективності управлінського рішення у коротко-середньо та довгостроковій перспективах [6].

Ефективність управлінського рішення може бути здійснена за допомогою як якісних, так і кількісних показників. До якісних показників оцінювання ефективності управлінського рішення можна віднести: наукову обґрунтованість, раціональність у розподілі та використанні ресурсів, визначення економічного та/або соціального ефекту, ступінь врахування інтересів зацікавлених осіб [47]. Кількісні показники, що визначають ефективність прийняття управлінського рішення характеризують вплив управлінського рішення на фінансово-економічні показники діяльності

окремого структурного підрозділу або підприємства в цілому. У тому разі, якщо цілі не досягнуто, то процес прийняття управлінського рішення може бути повернений до будь-якого етапу прийняття рішення і "визначати початок нового циклу ухвалення рішень" [47].

Якість управлінських рішень визначається не лише позитивним результатом, що отримується, а й обсягом та раціональністю використання ресурсів, що використовуються для реалізації управлінського рішення.

Запропонований алгоритм прийняття управлінських рішень, розроблений для забезпечення ефективного функціонування організації в умовах невизначеності та криз, базується на п'яти ключових принципах.

По-перше, життєстійкість виступає як головна мета, що полягає у збереженні життєздатності організації та підтримці її функціонування навіть за несприятливих зовнішніх умов.

По-друге, гнучкість передбачає здатність до швидкого коригування управлінських рішень і адаптації стратегій відповідно до змін середовища, що є необхідним для ефективного реагування на динамічні виклики.

Третім принципом є превентивність, яка акцентує увагу на випереджальному управлінні, тобто прогнозуванні та запобіганні кризових ситуацій замість пасивної реакції на них.

Четвертий принцип - людиноцентризм, що підкреслює важливість збереження та підтримки персоналу як ключового стратегічного ресурсу організації.

Нарешті, сценарність означає систематичну роботу з альтернативними варіантами розвитку подій, що дозволяє формувати адаптивні стратегії та забезпечувати готовність до різних можливих сценаріїв.

Дотримання цих принципів створює основу для побудови ефективного алгоритму управління, здатного забезпечити стійкість та розвиток організації в умовах кризових викликів. У контексті реалізації зазначених підходів до антикризового управління доцільним є представлення практичного

інструментарію, що конкретизує процес прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану.

Таблиця 3.5 відображає алгоритм дій для вітчизняних підприємств харчової промисловості, що структурований за пріоритетами, заходами та відповідальними особами.

Таблиця 3.5

### Послідовність й інструменти прийняття та реалізації управлінських рішень\*

Етап	Ключове завдання	Проблеми/напрями вирішення	Інструменти	Відповідальні
1 етап. Діагностика ситуації	Виявити зовнішні та внутрішні загрози	Збої у логістиці, енергетиці, постачанні сировини	SWOT, PEST, карта ризиків	СЕО, антикризовий менеджер
2 етап. Визначення критично важливих цілей	Встановити мінімально життєздатний рівень функціонування	Забезпечення населення харчовими продуктами, вирішення соціальних завдань	Метод критичних вузлів, АВС-аналіз	Директор виробництва, логістика
3 етап. Побудова альтернативних сценаріїв	Передбачити ймовірні події	Сценарії: доступ до альтернативних джерел; розбудова нових логістичних процесів	Сценарний аналіз, stress-test, морфологічна матриця	Стратегічний аналітик, фіндиректор
4 етап. Розробка оперативних рішень	Розробка рішень у короткий термін	Декомпозиція цілі, деталізація завдань, визначення виконавців, прийняття управлінських рішень	Матриця Ейзенхауера, метод «реанімаційного менеджменту»	Керівники структурних підрозділів
5 етап. Вибір оптимального рішення	Обрати кращий варіант за визначеними критеріями	Зниження витрат, розширення/ утримання ринку, мінімізація ризиків, достатність ресурсів	Нормативний, описовий, комплексний	СЕО
6 етап. Впровадження рішень з гнучким коригуванням	Реалізація рішень	Автономне енергозабезпечення, контракт із новими постачальниками	Визначення контрольних точок (KPIs); OODA, чек-листи дій, канва дій	Операційний менеджер
7 етап. Навчання та досвід	Формування знань для майбутніх криз	Документування дій, інструктажі для персоналу, тренінги зі сценарного реагування	База знань, lessons learned, внутрішні навчальні модулі	HR-директор, антикризовий координатор
8 етап. Контроль виконання рішень і коригування	Моніторинг ситуації, гнучке коригування планів	Щотижневий перегляд плану виробництва, дашборди KPI, альтернативні плани	KPI, планування з урахуванням змін (rolling planning), щоденні stand-up	Топ-менеджмент, відділ контролінгу
9 етап. Досягнення цілей	Визначення ефективності управлінського рішення	Досягнення відповідності між встановленими цілями та результатами	Інтегральний, рівневий, часовий	Топ-менеджмент, керівники структурних підрозділів

