

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему:

«Процес прийняття управлінських рішень в організації та визначення їх впливу
на ефективність діяльності»

Виконав: здобувач вищої освіти групи: М21-2
спеціальності 073 «Менеджмент»

Возвишаєв В.С.

Керівник Ковтун Н.С. доцент кафедри
менеджменту

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Возвишаєв В.С Процес прийняття управлінських рішень в організації та визначення їх впливу на ефективність діяльності.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Дніпро: Університет митної справи та фінансів. 2025 р.

Метою роботи є дослідження процесу прийняття управлінських рішень в організації та визначення їх впливу на ефективність діяльності підприємства. У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні засади управлінського рішення, його роль у системі управління організацією, а також етапи та методи прийняття рішень. Проведено аналіз процесу прийняття управлінських рішень на прикладі ТОВ «Сільпо-ФУД», виявлено ключові проблеми та запропоновано шляхи підвищення ефективності управління через покращення якості прийнятих рішень.

Об'єктом дослідження є управлінська діяльність, процес прийняття управлінських рішень у ТОВ «Сільпо-ФУД». Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти прийняття управлінських рішень, їх вплив на ефективність функціонування підприємства та можливості вдосконалення цього процесу. Дослідження ґрунтується на фактичних даних і матеріалах, зібраних під час проходження переддипломної практики у мережі супермаркетів «Сільпо», що надало змогу обґрунтувати практичні висновки та розробити рекомендації щодо покращення управлінської діяльності підприємства.

Робота складається з вступу, двох розділів, висновків, списку бібліографічних посилань. Загальний обсяг роботи 48 сторінок . Містить 6 таблиць, 9 рисунків. Список бібліографічних посилань включає 24 найменувань.

Ключові слова: управлінське рішення, процес прийняття управлінський рішень, оцінка ефективності, роздрібна торгівля.

SUMMARY

Vozvyshaiev V.S. The process of making management decisions in an organization and determination of their impact on the effectiveness of activities.

Qualification work for obtaining the degree of Bachelor in specialty 073 "Management". Dnipro: University of Customs and Finance. 2025.

The purpose of the work is to study the process of making managerial decisions in an organization and determine their impact on the effectiveness of the enterprise. The qualification work considers the theoretical principles of a managerial decision, its role in the organization's management system, as well as the stages and methods of decision-making. An analysis of the process of making managerial decisions using the example of LLC "Silpo-FOOD" was conducted, key problems were identified and ways to increase management efficiency by improving the quality of decisions made were proposed.

The object of the study is managerial activity, the process of making managerial decisions in LLC "Silpo-FOOD". The subject of the study is theoretical and applied aspects of making managerial decisions, their impact on the effectiveness of the enterprise's functioning and the possibilities of improving this process. The study is based on factual data and materials collected during the pre-graduate internship at the Silpo supermarket chain, which made it possible to substantiate practical conclusions and develop recommendations for improving the management activities of the enterprise.

The work consists of an introduction, two chapters, conclusions, and a list of bibliographic references. Total volume of work is 48 pages. Contains 6 tables, 9 pictures. The list of bibliographic references includes 24 titles.

Keywords: management decision, process of making management decisions, performance assessment, retail trade.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ЇХ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1. Сутність та класифікація управлінських рішень в сучасних умовах господарювання.....	5
1.2. Основні етапи та моделі процесу прийняття управлінських рішень.....	12
1.3. Ключові фактори, що визначають якість та ефективність управлінських рішень.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОБОТИ КОМПАНІЇ «СІЛЬПО-ФУД», СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТА АНАЛІЗ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ.....	21
2.1. Загальна характеристика діяльності компанії «Сільпо-Фуд».....	21
2.2. Система управління і особливості формування рішень у ТОВ «Сільпо Фуд».....	31
2.3. Формування стратегічного плану розвитку компанії «Сільпо-Фуд» та аналіз його ефективності.....	37
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	49

ВСТУП

В умовах динамічного та мінливого сучасного бізнес-середовища, де конкуренція постійно зростає, а зовнішні фактори набувають все більшої складності, ефективність діяльності організації значною мірою залежить від якості прийнятих управлінських рішень. Кожне стратегічне чи оперативне рішення, що приймається керівництвом, має безпосередній вплив на подальший розвиток підприємства, його фінансову стійкість, конкурентоздатність та здатність адаптуватися до змін. Саме тому дослідження процесу прийняття управлінських рішень та визначення його впливу на ефективність діяльності організації є надзвичайно актуальним і важливим.

Теоретичні та практичні аспекти прийняття управлінських рішень активно розглядаються в науковій літературі з менеджменту. Проте, постійна еволюція бізнес-процесів, поява нових технологій та зміна ринкових умов зумовлюють необхідність глибокого аналізу існуючих підходів та розробки практичних рекомендацій щодо їх вдосконалення. Особливої уваги заслуговує вивчення специфіки прийняття управлінських рішень у конкретних організаціях, адже кожен бізнес має свої унікальні характеристики, що впливають на цей процес.

У цьому контексті, метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження процесу прийняття управлінських рішень в організації та визначення їх впливу на ефективність її діяльності. Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання:

- Розкрити теоретичні засади управлінського рішення, його сутність, класифікацію та роль у системі управління організацією.
- Охарактеризувати основні етапи та методи процесу прийняття управлінських рішень.
- Провести аналіз процесу прийняття управлінських рішень на прикладі конкретного підприємства – ТОВ «Сільпо-ФУД».

□ Виявити ключові проблеми та особливості процесу прийняття управлінських рішень у досліджуваній організації.

□ Розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління ТОВ «Сільпо-ФУД».

Об'єктом дослідження є управлінська діяльність, зокрема процес прийняття управлінських рішень у ТОВ «Сільпо-ФУД».

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти прийняття управлінських рішень, їх вплив на ефективність функціонування підприємства та можливості вдосконалення цього процесу.

Дослідження проведено на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю «Сільпо-ФУД» (код ЄДРПОУ - 40720198), що знаходиться за адресою м. Дніпро, вулиця Лазаря Глоби, 7. На цьому ж підприємстві було пройдено переддипломну практику.

Теоретико-методологічну основу роботи склали наукові праці в галузі менеджменту, контролю та контролінгу, аналітичні матеріали щодо функціонування українського ринку роздрібної торгівлі, фінансові та управлінські звіти підприємства, а також відомості з офіційного вебсайту компанії та загальнодоступних інтернет-джерел. У ході дослідження застосовувалися власні аналітичні розрахунки та відомості, отримані під час практичного навчання в мережі супермаркетів «Сільпо», що дало змогу дослідити процес прийняття управлінських рішень та оцінити його вплив на ефективність діяльності організації.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ЇХ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та класифікація управлінських рішень в сучасних умовах господарювання

В умовах складної та динамічної господарської діяльності кожна організація прагне до досягнення поставлених цілей і завдань, що в теорії та практиці управління визначається як менеджмент. Ефективне досягнення цих цілей можливе лише через реалізацію послідовних дій, спрямованих на вирішення як загальних, так і окремих управлінських завдань. Ключова відповідальність за вирішення цих завдань покладається на керівника, чия основна діяльність полягає у здійсненні управлінських функцій через прийняття відповідних рішень.

Управлінська праця є специфічним видом діяльності, який безпосередньо не створює матеріальних благ, але опосередковано впливає на виробництво проміжного та кінцевого продукту організації. Процес прийняття управлінських рішень охоплює широкий спектр питань, включаючи визначення цілей розвитку, встановлення часових рамок для різних видів діяльності, визначення необхідних робіт та відповідальних за їх виконання, а також обсягів матеріальних, трудових та інвестиційних ресурсів. У зв'язку з цим, одним з першочергових завдань для сучасних українських організацій є своєчасне виявлення проблемних ситуацій та пошук оптимальних шляхів їх вирішення.

Для забезпечення ефективної діяльності кожна сучасна організація повинна чітко визначати свої цілі, досягнення яких можливе лише через послідовно виконувані дії, що є способом розв'язання конкретних проблем. У процесі подолання організаційних труднощів приймаються управлінські рішення

щодо організаційної структури, виробничих процесів, розподілу праці, забезпечення необхідними інструментами та ресурсами. Важливою умовою є також здійснення контролю, що передбачає прийняття управлінських рішень щодо вибору керівництва, до функцій якого входить аналіз отриманої інформації та вжиття коригувальних заходів. Ступінь обґрунтованості цих рішень є визначальним фактором успіху або невдачі організації, її процвітання чи занепаду.

Управлінське рішення – результат вибору суб'єктом (органом) управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми управління. Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об'єкт (систему) управління для досягнення цілей організації. [16, с. 10]

Управлінське рішення приймається не будь-яким працівником, а тільки суб'єктом управління: керівником організації або структурного підрозділу чи колегіальним органом (спостережною радою, правлінням, дирекцією тощо). [16, с. 10]

Управлінські рішення завжди спрямовані на розв'язання конкретних управлінських завдань, які часто характеризуються невизначеністю, можливими суперечностями в умовах, браком повної інформації про можливі рішення та чітких алгоритмів їхнього прийняття, а також необхідністю прийняття рішень в обмежені терміни. Прийняття ефективних управлінських рішень вимагає від керівників високого рівня компетентності, значних витрат часу та енергії, багатого досвіду та високої міри відповідальності. Управлінські рішення є ключовою складовою управлінської діяльності, навколо якої фактично обертається життя організації. Успіх організації значною мірою залежить від адекватності та ефективності рішень, що приймаються менеджерами.

При визначенні сутності та оцінці управлінського рішення важливо враховувати кілька ключових моментів. По-перше, кожне рішення має свої причини, що зумовлюють його необхідність та доцільність. По-друге, процес

прийняття рішень є складним, відповідальним і часто формалізованим, що вимагає від менеджерів професійної підготовки та навичок. По-третє, вибір конкретного варіанта рішення завжди містить елемент творчості та залежить від особистості керівника. В діяльності управлінця можуть виявитися такі риси, як, наприклад, “відрив від реальності”, домінування власного бачення ситуації. У результаті рішення можуть прийматися на основі не стільки об’єктивного аналізу, скільки суб’єктивного уявлення про дійсність. Менеджеру, як нікому іншому, потрібен самоконтроль, вміння організовувати насамперед себе, бути психологом, уміти “читати” і формувати психологічні портрети підлеглих, володіти прийомами самоорганізації, самоконтролю та самоврядування для ефективного управління людьми й досягнення поставлених цілей. [16, с. 29]

Управлінські рішення також мають соціальну значущість, оскільки вони є засобом впливу на менеджмент, спрямованим на усунення розриву між бажаним та фактичним станом організації через реалізацію певних заходів. З цієї точки зору, управлінські рішення є соціально-економічними діями, що відображають потреби та інтереси як колективу, так і організації в цілому. Таким чином, управлінське рішення можна розглядати як особливу форму мислення, продукт інтелектуальної діяльності, що включає вибір однієї з альтернатив в умовах безпеки, невизначеності або ризику для досягнення поставленої мети.

Для ініціювання розробки управлінського рішення необхідна наявність проблеми або проблемної ситуації, альтернативних варіантів її вирішення, особи або органу, уповноваженого приймати рішення, та системи критеріїв для вибору оптимального варіанта. Прийняття управлінського рішення є об’єктивним актом керівництва, спрямованим на вплив на проблемну ситуацію з метою її вирішення.