\*Джерело: складено автором

В таблиці систематизовано основні етапи алгоритму прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану, акцентовано увагу на діагностиці ситуації, визначенні критичних цілей, побудові альтернативних сценаріїв, розробці оперативних рішень, впровадженні управлінських рішень з гнучким коригуванням та формуванні бази досвіду. Запропонований підхід відображає ключові принципи управління, серед яких життєстійкість, гнучкість, превентивність, людино центризм та сценарність, що забезпечують адаптивність і стійкість підприємств у складних і нестабільних умовах. Також враховано специфічні особливості харчової промисловості, зокрема короткі строки зберігання продукції, висока залежність від транспортної логістики та жорсткі вимоги щодо безперервності виробничих процесів.

Запропонований алгоритм може бути адаптований до потреб малого, середнього або великого бізнесу з урахуванням рівня централізації управління та сфери діяльності підприємства.

### **Висновок до III розділу**

Для успішного прийняття управлінського рішення потрібно: визначити, яке саме рішення необхідно прийняти; розуміти, що прийняття рішення означає і прийняття відповідальності, ні за яких обставин не можна приймати рішення, за які не передбачена персональна відповідальність; ніколи не приймати рішення у збудженому, стресовому стані; зібрати і проаналізувати. При цьому рекомендується: розмістити всю зібрану інформацію згори вниз за ступенем значущості; відшукати у першу чергу ті чинники, які впливають на інші чинники; визначити характерні особливості всіх груп (видів) інформації, що прямо стосуються справи; виділити найважливішу обставину, на якій можна побудувати управлінське рішення; визначити взаємозв'язок між усіма елементами ситуації, що розглядається і з приводу якої обґрунтовується і приймається рішення.

При прийнятті управлінського рішення керівнику треба належним чином урахувати зовнішнє середовище підприємства, тому він повинен: максималь-

но можливого та негайного прибутку намагатися досягти взаємовигідних умов діяльності підприємства, тобто налаштовуватися не на максимілізацію прибутку, а на максимілізацію діяльності; активно шукати спонсорів, налагоджувати контакти з зацікавленими підприємствами і особами; організувати випуск дефіцитних товарів і надання нестандартних послуг в обмін на продукцію, вкрай необхідну організації; вивчати та впроваджувати передовий досвід, ділитися у допустимих межах власним досвідом з колегами з інших організацій; будь-які новини, цікаві пропозиції подавати керівництву у вигляді проекту постанови (наказу, розпорядження); уміти швидко звикати до змін навколишнього середовища і до нових умов його функціонування, маючи на увазі, що адаптація до змін полягає не у тому, як, а у тому, що треба робити.

На вибір стратегії та підприємство внутрішнього процесу прийняття управлінських рішень впливають об'єктивні та суб'єктивні чинники, які необхідно враховувати: термін функціонування та етап життєвого циклу підприємства; позиціонування підприємства на ринку та рівень його конкурентоспроможності; організаційно-правова форма підприємства; місія та стратегії підприємства; мотивація власників та керівного персоналу підприємства; інноваційна орієнтованість власників та менеджерів; політика менеджменту у сфері економіки та фінансів; рівень кваліфікації спеціалістів; ступінь обмеженості ресурсів підприємства в просторі та часі; соціально-психологічні фактори; основні ризики діяльності.