Оптимальний варіант управлінського рішення обирається на основі аналізу та оцінки розроблених альтернатив з використанням визначених критеріїв. Це дозволяє вирішити існуючі проблеми та сприяє досягненню

поставлених цілей. Процес прийняття управлінського рішення включає розробку варіантів, вибір найкращого з них, його схвалення та реалізацію (рис 1.1).

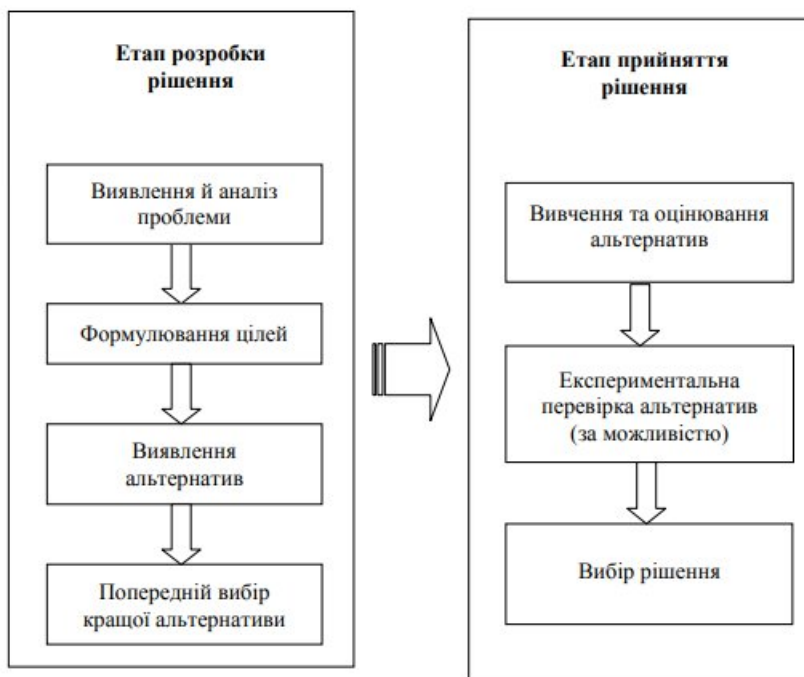


Рис 1.1. Загальна схема розробки та прийняття управлінського рішення.

Джерело: [16]

Конкретні управлінські завдання характеризуються невизначеністю, можливими суперечливими умовами, браком повної інформації та обмеженням часом для прийняття рішення. Існують різні типи управлінських завдань, включаючи концептуальні (стратегічні), технологічні та соціальні.

Для того щоб управлінські рішення були ефективними та досягали своєї мети, вони повинні відповідати певним вимогам, таким як доречність, визначеність, можливість реалізації, лаконічність, гнучкість, своєчасність, комплексність, вимірність, безпека ресурсів, науковість та автоматизація процесів збору й обробки інформації.

Управлінське рішення можна розглядати як добровільне втручання суб'єкта управління в діяльність об'єкта управління з метою виходу з певної ситуації. Це є результатом творчого пошуку менеджером напрямів, шляхів

вирішення проблем та відповідних дій співробітників. Управлінське рішення є центральним елементом управлінського циклу та має соціальні наслідки, являючи собою набір можливих засобів досягнення мети за певних умов.

Важливо розглядати управлінські рішення як реакцію на наявність проблеми, тобто розриву між бажаним та фактичним станом об'єкта управління. Для прийняття управлінських рішень необхідна наявність проблемної ситуації, альтернативних варіантів її вирішення, органу управління та системи критеріїв вибору.

Процес прийняття рішень має інформативний характер і залежить від якості та повноти інформації про стан організації. Вони можуть бути інтуїтивним, досвідним або раціональним. Раціональні рішення, на відміну від інтуїтивних та досвідних, ґрунтуються на науковому підході, чітко сформульованих цілях, аналізі альтернатив та врахуванні принципу делегування повноважень (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні відмінності інтуїтивних, досвідних та раціональних
управлінських рішень

Ознака	Інтуїтивні	Досвідні	Раціональні
Основа	Рішення приймається на основі внутрішнього "чуття" або раптового розуміння.	Рішення базується на знаннях і успішному досвіді вирішення подібних проблем у минулому.	Рішення приймається на основі всебічного аналізу інформації та чітко визначених критеріїв.
Процес	Прийняття рішення відбувається швидко, без детального обговорення та аналізу варіантів.	Рішення приймається шляхом порівняння поточної ситуації з минулим досвідом і застосування знайомого підходу.	Прийняття рішення включає чіткі етапи: визначення проблеми, збір даних, аналіз, розробка та оцінка варіантів.

Інформація	Використовується мінімум інформації, опора на особистий досвід.	Основна інформація – це минулий досвід керівника.	Використовується великий обсяг різноманітної та релевантної інформації.
Обґрунтованість	Обґрунтувати важко, пояснюється внутрішнім переконанням.	Обґрунтування базується на позитивних результатах застосування досвіду в минулому.	Обґрунтування базується на логічному аналізі даних, відповідності критеріям та прогнозуванні наслідків.

Джерело: складено автором самостійно на основі [14]

Різнорманіття управлінських рішень зумовлює необхідність їхньої класифікації за різними критеріями, що дозволяє краще розуміти їхні особливості та застосовувати найбільш ефективні підходи до їх прийняття (рис. 1.2).

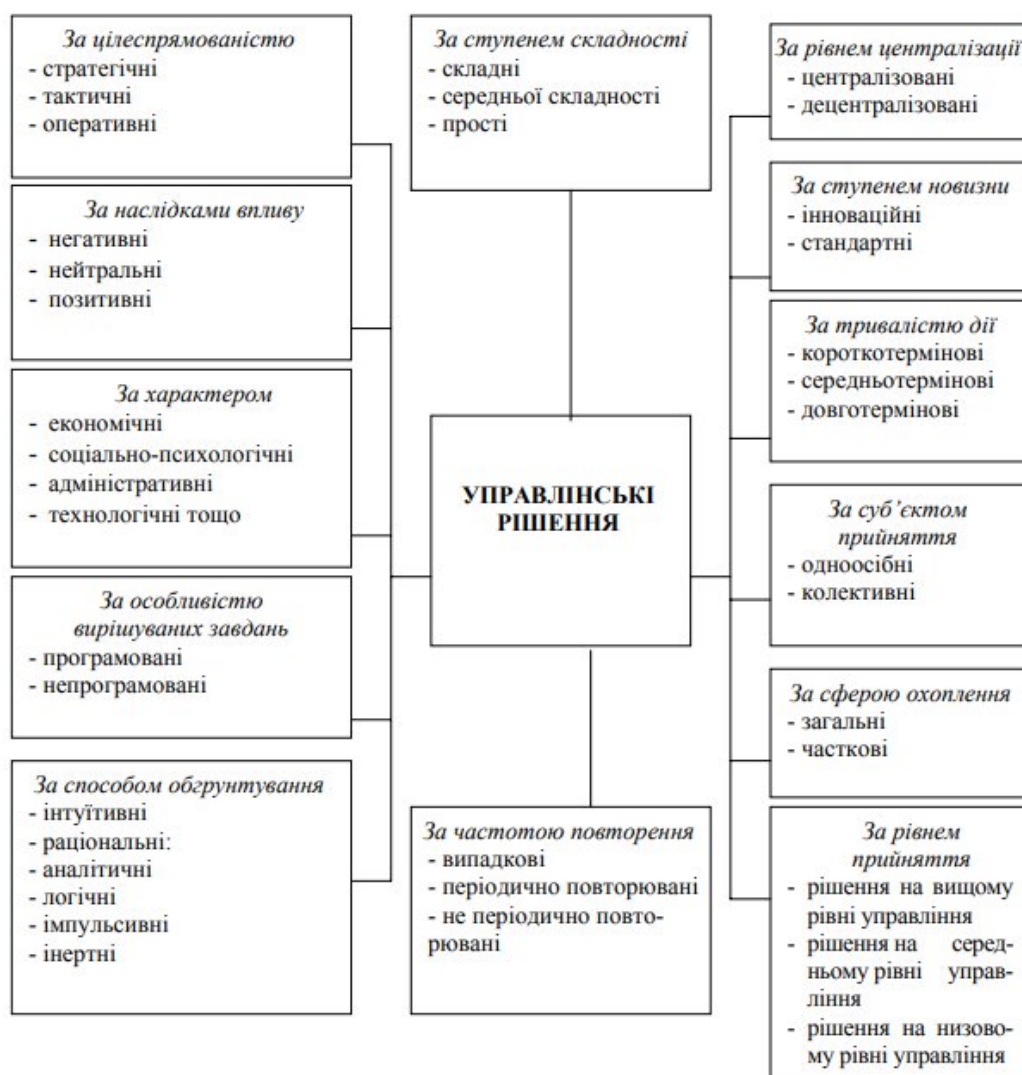


Рис. 1.2. Класифікація управлінських рішень [3]

Як наочно демонструє представлений рисунок, управлінські рішення можуть бути класифіковані за цілою низкою ознак, серед яких:

- ☐ за цілеспрямованістю (стратегічні, тактичні, оперативні).
- ☐ за наслідками впливу (негативні, нейтральні, позитивні).
- ☐ за характером проблем (економічні, соціально-психологічні, адміністративні, технологічні тощо).
- ☐ за особливістю вирішуваних завдань (програмовані, непрограмовані).
- ☐ за способом обґрунтування (інтуїтивні, раціональні, аналітичні, логічні, імпульсивні, інертні).
- ☐ за частотою повторення (випадкові, періодично повторювані, неперіодично повторювані).
- ☐ за ступенем складності (складні, середньої складності, прості).
- ☐ за рівнем централізації (централізовані, децентралізовані).
- ☐ за ступенем новизни (інноваційні, стандартні).
- ☐ за тривалістю дії (короткотермінові, середньотермінові, довготермінові).
- ☐ за суб'єктом прийняття (одноосібні, колективні).
- ☐ за сферою охоплення (загальні, часткові).
- ☐ за рівнем прийняття (рішення на вищому, середньому та низовому рівнях управління).

Кожен з розглянутих критеріїв класифікації управлінських рішень відображає ключові аспекти, важливі для ефективного управління. Класифікація за цілеспрямованістю визначає стратегічний горизонт та рівень відповідальності за рішення. Оцінка наслідків впливу допомагає мінімізувати негативні ефекти та максимізувати позитивні. Характер проблем вказує на необхідні компетенції для прийняття рішення. Ступінь структурованості завдання визначає можливість застосування стандартних алгоритмів. Спосіб обґрунтування відображає надійність та об'єктивність рішення. Частота повторення впливає на розробку

відповідних процедур. Складність рішення визначає необхідні ресурси та час на його прийняття. Рівень централізації розподіляє повноваження в організації. Ступінь новизни вказує на потенціал інновацій та ризиків. Тривалість дії впливає на планування та оцінку результатів. Суб'єкт прийняття визначає відповідальність та залученість різних сторін. Сфера охоплення показує масштаб впливу рішення. Рівень прийняття відображає ієрархію управління.

Таким чином, різноманітні критерії класифікації управлінських рішень є важливим інструментом для їхнього аналізу та практичного застосування. Вони дозволяють керівникам краще розуміти природу кожного рішення, враховувати ключові фактори впливу, оптимізувати процес прийняття та підвищувати загальну ефективність управління організацією в сучасних умовах господарювання.

1.2. Основні етапи та моделі процесу прийняття управлінських рішень

Управлінське рішення є кульмінацією інтелектуальної праці менеджера, що забезпечує трансформацію аналізу ситуації у конкретні дії, спрямовані на досягнення поставлених цілей організації. Однак саме рішення – це лише один з елементів значно ширшого процесу прийняття управлінських рішень. Цей процес є центральною ланкою менеджменту, що визначає здатність організації адаптуватися до змін, ефективно функціонувати та досягати поставлених завдань в умовах динамічного господарського середовища.

Процес прийняття управлінського рішення – це сукупність циклічних послідовних дій, що складаються з окремих етапів і процедур, скеровані на раціональний вибір оптимального варіанта для досягнення бажаної цілі чи вирішення проблем організації.[8, с. 198]



Рис. 1.3. Основні етапи процесу прийняття управлінського рішення [8]

Незважаючи на різноманітність конкретних управлінських ситуацій, існує загальний "стержень" або логіка, яка формує технологію розробки та прийняття рішень, що використовується у будь-якій організації. У науковій літературі та практиці управління виділяють низку ключових стадій, які забезпечують системний підхід до вирішення управлінських завдань. Основними етапами процесу прийняття управлінських рішень є:

1. Ідентифікація проблеми та збір інформації про неї. Цей початковий етап передбачає виявлення розбіжностей між бажаним та фактичним станом об'єкта управління, а також накопичення всіх релевантних даних. На цьому етапі важливо не просто констатувати наявність проблеми, а й глибоко проаналізувати її причини, симптоми, наслідки та взаємозв'язок з іншими елементами системи.
2. Формування обмежень та критеріїв вибору. На цьому етапі визначаються рамки, в яких має бути прийнято рішення, та формулюються показники, за якими будуть оцінюватися альтернативні варіанти. Обмеження можуть бути фінансовими, часовими, ресурсними, правовими тощо. Критерії вибору – це конкретні параметри, за якими буде оцінюватися ефективність та доцільність кожного варіанта.
3. Генерування альтернатив. На цьому етапі відбувається пошук та формування можливих шляхів вирішення виявленої проблеми. Чим більше

різноманітних та креативних альтернатив буде запропоновано, тим вищою буде ймовірність знайти оптимальне рішення. Важливо вийти за рамки стандартних підходів і розглянути інноваційні варіанти.

4. Оцінка альтернатив. Розроблені альтернативи підлягають ретельному аналізу та оцінці за попередньо визначеними критеріями. Ця оцінка може включати аналіз економічної ефективності, реалістичності, відповідності цілям організації, прийнятності ризиків, соціальних, екологічних наслідків і т.д.
5. Вибір одного рішення. Після оцінки відбувається вибір того варіанта, який найкраще відповідає поставленим цілям та умовам, з урахуванням сформованих обмежень та критеріїв.
6. Погодження рішення з органами управління та виконання: Прийняте рішення, особливо якщо воно стосується кількох підрозділів або вимагає значних ресурсів, часто потребує офіційного погодження з відповідними керівними органами або зацікавленими сторонами для забезпечення його легітимності та підтримки.
7. Виконання рішення: На цьому етапі обране рішення втілюється в життя. Це включає планування дій, розподіл ресурсів, делегування повноважень, координацію роботи виконавців та забезпечення необхідних комунікацій.
8. Контроль та оцінка виконання рішення. Завершальний етап циклу передбачає моніторинг виконання рішення, збір інформації про його наслідки та порівняння отриманих результатів з очікуваними. Оцінка дозволяє визначити ефективність прийнятого рішення, виявити відхилення та причини їх виникнення, а також отримати досвід для майбутнього процесу прийняття рішень, запускаючи новий цикл управління.

Незважаючи на раціональну послідовність етапів та можливість використання різноманітних аналітичних інструментів, процес прийняття управлінських рішень є значною мірою залежним від людського фактора.

Почуття й емоції “конкурують” із розумом і логікою. Тому стає зрозумілим “амплітудне” прийняття рішень людиною – рішення коливаються від спонтанних і несподіваних до логічних і розрахованих. Процес прийняття рішень – поєднання розрахунку, інтуїції, почуттів на певний момент часу. [16, с. 29]

В реальному управлінському процесі керівники часто діють в умовах обмеженої раціональності, що є наслідком неповноти інформації, часових обмежень, а також обмежених когнітивних здібностей людини. Це означає, що менеджер не завжди може опрацювати весь масив даних або розглянути всі можливі альтернативи, що призводить до пошуку "задовільного", а не ідеально "оптимального" рішення.

Саме на цій підставі особистісні характеристики, досвід та психологічні особливості менеджера відіграють ключову роль на всіх етапах прийняття рішень. Наприклад, на етапі ідентифікації проблеми сприйняття ситуації може бути суб'єктивним, адже кожен керівник інтерпретує факти через призму власного досвіду, цінностей та упереджень. Це може призвести до того, що одні аспекти проблеми будуть акцентовані, а інші – проігноровані, що впливає на її початкову діагностику.

При подальшій роботі з інформацією, генеруванні альтернатив та їх оцінці, на рішення суттєво впливають різноманітні когнітивні спотворення (або упередження) – систематичні помилки мислення, що виникають внаслідок несвідомих шаблонів. Ці упередження можуть значно спотворити раціональний аналіз та об'єктивність вибору. Основні з них наведено у Таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Поширені когнітивні упередження, що впливають на прийняття
управлінських рішень

Назва упередження	Суть упередження	Вплив на процес прийняття рішень
Упередження	Схильність шукати,	Звужує поле для аналізу

підтвердження (Confirmation Bias)	інтерпретувати та запам'ятовувати інформацію, яка підтверджує вже існуючі переконання або гіпотези, ігноруючи при цьому протилежні дані.	альтернатив, може призводити до ігнорування важливих загроз або можливостей, які суперечать початковим поглядам керівника.
Ефект прив'язки (Anchoring Effect)	Тенденція надмірно покладатися на першу отриману інформацію ("якір") при прийнятті подальших рішень, навіть якщо цей "якір" не є релевантним.	Може спотворити оцінку вартості, термінів або інших параметрів, базуючись на початкових, часто випадкових, значеннях.

Продовження таблиці 1.2

Упередження доступності (Availability Bias)	Схильність переоцінювати ймовірність подій або явищ, які легше згадуються або є більш яскравими, нещодавніми чи емоційно насиченими.	Може призвести до прийняття рішень на основі уривкових або драматичних прикладів, а не на статистично обґрунтованих даних.
Надмірна самовпевненість (Overconfidence Bias)	Тенденція переоцінювати власні знання, здібності та точність власних прогнозів, а також недооцінювати ризики.	Знижує критичне ставлення до власних ідей, може призвести до прийняття надто ризикованих рішень та недооцінки потенційних проблем при реалізації.
Ефект страху втрати (Loss Aversion)	Схильність уникати втрат сильніше, ніж прагнути до набуття еквівалентних вигод.	Може призвести до прийняття рішень, спрямованих на збереження поточного стану (статус-кво), навіть якщо існують кращі, але більш ризиковані альтернативи.

Джерело: складено автором самостійно на основі [10,1]

Значну роль у процесі прийняття рішень відіграє інтуїція та накопичений досвід. Досвід дозволяє керівникам швидко розпізнавати патерни та застосовувати перевірені рішення у звичних ситуаціях, а інтуїція часто є

результатом підсвідомого опрацювання великого обсягу інформації. Проте, надмірне покладання лише на інтуїцію без належного аналізу може виявитися ризикованим у нових, нестандартних ситуаціях, де попередній досвід може бути нерелевантним або навіть ввести в оману.

Крім того, при колективному прийнятті рішень до цих індивідуальних факторів додаються аспекти групової динаміки. Тут можуть виникати явища "групового мислення", коли учасники прагнуть до одностайності, ігноруючи критичні погляди, або ж тиск з боку окремих домінуючих осіб.

1.3 Ключові фактори, що визначають якість та ефективність управлінських рішень

Прийняте управлінське рішення є квінтесенцією управлінської діяльності, але його справжня цінність вимірюється не самим фактом прийняття, а його якістю та ефективністю. Ці поняття, хоч і тісно пов'язані, мають певні відмінності: якість рішення відображає його внутрішню досконалість, обґрунтованість, відповідність поставленим цілям та умовам, тоді як ефективність характеризує зовнішній результат – ступінь досягнення бажаного ефекту за умови оптимального використання ресурсів. Отже, якісне рішення має високий потенціал для ефективної реалізації, тоді як ефективне рішення завжди є результатом якісного процесу. В умовах динамічного господарювання здатність організації постійно генерувати та реалізовувати як якісні, так і ефективні управлінські рішення є вирішальним фактором її стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

Систематична оцінка ефективності управлінських рішень є невід'ємною частиною управлінського циклу. Вона забезпечує зворотний зв'язок, дозволяючи менеджерам зрозуміти, чи досягнуто поставлених завдань, виявити відхилення, проаналізувати їхні причини та накопичити цінний досвід для майбутніх рішень.

Без такої оцінки існує високий ризик повторення помилок та упущення можливостей для покращення. [1, с. 202]

Оскільки управлінське рішення не є загальноприйнятим продуктом, необхідне уточнююче визначення щодо ефективності саме управлінських рішень. Воно звучить наступним чином: це загальна результативність, яка отримана в наслідок підготовки, розробки та реалізації управлінського рішення, котра визначається як співвідношення результату до витрат [22, с. 98].

Зважаючи на те, що результат управлінського рішення може охоплювати різноманітні аспекти діяльності організації, ефективність є багатограним показником. Вона покликана охоплювати всі можливі сфери, які зазнали змін внаслідок прийняття управлінського рішення та його подальшого впровадження. Це обумовлює існування різних видів ефективності, залежно від меж та напрямку її охоплення. Серед таких видів: економічна, соціальна, організаційна, технологічна, екологічна тощо, як це узагальнено на рис. 1.3. Відповідно, для визначення ефективності у кожній з цих сфер зазвичай застосовуються кількісні показники, що дозволяє її значенню приймати як позитивні, так і негативні значення, відображаючи як успіх, так і відхилення від бажаного результату.