Воєнний стан суттєво посилює зовнішню турбулентність та накладає комплексні обмеження на діяльність підприємств, що вимагає застосування адаптованих алгоритмів управління, орієнтованих на життєстійкість, гнучкість, превентивність, людиноцентризм і сценарність.

Запропоновано алгоритм прийняття управлінських рішень для підприємств в сучасних умовах, що включає оперативну діагностику середовища, визначення критичних цілей, побудову альтернативних сценаріїв, розробку, обрання і впровадження швидких адаптивних рішень з гнучким коригуванням, реалізацію цих рішень та оцінювання результатів впровадження

управлінських рішень, а також формування бази знань через документування й навчання.

Особливу роль у процесі прийняття рішень відіграють людський чинник, колективна експертиза та психологічна стійкість управлінців, що дозволяє мінімізувати когнітивні викривлення і підвищити ефективність управлінських дій навіть у стресових ситуаціях.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Для ефективної організації здійснення контролю процесу прийняття управлінських рішень необхідне створення відповідних умов, а саме наявність ресурсів: технічних (обладнання, оргтехніка тощо); технологічних (управлінські технології, технології контрольного процесу, тощо); кадрових (управлінський персонал, спеціалісти відділу внутрішнього контролю, їх кваліфікація, прагнення до знань та самовдосконалення, тощо); інформаційних (кількість та якість інформації про стан системи управління, ступінь досягнення цілей, програмне забезпечення, інформаційні потоки, тощо); організаційної структури системи управління (характер і гнучкість керуючої системи, швидкість проходження керуючих впливів, тощо).

Прийняття рішень є невід'ємною частиною процесу управління. Відповідальність за прийняття організаційних рішень - важкий моральний тягар, від індивідуального рішення в підприємстві може залежати доля самого підприємства, тому керівник при швидко мінливих умовах зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства не може приймати непродуманих рішень. Удосконалення процесу прийняття обґрунтованих об'єктивних рішень у ситуаціях виняткової складності досягається шляхом використання наукового підходу до даного процесу, моделей і кількісних методів прийняття рішень.

Прийняття ефективного і якісного рішення є основою управління, так як своєчасно прийняте науково-обґрунтоване рішення стимулює виробництво, а слабке, або несвоєчасно прийняте – знижує результативність праці. Відповідальність керівника за прийняття рішень дуже висока, особливо службовців державного рівня. Керівник не має права приймати непродуманих і необґрунтованих рішень.

Прийняття і реалізація управлінських рішень вимагає високого професіоналізму і окремих соціально-психологічних якостей особистості. Процес прийняття рішення, вибору варіанта, завжди має творчий характер і залежить від конкретної особистості.

ТзОВ «РСП «Шувар» є найбільший ринком сільськогосподарської продукції, який першим в Україні одержав офіційний статус «оптового ринку сільськогосподарської продукції». З 2008 року ТзОВ «Ринок сільськогосподарської продукції «Шувар» є членом Світової організації оптових ринків. З 2011 року підприємство входить до Асоціації оптових ринків сільськогосподарської продукції України.

Основним видом діяльності ТзОВ «РСП «Шувар» є надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. Станом на кінець 2023 року на території РСП «Шувар» працювало близько 500 постійних орендарів. Загальна площа критих торгівельних площадок складає 50000 м<sup>2</sup>. Окрім того, потенційно на території ринку можуть працювати більше 600 нестационарних торгових точок з автомобілів (МТА). Щорічно за даними офіційного сайту компанії на території РСП «Шувар» продається близько 900 тис. тон аграрної продукції за майже 30 тис. товарних найменувань.

Дослідження концептуальних засад процесу прийняття управлінських рішень дало змогу: визначити в якості сукупності компонентів системи, процесу та функції управління; обґрунтувати та виокремити мету та завдання внутрішнього процесу прийняття управлінських рішень; розкрити взаємозв'язок завдань прийняття управлінських рішень та етапів і стадій його підготовки та прийняття; формалізувати взаємозв'язок та напрям впливу на управлінських рішень окремих функцій системи управління, суб'єктів його проведення, мети та напряму дій; надати об'єкти внутрішнього прийняття УР враховуючи статичний і динамічний аспекти останнього; визначити параметри внутрішнього контролю прийняття управлінських рішень на основі його мети та виділених об'єктів.