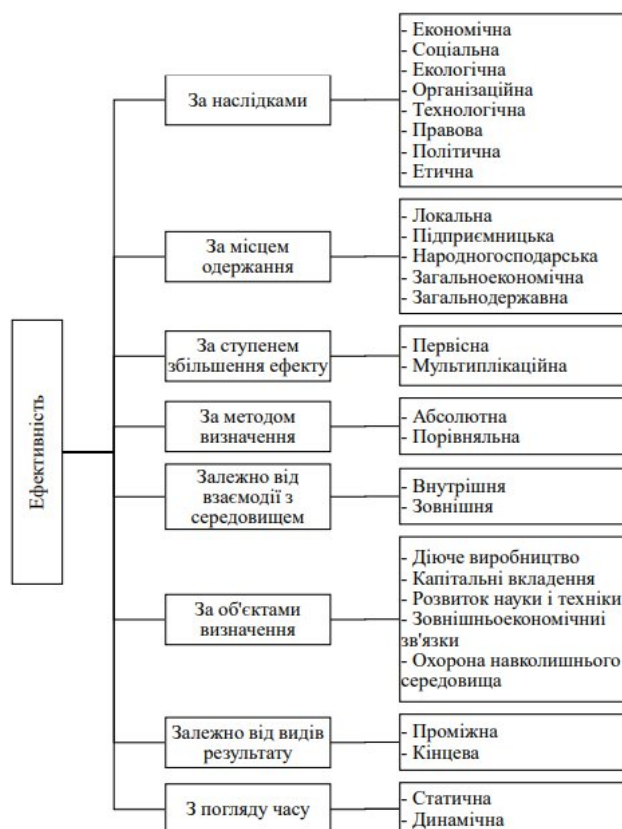


Рис. 1.4. Узагальнення основних підходів до класифікації видів ефективності управлінських рішень [24, с. 30].

Важливо підкреслити, що оцінка ефективності управлінського рішення має бути комплексною, адже фокусування лише на одному критерії (наприклад, тільки на економічному) може призвести до негативних наслідків за іншими (наприклад, соціальними або екологічними). Ідеальне рішення є таким, яке максимізує ефективність за всіма релевантними критеріями, або досягає оптимального балансу між ними, враховуючи стратегічні пріоритети компанії. [24, с. 32]

Якість та ефективність управлінських рішень залежать від взаємодії кількох ключових чинників, що впливають на весь управлінський цикл:

- ❑ Якість інформації. Рішення, засноване на неповних, неточних або застарілих даних, не може бути якісним та ефективним. Для обґрунтованого вибору критично важливі достовірність, повнота,

актуальність та своєчасність інформації, а також здатність менеджера її аналізувати та інтерпретувати.

- ❑ Компетентність суб'єктів, що приймають рішення. Професіоналізм, досвід, аналітичні здібності та вміння критично мислити є визначальними для точної діагностики проблеми, пошуку альтернатив та виваженого вибору.
- ❑ Адекватність методів та інструментів. Використання відповідних аналітичних моделей, методик генерації ідей та об'єктивних інструментів оцінки значно підвищує обґрунтованість рішення. Невідповідний або застарілий інструментарій може призвести до хибних висновків.
- ❑ Ступінь визначеності та ризику ситуації. В умовах високої невизначеності зростає ризик прийняття неефективних рішень. Важливою є здатність менеджера оцінювати ризики та розробляти гнучкі стратегії, що дозволяють адаптуватися до змін.
- ❑ Часові обмеження. Дефіцит часу може призвести до поспішних рішень без належного аналізу. Уміння приймати своєчасні, але при цьому виважені рішення в умовах обмеженого часу – важлива навичка керівника.
- ❑ Організаційна культура та клімат. Культура, що заохочує відкритість, ініціативність та співпрацю, сприяє прийняттю якісних рішень. Натомість, авторитарний або конфліктний клімат може гальмувати ефективність управлінського процесу.
- ❑ Наявність та ефективність використання ресурсів. Для успішної реалізації рішення необхідні адекватні фінансові, матеріальні, людські та інформаційні ресурси. Їхня недостатність або неефективний розподіл можуть звести нанівець усі зусилля.

Усвідомлення взаємодії всіх вищезазначених чинників — від якості вхідної інформації та компетентності управлінців до адекватності застосовуваних методів, рівня невизначеності середовища, часових рамок та впливу організаційної культури — дозволяє керівникам не просто реагувати на виклики,

а цілеспрямовано формувати умови для прийняття якісних та ефективних рішень. Таким чином, досягнення бажаної результативності в управлінській діяльності вимагає не лише розуміння різноманітних видів ефективності, що охоплюють усі аспекти змін, але й постійного системного вдосконалення всього процесу, що є запорукою успіху організації в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОБОТИ КОМПАНІЇ «СІЛЬПО-ФУД», СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТА АНАЛІЗ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

2.1 Загальна характеристика діяльності компанії «Сільпо-Фуд»

Мережа супермаркетів «Сільпо» входить до числа провідних операторів ринку продовольчого ритейлу України. Як частина групи Fozzy, вона займає друге місце серед вітчизняних продовольчих ритейлерів за обсягами продажу та торговими площами. Окрім «Сільпо», до складу Fozzy Group входять мережі «Фора», Thrash! та власне Fozzy.[12]

Асортимент супермаркетів «Сільпо» залежно від розмірів торгової площі налічує до 20 тисяч найменувань продовольчих та супутніх товарів. Серед власних торгових марок компанії:

- ☐ ТМ «Премія»
- ☐ ТМ «Повна Чаша»
- ☐ ТМ Premiya Select
- ☐ ТМ «Премія Рікі Тікі»

«Сільпо» також здійснює прямий імпорт продукції від популярних іноземних виробників, що дозволяє доставляти товари на полиці магазинів без посередників. Власний імпорт у супермаркетах виділено спеціальними маркуваннями з позначкою «Імпорт без посередників».[13]

Крім того, компанія розвиває власне виробництво, яке включає:

- ☐ Кулінарний відділ
- ☐ Відділ приготування суші
- ☐ Власні кондитерські цехи
- ☐ Пекарні

Станом на середину жовтня 2024 року «Сільпо» продовжує діяльність у всіх неокупованих регіонах України, загальна кількість супермаркетів мережі становить 300, з них близько 100 магазинів розташовані у Києві. [21]

Мережа «Сільпо» розпочала свою діяльність у 2001 році, коли були відкриті перші п'ять магазинів. На початковому етапі торгові точки розміщувалися у приміщеннях колишніх радянських універсамів, що мали вигідне розташування. [13]

Зростання компанії було стрімким: до кінця 2002 року мережа налічувала вже 23 супермаркети, а до 2005 року – 81. Саме цей період став визначальним для закріплення «Сільпо» серед лідерів українського ринку роздрібної торгівлі. [11]

Динамічний розвиток тривав до 2008 року, коли світова фінансова криза призвела до значного зниження купівельної спроможності українців та серйозних труднощів у багатьох галузях, включаючи продовольчий ритейл.

Попри складну економічну ситуацію, «Сільпо» та Fozzy Group загалом змогли уникнути найбільш критичних наслідків завдяки низькому рівню боргового навантаження. У той час як конкуренти, такі як «Метро», «Фуршет» та «Велика Кишеня», майже повністю припинили розширення мережі, а деякі компанії взагалі збанкрутували, «Сільпо» лише уповільнило темпи розвитку. [15]

У період з 2010 по 2013 роки Fozzy Group та АТБ Маркет значно посилили свої позиції на ринку, випереджаючи інших гравців. У 2013 році виручка АТБ склала 28 млрд грн, Fozzy – 25 млрд грн, тоді як найближчий конкурент, «Метро», мав лише 9 млрд грн. На той момент «Сільпо» приносило близько 75% загального доходу Fozzy Group, а кількість супермаркетів мережі до кінця 2013 року зросла до приблизно 240 торгових точок. [19, с. 58]

Економічна криза 2014-2015 років та окупація частини українських територій суттєво вплинули на діяльність «Сільпо», аналогічно до потрясінь 2008-2009 років. Однак на цей раз компанія зіткнулася зі складними та тривалими переговорами щодо реструктуризації боргу перед російським ВТБ банком.

Станом на кінець 2013 року загальна сума боргу складала приблизно 2,5 млрд грн, причому основна частина була номінована в іноземній валюті. Це означало, що після девальвації гривні у 2014-2015 роках боргове навантаження фактично зросло більше ніж удвічі у гривневому еквіваленті. Попри те, що при річному доході понад 20 млрд грн така заборгованість була цілком прийнятною, ВТБ, зіткнувшись із труднощами на українському ринку, вимагав термінового погашення боргу. Напружені переговори завершилися виходом ВТБ з українського банківського сектору.

«Сільпо» зарекомендувало себе як жорсткий переговорник у фінансових питаннях, що не завадило компанії у 2020 році отримати кредит від

Європейського Банку Реконструкції та Розвитку (ЄБРР). Ця фінансова установа висуває суворі вимоги до кредитної якості своїх позичальників, і той факт, що «Сільпо» та Fozzy Group відповідали необхідним критеріям, свідчить про мінімальний вплив конфлікту з ВТБ на репутацію компанії як позичальника. [21]

Попри кризові виклики, зростання мережі уповільнилося, а у 2016-2018 роках компанія розпочала масштабну оптимізацію та реструктуризацію своєї діяльності. Якщо наприкінці 2015 року у мережі «Сільпо» діяло 266 супермаркетів, то до кінця 2017 року їхня кількість зменшилася до 235. Частина магазинів була закрита, а деякі з них передані до новоствореної торгової мережі Fozzy Group – Thrash!

Відмовившись від прямої цінової конкуренції з АТБ, «Сільпо» позиціонувало себе в середньому сегменті ринку. Основна діяльність компанії зосереджувалася в Київському регіоні, де купівельна спроможність населення була вищою за середню по країні. Завдяки вигідним локаціям більшості супермаркетів, мережа демонструвала стабільні показники виручки на одиницю торгової площі, навіть без застосування низьких цін. [15]

Основним конкурентом у цільовому сегменті виступала мережа Novus, яка також активно розвивалася в Київському регіоні. Проте «Сільпо» пішло далі, впровадивши концепцію унікальних дизайнерських магазинів. Відповідно до цього підходу, кожен супермаркет отримував власну тематичну історію, стиль і дизайн, що дозволяло створити для покупців неповторний досвід та емоційне враження.

У межах цієї концепції було відкрито магазини, оформлені у стилях Stalker, «Пригоди Тома Сойєра», «Історія Подолу», «Петриківський розпис» та інших. Лише у 2021 році мережа поповнилася 35 дизайнерськими супермаркетами, а загалом за кілька років було відкрито понад 100. Крім того, «Сільпо» активно впроваджує технології енергозбереження та сортування вторинної сировини, що

є одним із напрямків співпраці з Європейським Банком Реконструкції та Розвитку (ЄБРР).

Визначившись із ринковим позиціонуванням, «Сільпо» відновило розширення мережі. До кінця 2019 року кількість супермаркетів досягла 258, у 2020 році – 276, а у 2021 році зросла до 333. У тому ж році компанія поглинула залишки мережі «Фуршет», яка раніше була ключовим конкурентом «Сільпо» на ринку роздрібної торгівлі, але через фінансові труднощі фактично збанкрутувала.[6, 7]

Попри високу валову маржу, компанія продемонструвала операційні збитки у 2021 році, які склали -418 млн грн (табл. 2.1). Водночас у структурі витрат значна частка припадала на торговий знак та амортизацію торгових марок, без урахування яких фінансовий результат був би суттєво вищим (близько 1,5 млрд грн). EBITDA (прибуток до амортизації) компанії за 2021 рік оцінюється на рівні приблизно 3,5 млрд грн. Операційний грошовий потік склав 8 млрд грн, які були спрямовані на подальший розвиток мережі.

Таблиця 2.1

Фінансові результати ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2023 рр. (млрд. грн.)

Показник	2023	2022	2021	2020
Дохід	84,7	69,9	72,7	64,4

Продовження таблиці 2.1

Чистий прибуток	1,8	7,6	1,8	3,1
Активи	33,3	33,6	38,6	30,2
Зобов'язання	29,7	28,3	26,5	31,3
Кількість працівників	29 888	36 496	42 175	---

Джерело: розроблено автором на основі [11, 12]

Структура балансу підприємства (табл. 2.2) є типовою для продовольчого ритейлу. Товарні запаси повністю фінансуються за рахунок торговельного

кредиту постачальників, а середній період їх обороту становить приблизно 45 днів, що відповідає середнім показникам для українського ринку. Власний капітал компанії має негативне значення (-3 млрд грн), однак цей дефіцит компенсується заборгованістю перед афілійованими компаніями (3,5 млрд грн).

Таблиця 2.2

Фінансові показники ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023 р.

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активних підприємствах	46,36%
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0,44
	Абсолютна ліквідність (платоспроможність)	0,05
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	-3,2
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	-4,2
	Поточна платоспроможність	41 091 468
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	37,74%

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Станом на 31.12.2023 загальний обсяг банківських кредитів на балансі ТОВ «Сільпо-Фуд» становив 3,8 млрд грн, причому більша частина боргу була номінована у національній валюті, що знижує валютні ризики. В цілому кредитне навантаження компанії залишається помірним. [7]

Продовжуючи аналіз, слід зазначити, що зростання чистого доходу перевищує приріст собівартості продукції, що свідчить про ефективне управління виробничими та збутовими процесами. Однак, варто враховувати, що одночасно з цим зростають адміністративні та збутові витрати, що може вказувати на необхідність оптимізації внутрішніх процесів та скорочення витрат. Додатково, зростання валового прибутку демонструє ефективне використання компанією своїх можливостей для підвищення прибутковості. Водночас

необхідно проводити регулярний аналіз фінансових показників та шукати шляхи подальшого розвитку та підвищення продуктивності (рис. 2.1).

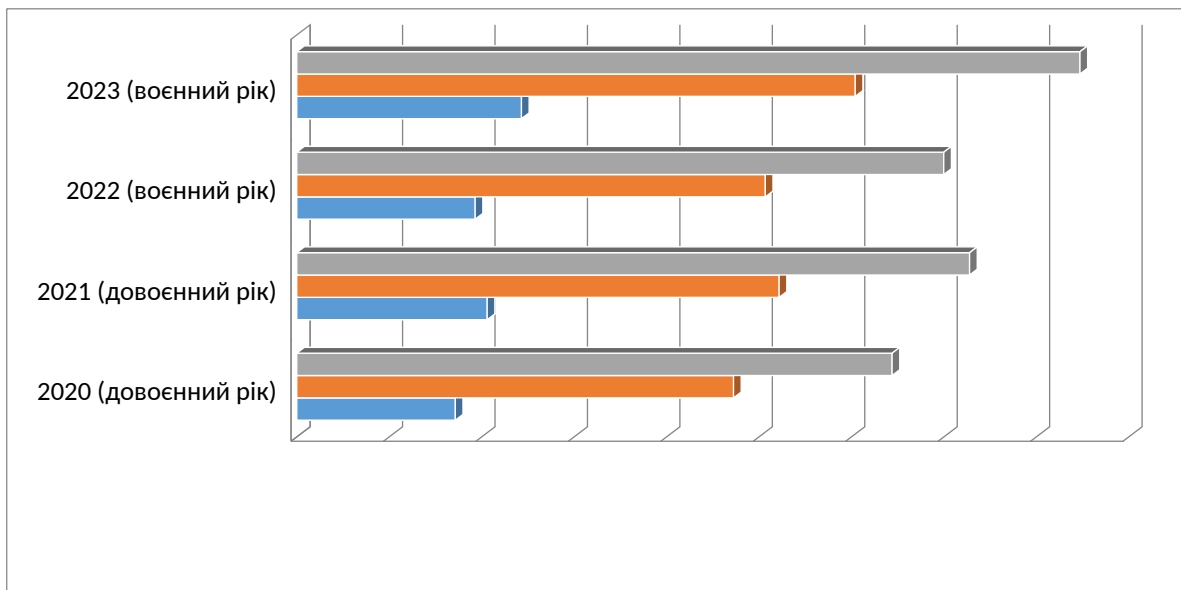


Рис. 2.1. Зміна валового прибутку ТОВ «Сільпо-Фуд» під час воєнного стану, тис. грн. Джерело [7]

Загалом, ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє стабільне фінансово-економічне зростання протягом звітного періоду. Водночас, для подальшого успіху компанії варто розглянути можливості оптимізації адміністративних та маркетингових витрат, що дозволить збільшити валовий прибуток.

Витрати є ключовим фактором у діяльності роздрібної торгівлі, значно впливаючи на фінансові результати та конкурентоспроможність компанії. Всі категорії витрат відіграють важливу роль у функціонуванні торговельного підприємства, а їх ефективне управління є важливою складовою бізнес-стратегії, що сприяє підвищенню прибутковості та стійкості компанії до змін у ринкових умовах. [20, с. 15]

Аналіз фінансових показників за 2023 рік свідчить про активний розвиток ТОВ «Сільпо-Фуд» та збільшення масштабів її діяльності. Водночас, для забезпечення стабільного зростання та максимізації прибутковості компанії необхідно систематично оцінювати витрати, знаходити можливості для їх

оптимізації, а також приділяти увагу раціональному використанню ресурсів та удосконаленню бізнес-процесів.

Ці ж тенденції підтверджує аналіз структури основних витрат підприємства у 2023 році (рис. 2.2).

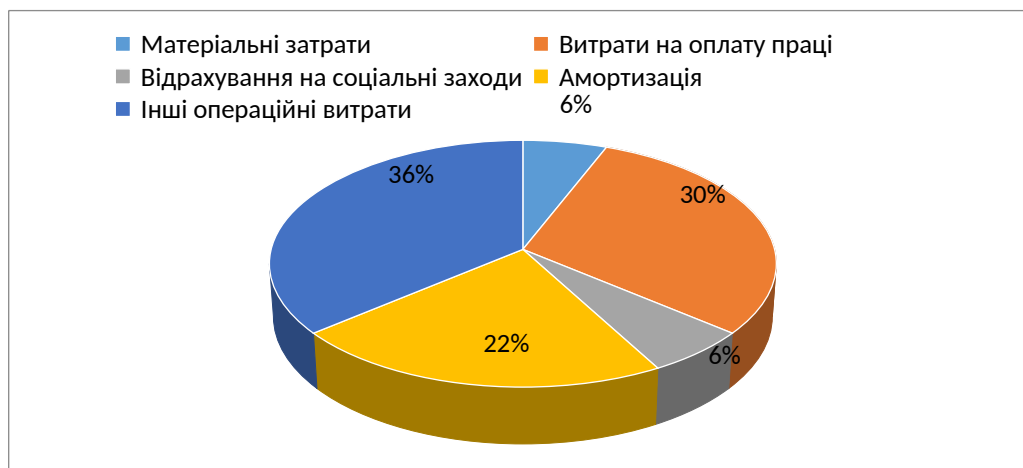


Рис. 2.2. Структура основних витрат у процесі торговельно-підприємницької діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2023 р., % Джерело [7]

Загалом можна відзначити, що витрати на оплату праці, соціальні внески та амортизацію залишаються ключовими статтями витрат протягом усіх аналізованих періодів. Водночас варто звернути увагу на зростання частки інших операційних витрат, що може сигналізувати про необхідність додаткових інвестицій у розширення бізнесу, маркетингову активність або збільшення загального обсягу операцій.

Аналіз динаміки витрат дає змогу компанії оцінити ефективність використання ресурсів та визначити аспекти діяльності, які потребують підвищеної уваги. Наприклад, стабільний рівень витрат на оплату праці може вказувати на задоволення кадрових потреб, тоді як збільшення інших операційних витрат потребує глибшого аналізу їх ефективності та пошуку шляхів оптимізації. Крім того, зниження частки матеріальних витрат у 2023 році порівняно з 2022 роком може свідчити про оптимізацію закупівельних процесів.

Асортимент продукції «Сільпо» охоплює широкий спектр товарних категорій – від хлібобулочних виробів до господарських товарів і навіть вугілля для шашликів. Завдяки цьому покупці можуть зручно придбати необхідні товари для дому. Окрім того, у супермаркетах «Сільпо-Фуд» представлена продукція власних торгових марок, серед яких «Премія», «Рікі Тікі», «Premiya Select» та «Повна Чаша».

Якість товарів, що постачаються до мережі «Сільпо», контролюється спеціалізованим департаментом Fozzy Group. Цей підрозділ займається взаємодією з постачальниками, розробкою внутрішніх процедур та стандартів, забезпечуючи систематичний контроль за якістю продукції. Завдяки такому підходу компанія гарантує, що її товари відповідають очікуванням споживачів. [13]

Одним із ключових напрямів роботи департаменту якості є проведення регулярних внутрішніх аудитів супермаркетів. В рамках таких перевірок оцінюється дотримання стандартів, інструкцій та регламентів, що стосуються виробництва, зберігання та реалізації продукції. Адже довіра споживачів до мережі «Сільпо» залишається одним із головних пріоритетів компанії.

Контроль якості продукції розпочинається ще на етапі виробництва. Усі постачальники проходять регулярний зовнішній аудит, який проводять фахівці Fozzy Group. В ході перевірки оцінюється рівень виробничих процесів та система контролю якості продукції, що має відповідати встановленим стандартам компанії.

Наступний етап контролю – ефективна система внутрішньої логістики. Вся продукція потрапляє до магазинів через розподільчі центри або шляхом прямих поставок. Кожен склад крос-докер формату обладнаний відповідною температурною зоною, що забезпечує правильне зберігання окремих груп товарів: стелажних, заморожених, охолоджених, свіжої риби, овочів та фруктів. Всі складські приміщення проходять регулярні внутрішні аудити.

У кожному розподільчому центрі діє спеціалізована служба контролю якості, а також розроблені чіткі інструкції та стандарти щодо прийому, зберігання та транспортування товарів. Після прибуття вантажу на склад продукція проходить перевірку за якістю та кількістю.

Оперативна доставка продукції покупцям є пріоритетним завданням компанії, тому було розроблено систему мінімізації часових витрат. Уже на етапі перебування товару в розподільчих центрах спеціалізоване програмне забезпечення контролює його оборотність, забезпечуючи ефективне управління запасами. [13]

Щоб залучити покупців і підтримувати конкурентоспроможність, супермаркети регулярно проводять акції та надають знижки на продукцію. Співробітники ретельно стежать за актуальністю цін, щоб покупці не відчували розбіжностей між вказаною вартістю та сумою на касі. На офіційному сайті ТОВ «Сільпо-Фуд» завжди доступна інформація про чинні знижки та акції, що зручно для споживачів, які бажають порівняти ціни в різних магазинах.

Організаційна структура «Сільпо» належить до дивізіонального типу, що підтверджує наявність територіально відокремлених структурних одиниць – супермаркетів, розташованих по всій Україні (рис. 2.3). Такий формат управління дозволяє зменшити навантаження на топ-менеджмент і власників, передаючи прийняття рішень керівникам окремих напрямків та локальних супермаркетів.



Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд». Джерело: [5]

Дивізіональна організаційна структура забезпечує високу адаптивність до змін у зовнішньому середовищі, хоча вона найефективніше працює в межах конкретних географічних регіонів. [20, с. 36]

Завдяки такому підходу компанія оперативно реагує на потреби споживачів у товарах, використовуючи швидке прийняття рішень у сфері виробництва, збуту та маркетингу. Крім того, кожен дивізіон функціонує як окремий прибутковий центр, дозволяючи компанії приділяти увагу кожному супермаркету на рівні середньої спеціалізованої торговельної компанії. Це сприяє оперативному реагуванню на ринкові зміни та швидкій адаптації до нових умов.

Одним із недоліків такої організаційної структури є дублювання функцій у різних дивізіонах та управлінському апараті. Якщо розглядати організацію окремого типового супермаркету «Сільпо», можна виділити два рівні управління: вищий та нижчий. До вищої управлінської ланки належать керуючий супермаркетом та його заступник, а до нижчої – завідувачі цеху/кафе, начальник відділу охорони та керівники відділів.

З точки зору організаційного типу, структура супермаркетів «Сільпо» є лінійною. Це означає, що кожним виробничим підрозділом керує один відповідальний менеджер, який здійснює всі управлінські функції. Працівники підпорядковуються лише цьому керівнику, а він, у свою чергу, звітує перед вищим управлінським органом. Така система забезпечує чітке розподілення обов'язків: підлеглі виконують вказівки виключно свого безпосереднього керівника.

Після початку російського вторгнення у лютому 2022 року мережа зазнала значних труднощів. У лютому та березні було тимчасово зупинено роботу 38 магазинів у Київській, Харківській, Чернігівській та Сумській областях, однак до кінця серпня їхня діяльність була відновлена. Водночас у зонах бойових дій та на окупованих територіях було втрачено 31 супермаркет, частина яких зазнала серйозних пошкоджень. Крім того, бойові дії призвели до знищення одного з розподільчих центрів компанії у Київській області. [7]

У відповідь на кризу «Сільпо» провело переговори з орендодавцями щодо зниження орендних ставок, а також частково оптимізувало витрати на заробітну плату персоналу. Було здійснено реструктуризацію кредитних зобов'язань компанії.

Попри складні обставини, «Сільпо» як одна з провідних роздрібних мереж України змогла адаптуватися до нових викликів, зберігаючи стабільність та стійкість свого бізнесу.

2.2. Система управління і особливості формування рішень у ТОВ «Сільпо Фуд»

ТОВ «Сільпо-Фуд» є одним із провідних українських виробників та постачальників продовольчих товарів. Для досягнення стратегічних цілей та забезпечення ефективності діяльності компанія використовує комплексну

систему управління та адміністрування, яка включає чіткий розподіл завдань, контроль за їх виконанням та відповідальність керівництва. Розглянемо основні складові цієї системи та принципи прийняття стратегічних управлінських рішень у межах ТОВ «Сільпо-Фуд».

Система управління компанії передбачає визначення ключових стратегічних напрямків і розробку ефективних механізмів їх реалізації. У ТОВ «Сільпо-Фуд» стратегічні плани можуть включати розширення асортименту продукції, вдосконалення дистрибуційної мережі, підвищення якості товарів та покращення обслуговування клієнтів.

Процеси адміністрування охоплюють організацію внутрішніх операцій та управління ресурсами для досягнення поставлених цілей. Це включає оптимізацію розподілу завдань між підрозділами, встановлення стандартів продуктивності, контроль ефективності роботи та забезпечення необхідних ресурсів для реалізації стратегій.

Окрему увагу компанія приділяє інноваційним рішенням та впровадженню новітніх технологій у виробництво та дистрибуцію. «Сільпо-Фуд» систематично удосконалює бізнес-процеси, щоб відповідати динамічним змінам ринку та підвищувати свою конкурентоспроможність. [24, с. 100]

Одним із важливих аспектів діяльності компанії є активний розвиток персоналу та формування ефективної команди. Управління людськими ресурсами в ТОВ «Сільпо-Фуд» спрямоване на підвищення мотивації працівників та розвиток їх професійних навичок, що сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

Таким чином, завдяки ефективному розподілу завдань, контролю за їх виконанням та розвитку кадрового потенціалу компанія забезпечує стабільний розвиток на ринку продовольчих товарів.

Досягнення стратегічних цілей компанії значно спрощується завдяки глибокому аналізу ринку та конкурентного середовища. Це включає дослідження

споживчих тенденцій, аналіз ринкових трендів та оцінку діяльності конкурентів, що допомагає адаптувати стратегії відповідно до змін ринкового середовища.

Для ефективного прийняття стратегічних рішень у ТОВ «Сільпо-Фуд» застосовуються аналітичні інструменти, зокрема SWOT-аналіз, портфельна матриця BCG та PESTEL-аналіз. Використання цих методів дозволяє визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також оцінити зовнішні чинники, що можуть вплинути на її діяльність.

Ключовою складовою стратегічного управління є систематичний моніторинг та оцінка ефективності реалізації стратегій. Компанія регулярно аналізує свої досягнення у відповідності до поставлених цілей, оперативно реагувати на проблемні аспекти та коригувати стратегії за потреби.

Важливим елементом успішного управління також є відкриті комунікації та співпраця між різними рівнями керівництва та структурними підрозділами компанії. Взаєморозуміння та координація допомагають забезпечити узгоджене спрямування на досягнення стратегічних цілей. [8, с. 200]

Аналіз рівня витрат на управлінські процеси в ТОВ «Сільпо-Фуд» є важливим для оцінки ефективності бізнес-операцій. Адміністративні витрати охоплюють видатки, пов'язані з керуванням компанією та її адмініструванням. До цієї категорії належать витрати на заробітну плату адміністративного персоналу, оренду та утримання приміщень, маркетингову діяльність, оплату адміністративних послуг та інші супутні витрати.

Витрати на збут безпосередньо стосуються процесу реалізації продукції або послуг. Вони включають оплату праці торгового персоналу, витрати на рекламу та маркетинг, утримання торгових точок, логістичні витрати та транспортні витрати (рис. 2.4).

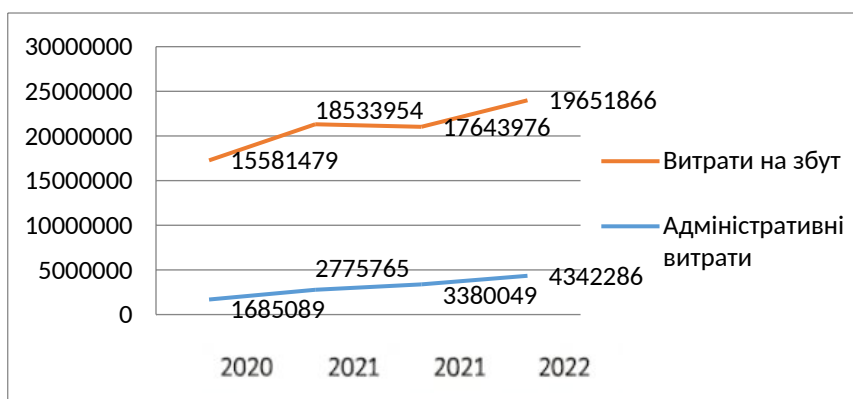


Рис. 2.4. Динаміка адміністративних та збутових витрат ТОВ «Сільпо Фуд»

Джерело [7]

Загальна тенденція свідчить про поступове скорочення розриву між адміністративними витратами та витратами на збут. Це вказує як на більш ефективне використання ресурсів у сфері збуту, так і на розширення та ускладнення внутрішніх управлінських процесів компанії, що потребує збільшення керівних ресурсів.

Зростання адміністративних витрат може бути наслідком розширення масштабів діяльності компанії, підвищення обсягів операцій або внутрішніх стратегічних змін. Водночас зміни у витратах на збут можуть свідчити про коригування маркетингових підходів або розвиток дистрибуційної мережі. Подальший аналіз витрат у взаємозв'язку з фінансовими результатами дозволить компанії ефективніше розподіляти ресурси та покращувати показники прибутковості.

Пандемія COVID-19 суттєво вплинула на традиційні бізнес-процеси, змусивши компанії впроваджувати гнучкі підходи, оперативне реагування та чіткий розподіл повноважень. [18]. Ключові принципи розподілу управлінських повноважень в умовах пандемії:

□ Децентралізація рішень: передача частини управлінських функцій на нижчі рівні керівництва для швидкого реагування на зміни.

❑ Посилена координація: формування міжфункціональних груп для оперативного вирішення проблем та забезпечення узгодженості дій.

❑ Гнучкість та адаптивність: постійний перегляд і коригування організаційної структури відповідно до змін ситуації.

❑ Цифровізація управління: активне використання цифрових платформ для комунікації, управління проектами та моніторингу виконання завдань.

Структура розподілу управлінських функцій наведена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Структура розподілу управлінських функцій ТОВ «Сільпо-Фуд»

Розподіл	Функція
Верхнє керівництво	Формує загальну стратегічну політику та контролює ключові показники ефективності.
Кризовий штаб	Забезпечує координацію всіх підрозділів під час кризових ситуацій, ухвалює оперативні рішення.
Функціональні відділи	Виробництво, логістика, продажі, маркетинг, фінанси та інші напрями. Кожен підрозділ отримує розширені повноваження відповідно до нових умов.
Проектні команди	Формуються для вирішення конкретних завдань, що виникли через пандемію, наприклад, організація дистанційної роботи та впровадження нових санітарних норм.

Джерело: розроблено автором на основі [5, 6, 7, 18]

Проаналізуємо приклади розподілу управлінських функцій:

❑ Виробництво: розробка нових виробничих процесів із врахуванням вимог безпеки, контроль дотримання санітарних норм, запровадження гнучких виробничих графіків.

❑ Логістика: забезпечення безперебійного постачання сировини та готової продукції,

❑ Продажі: розвиток онлайн-торгівлі та цифрових каналів продажу, організація доставки товарів безпосередньо клієнтам, коригування маркетингових стратегій відповідно до нових умов ринку.

□ HR: запровадження системи віддаленої роботи, забезпечення психологічної підтримки персоналу, розробка оновлених політик у сфері охорони праці та здоров'я.

Одним із ключових факторів успішного функціонування компанії стало впровадження виробничих хабів, які поступово замінили локальні виробничі майданчики. Виробничий хаб – це стратегічно розташований центр, що об'єднує виробничі та логістичні процеси, забезпечуючи низку переваг:

Логістичні переваги:

- Оптимізація постачання: виробничий хаб дозволяє скоротити логістичні витрати завдяки централізованому управлінню складами, виробництвом та дистрибуцією.
- Консолідація вантажів: об'єднання продукції різних компаній на одному логістичному майданчику сприяє зниженню витрат на транспортування.

Виробничі переваги:

- Синергія: зосередження виробничих процесів в одному центрі забезпечує ефективне використання ресурсів та сприяє обміну досвідом.
- Спеціалізація: багато хабів орієнтовані на конкретні виробничі напрями, що дозволяє компаніям сконцентруватися на ключових бізнес-процесах.