Взаємозв'язок завдань прийняття управлінських рішень та етапів і стадій його підготовки та прийняття матеріальні витрати збільшилися. В структурних витрат найбільшу питому вагу займають матеріальні витрати, що є специфікою харчової промисловості. Ефективність управління – один з основних показників вдосконалення управління, що визначається зіставленням результатів

управління та ресурсів, витрачених на їхнє досягнення. Оцінити ефективність управління, на перший погляд, можна шляхом порівняння отриманого прибутку та витрат на управління.

У 2023 році прибутковість та рентабельність торговельної діяльності підприємства знизилась під впливом війни та безпекових ризиків. Однак у звітному 2024 році підприємству вдалось підвищити економічну ефективність своєї торговельної діяльності.

Організацію торговельної діяльності підприємства характеризують також часткові показники ресурсної ефективності, які відображають розмір одержаного економічного ефекту (прибутку від торговельної діяльності) з розрахунку на 1000 грн всієї вартості активів, вартості основних засобів та вартості інвестиційної нерухомості.

Як видно торговельна діяльність досліджуваного підприємства характеризується позитивними показниками результативності як загалом, так і з розрахунку на 1000 грн вартості активів. Зазначимо, що у 2024 році обсяг одержаного підприємством прибутку від торговельної діяльності зменшився на 4,4%. Проте, зростання вартості активів, як загалом так і торговельної нерухомості зумовило зниження рівень ефективності.

Аналіз ефективності прийняття управлінських рішень вказує, що в складних умовах військового часу ефективність організації комерційної діяльності оптового ринку «Шувар» знизилась. Досліджуване підприємство розуміючи соціальне значення оптової торгівлі продовольчими товарами для стабільності регіону стримує ріст торгівельних тарифів, що обмежує його комерційну прибутковість.

При прийнятті управлінського рішення керівнику треба належним чином ураховувати зовнішнє середовище підприємства, оскільки саме воно визначає її місце та успіх на ринку.

Правильність результатів управлінських рішень можливо оцінити застосовуючи сукупність наступних методів внутрішнього контролю: формальна, логічна та арифметична перевірка.

Подано системно сформульовані напрями підвищення ефективності та якості управлінських рішень у ТзОВ «Ринок сільськогосподарської продукції «Шувар» з урахуванням високої невизначеності та умов воєнного стану в Україні:

- впровадження адаптивної системи управління та антикризового планування;
- посилення інформаційної підтримки управлінських рішень;
- розвиток партнерських та коопераційних зв'язків;
- удосконалення системи прийняття рішень у сфері логістики;
- розширення каналів збуту та цифрової трансформації продажів;
- управління персоналом та підвищення компетентності управлінців;
- підвищення безпеки та безперервності бізнес-процесів;
- маркетингові рішення, спрямовані на стабільність попиту;
- використання державних та міжнародних програм підтримки.

Отже, умови воєнного стану та високої невизначеності вимагають від ТзОВ «РСП «Шувар» переходу до адаптивної, цифровоорієнтованої моделі управління, здатної швидко реагувати на зміни ринку та ризики безпеки. Поєднання сценарного планування, партнерської логістики, цифрової аналітики та розвитку персоналу створює передумови для збереження та посилення ринкових позицій підприємства навіть в умовах війни.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Андрущенко Н. О. Умови і чинники якості управлінських рішень на торговельному підприємстві // *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 4(21). С. 137-141.
2. Апопій В. В., Міщук І. П., Ребицький В. М., Рудницький С. І., Хом`як Ю. М. Організація торгівлі : підручник. 2-ге видання., перероб. та доп. Київ : Центр учбової літератури. 2018. 632 с.
3. Барабаш Ю. О. Методи та етапи прийняття управлінських рішень. *Економічний вісник Донбасу*. №4 (14). 2018. С. 121-123.
4. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
5. Богоявленська Ю. В., Свірко С. В., Бережницький Д. Ю. Забезпечення гнучкості прийняття управлінських рішень та цифровізації управління на інноваційних підприємствах і стартапах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 49. С. 83-87.
6. Боковець В. В., Мороз О. О., Краєвська А. С. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 97-109. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/185>
7. Боровик М. В. Управлінські рішення : конспект лекцій для студентів бакалаврату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 81 с.
8. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2023. 420 с.
9. Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г., Отенко В. І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : [монографія]. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2018. 427 с.

10. Відповідальність за прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс]: *Економіка підприємства*. URL: [https://studme.com.ua/15660721/ekonomika/otvetstvennost\\_prinyatie\\_upravlencheskih\\_resheniy.htm](https://studme.com.ua/15660721/ekonomika/otvetstvennost_prinyatie_upravlencheskih_resheniy.htm)
11. Вовк В. Дорошенко В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68>
12. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень : підручник. Київ : Кондор, 2018. 187 с.
13. Горбань Є. А. Принципи прийняття управлінських рішень як нормативна основа діяльності посадових осіб. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 1. С. 149-151.
14. Гросул В. А. Оптимізація управлінських рішень торговельного підприємства. [Електронний ресурс]. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/VMSU/econ/2019\\_1/09gvanoa.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/VMSU/econ/2019_1/09gvanoa.htm)
15. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення: технологія прийняття рішень / Пер. з англ. Р. А.Семків, Р. Л.Ткачук. Київ : Всеуито: Наук. думка, 2021. 242 с.
16. Десять фактів про ринок «Шувар». URL:<https://shuvar.com/news/4106/10-faktiv-pro-rynok-Shuvar>
17. Дикань Н. В., Борисенко І. І. Менеджмент : навч. посібник. Київ : Знання, 2018. 389 с.
18. Єрмошенко М. М., Єрохін С. А., Стороженко О. А. Менеджмент : навч. посібн. / за заг. ред. д.е.н., проф. М. М. Єрошенка. Київ : Національна академія управління, 2022. 656 с.
19. Жовковська Т. Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 19. С. 146-150.
20. Загороднюк О. В., Півторак М. В., Малюга Л. М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських

рішень // *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 4(15). С. 94-98. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-15>

21. Зарубіжний та вітчизняний досвід прийняття і забезпечення реалізації управлінських рішень [Електронний ресурс] URL:[https://studopedia.com.ua/1\\_62890\\_zarubizhniy-ta-vitchiznyaniy-dosvidpriynyattyai-zabezpechennya-realizatsii-upravlinskih-rishen.html](https://studopedia.com.ua/1_62890_zarubizhniy-ta-vitchiznyaniy-dosvidpriynyattyai-zabezpechennya-realizatsii-upravlinskih-rishen.html)
22. Калюжна Н. Г., Головкова К. Ю. Управлінське рішення як процес: підхід до визначення. *Управління розвитком: зб. наук. робіт*. Харків : ХНЕУ, 2020. Вип. 17 (93). С. 44-46.
23. Квятковська Л. А., Івко А. В. Система моніторингу ринку при прийнятті ефективного управлінського рішення. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.3.118>
24. Кіцела Є. О. Удосконалення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві. URL: <chromeextension://mhjfbmdgcfjbbpaeojofohoefgiehjai/index.html> (дата звернення: 22.12.2025).
25. Ковальчук О. С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку. *Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/2500/1/%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%87%D1%83%D0%BA30\(1\).pdf](https://lib.iitta.gov.ua/2500/1/%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%87%D1%83%D0%BA30(1).pdf)
26. Козирєва О. В., Світлична К. С., Шуть О. Ю., Коляда Т. А. Основи прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2021. 186 с.
27. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку [Електронний ресурс]. URL:<http://www.big-library.com.ua/book/>
28. Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Гнатенко М. К. Удосконалення якості прийняття управлінських рішень в організації. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.0.51.2018.153468>

29. Копчак Ю. С., Матвеев М. Е., Пугачов В. М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>
30. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>;
31. Корецька Н., Фещук А., Томша Х. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві // *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 88-100. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-11>
32. Кочкодан В. Б. Методи прийняття управлінських рішень : конспект лекцій. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. 128 с.
33. Кравченко М. О., Голюк В. Я. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022 № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>
34. Кравченко М. О., Голюк В. Я. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022 №40 URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1473/1419> (дата звернення 22.11.2025).
35. Крупа В. Р. Бізнес-моделювання, як інструмент стратегічного управління розвитком гуртового ринку сільськогосподарської продукції. *Аграрна економіка*. 2023, Т. 16, № 1-2. С. 69-80.
36. Лабунець В. О., Ступчук С. М. Індикатори оцінки рівня ефективності комерційної діяльності підприємств. *Економічні студії*. 2018. № 1(19). С. 46-49. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/533416>
37. Лаврук О. С., Славіна Н. А. Методичні підходи до розробки і реалізації управлінських рішень у системі управління колективом підприємства // *Агросвіт*. 2018. № 5. С. 42-48.