Аналіз діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» свідчить про стабільне зростання та адаптивність компанії до змін економічних умов. Організаційно-економічні характеристики підприємства підтверджують його позиціонування як одного з провідних операторів роздрібної торгівлі в Україні. Висока ефективність управління та інноваційні рішення дозволяють компанії зберігати конкурентоспроможність і розширювати свою присутність на ринку.

Окрему увагу слід приділити управлінським процесам, які набули особливого значення в період глобальної економічної рецесії та пандемії COVID-19. Компанія активно впроваджувала антикризові рішення, включаючи децентралізацію управління, цифровізацію комунікацій та гнучкість організаційної структури. Це забезпечило ефективну адаптацію до нових умов та підтримку стабільності бізнесу.

В цілому, аналіз роботи підприємства підтверджує його здатність до оперативного реагування на виклики та ефективного управління ресурсами. Подальше вдосконалення стратегічного планування, оптимізація витрат та розвиток логістичних і управлінських рішень допоможуть компанії зберегти темпи розвитку та підвищити ринкові позиції.

2.3 Формування стратегічного плану розвитку компанії «Сільпо-Фуд» та аналіз його ефективності

Для успішного розвитку компанії необхідно провести детальний аналіз ризиків, виконати SWOT-аналіз та визначити стратегічні напрями розвитку. Основні ризики, що можуть вплинути на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд»:

- ☐ Ескалація бойових дій в Україні та зростання навантаження на енергетичну та соціальну інфраструктуру.
- ☐ Скорочення реальних доходів населення.
- ☐ Зменшення зовнішньої фінансової підтримки.
- ☐ Макроекономічна нестабільність та падіння купівельної спроможності споживачів.
- ☐ Коливання курсу національної валюти.
- ☐ Активна експансія конкурентів у сегменті доступних цін та загострення цінової конкуренції.
- ☐ Зміщення попиту в бік онлайн-торгівлі.

□ Покращення конкурентами свого асортименту, якості продукції та формату обслуговування.

Ключові елементи стратегічного плану:

1. Формування стратегічних цілей: збільшення частки компанії на ринку, підвищення рівня клієнтської лояльності, розвиток власних торгових марок, оптимізація витрат, розширення територіальної присутності, активізація цифрової трансформації.

2. Розробка стратегічних напрямів:

□ Цифрова трансформація: розширення онлайн-продажів, оптимізація мобільних додатків, впровадження персоналізованих пропозицій для клієнтів.

□ Диверсифікація асортименту: акцент на свіжих продуктах, органічній продукції та товарах власного виробництва.

□ Покращення сервісу: впровадження нових стандартів обслуговування, розвиток програм лояльності для клієнтів.

□ Оптимізація операцій: автоматизація бізнес-процесів, інтеграція сучасних технологій, підвищення рівня енергоефективності.

□ Географічна експансія: відкриття нових торгових точок у перспективних регіонах.

3. Розподіл відповідальності та ресурсів: визначення відповідальних осіб для реалізації кожного напрямку розвитку, оптимізація фінансування та ресурсів для ефективного виконання стратегічного плану, впровадження механізмів моніторингу та оцінки результатів діяльності.

4. Контроль та оцінка виконання: систематичний моніторинг прогресу та аналіз ключових показників, виявлення та аналіз відхилень від затверджених планів, коригування стратегії відповідно до змін ринкової ситуації.

SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд» наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
- Розгалужена мережа супермаркетів. - Сильна брендова позиція на ринку. - Власне виробництво товарів. - Унікальні формати магазинів із інноваційним дизайном.	- Нерівномірна ефективність роботи окремих магазинів. - Залежність від постачальників. - Високий рівень конкуренції у сегменті роздрібної торгівлі.
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
- Розширення онлайн-торгівлі. - Вдосконалення асортименту органічних продуктів. - Персоналізація пропозицій для клієнтів. - Активна участь у соціальних проектах та ініціативах.	- Економічна нестабільність. - Зміни у споживчих уподобаннях. - Зростаюча конкуренція. - Коригування законодавчих норм, що можуть вплинути на бізнес.

Джерело: розроблено автором

«Сільпо» продовжує нарощувати частку продукції українських виробників у своєму асортименті. Відповідно до «Звітів про корпоративне управління», ритейлер планує збільшити кількість позицій харчових продуктів у рамках програми «Лавка традицій» на 30% (до 3600 SKU), а кількість постачальників-фермерів – до 230, що означає приріст у 41%. Також заплановане розширення власних торговельних марок, які виробляються переважно в Україні. У майбутньому асортимент «Сільпо» має поповнитися приблизно 400 новими найменуваннями власної продукції. [7]

Паралельно компанія оптимізує імпорт: кількість країн у програмі «Власний імпорт» скоротилася з 89 до 58 за минулий рік, а число постачальників – з 780 до 700.

Стратегії розвитку онлайн-продажів продуктів мережі «Сільпо»:

□ Мобільний додаток: запуск зручної цифрової платформи, що дозволяє клієнтам легко оформлювати замовлення, відстежувати їх статус та отримувати персоналізовані пропозиції.

□ Інтеграція з соціальними мережами: активне використання платформ для залучення нових клієнтів та зміцнення лояльності постійних покупців.

☐ Співпраця з місцевими виробниками: партнерство з фермерськими господарствами та невеликими підприємствами для розширення асортименту унікальних товарів та підтримки локального виробництва.

☐ Програми лояльності: впровадження ефективних механізмів заохочення, що сприятимуть утриманню клієнтів та залученню нових покупців.

☐ Маркетингові акції: регулярні знижки, спеціальні пропозиції та промо-кампанії для стимулювання продажів.

☐ Оптимізація логістики: вдосконалення логістичних процесів для зниження вартості доставки та скорочення термінів її здійснення.

☐ Персоналізація сервісу: використання аналізу клієнтських даних для надання індивідуальних рекомендацій та створення персоналізованих пропозицій.

Формулювання місії, бачення та цінностей:

☐ Місія: закріпити позиції лідера на ринку роздрібної торгівлі України, забезпечуючи клієнтів якісними, свіжими продуктами та винятковим рівнем обслуговування.

☐ Бачення: стати найбільшою та найулюбленішою мережею супермаркетів в Україні, впроваджуючи нові стандарти якості товарів та сервісу.

☐ Цінності: орієнтація на клієнта, безкомпромісна якість, впровадження інновацій, відповідальність перед суспільством.

Чинники мінімізації ризиків та досягнення стратегічних цілей ТОВ «Сільпо-Фуд»:

☐ Забезпечення стабільності операційної діяльності: наявність резервних генераторів, дублювання каналів зв'язку, перехід на хмарні сервіси.

☐ Оптимізація витрат та підвищення ефективності бізнес-процесів.

☐ Збільшення лояльності клієнтів та покращення рівня сервісу.

☐ Розвиток онлайн-торгівлі, сервісів доставки та супутніх послуг.

☐ Поетапне розширення географії присутності мережі.

Компанія «Сільпо» планує активне розширення мережі, зокрема відкриття нових магазинів до 2026 року (рис. 2.5). Завдяки цьому бренд зможе охопити ширшу аудиторію, особливо в нових регіонах та районах міст. Збільшення кількості торгових точок підсилює впізнаваність бренду та зміцнює його конкурентні позиції на ринку.

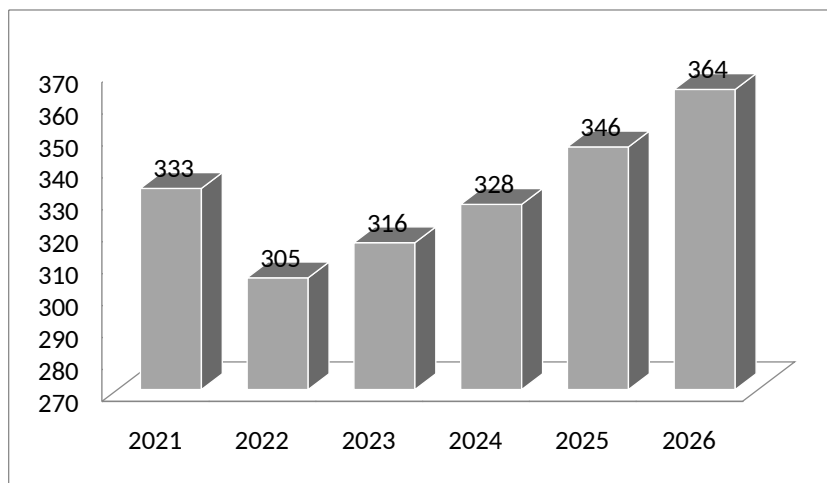


Рис. 2.5. Прогноз загальної кількості магазинів Сільпо за 2021-2026 рр. [7]

Стратегічний план компанії має бути інтегрований у всі напрями її діяльності. Важливо забезпечити гнучкість стратегії та оперативне реагування на зміни ринкового середовища. Успішна реалізація цілей можлива лише за умови залучення всіх співробітників компанії, прийняття рішень з урахуванням потреб клієнтів та активної участі в соціальних ініціативах. Відповідальне ставлення до довкілля також залишається важливим елементом корпоративної стратегії.

Ефективна реалізація стратегічного плану розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» безпосередньо залежить від системності та обґрунтованості управлінських рішень, що приймаються на всіх рівнях ієрархії компанії. Ці рішення є ключовим інструментом трансформації сформульованих стратегічних напрямів у конкретні дії та досягнення поставлених цілей. Управлінські рішення можна класифікувати за їхньою масштабністю та впливом на діяльність підприємства.

Насамперед, стратегічні управлінські рішення приймаються на вищому рівні керівництва компанії та визначають довгострокові цілі, загальний вектор розвитку, ключові інвестиційні напрями та філософію функціонування. Прикладами таких рішень є розширення географічної присутності мережі шляхом відкриття нових філій у перспективних регіонах, суттєві інвестиції у цифрову трансформацію та розвиток омніканальної моделі, формування та розвиток портфелю власних торгових марок або коригування організаційної структури компанії для підвищення її гнучкості та адаптивності.

Далі, тактичні управлінські рішення спрямовані на детальне планування та реалізацію стратегічних цілей у середньостроковій перспективі. Вони охоплюють розробку та впровадження функціональних програм, проектів та планів дій. До тактичних рішень належать розвиток конкретних цифрових продуктів, таких як мобільний додаток чи онлайн-платформа; оптимізація логістичних ланцюгів для підвищення ефективності та зниження витрат; розробка та оновлення асортиментної матриці, включаючи розширення сегменту органічної та фермерської продукції; а також впровадження нових стандартів обслуговування клієнтів та розвиток програм лояльності.

Нарешті, оперативні управлінські рішення є щоденними, рутинними рішеннями, що забезпечують безперебійне функціонування компанії та ефективне використання ресурсів. Вони безпосередньо впливають на оперативну ефективність магазинів та підрозділів. Прикладами таких рішень є управління товарними запасами та оптимізація закупівель, оперативне ціноутворення та проведення промо-акцій, планування та контроль робочого часу персоналу, а також швидке реагування на поточні проблеми з постачальниками, обладнанням чи клієнтськими запитами.