38. Лозовський О., Горшков М. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-86>
39. Ляліна Н. С., Бобро М. К. Сценарне прогнозування як інструмент антикризового управління в умовах економічної нестабільності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/23-2018/52.pdf>
40. Малюкіна А. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на міжнародних підприємствах. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-142>
41. Мацьків Г. В., Райтер Н. І. Тенденції розвитку електронної комерції. *Вісник ЛНУП: економіка АПК*. 2023. № 30. С. 163-169.
42. Методи прийняття управлінських рішень : конспект лекцій з навч. дисц. Дніпро : Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. 67 с.
43. Міщук Є. В. Розвиток теоретико-методичних підходів до оцінювання економічної безпеки підприємств з урахуванням ефективності управлінських рішень. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2020. № 4 (149). С. 76-91.
44. Мрака Н. М., Піцикевич В. В., Гнатишин Б. О., Кочін І. С., Михайлов Т. С., Ленько Н. В., Беззубий О. В. Психологічні фактори прийняття управлінських рішень в умовах стресу. *Академічні візії*. 2024. № 30. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12516821>
45. Наукові підходи в процесі прийняття управлінських рішень. [Електронний ресурс]. URL: [https://stud.com.ua/45738/menedzhment/naukovi\\_pidhodi\\_protsezi\\_priynyattya\\_upra\\_vlinskih\\_rishen](https://stud.com.ua/45738/menedzhment/naukovi_pidhodi_protsezi_priynyattya_upra_vlinskih_rishen)
46. Негрей М. В., Тужик К. Л. Теорія прийняття рішень : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 272 с.
47. Неміш Ю. В., Лозінська Л. Д., Лисенко-Гелемб'юк К. М., Лісова О. В. Аналіз якості ухвалених управлінських рішень у підприємницькій

- діяльності: раціональність, альтернативи, конфлікти. *Академічні візії*. 2022. № 8-9, С. 109-115. DOI: <http://dx.doi.org/10.-5281/zenodo.7185737>
48. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. *Економічний аналіз*. 2019. № 1. Том 29. С. 156-163. URL: <https://eir.zp.edu.ua/bitstreams/b8acd879-859c-4bad-b319-6e027d435f7a/download>
49. Новікова М. М., Кондратенко Н. О., Боровик М. В. та ін. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції : монографія. Харків : «Друкарня Мадрид», 2020. 335 с.
50. Парій Л. В., Кубрак А. О. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Вип. 43. С. 75-79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-13>
51. Поняття та суть управлінського рішення. [Електронний ресурс] URL: [https://www.pravo.vuzlib.su/book\\_z811\\_page\\_32.html](https://www.pravo.vuzlib.su/book_z811_page_32.html)
52. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
53. Причепа, І., Лесько, О., Горенко, Р. До питання комерційної діяльності: поняття, фактори впливу, особливості управління за сучасних умов. *Економіка та суспільство*, 2022. (35). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-39>
54. Процес прийняття управлінського рішення і його структура. [Електронний ресурс]. URL: [https://studme.com.ua/11200611/ekonomika/protsess\\_prinyatiya\\_upravlencheskogo\\_resheniya\\_ego\\_struktura.htm](https://studme.com.ua/11200611/ekonomika/protsess_prinyatiya_upravlencheskogo_resheniya_ego_struktura.htm)
55. Розумей С. Б., Голь А. О. Сутність та етапи комерційної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск 14. С. 498-504. URL: <http://surl.li/fyska>

56. Роль і значення рішення у менеджменті організації [Електронний ресурс]: *Організація праці менеджера*. URL: <http://www.infolibrary.com.ua/books-text-5055.html>
57. Сопільник О. В. Технологія прийняття управлінських рішень : [навч. посіб.] Дніпропетровськ : РВВ ДНУ, 2022. 108 с.
58. Саблук О. О. Суть і принципи комерційного підприємництва і комерційної діяльності. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки : збірник наукових праць*. 2018. № 1 (10). С. 74-79.
59. Семененко О. Г., Доскоч А. С. Комерційна діяльність підприємства: система аналізу та оцінки. *Економічний вісник університету : зб. наук. праць учених та аспірантів*, Переяслав (Київ. обл.) : Університет Григорія Сковороди в Переяславі, 2022. Вип. 55. С. 105-118.
60. Сінгаєвський І. О., Розумей С. Б., Гаврилова Т. В., Скригун Н. П. Комерційна діяльність. Київ : НУХТ, 2019. 101 с.
61. Скопенко Н. С., Мостенська Т. Г., Ковтун О. А., Загорулько А. О., Єрємін М. В. Прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 12. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.12.87> (дата звернення: 22.11.2025).
62. Сокол П. М., Мовчан А. О. Особливості стимулювання збуту на торговельному підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип.65. С. 78-82.
63. Соколюк С. Ю., Чернега І. І., Жарун О. В., Коротєєв М. А., Тупчій О. С. Формування інноваційного проекту шляхом прийняття ефективних управлінських рішень. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2021. Вип. 98(2). С. 203-211.
64. Сокурєнко І. А. Класифікація методів прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 6. С. 161-177.

65. Сокурєнко І. А. Технологія прийняття управлінських рішень малими підприємствами щодо вибору стратегічних альтернатив. *Вісник соціальноекономічних досліджень*. 2020. № 3-4. С. 146-159.
66. Сотник А. А. Експрес-діагностика ефективності комерційної діяльності торговельних підприємств. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 89-94. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2021\\_176\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2021_176_17).
67. Сочинська-Сибірцева І. М. Поведінкові аспекти управлінських рішень. *Наука, освіта, суспільство: реалії, виклики, перспективи: зб. матеріалів конференції*. Вінниця : ТОВ «ТВОРИ», 2019. Т1. 224 с.
68. Статівка Н. В., Дробязко Л. В. Науковий підхід до удосконалення класифікації управлінських рішень у підприємницьких структурах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 3. С. 92-97. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu\\_2020\\_3\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu_2020_3_17). (дата звернення 05.09.2025).
69. Сутність управлінських рішень, їх значення та вимоги до них. [Електронний ресурс]. URL: <https://studfile.net/preview/5437249/page:11/>
70. Сухачова О. О. Суть та основні вимоги до управлінських рішень. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 80-84.
71. Тарабан С. В. Сутність поняття «прийняття управлінських рішень». *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2019. №1. С. 170-174.
72. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції. Харків, 2020. URL: [https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2020\\_.pdf](https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2020_.pdf)
73. Теорія прийняття рішень : підручник / За заг. ред. Бутка М. П. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 360 с.
74. Технологія підготовки та прийняття управлінських рішень : навч.- метод. посібник. / Черніг. центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів держ. влади, органів місц. самоврядування, держ. п-в, установ і орг.; Упор.: С. М.Задорожна. Чернігів : ЦПІЖ, 2019. 23 с.
75. Технології прийняття управлінських рішень : монографія / за заг. ред. І. О. Кузнецової. Харків : Діса плюс, 2023. 430 с.