Для досягнення максимальної ефективності управлінських рішень у ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно забезпечити їхню комплексну інформаційну підтримку. Рішення повинні ґрунтуватися на актуальному та достовірному аналізі

внутрішніх даних компанії, таких як фінансові показники, обсяги продажів та лояльність клієнтів, а також зовнішнього середовища, включаючи тенденції ринку, дії конкурентів та зміни у споживчих уподобаннях. Застосування систем бізнес-аналітики та Big Data є критично важливим для цього процесу. Окрім того, важливою умовою є чітке розмежування повноважень та відповідальності, де кожен рівень управління має визначений обсяг повноважень для прийняття рішень, що виключає дублювання функцій та сприяє оперативності. Необхідно також впровадити систему моніторингу та контролю, що передбачає регулярний аналіз ключових показників ефективності (KPIs) та своєчасне виявлення відхилень від плану для оперативних коректив. В умовах високої динаміки ринкового середовища та макроекономічної нестабільності, стратегічний план та пов'язані з ним рішення повинні бути гнучкими та здатними до швидкої адаптації, що вимагає регулярного перегляду стратегії та готовності до внесення змін.

Нарешті, успішність реалізації рішень значною мірою залежить від залучення та підтримки їх усіма співробітниками компанії, адже ефективна комунікація стратегічних цілей та рішень є запорукою їхнього успішного впровадження. Прийняття ефективних управлінських рішень є безперервним, циклічним процесом, що поєднує аналітичну строгість, стратегічне бачення та оперативну гнучкість, що дозволяє «Сільпо-Фуд» не лише реалізовувати поставлені стратегічні цілі, а й підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати сталий розвиток.

Аналіз наявних даних свідчить про високу результативність чинної стратегії «Сільпо-Фуд». Одним із ключових аспектів є розширення територіальної присутності та посилення ринкових позицій. Компанія планує активне зростання загальної кількості магазинів до 2026 року, що було відображено на Рис. 2.5. Це стратегічне рішення дозволяє охопити ширшу

аудиторію та зміцнити впізнаваність бренду, що є прямою реалізацією цілі з розширення територіальної присутності та збільшення частки компанії на ринку.

Цифрова трансформація та розвиток онлайн-каналів також показують свою результативність. Активне вдосконалення мобільного додатку, інтеграція з соціальними мережами, а також постійна оптимізація логістики для онлайн-замовлень, свідчать про ефективне використання сучасних технологій для підвищення зручності клієнтів та розширення каналів збуту. Це прямо впливає на зростання клієнтської лояльності та залучення нових сегментів споживачів.

Одним із найважливіших індикаторів ефективності стратегії є здатність компанії адаптуватися до екстремальних викликів. Досвід пандемії COVID-19 яскраво продемонстрував гнучкість системи управління «Сільпо-Фуд». Запровадження антикризових рішень, таких як децентралізація управлінських повноважень, посилена міжфункціональна координація та активна цифровізація комунікацій, забезпечило ефективну адаптацію та підтримку стабільності бізнесу в умовах значних зовнішніх ризиків. Забезпечення стабільності операційної діяльності, включаючи наявність резервних генераторів та використання хмарних сервісів, також підтверджує здатність компанії мінімізувати вплив зовнішніх загроз.

Нарешті, ефективність оптимізації операційних витрат підтверджується динамікою адміністративних та збутових витрат (Рис. 2.4). Тенденція до скорочення розриву між цими показниками свідчить про більш раціональне використання ресурсів у сфері збуту та постійний контроль за адміністративними витратами.

Ринок онлайн-замовлень у ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє стабільне зростання та продовжуватиме розвиватися завдяки кільком ключовим факторам:

- Зручність та економія часу: покупці цінують можливість замовляти продукти без необхідності відвідувати магазин, що дозволяє оптимізувати витрати часу.

- ❑ Вплив пандемії COVID-19 та економічної рецесії: пандемія прискорила перехід значної частини споживачів на онлайн-шопінг.
- ❑ Технологічний розвиток: впровадження мобільних додатків, вдосконалення онлайн-платформ та покращення логістичних рішень значно спростили процес онлайн-замовлень.
- ❑ Персоналізація: можливість створювати індивідуальні списки покупок, отримувати персоналізовані рекомендації та пропозиції робить онлайн-шопінг більш зручним та привабливим.
- ❑ Розширення асортименту: онлайн-магазини пропонують широкий вибір продукції, включаючи свіжі продукти, готові страви та спеціалізовані товари.

За даними дослідження Kantar Ukraine, проведеного у жовтні 2024 року, 93% українців мають досвід онлайн-покупок. Водночас частка споживачів, які здійснюють онлайн-замовлення продуктів щотижня, суттєво зросла – з 6% у 2022 році до 19,4% у 2024 році.

Впровадження цифрових рішень, розширення мережі магазинів та адаптація бізнес-моделі до глобальних тенденцій є ключовими факторами для забезпечення довгострокового успіху.

Оцінка ефективності реалізованих заходів показує позитивні результати у сфері розвитку онлайн-торгівлі, впровадження нових форматів взаємодії з клієнтами та підвищення рівня сервісу. Водночас, для подальшого вдосконалення діяльності компанії важливо приділяти увагу оптимізації операційних витрат, підвищенню конкурентоспроможності та зміцненню бренду.

Загалом, стратегічне планування та реалізація заходів сприяють стабільному розвитку компанії та її адаптації до змін ринкового середовища. Довгострокова ефективність залежить від гнучкості управлінських рішень, здатності реагувати на виклики та активного використання аналітичних інструментів для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було комплексно досліджено процес прийняття управлінських рішень в організації та проаналізовано його вплив на ефективність функціонування підприємства. Робота поєднала теоретичні основи управлінських рішень із практичним аналізом діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД», що дало змогу всебічно охарактеризувати особливості

формування, реалізації та оцінки управлінських рішень у сучасних умовах господарювання.

У теоретичному аспекті було визначено сутність управлінського рішення як результату інтелектуального процесу вибору альтернатив, спрямованого на досягнення цілей організації. Охарактеризовано класифікаційні ознаки управлінських рішень, ключові етапи процесу їх прийняття, а також фактори, що визначають якість і результативність ухвалених рішень. Особливу увагу приділено впливу людського фактора та когнітивних упереджень на обґрунтованість управлінських дій, що актуалізує необхідність поєднання аналітичних методів з розвитком управлінських компетентностей.

Практичний аналіз, проведений на прикладі ТОВ «Сільпо-ФУД», продемонстрував, що компанія володіє сформованою системою менеджменту, яка характеризується структурованими процедурами, чітким розподілом повноважень та ефективним контролем. Застосування дивізіональної організаційної структури забезпечує гнучкість та швидкість прийняття оперативних рішень. Було встановлено, що управлінські рішення в компанії базуються як на аналітичних підходах, так і на цінному досвіді управлінського персоналу, з помітним прагненням до впровадження цифрових інструментів та стратегічного планування. Компанія активно розвиває власні ІТ-рішення, реалізує політику енергозбереження та стандартизації бізнес-процесів, що свідчить про її орієнтацію на довготривалу ефективність. Особливо цінним є досвід «Сільпо-ФУД» у впровадженні антикризових рішень під час пандемії та глобальної економічної рецесії, що включало децентралізацію управління, цифровізацію комунікацій та гнучкість організаційної структури, забезпечивши ефективну адаптацію та підтримку стабільності бізнесу.

Оцінка ефективності реалізованих заходів показала позитивні результати у сфері розвитку онлайн-торгівлі, впровадження нових форматів взаємодії з

клієнтами та підвищення рівня сервісу. Це підтверджує правильність обраних стратегічних орієнтирів та ефективність їх імплементації.

Таким чином, проведена кваліфікаційна робота підтверджує, що ефективне прийняття управлінських рішень є неперервним, комплексним процесом, який вимагає глибокого розуміння як теоретичних засад, так і практичних аспектів їх реалізації. Через цілеспрямоване вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень, посилення обґрунтованості управлінських дій та модернізацію інструментів менеджменту можна забезпечити стабільне функціонування організації, зростання її ефективності та формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Батрік Р. Техніка реалізації ефективних управлінських рішень. Київ: Знання, 2011. 416 с.
2. Бровкіна Ю. О. Тенденції та перспективи роздрібної торгівлі в Україні. Молодий вчений. 2017.
3. Бутко М.П. Теорія прийняття рішень : підручник. / за ред. І.М. Бутко, В.П. Мащенко. Київ : Центр учбової літератури, 2015. С. 46–51.
4. Власна торгова марка. 5 обов'язкових характеристик упаковки. Дія.Бізнес : веб-сайт. URL: <https://business.diia.gov.ua>
5. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2018 рік. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2020/12/14/5fd75172d4736.PDE>
6. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2019 рік. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2020/12/28/5fe9a31979cce.pdf>
7. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db249d826.pdf>
8. Квасницька Р. С., Дерикот О. М. Процес прийняття управлінських рішень: зміст і етапи. Науковий вісник ПУЕТ. Серія: Економічні науки. 2011. № 6(2). С. 197–201.
9. Ковальчук, О. А. Особливості позиціонування конкурентоспроможного бренду. «Вісник ЖДТУ», 2018, С. 84–86.
10. Мала Н.Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття, 2007. – С. 21-25. URL: https://vlp.com.ua/files/04_31.pdf
11. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (№22)
12. Офіційний сайт мережі Fozzy Group. URL: <https://fozzishop.com.ua>

13. Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-ФУД». URL: <https://silpo.ua>
14. Освіта.ua [Електронний ресурс], Управлінські рішення: сутність, класифікація, умови та процес прийняття. Реферат, 2011 р. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15389/>
15. Педроса Л. Гнучкі бренди. Ловіть клієнтів, стимулюйте зростання та вирізняйтеся на ринку : пер. з англ. Київ: Видавництво «Yakaboo Publishing», 2021.
16. Петруня Ю.Є., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / За ред. Ю.Є. Петруні. 4-те вид., переробл. і доп. – Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. – 276 с.
17. ProfitMark. Важливість торгової марки для бізнесу. URL: <https://profitmark.ua/uk/blog/vazhnost-torgovoy-marki-dlya-biznesa>
18. Сапітон М. Карантин змусив «Сільпо» вийти в онлайн. Але головні інновації та боротьба поки що в офлайн. Forbes. URL: <https://forbes.ua/innovations/stertimezhi-15092020-101>
19. Сатир Л. М., Кепко В. М., Стаднік Л. І. Економічна безпека торговельного підприємства в системі організації торгівлі та комерційної діяльності. Цифрова економіка та економічна безпека, 2023, С. 75–80.
20. Сергєєва О. Р. Організаційно-економічне забезпечення конкурентоздатності торговельного підприємства. Європейський вектор економічного розвитку, 2014. № 2. С.204–210.
21. Сільпо хоче вийти на ринок Польщі. Чи зможе він боротися з Biedronka, Lidl і Dino? URL: <https://bizagro.com.ua/silpo-hoche-vijti-na-rinokpolshhi-chi-zmozhe-vin-borotisia-z-biedronka-lidl-i-dino/>

22. Теорія прийняття рішень [текст]: підручник. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, І. М. Бутко, В. П. Мащенко та ін.]. – К. : «Центр учбової літератури», 2015. – 360 с.
23. Хміль Ф. І. Менеджмент: Підручник.- К.: Вища шк., 1995. - 351 с.
24. Чорна М. В., Глухова С. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія. Харків: ХДУХТ, 2012. – 210 с.