76. Товариство з обмеженою відповідальністю «Ринок сільськогосподарської продукції «Шувар» : Інформація для акціонерів та стейкхолдерів. URL: [http://shuvar\\_orsp.emitents.net.ua/ua/docs/?fg\\_id=102](http://shuvar_orsp.emitents.net.ua/ua/docs/?fg_id=102)
77. Управлінські рішення і методи управління. [Електронний ресурс] URL: [https://stud.com.ua/19388/menedzhment/upravlinski\\_rishennya\\_metodi\\_upravlinnya](https://stud.com.ua/19388/menedzhment/upravlinski_rishennya_metodi_upravlinnya)
78. Управлінські рішення. [Електронний ресурс]: Менеджмент. URL: <https://library.if.ua/book/36/2434.html>
79. Управлінські рішення: прийняття, контроль, ефективність [Електронний ресурс]: Менеджмент. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13416/>
80. Управлінські рішення: сутність, класифікація, умови та процес прийняття. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15389>
81. Феєр О. В., Хаустова К. М., Густі С. М. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стну. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 90-97. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.90.97>
82. Філіппов В. Ю., Антощук В. М. Особливості прийняття управлінських рішень в малому та середньому бізнесі в умовах динамічних змін. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 6 (52). С. 122-129. DOI: 10.15276/ETR.06.-2020.15.
83. Хрущ Н. А., Корпан О. С., Желіховська М. В. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №1. Т1. С. 41-45.
84. Чміль Г. Л. Комплексна оцінка ефективності комерційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Т. 29 (68). № 4. С. 117-122.
85. Чорний М. Характеристика управлінських рішень на виробничому підприємстві. *Матеріали 9-ї Наук.-практ. Інтернет-конф. Дніпро, 20-21.11.2021: тези доповідей (Том 1)*. Дніпро : Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2021. С. 45-48.

86. Чернодід І. С., Василюк Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>
87. Шевчук Д. М. Напрями підвищення управлінських рішень в діяльності організації. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип. 180. С. 462-465.
88. Шоробура І. В. Сучасні вимоги до управлінського рішення. *Молодь і ринок*. 2018. № 8(163). С. 17-21.
89. Шульга О. А. Методичні засади прийняття управлінських рішень. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 22. С. 54-58.
90. Що таке матриця Ейзенхауера? Dropbox. URL: <https://experience.dropbox.com/uk-ua/resources/eisenhower-matrix>
91. Як приймати рішення в умовах війни за методикою Джона Бойда? Центр Лідерства УКУ. 2025. 17 травня. URL: <https://uculeadership.com.ua/blog/kryzoveliderstvo/yak-prijmaty-rishennya-v-umovah-vijny-zametodykoyu-dzhona-bojda/>
92. Яцура В. В., Мицик Б. І. Основи менеджменту : навч. посібн. Львів : Вид-во «Літопис», 2019. 157 с.
93. After action review. PwC. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/afteraction-review.html>
94. Crisis Management and Emergency Response Role Play Scenarios. Training Course Material. URL: <https://trainingcoursematerial.com/free-games-activities/making-training-active/crisis-management-andemergency-response-role-play-scenarios>.
95. Delicath T., Shaktikumar S. Let's Roll: How Rolling Planning Changes the Strategy Game. McChrystal Group. URL: <https://www.mcchrystalgroup.com/insights/detail/2025/04/29/How-Rolling-Planning-Changes-the-Strategy-Game>

96. Goldratt E. M. *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*. 3rd ed. Great Barrington: North River Press, 2024. 384 p.
97. Lempert R. J. *Decision Making under Deep Uncertainty and the Great Acceleration: The Role of Experts and Policy Analysis in a World in Transition*. CA: RAND Corporation. 2025. DOI: <https://doi.org/10.7249/PEA3789-1>
98. Morrison, J. *The Global Business Environment: Meeting the Challenges*. 5th ed. Palgrave Macmillan, 2021. 472 p.
99. Parmenter D. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. New York: John Wiley and Sons Ltd, 2019. 384 p.
100. Platform Innovation Kit. URL: <https://platforminnovationkit.com/crisis/>
101. Rami Ali. What Is Continuous Planning? NetSuite. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/financial-management/continuous-planning.shtml>.
102. Raval A. Scenario planning is getting a stress test. *Financial Times*. 2025, May 12. URL: <https://www.ft.-com/content/70879a6e-8ce7-4bfe-bd61-22b46c909260> Сценарне планування проходить стрес-тест.
103. Rezaei R., Sezar V. *Decisions That Drive Success: Navigating Effective Decision-Making in Business Management*. Preprints. 2024. URL: <https://doi.org/10.20944/preprints202401.1640.v1>
104. Segui F., Weidler I., Stalhammar Holm O. *Decisionmaking under uncertainty: The role of descriptive, predictive and prescriptive analytics*. Lund University. 2025. 63 p. URL: <https://lup.lub.lu.se/student-papers/record/9184692/file/9184694.pdf>
105. Twin A. *KPIs: What Are Key Performance Indicators?* Investopedia URL: <https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp>