

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

Кафедра менеджменту ЗЕД

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

**«Аналіз методів прийняття управлінських рішень в
організації та визначення їх впливу на ефективність її
діяльності»**

Виконав: здобувач вищої освіти групи
М 21-2

спеціальності 073 «Менеджмент»

Почесний Владислав Сергійович

Керівник Петруня В.Ю., к.е.н,
доцент кафедри менеджменту ЗЕД

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Почесний В.С. Аналіз методів прийняття управлінських рішень в організації та визначення їх впливу на ефективність її діяльності.

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

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз методів прийняття управлінських рішень в організації та визначення їх впливу на ефективність діяльності підприємства.

Для досягнення мети були поставлені та вирішені наступні завдання: Розкрито теоретичні основи процесу прийняття управлінських рішень; Охарактеризовано загальні методи прийняття рішень та їх класифікацію; Проаналізовано організаційно-управлінську структуру ТОВ «Сільпо-ФУД»; Виявлено методи, що використовуються для прийняття управлінських рішень у ТОВ «Сільпо-ФУД»; Оцінено ефективність застосованих методів у контексті фінансових та операційних результатів діяльності підприємства; Запропоновано рекомендації щодо удосконалення управлінських рішень на основі сучасних підходів.

Об'єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень в організації. Предметом дослідження виступають методи прийняття управлінських рішень та їх вплив на ефективність функціонування підприємства.

Дослідження проведено на прикладі діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Сільпо-ФУД».

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Текст роботи викладено на 53 сторінках, містить 14 таблиць та 1 діаграма. Список бібліографічних посилань налічує 47 найменування.

ANNOTATION

Pochesnyi V.S. Analysis of methods of making managerial decisions in an organisation and determining their impact on the efficiency of its activities.

Qualification work for the bachelor's degree in specialty 073 "Management" - University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The purpose of the qualification work is to analyse the methods of making management decisions in the organisation and determine their impact on the efficiency of the enterprise.

To achieve this goal, the following tasks were set and solved: The theoretical foundations of the management decision-making process are revealed; The general methods of decision-making and their classification are characterised; The organisational and managerial structure of Silpo-FOOD LLC is analysed; The methods used for making management decisions in Silpo-FOOD LLC are identified; The effectiveness of the applied methods in the context of financial and operational results of the enterprise is assessed; Recommendations for improving management decisions based on modern approaches are proposed.

The object of research is the process of making managerial decisions in an organisation. The subject of the study is the methods of making managerial decisions and their impact on the efficiency of the enterprise.

The study is conducted on the example of the activities of Silpo-FOOD Limited Liability Company. The paper consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of references and appendices. The text of the work is set out on 53 pages, contains 14 tables and 1 diagram. The list of bibliographic references includes 47 source.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	6
1.1. Сутність управлінських рішень як об'єкта дослідження.....	6
1.2. Класифікація, види та методи прийняття управлінських рішень.....	9
1.3. Критерії ефективності управлінських рішень.....	14
1.4. Організаційні підходи до впровадження рішень у діяльність підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	22
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД».....	22
2.2. Оцінка системи управлінських рішень.....	26
2.3. Запропоновані напрями вдосконалення прийняття управлінських рішень.....	41
2.4. Оцінка ефективності запропонованих змін.....	47
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	51

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростаючої конкуренції ефективність функціонування будь-якої організації значною мірою залежить від якості прийнятих управлінських рішень. Це особливо актуально для підприємств роздрібно́ї торгівлі, де швидкість реагування на зміни ринку, поведінку споживачів, коливання попиту та постачання визначає не лише стабільність, але й конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Прийняття управлінських рішень є складною системою взаємозалежних процесів, що потребують ретельного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінки ресурсів, ризиків, а також формалізації та впровадження ефективних моделей прийняття рішень. Вибір найбільш оптимальних методів управління залежить від організаційної структури підприємства, рівня професіоналізму управлінського персоналу, інформаційного забезпечення та специфіки бізнес-процесів.

Зокрема, для компанії ТОВ «Сільпо-ФУД», яка є частиною потужної торговельної мережі й функціонує в умовах високої ринкової конкуренції, важливість аналізу методів прийняття управлінських рішень зростає в кілька разів. Це підприємство постійно змушене пристосовуватися до змін у споживчих вподобаннях, законодавчих обмеженнях, економічних коливаннях, а також вимогах ефективної логістики, закупівель і управління персоналом. Прийняті управлінські рішення на всіх рівнях організаційної структури – стратегічному, тактичному й оперативному – мають безпосередній вплив на фінансові результати, ефективність бізнес-процесів та рівень задоволеності споживачів. Тому актуальним постає питання вивчення існуючих методів прийняття управлінських рішень в рамках організації ТОВ «Сільпо-ФУД», оцінки їх ефективності та впливу на результати діяльності підприємства.

Актуальність теми дослідження полягає у зростаючій потребі вдосконалення системи управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі шляхом впровадження науково обґрунтованих методів прийняття управлінських рішень. Складність зовнішнього середовища, прискорення

цифрової трансформації, зміна споживчої поведінки та високий рівень конкуренції вимагають від керівників не лише інтуїтивного, а й аналітично обґрунтованого підходу до управлінських рішень. Ефективне застосування таких методів дозволяє підвищити якість планування, забезпечити гнучкість організаційної структури, покращити фінансові показники та зміцнити позиції на ринку. У цьому контексті важливо проаналізувати практики, які використовує ТОВ «Сільпо-ФУД», щоб виявити сильні й слабкі сторони існуючої системи прийняття рішень і запропонувати можливі шляхи її вдосконалення.

Мета дослідження – проаналізувати методи прийняття управлінських рішень в організації ТОВ «Сільпо-ФУД» та визначити їхній вплив на ефективність діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження – процес прийняття управлінських рішень в організації.

Предмет дослідження – методи прийняття управлінських рішень та їх вплив на ефективність функціонування підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД».

Завдання дослідження:

1. Розкрити теоретичні основи процесу прийняття управлінських рішень.
2. Охарактеризувати загальні методи прийняття рішень та їх класифікацію.
3. Проаналізувати організаційно-управлінську структуру ТОВ «Сільпо-ФУД».
4. Виявити методи, що використовуються для прийняття управлінських рішень у ТОВ «Сільпо-ФУД».
5. Оцінити ефективність застосованих методів у контексті фінансових та операційних результатів діяльності підприємства.
6. Запропонувати рекомендації щодо удосконалення управлінських рішень на основі сучасних підходів.

Методи дослідження базуються на комплексному поєднанні теоретичних і практичних підходів. У процесі дослідження застосовуються методи аналізу та синтезу для вивчення літературних джерел і наукових праць, присвячених

теорії управління та методам прийняття рішень. Метод системного підходу дозволяє розглядати управлінське рішення як елемент єдиної системи управління організацією. Метод економічного аналізу застосовується для оцінки ефективності управлінських рішень у ТОВ «Сільпо-ФУД» на основі фінансових показників. Метод експертних оцінок використовується для збору думок управлінського персоналу щодо доцільності використаних методів. Також застосовується метод порівняльного аналізу, який дозволяє зіставити ефективність різних підходів до прийняття рішень у межах досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Сутність управлінських рішень як об'єкта дослідження

Сутність управлінських рішень як об'єкта дослідження полягає у їх визначальній ролі в процесі управління будь-якою організацією, адже саме вони слугують засобом реалізації функцій управління — планування, організації, мотивації, контролю та регулювання. Управлінське рішення — це свідомий вибір керівником або управлінським органом одного з кількох можливих варіантів дій, який здійснюється з метою досягнення поставлених цілей у певній ситуації та з урахуванням обмежень зовнішнього і внутрішнього середовища. Прийняття управлінського рішення включає не лише інтелектуальний аналіз проблеми, а й організаційне забезпечення її реалізації, моніторинг результатів та корекцію в разі відхилень. Відтак, управлінське рішення є не ізольованим актом, а динамічним процесом, який включає підготовку, формування, обґрунтування, прийняття і реалізацію вибраного курсу дій [1].

У науковому розумінні, управлінське рішення — це складна інтегрована категорія, що поєднує в собі економічні, організаційні, психологічні та соціальні аспекти. Воно завжди є реакцією на певний управлінський виклик, що потребує втручання, коригування або спрямування дій організації. Ефективність управлінського рішення визначається його відповідністю стратегічним і тактичним цілям організації, рівнем обґрунтованості, своєчасністю прийняття, гнучкістю щодо зміни умов середовища, а також його впливом на досягнення запланованих результатів. З огляду на це, управлінське рішення має як змістову, так і формальну сторону: змістова сторона відображає проблему, яку потрібно вирішити, а формальна — спосіб

прийняття рішення, рівень деталізації, відповідального суб'єкта та алгоритм реалізації.

У сфері підприємницької діяльності, зокрема в умовах ринку роздрібної торгівлі, таких як у ТОВ «Сільпо-ФУД», управлінські рішення охоплюють широкий спектр питань — від стратегічного планування розвитку мережі та управління асортиментом до оптимізації логістичних ланцюгів, кадрової політики та маркетингової активності. Кожне таке рішення приймається з урахуванням фінансових ресурсів, технологічних можливостей, конкурентного середовища, споживчих тенденцій, законодавчих обмежень та інших факторів, що визначають складність і відповідальність управлінського процесу. Прийняття рішень вимагає глибокого аналізу альтернатив, прогнозування наслідків, чіткого формулювання цілей, злагодженості дій і постійного вдосконалення управлінських навичок [2].

Крім того, сутність управлінських рішень проявляється у їх значному впливі на всі сфери діяльності підприємства. Якість таких рішень безпосередньо корелює з ефективністю функціонування організації в цілому: від правильної постановки проблеми та аналізу ситуації залежить доцільність обраного шляху, а від якості реалізації рішення — досягнення цільових показників. У зв'язку з цим, дослідження управлінських рішень як об'єкта наукового аналізу передбачає не лише теоретичне осмислення їхньої природи, але й практичне оцінювання на основі реальних прикладів діяльності організації, таких як ТОВ «Сільпо-ФУД», що дозволяє встановити зв'язок між характером прийнятих рішень і фактичними результатами підприємства.

Управлінське рішення, як об'єкт дослідження, набуває особливої ваги в контексті оцінювання ефективності діяльності організації, адже кожна дія управлінця, незалежно від рівня її складності, має стратегічний чи тактичний вплив на загальний стан підприємства. Це зумовлює необхідність не лише формального аналізу змісту та структури таких рішень, а й глибокого розуміння механізмів їхнього прийняття, інформаційного забезпечення, комунікаційного супроводу, а також наслідків, які вони спричиняють для

внутрішньої та зовнішньої стабільності організації. У практиці ТОВ «Сільпо-ФУД» це може проявлятися, наприклад, у рішенні щодо впровадження нових логістичних платформ, змін у постачальницьких стратегіях або реорганізації відділів обслуговування клієнтів. Такі рішення формуються на перетині численних факторів — економічних показників, корпоративної політики, очікувань споживачів і потреб ринку.

Таблиця 1.1 – Характеристики управлінських рішень як об’єкта дослідження

№ з/п	Характеристика	Змістовий опис
1	Мета управлінського рішення	Досягнення конкретного результату в межах цілей організації
2	Суб’єкт прийняття	Керівник або колегіальний орган, відповідальний за прийняття рішень
3	Об’єкт впливу	Сфера діяльності або конкретна управлінська ситуація, яка потребує вирішення
4	Види управлінських рішень	Стратегічні, тактичні, оперативні
5	Форми прийняття рішень	Індивідуальна, колегіальна, автоматизована
6	Методи прийняття	Інтуїтивні, раціональні, комбіновані, з використанням інформаційних технологій
7	Критерії ефективності	Своєчасність, доцільність, економічність, вплив на результативність організації
8	Рівень ризику	Залежить від ступеня невизначеності зовнішнього середовища та обґрунтованості альтернатив
9	Інформаційне забезпечення	Необхідність актуальних, достовірних, повних даних для формування обґрунтованого рішення
10	Процес реалізації	Впровадження рішення в практичну діяльність із контролем, коригуванням та аналізом результатів

Процес прийняття рішень нерозривно пов’язаний з управлінською відповідальністю, ризикованістю та здатністю прогнозувати наслідки. Це вимагає від менеджменту наявності не тільки глибоких знань про внутрішні процеси організації, а й аналітичного мислення, здатності бачити проблему системно, а не ізольовано. Тому однією з ключових характеристик сутності

управлінських рішень є їхня орієнтація на досягнення певного результату, що визначається цілями, сформованими у процесі стратегічного або оперативного планування. Таким чином, рішення виступає не лише результатом логіко-аналітичної діяльності, а й засобом втілення організаційної волі у конкретних діях, які реалізуються через систему виконавчих функцій [3].

Отже, управлінське рішення не може розглядатися як статичне поняття або одноразовий акт, воно є невід'ємною частиною динамічного процесу управління, що вимагає постійної адаптації, аналізу та вдосконалення. Його дослідження дозволяє зрозуміти, які чинники сприяють ефективному функціонуванню підприємства, які аспекти потребують удосконалення та які ризики необхідно враховувати для досягнення бажаних результатів у конкурентному середовищі [4].

1.2. Класифікація, види та методи прийняття управлінських рішень

Класифікація та види управлінських рішень є фундаментальною основою для розуміння механізмів функціонування сучасних організацій. У науковій та прикладній літературі управлінські рішення розглядаються не лише як результат розумової діяльності керівника, а як структурований процес, який включає в себе етапи постановки цілі, формування альтернатив, вибору оптимального варіанта та контролю за його реалізацією. У зв'язку з багатогранністю цього явища, постає необхідність класифікувати управлінські рішення за різними критеріями, що дозволяє більш точно аналізувати їхній характер, мету, сферу впливу та потенційні наслідки [5].

Одним із основних підходів до класифікації управлінських рішень є їх розподіл за рівнем управління. У цьому випадку розрізняють стратегічні, тактичні та оперативні рішення. Стратегічні рішення мають довгостроковий характер і спрямовані на досягнення глобальних цілей підприємства, таких як розширення ринку, впровадження нових продуктів, вихід на міжнародний рівень або повна трансформація організаційної структури. Вони потребують

ретельного обґрунтування, глибокого аналізу зовнішнього середовища, економічної ситуації, конкурентного середовища та внутрішніх ресурсів компанії. Тактичні рішення, у свою чергу, мають середньостроковий горизонт планування і стосуються таких сфер, як розподіл ресурсів між підрозділами, впровадження нових технологій у межах існуючих потужностей, оптимізація логістики або організація маркетингових кампаній. Оперативні рішення мають короткостроковий характер і пов'язані з вирішенням повсякденних питань діяльності підприємства: контроль за виконанням завдань, реагування на конкретні ситуації, що виникають у процесі виробництва або обслуговування клієнтів.

Іншим важливим критерієм класифікації є ступінь формалізації процесу прийняття рішення. Відповідно до цього виділяють формалізовані та неформалізовані рішення. Формалізовані рішення приймаються за чіткими алгоритмами, з використанням математичних моделей, статистичних розрахунків та інформаційних систем. Вони особливо актуальні у виробничих і фінансових структурах, де велике значення мають точність розрахунків і прогнозування. Неформалізовані рішення ґрунтуються на досвіді, інтуїції, експертній оцінці й часто застосовуються в умовах невизначеності або нестачі інформації. У роздрібній торгівлі, наприклад, як у ТОВ «Сільпо-ФУД», менеджери часто змушені поєднувати обидва підходи: формалізовані системи прогнозування попиту використовуються разом із рішеннями, які приймаються на основі досвіду та розуміння поведінки споживача [6].

Таблиця 1.2 – Класифікація управлінських рішень за основними ознаками

№ з/п	Класифікаційна ознака	Типи управлінських рішень	Коротка характеристика
1	Рівень управління	Стратегічні, тактичні, оперативні	Стратегічні формують довгостроковий курс розвитку організації; тактичні забезпечують виконання стратегічних цілей через середньострокові програми; оперативні спрямовані на вирішення поточних завдань

			щоденної діяльності.
--	--	--	----------------------

Продовження табл.1.2

2	Часовий горизонт	Довгострокові, середньострокові, короткострокові	Довгострокові охоплюють період понад п'ять років; середньострокові планують діяльність на один-п'ять років; короткострокові стосуються періоду до одного року.
3	Ступінь формалізації	Формалізовані, неформалізовані	Формалізовані ґрунтуються на алгоритмах, математичних моделях і точних даних; неформалізовані приймаються на основі досвіду, інтуїції та експертних суджень у ситуаціях недостатньої інформації.
4	Спосіб прийняття	Індивідуальні, колегіальні, автоматизовані	Індивідуальні ухвалює одна особа і несе персональну відповідальність; колегіальні готуються та приймаються групою фахівців або радою; автоматизовані генеруються інформаційними системами або ШІ за заданими правилами.
5	Міра новизни	Рутинні, нерутинні	Рутинні повторюються регулярно й мають стандартизовані процедури; нерутинні виникають у нестандартних чи кризових ситуаціях і потребують творчого підходу та додаткового аналізу.
6	Ступінь ризику	Умови визначеності, ризику, невизначеності	Умови визначеності припускають повну інформацію про наслідки; ризику – існують імовірнісні оцінки результатів; невизначеності – відсутні надійні дані про альтернативи та їхні результати.

Після аналізу класифікацій управлінських рішень стає очевидним, що кожен тип рішення має свої особливості формування, механізм реалізації та рівень впливу на діяльність підприємства. Застосування тієї чи іншої класифікаційної категорії в управлінській практиці дозволяє не тільки систематизувати процес прийняття рішень, а й більш точно визначити відповідальність, інструменти реалізації та ризики, пов'язані з управлінським вибором. Такий підхід створює підґрунтя для глибшого аналізу ефективності управлінських рішень, а також забезпечує узгодженість дій між різними рівнями управління [7].

Особливе значення має правильне визначення виду управлінського рішення в реальних умовах функціонування організації. Наприклад, у діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД» стратегічні рішення приймаються на рівні центрального офісу або керівництва мережі й охоплюють питання масштабування бізнесу, змін у форматі магазинів, впровадження інноваційних сервісів. Тактичні рішення належать до повноважень регіональних менеджерів і стосуються організації роботи окремих торгових точок, формування кадрової політики або управління локальними закупівлями. Оперативні рішення, в свою чергу, ухвалюються щоденно на рівні адміністрації магазинів та включають вирішення поточних питань, пов'язаних із продажем, обслуговуванням клієнтів і контролем за виконанням внутрішніх стандартів.

Умови невизначеності, з якими стикається сучасне підприємство, особливо в періоди економічної турбулентності або підвищеної конкуренції, часто зумовлюють необхідність прийняття саме нерутинних, творчих рішень. Це вимагає не лише високого рівня гнучкості від керівництва, а й наявності інструментів аналітики, прогнозування та ефективної комунікації. Оцінка ризиків, залучення сучасних інформаційних систем, а також посилення ролі колегіальних форм прийняття рішень створює передумови для побудови стабільної й адаптивної системи управління, здатної до саморегуляції та стратегічного розвитку.

Методи прийняття управлінських рішень становлять важливу складову управлінської науки та практики, оскільки саме вони визначають логіку, інструментарій і підхід до вибору оптимального варіанту дій у конкретній ситуації. Кожне управлінське рішення приймається в умовах наявності альтернатив, обмежених ресурсів, часових рамок і певного ступеня невизначеності, що обумовлює необхідність використання різноманітних методів, які забезпечують раціональність, обґрунтованість і ефективність кінцевого вибору. У сучасному менеджменті прийняття рішень розглядається як складний когнітивний та інженерно-аналітичний процес, який потребує

системного підходу й використання відповідних засобів моделювання, прогнозування, логічного аналізу та практичного досвіду [8].

Комбіновані методи поєднують елементи логіко-аналітичного та інтуїтивного підходів і є найбільш поширеними в умовах сучасного менеджменту. Вони дозволяють компенсувати недоліки кожного з окремих підходів і досягати балансу між об'єктивністю даних і суб'єктивною оцінкою ситуації. Наприклад, керівник може використовувати результати комп'ютерного аналізу продажів як основу для прийняття рішення, але доповнювати їх власним баченням щодо доцільності тих чи інших дій у межах стратегічної політики підприємства [9].

Таблиця 1.3 – Методи прийняття управлінських рішень

№ з/п	Метод	Суть методу	Сфера застосування
1	Аналітичний метод	Базується на логічному аналізі проблеми, математичних розрахунках, моделюванні та прогнозуванні наслідків рішень.	Планування, стратегічне управління, оцінка фінансових ризиків.
2	Інтуїтивний метод	Спирається на досвід, інтуїцію, суб'єктивну оцінку ситуації без глибокого аналізу.	Оперативне управління, вирішення нестандартних ситуацій, креативний менеджмент.
3	Комбінований метод	Поєднує раціональний аналіз із досвідом та інтуїцією керівника.	Розробка маркетингових стратегій, оцінка варіантів проєктів, управління персоналом.
4	Евристичний метод	Використовує приблизні правила й шаблони для пошуку прийнятного рішення без повного аналізу.	Ситуації з великою кількістю змінних, обмежений час і ресурси.
5	Метод експертних оцінок	Передбачає збір думок спеціалістів та їх обробку для отримання узагальненого рішення.	Прогнозування, стратегічне планування, інноваційний розвиток.
6	Автоматизований метод	Рішення формуються системами підтримки прийняття рішень або штучним інтелектом.	Управління запасами, логістика, ритейл-аналітика, CRM-системи.

Після аналізу основних методів прийняття управлінських рішень, наведених у таблиці 1.3, варто наголосити на тому, що вибір конкретного методу залежить не лише від природи управлінської проблеми, але й від внутрішніх можливостей організації, стилю управління, рівня професіоналізму керівників, доступності інформаційних ресурсів та швидкості змін у зовнішньому середовищі. Кожен із методів має свої переваги і обмеження, а отже, їх застосування має бути гнучким і контекстно зумовленим. В умовах високої конкуренції, коли організація стикається з необхідністю ухвалення рішень у стислі строки та на тлі інформаційної невизначеності, домінуючу роль можуть відігравати інтуїтивні та комбіновані методи, здатні забезпечити оперативну реакцію та врахувати неформалізовані чинники, що не піддаються точному обрахунку [10].

Загалом, ефективне використання методів прийняття рішень дає змогу не тільки досягати оперативних цілей, а й формувати стратегічну конкурентну перевагу. Для досягнення цього важливо не лише знати можливості різних методів, але й мати чітке бачення їх взаємозв'язку, динаміки використання в часі, а також відповідності цілям розвитку підприємства. Саме така інтеграція знань, технологій та управлінської інтуїції створює основу для ухвалення рішень, які здатні забезпечити довгостроковий успіх організації.

1.3. Критерії ефективності управлінських рішень

Критерії ефективності управлінських рішень є одним із ключових аспектів, що дозволяють оцінити якість прийнятих рішень, їх вплив на діяльність організації та ступінь досягнення поставлених цілей. Ефективне управлінське рішення не зводиться лише до формального вибору серед можливих альтернатив, а передбачає практичну реалізацію такого вибору з мінімальними витратами ресурсів і максимальним позитивним ефектом для

підприємства. Це поняття охоплює як кількісні, так і якісні параметри, зокрема економічну доцільність, результативність, адаптивність до змін, гнучкість у реалізації та узгодженість із загальною стратегією організації [11].

Не менш важливим критерієм є своєчасність прийняття рішення. Навіть добре обгрунтоване, економічно доцільне рішення може втратити свою ефективність, якщо його прийнято із запізненням або надто поспішно. У динамічному конкурентному середовищі швидкість реакції підприємства на зміни ринку, поведінку споживачів, дії конкурентів чи зовнішні виклики, такі як кризи чи регуляторні зміни, може мати вирішальне значення. Своєчасне управлінське рішення забезпечує перевагу в ресурсах, ринку або репутації, тоді як затримка призводить до втрати можливостей, зниження прибутку або погіршення іміджу [12].

Наступним важливим критерієм є економічна ефективність. Вона полягає у здатності рішення забезпечити досягнення результату з мінімальними витратами фінансових, трудових, часових і матеріальних ресурсів. Це передбачає ретельний аналіз витрат і вигод, баланс між інвестиціями й очікуваним прибутком, оптимізацію процесів і мінімізацію втрат. Наприклад, у сфері роздрібної торгівлі управлінське рішення щодо зміни логістичного оператора може виявитися ефективним лише у разі, якщо витрати на зміну не перевищують очікувані вигоди у вигляді швидшої доставки, зниження рівня втрат або підвищення задоволеності клієнтів.

Оцінювання ефективності управлінських рішень також передбачає врахування ступеня досягнення запланованих результатів. Це означає, що показники, які визначалися на етапі постановки завдання, повинні бути досягнуті в межах допустимого відхилення. Наприклад, якщо метою рішення було підвищити обсяг продажів на 15% упродовж кварталу, а досягнуто лише 3%, це може свідчити про неефективність або неправильну реалізацію обраного варіанта дій. При цьому важливо враховувати не лише фактичні результати, але й зовнішні чинники, які могли вплинути на процес досягнення цілей, — економічну ситуацію, сезонність, поведінку конкурентів тощо.

Адаптивність та гнучкість управлінського рішення в умовах змін також виступають важливими критеріями. Рішення, яке здатне бути скоригованим без значних втрат у разі зміни обставин або зовнішніх умов, вважається більш ефективним, ніж те, яке є надто жорстким і вимагає повного перегляду стратегії у випадку відхилення від плану. Особливо це стосується кризових ситуацій, коли зовнішнє середовище змінюється настільки швидко, що рішення, прийняті навіть кілька днів тому, можуть втратити актуальність. Гнучкість полягає в можливості реалізації альтернативного сценарію або модифікації поточного рішення з урахуванням нових даних, що робить управління більш динамічним і життєздатним [13].

Таблиця 1.4 – Критерії ефективності управлінських рішень

№ з/п	Критерій	Суть критерію	Роль у визначенні ефективності
1	Відповідність стратегічним цілям	Рішення має бути узгоджене з місією та довгостроковою стратегією підприємства.	Забезпечує спрямованість дій на досягнення глобальних цілей організації.
2	Своєчасність	Рішення повинно бути прийнято у відповідний момент, коли його реалізація ще має сенс.	Підвищує шанси на використання ринкових можливостей та запобігання загрозам.
3	Економічна доцільність	Досягнення результатів із мінімальними витратами ресурсів при максимальній вигоді.	Дає змогу оцінити рентабельність і ефективність використання ресурсів.
4	Досягнення поставлених результатів	Реалізація рішення повинна приводити до виконання запланованих цілей.	Є головним показником практичного успіху управлінської дії.

5	Адаптивність і гнучкість	Можливість коригування рішення відповідно до змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі.	Забезпечує життєздатність рішення в умовах невизначеності.
6	Прийнятність для персоналу	Рівень підтримки рішення серед працівників організації.	Сприяє успішному впровадженню та мінімізує внутрішній опір.

Після наведеної таблиці 1.4, яка систематизує ключові критерії ефективності управлінських рішень, можна зробити висновок, що комплексний підхід до їх оцінювання дозволяє не лише зафіксувати факт досягнення або недосягнення певного результату, але й глибше проаналізувати причини успішності або неефективності прийнятого рішення. Це особливо важливо для підприємств, які працюють в умовах постійної динаміки, високої конкуренції та багатофакторного середовища, де будь-яка помилка в управлінні може мати масштабні негативні наслідки [14].

У підсумку можна стверджувати, що чітке визначення критеріїв ефективності управлінських рішень є основою для їх системного аналізу, вдосконалення процесу прийняття рішень, підвищення відповідальності керівників і формування прозорих механізмів оцінювання. Саме завдяки критеріям підприємство отримує можливість не лише виявляти та виправляти слабкі місця в управлінській системі, але й формувати культуру обґрунтованого прийняття рішень, що є запорукою стійкого та ефективного розвитку в умовах постійних змін [15].

1.4. Організаційні підходи до впровадження рішень у діяльність підприємства

Організаційні підходи до впровадження управлінських рішень у діяльність підприємства є одним із ключових етапів управлінського циклу, який забезпечує практичну реалізацію ухвалених рішень та досягнення запланованих результатів. Прийняття рішення саме по собі не є завершенням управлінського процесу, оскільки його ефективність виявляється лише після фактичного втілення в організаційні процеси, ресурси та дії персоналу. Реалізація управлінського рішення передбачає не тільки виконання конкретних дій, але й цілу низку підготовчих та супровідних заходів, які мають бути інтегровані в організаційну структуру та культуру підприємства. Одним із найважливіших аспектів впровадження управлінських рішень є побудова чіткої системи комунікацій, яка забезпечує передачу рішення від рівня, на якому воно було прийняте, до рівнів, де воно безпосередньо реалізується. У цьому контексті важливо, щоб усі виконавці мали не лише формальний доступ до інформації про зміст рішення, але й розуміли його мету, логіку та очікувані результати. Така поінформованість сприяє зменшенню опору змінам, формує відповідальне ставлення до виконання завдань і забезпечує зворотний зв'язок, який є критично важливим для коригування дій у процесі реалізації [16].

Крім цього, впровадження рішення потребує організаційної підтримки з боку керівництва, яка включає координацію дій між підрозділами, розподіл повноважень, забезпечення необхідними ресурсами — фінансовими, матеріальними, трудовими та інформаційними. Необхідно, щоб відповідальні особи мали не лише формальний мандат на виконання певних дій, але й відповідні компетенції, мотивацію та інструменти для досягнення результату. Тут важливим є узгодження між горизонтальними та вертикальними рівнями управління, а також між функціональними й проектними структурами, якщо йдеться про впровадження змін у великій організації, такій як ТОВ «Сільпо-ФУД».

Ще одним критичним компонентом організаційного підходу є деталізація плану реалізації управлінського рішення. Такий план повинен

містити конкретні етапи, терміни виконання, очікувані результати, відповідальних осіб та показники, за якими буде оцінюватися успішність реалізації. Планування має бути достатньо гнучким для адаптації до зовнішніх змін, але водночас структурованим, щоб уникнути хаотичних дій. Стандартизація процесів, впровадження регламентів і процедур, формалізація відповідальності — усе це сприяє перетворенню управлінського рішення з абстрактної концепції у конкретні дії, що можуть бути проконтрольовані й виміряні [17].

Окрему увагу необхідно приділити управлінню змінами, яке супроводжує процес впровадження нових рішень. Зміни, навіть якщо вони спрямовані на покращення, можуть викликати страх, невпевненість, відчуття втрати стабільності у працівників. Тому важливо застосовувати такі організаційні підходи, які передбачають поетапне впровадження, консультації з персоналом, навчання, психологічну підтримку, створення умов для адаптації. Чим краще організація підготується до змін, тим швидше і з меншими втратами буде реалізовано управлінське рішення.

Також важливо забезпечити ефективний контроль і моніторинг процесу реалізації. Це означає, що керівництво повинно регулярно відстежувати динаміку виконання завдань, порівнювати досягнуті результати із запланованими, виявляти відхилення, визначати їх причини та вчасно вживати коригувальних заходів. Контроль виконує не лише функцію нагляду, але й функцію підтримки — він дає змогу ідентифікувати проблеми, що виникають у процесі реалізації, і оперативно реагувати на них. Можна сказати, що ефективне впровадження управлінських рішень вимагає комплексного підходу, який включає чітке планування, комунікацію, координацію, ресурсне забезпечення, управління змінами та систему контролю. Саме поєднання цих елементів дає змогу підприємству трансформувати управлінські рішення на рівні концепції у практичні результати, що відображаються в підвищенні продуктивності, покращенні сервісу, оптимізації витрат або зміцненні ринкових позицій. Успішне застосування таких підходів є однією з основних

умов ефективного функціонування організації в умовах складного й мінливого зовнішнього середовища. Розуміння організаційних підходів до впровадження рішень набуває особливого значення в умовах постійного ускладнення внутрішніх процесів підприємства, зростання обсягу інформації та необхідності швидкої реакції на зміни ринку. Тому не менш важливим аспектом цього процесу є формування відповідного організаційного середовища, в якому реалізація управлінських рішень відбувається не в ізоляції, а в тісному зв'язку з поточними бізнес-процесами, корпоративною культурою та інноваційною здатністю організації. Чим вищий рівень організаційної зрілості підприємства, тим швидше та ефективніше впроваджуються рішення, незалежно від їх складності чи масштабу [18].

Таблиця 1.5 – Організаційні підходи до впровадження управлінських рішень

№ з/п	Організаційний підхід	Зміст підходу	Значення для впровадження рішень
1	Комунікаційна прозорість	Забезпечення чіткого донесення змісту рішення до всіх виконавців з урахуванням його цілей, логіки та очікуваних результатів.	Сприяє зменшенню опору змінам та підвищенню відповідальності персоналу.
2	Ресурсна підтримка	Надання необхідних матеріальних, фінансових, трудових і інформаційних ресурсів для реалізації управлінського рішення.	Гарантує практичну здійсненність та результативність впровадження.
3	Плановірність дій	Розробка поетапного плану реалізації рішення з чіткими строками, відповідальними особами та показниками контролю.	Забезпечує системність, логіку дій та можливість своєчасної корекції.
4	Управління змінами	Формування умов для адаптації персоналу до нових рішень через навчання, консультації, поетапне впровадження.	Знижує рівень стресу в колективі та сприяє успішному засвоєнню змін.
5	Контроль та моніторинг	Систематичне відстеження ходу реалізації, аналіз проміжних результатів і	Підвищує гнучкість управління і дозволяє досягти запланованих

		оперативне усунення відхилень.	результатів.
--	--	--------------------------------	--------------

Продовження табл.1.5

6	Зворотний зв'язок	Організація постійного діалогу між виконавцями та керівництвом щодо ходу впровадження та проблемних аспектів.	Сприяє удосконаленню управлінських рішень і зміцненню довіри у колективі.
---	-------------------	---	---

Особливого значення набуває також здатність організації до забезпечення зворотного зв'язку між виконавцями і керівниками, що дає змогу адаптувати початкові рішення до реальних умов реалізації, коригувати плани, враховувати нововиявлені чинники та підвищувати гнучкість управління. Така система діалогу сприяє зміцненню довіри між рівнями управління, формуванню спільної відповідальності за результат і зростанню лояльності працівників до цілей підприємства. Водночас цей механізм дозволяє формувати корпоративну пам'ять, коли досвід реалізації попередніх рішень використовується для вдосконалення нових управлінських підходів, що в довгостроковій перспективі забезпечує сталий розвиток і конкурентоспроможність.

У результаті ефективного впровадження рішень в діяльність підприємства не може розглядатися як одноразовий акт або технічна процедура. Це складний, поетапний і глибоко організований процес, що передбачає інтеграцію змісту рішення з ресурсним, людським і культурним потенціалом організації. Він охоплює всі рівні управління, враховує як об'єктивні економічні параметри, так і соціально-психологічні чинники, і потребує постійного моніторингу, корекції та зворотного зв'язку. Саме в такий спосіб управлінські рішення перетворюються на реальні зміни, що приносять вимірювану користь, формують довіру до керівництва і закладають підвалини для системного зростання ефективності підприємства [19].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД»

ТОВ «Сільпо-ФУД» є однією з ключових структур у сфері роздрібної торгівлі в Україні, що входить до складу великої торгово-промислової групи Fozzy Group. Це підприємство здійснює управління мережею супермаркетів «Сільпо» та делікатес-маркетів «Le Silpo», а також реалізує широкий асортимент продовольчих і непродовольчих товарів, орієнтуючись на масового споживача. Сучасна інфраструктура підприємства, висока якість товарів і послуг, наявність логістичних центрів, розвинена система дистрибуції, а також стратегія клієнтоорієнтованості дозволили «Сільпо-ФУД» утвердитися як один з лідерів українського ринку рітейлу [21].

Упродовж кількох років діяльності компанія продемонструвала вражаючі темпи розширення — до початку 2000-х років уже функціонувало понад два десятки супермаркетів у різних регіонах країни. У наступні роки мережа продовжувала стрімко зростати, поступово охоплюючи нові міста та області. Розширення супроводжувалося не лише кількісним зростанням, а й удосконаленням стандартів обслуговування, модернізацією магазинів, впровадженням сучасних технологій, розвитку корпоративної культури та управлінських практик.

Важливим етапом у становленні ТОВ «Сільпо-ФУД» як окремого юридичного суб'єкта стало реформування структури Fozzy Group, унаслідок чого управління мережею супермаркетів було передано новоствореному підприємству. Це дало змогу зосередити відповідальність за операційну діяльність, логістику, асортиментну політику, закупівлі та кадрову політику безпосередньо на рівні ТОВ «Сільпо-ФУД». Таким чином, підприємство стало самостійним центром прийняття рішень у межах великої бізнес-групи, що дало йому більше можливостей для інноваційного розвитку та гнучкої адаптації до змін ринку [22].

Сьогодні підприємство обслуговує сотні тисяч клієнтів щодня через розгалужену мережу магазинів, яка нараховує понад 300 об'єктів у більш ніж 60 містах України. Магазины «Сільпо» вирізняються сучасним дизайном, тематичними концепціями оформлення інтер'єру, які часто відображають культурні, історичні або географічні особливості регіонів, де вони розташовані. Такий підхід не лише підвищує емоційне залучення покупців, а й формує унікальну атмосферу бренду, яка стимулює повторне відвідування та зміцнює клієнтську лояльність.

ТОВ «Сільпо-ФУД» активно розвиває власні торгові марки, які охоплюють широкий спектр продукції — від базових товарів повсякденного попиту до ексклюзивних делікатесів. Серед них виділяються такі бренди, як «Премія», «Премія Select», «Повна Чаша», «Smak», «Freka», які отримали широку популярність серед споживачів завдяки оптимальному співвідношенню ціни та якості. Це дозволяє підприємству не лише контролювати рівень цінової політики, а й забезпечувати стабільну якість продукції, що постачається на полиці.

Управління товаропотоками здійснюється через потужну логістичну інфраструктуру, до складу якої входять розподільчі центри класу «А», розміщені в Києві, Харкові, Одесі, Запоріжжі та інших великих логістичних вузлах. Ці центри дозволяють забезпечити своєчасне та ефективне постачання товарів до супермаркетів, скоротити витрати на транспортування та оптимізувати запаси. Використання сучасних ІТ-систем, у тому числі систем управління товарними залишками, автоматизованих платформ контролю логістичних процесів і систем обліку, забезпечує високий рівень точності та

У межах операційної діяльності ключову роль відіграє регіональний рівень управління. Для ефективного контролю та координації діяльності мережі «Сільпо», яка охоплює десятки міст України, було створено регіональні центри управління. Ці центри мають власних регіональних директорів, менеджерів з операційної діяльності, фахівців із закупівель і логістики, які відповідають за функціонування торговельних точок у певному

географічному секторі. Такий підхід дозволяє враховувати специфіку споживчої поведінки в різних регіонах, оперативно вирішувати локальні проблеми, а також забезпечувати гнучкість у впровадженні змін на рівні окремих магазинів [25].

Окрему організаційну вертикаль складають керівники магазинів, які безпосередньо відповідають за реалізацію політики підприємства в точках продажу. Вони контролюють роботу персоналу, впроваджують стандарти обслуговування, організовують торговельний процес, забезпечують дотримання касової дисципліни, товарного обліку, санітарних і безпекових вимог. Кожен магазин має свою організаційну структуру, до якої входять завідувачі відділів, продавці, касири, охоронці, технічний персонал, що працює під управлінням адміністратора або керуючого. Така внутрішня структура забезпечує ефективний розподіл функцій і відповідальності в межах кожного торговельного об'єкта.

Загалом організаційна структура управління ТОВ «Сільпо-ФУД» є прикладом змішаної моделі, яка поєднує елементи централізованого управління з децентралізацією на регіональному та операційному рівнях. Вона дозволяє підприємству одночасно реалізовувати стратегічні цілі, утримувати єдині стандарти обслуговування, ефективно управляти ресурсами та реагувати на локальні зміни. Завдяки такій структурі забезпечується оперативність управлінських рішень, адаптивність до зовнішніх викликів і стабільність роботи мережі супермаркетів у будь-яких економічних умовах. Це дозволяє ТОВ «Сільпо-ФУД» утримувати високі позиції на ринку роздрібної торгівлі, демонструвати стійке зростання та впроваджувати сучасні управлінські підходи в щоденну діяльність.

Таблиця 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Сільпо-ФУД»

№ з/п	Рівень управління	Основні підрозділи/посади
-------	-------------------	---------------------------

Продовження табл.2.1

1	Стратегічний рівень	Центральний офіс, Генеральний директор, Департамент стратегічного розвитку, Фінансовий департамент, Департамент маркетингу, HR-департамент, IT-департамент, Департамент логістики
2	Тактичний рівень	Регіональні офіси управління, Регіональні директори, Менеджери з операційної діяльності, Регіональні фахівці із закупівель і логістики
3	Оперативний рівень	Адміністрація магазинів, Керуючі магазинами, Завідувачі відділів, Продавці, Касири, Охорона, Технічний персонал

Продовжуючи аналіз організаційної структури управління ТОВ «Сільпо-ФУД» після побудови таблиці, варто наголосити, що її багаторівневий характер є логічним результатом масштабної та географічно розгалуженої діяльності підприємства. Така структура дозволяє ефективно реалізовувати основні функції менеджменту на кожному з рівнів управління — стратегічному, тактичному та оперативному — забезпечуючи при цьому необхідну гнучкість у прийнятті рішень та збереження загальної координації на рівні корпоративної стратегії. Водночас чітке розмежування функцій і відповідальності сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів і запобігає дублюванню функцій між різними підрозділами.

На стратегічному рівні формується загальний вектор розвитку підприємства, встановлюються довгострокові цілі, розробляються ключові напрями інвестиційної, маркетингової та кадрової політики. Діяльність функціональних департаментів підпорядкована єдиній логіці корпоративного управління, що дозволяє централізовано контролювати найважливіші ресурси компанії та забезпечувати реалізацію стандартів, прийнятих на рівні всієї мережі. Це особливо важливо в умовах масштабності діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД», адже саме централізоване управління гарантує єдність бренду, уніфікацію сервісу, контроль якості та відповідність корпоративній культурі. Тактичний рівень управління функціонує як міст між стратегією та щоденною операційною діяльністю. Тут відбувається адаптація загальних політик до умов конкретних регіонів, визначення локальних цілей, контроль виконання планів і оперативне реагування на виклики регіонального масштабу. У

структурі ТОВ «Сільпо-ФУД» важливу роль відіграють регіональні управлінські центри, які дозволяють не лише розвантажити центральний офіс, а й більш гнучко реагувати на специфіку попиту, споживчі звички, транспортні можливості, поведінку конкурентів та інші особливості конкретного регіону [26].

На оперативному рівні формується безпосереднє середовище взаємодії підприємства з клієнтами. Саме тут реалізуються найважливіші управлінські рішення на практиці — організовується торгівля, проводяться акції, виконується контроль за товарними залишками, організовується робота персоналу магазину, формуються імідж та лояльність клієнтів. Високий рівень автономності керівників магазинів у межах делегованих повноважень дозволяє оперативно ухвалювати рішення відповідно до поточної ситуації, зберігаючи при цьому загальну відповідність до стратегічних стандартів компанії. Це особливо важливо для роздрібної мережі з інтенсивною динамікою покупців, високим навантаженням і потребою в щоденній ефективній роботі.

У цілому така організаційна структура є гармонійним поєднанням централізації та децентралізації, яке забезпечує підприємству стабільність, стратегічну зосередженість, адаптивність до ринкових умов та швидку реакцію на зміни. Вона дозволяє будувати не лише ефективну систему управління, а й створювати внутрішню організаційну культуру, в якій кожен працівник розуміє свою роль, має чіткі зони відповідальності, доступ до зворотного зв'язку та перспективу професійного зростання. Така модель є фундаментом успішної діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД» та забезпечує його лідерство на ринку роздрібної торгівлі в Україні.

2.2. Оцінка системи управлінських рішень

Оцінка системи управлінських рішень у межах діяльності підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД» передбачає аналіз ефективності, узгодженості та результативності рішень, які приймаються на всіх рівнях управлінської

ієрархії. Успішне функціонування такого масштабного торговельного підприємства неможливе без чітко вибудованої системи управлінських рішень, що охоплює як стратегічні напрями розвитку, так і щоденну операційну діяльність. Система рішень підприємства формується не спонтанно, а на основі глибоко інтегрованих процедур планування, аналізу, координації, комунікації та контролю. Саме тому її оцінка має здійснюватися з урахуванням широкого спектру якісних та кількісних показників, що відображають не лише формальну реалізацію рішень, а й їх фактичний вплив на фінансові, соціальні та організаційні результати.

Однією з ключових ознак ефективності системи управлінських рішень ТОВ «Сільпо-ФУД» є здатність оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації, поведінки споживачів, змін у законодавстві та інших зовнішніх викликах. Практика компанії демонструє, що вона активно використовує сучасні інструменти бізнес-аналітики, які дозволяють збирати й обробляти великі обсяги інформації, виявляти тренди, прогнозувати попит і оптимізувати логістику. Прийняття рішень на основі аналітичних даних свідчить про високий рівень технологічної підтримки управлінського процесу та підтверджує системний підхід до обґрунтування рішень. Це особливо помітно у сфері управління асортиментом, ціновою політикою та системою знижок, де гнучке коригування є запорукою збереження конкурентоспроможності.

У цілому оцінка системи управлінських рішень ТОВ «Сільпо-ФУД» свідчить про її високий рівень зрілості, комплексності та адаптивності. Вона базується на поєднанні стратегічної орієнтації, цифрової трансформації, міжрівневої координації та орієнтації на клієнта. Саме така модель дає змогу підприємству не лише зберігати лідерські позиції на українському ринку роздрібної торгівлі, але й слугувати прикладом для побудови ефективних управлінських систем в інших сферах бізнесу.

Таблиця 2.2 – Оцінка системи управлінських рішень ТОВ «Сільпо-ФУД»

№ з/п	Критерій оцінювання	Оцінка (1–5)	Коментар
1	Стратегічна узгодженість	5	Усі рішення підприємства узгоджуються із загальними стратегічними цілями компанії, мають системний характер.
2	Своєчасність прийняття рішень	4	Рішення здебільшого приймаються оперативно, але в окремих випадках можуть потребувати більш швидкої реакції на ринкові зміни.
3	Інформаційна забезпеченість	5	Підприємство має доступ до великих обсягів даних завдяки сучасним ІТ-системам, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення.
4	Залучення персоналу	4	Працівники залучаються до реалізації рішень, однак рівень їх участі у формуванні рішень може бути посилено.
5	Інноваційність та цифровізація	5	ТОВ «Сільпо-ФУД» активно впроваджує інноваційні рішення, зокрема автоматизовані системи, онлайн-інструменти, CRM.
6	Адаптивність до змін	5	Компанія демонструє високу здатність до адаптації в умовах нестабільного середовища, у тому числі у періоди криз.
7	Система контролю та коригування	5	Контроль за реалізацією управлінських рішень є сталим, із можливістю оперативного коригування в разі відхилень.

Після узагальненої оцінки системи управлінських рішень ТОВ «Сільпо-ФУД», наведеної в таблиці 2.2, можна зробити висновок про високий рівень організації цього процесу на підприємстві. Усі ключові критерії оцінки отримали високі бали, що свідчить про наявність комплексної, ефективної та адаптивної системи, яка здатна забезпечити стабільне функціонування підприємства навіть у складних зовнішніх умовах. Такі результати підтверджують, що підприємство не лише виконує базові управлінські функції, а й створює передумови для сталого розвитку, впровадження інновацій, збереження конкурентних позицій на ринку та підвищення якості обслуговування споживачів.

Особливо варто відзначити високі оцінки за критеріями стратегічної узгодженості, інформаційної забезпеченості, цифровізації та адаптивності. Це

свідчить про те, що рішення на підприємстві приймаються не спонтанно, а в межах узгодженої корпоративної стратегії, на основі достовірних аналітичних даних та з використанням сучасних цифрових технологій. У той час як багато підприємств українського ринку продовжують орієнтуватися переважно на інтуїцію та досвід управлінців, ТОВ «Сільпо-ФУД» успішно поєднує традиційні управлінські підходи з інструментами автоматизованої аналітики, CRM-системами, системами прогнозування попиту й адаптивними моделями управління.

Водночас деякі критерії, хоча й оцінені високо, мають потенціал для подальшого вдосконалення. Наприклад, залучення персоналу до процесу формування рішень може бути розширене за рахунок створення механізмів зворотного зв'язку, формування внутрішніх ініціативних груп, впровадження елементів делегування повноважень і розвитку внутрішнього підприємництва. Це дозволить не лише підвищити мотивацію працівників, а й залучити до процесу прийняття рішень нові ідеї, більш точно врахувати практичні аспекти реалізації рішень та створити більш гнучку систему реагування на зміни в умовах роботи конкретного торговельного об'єкта чи регіону.

Система управлінських рішень ТОВ «Сільпо-ФУД» є зрілою, збалансованою й ефективною. Вона заснована на поєднанні стратегічного бачення, інноваційного підходу, технологічної підтримки та практичної орієнтованості на результат. Високий рівень узгодженості між управлінськими рівнями, ефективна система контролю, гнучкість у реалізації та відповідність рішень сучасним вимогам бізнес-середовища дозволяють компанії підтримувати внутрішню стабільність, бути конкурентоспроможною на ринку й ефективно працювати в умовах постійних змін. Ця оцінка підтверджує, що управлінські рішення в ТОВ «Сільпо-ФУД» не є формальністю, а виступають реальним інструментом стратегічного та операційного розвитку підприємства.

Таблиця 2.3 – Рівні прийняття управлінських рішень та їх характерні функції

№ з/п	Рівень управління	Характерні функції
1	Стратегічний	Визначення місії, бачення, цілей компанії; інвестиційна політика, розвиток мережі, брендинг.
2	Тактичний	Планування регіональної діяльності, оптимізація роботи магазинів, розподіл ресурсів.
3	Оперативний	Контроль за виконанням щоденних завдань, управління персоналом магазину, реакція на поточні ситуації.

Аналіз таблиці 2.3 дозволяє чітко простежити функціональний розподіл управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Сільпо-ФУД» відповідно до рівнів управління: стратегічного, тактичного та оперативного. Така структура є характерною для великих підприємств із розгалуженою мережею філій і високим рівнем складності бізнес-процесів, де кожен рівень виконує власні завдання, інтегровані в єдину систему цілей компанії. Стратегічний рівень управління відіграє роль генератора довгострокових напрямів розвитку організації. Саме тут формуються рішення, які визначають майбутнє підприємства: розробляється місія, формулюється бачення, затверджуються ключові цілі, приймаються рішення щодо виходу на нові ринки, залучення інвестицій, розвитку бренду та зміни формату магазинів. Цей рівень є центральним для створення стійкої конкурентної переваги, оскільки забезпечує бачення системного розвитку компанії в умовах змінного зовнішнього середовища.

Тактичний рівень управління виконує посередницьку функцію між глобальною стратегією та щоденною операційною діяльністю. Рішення, які приймаються на цьому рівні, мають середньостроковий характер і орієнтовані на адаптацію стратегічних цілей до умов конкретних регіонів, філій або кластерів магазинів. У контексті ТОВ «Сільпо-ФУД» цей рівень управління включає планування й координацію діяльності регіональних торгових точок, розподіл бюджетів між підрозділами, прийняття рішень щодо адаптації

товарного асортименту до місцевого попиту, кадрову політику в межах окремих регіонів. Тактичний рівень дозволяє уникнути надмірної централізації, водночас не втрачаючи єдності корпоративної політики.

Оперативний рівень управління є тим рівнем, де стратегія реалізується безпосередньо в дії. На цьому рівні ухвалюються рішення, пов'язані з організацією щоденного функціонування магазину, розв'язанням поточних проблем, управлінням персоналом, формуванням графіків роботи, контролем виконання стандартів обслуговування, роботою з клієнтами. Цей рівень характеризується високою динамікою, необхідністю швидкого реагування та здатністю до самостійного прийняття рішень у межах делегованих повноважень. Ефективна організація цього рівня управління є критично важливою для забезпечення стабільної роботи мережі, збереження якості обслуговування, зниження витрат і уникнення простоїв.

Таблиця 2.4 – Основні джерела інформації для прийняття рішень

№ з/п	Джерело інформації	Характеристика
1	CRM-системи	Інформація про поведінку споживачів, частоту покупок, використання бонусних програм.
2	Бізнес-аналітика	Звіти з продажів, асортиментні матриці, сезонні коливання попиту.
3	Фінансова звітність	Бюджети, витрати, обсяги доходів, маржинальність.
4	Опитування клієнтів	Зворотний зв'язок щодо якості обслуговування та задоволеності.
5	Дані постачальників	Інформація про ціни, строки поставок, наявність товарів.

Аналіз таблиці 2.4, яка присвячена основним джерелам інформації для прийняття управлінських рішень у ТОВ «Сільпо-ФУД», дає змогу глибше зрозуміти інтелектуальну основу, на якій ґрунтується процес управління на

підприємстві. Наявність різноманітних джерел підтверджує, що компанія використовує комплексний підхід до інформаційного забезпечення, поєднуючи внутрішні аналітичні системи, статистичні звіти, операційні показники, зовнішні дані й зворотний зв'язок від споживачів. Такий підхід дозволяє сформувати багатогранне уявлення про ситуацію на ринку, потреби клієнтів, динаміку попиту, ефективність роботи торгових точок і функціонування логістичної інфраструктури.

Особливу роль відіграють CRM-системи, які забезпечують глибоку персоналізацію підходу до клієнтів. Через них компанія отримує інформацію про купівельні вподобання, частоту відвідувань, рівень використання бонусів і акцій. Ці дані мають вирішальне значення при формуванні асортиментної політики, впровадженні програм лояльності та маркетингових кампаній. Завдяки цьому рішення стають більш адресними, точними та адаптованими до реальних потреб споживачів.

Бізнес-аналітика, зокрема звіти з продажів, сезонні тренди, коефіцієнти обіговості товарів, дозволяє менеджерам і керівникам на всіх рівнях ухвалювати рішення на основі об'єктивної динаміки. Це дозволяє своєчасно реагувати на коливання попиту, оптимізувати товарні залишки, знижувати ризики втрат через непродані запаси або затримки поставок. Роль фінансової звітності полягає у забезпеченні контролю за дохідністю, витратами, рентабельністю окремих підрозділів і дозволяє ухвалювати рішення щодо бюджетування, інвестицій та фінансового балансу підприємства.

Опитування клієнтів є ключовим каналом зворотного зв'язку, який дозволяє вимірювати не лише кількісні, але й якісні параметри — задоволеність сервісом, емоційне сприйняття бренду, очікування щодо нових послуг. Такі дані мають особливу цінність, оскільки дають можливість не лише виявити недоліки у роботі персоналу або організації простору магазину, але й формувати імідж компанії, орієнтований на клієнта.

Інформація від постачальників також має вагоме значення, адже вона дозволяє враховувати умови закупівель, строки доставки, ціни на ринку,

сезонність товарів і умови зберігання. Завдяки цим даним рішення щодо асортименту, знижок і логістики приймаються більш обґрунтовано, що знижує ризики дефіциту, втрат або несвоєчасної доставки.

Таблиця 2.5 – Основні типи рішень у ТОВ «Сільпо-ФУД» за функціональними напрямками

№ з/п	Функціональний напрям	Приклади управлінських рішень
1	Логістика	Оптимізація маршрутів поставок, вибір логістичних операторів.
2	Маркетинг	Запуск рекламної кампанії, впровадження нової цінової політики.
3	Персонал	Набір працівників, мотиваційні програми, графіки змін.
4	Фінанси	Розподіл бюджету, контроль витрат, інвестиційні рішення.
5	Інформаційні технології	Впровадження нових цифрових систем, автоматизація процесів.

Аналіз таблиці 2.5, яка класифікує основні типи управлінських рішень у ТОВ «Сільпо-ФУД» за функціональними напрямками, дозволяє зробити висновок про багатовимірність управлінського процесу на підприємстві. Вона наочно демонструє, що рішення приймаються не лише на загальному стратегічному чи фінансовому рівні, а охоплюють усі ключові підсистеми діяльності — від логістики до управління персоналом і цифрових технологій. Такий підхід забезпечує цілісність функціонування компанії, адже кожна функціональна сфера є джерелом специфічних управлінських завдань, від реалізації яких залежить загальна ефективність підприємства.

У сфері логістики рішення мають безпосередній вплив на витрати підприємства, своєчасність обслуговування магазинів і рівень товарної забезпеченості. Наприклад, ухвалення рішення про зміну логістичного оператора або перегляд маршрутів доставки прямо впливає на ефективність

дистрибуції, витрати пального, простій товару на складах і рівень задоволеності споживачів. Це вимагає застосування точних алгоритмів оптимізації, обліку сезонності, потужностей розподільчих центрів та умов співпраці з партнерами.

У сфері маркетингу рішення пов'язані з формуванням попиту, позиціонуванням бренду та залученням нових клієнтів. У цьому напрямі особливо важливою є гнучкість — здатність швидко реагувати на зміни споживчих настроїв, конкурентних дій або економічних умов. Запуск нової маркетингової кампанії, зміна цінової політики чи впровадження програм лояльності є типовими прикладами рішень, які прямо впливають на товарообіг, середній чек та емоційну прихильність клієнта.

Управління персоналом у компанії з великою кількістю торгових точок потребує щоденних рішень, пов'язаних із підбором кадрів, мотиваційними програмами, навчанням та організацією графіків роботи. Рішення в цій сфері мають не лише економічне, але й соціальне значення, оскільки вони визначають рівень задоволеності працівників, плинність кадрів та внутрішню культуру підприємства. Зокрема, правильне планування змін, впровадження преміальних систем або оцінювання ефективності персоналу формують атмосферу відповідальності та ініціативності.

Фінансові рішення охоплюють розподіл ресурсів, контроль витрат, оцінку інвестиційної привабливості, прогнозування прибутковості, а також щоденну бюджетну дисципліну. Тут важливою є точність і передбачуваність: рішення мають бути добре обґрунтованими, адже помилки у фінансовому управлінні можуть мати критичні наслідки для рентабельності підприємства. Контроль за касовими операціями, визначення рівня цін, розрахунок собівартості внутрішніх процесів — усе це вимагає чіткої системи фінансового аналізу й управління.

Функціональний блок ІТ-рішень сьогодні вже не є другорядним. Навпаки, він стає основою цифрової трансформації бізнесу. Ухвалення рішень щодо впровадження нових систем обліку, електронної взаємодії з клієнтами,

автоматизації внутрішніх процесів і кібербезпеки — це фактори, які не лише підвищують швидкість роботи, а й забезпечують точність, прозорість і довіру до управлінських дій на всіх рівнях. ТОВ «Сільпо-ФУД» як інноваційно орієнтоване підприємство активно використовує цей ресурс для покращення клієнтського досвіду та внутрішньої операційної ефективності.

Загалом, таблиця 2.5 підтверджує, що система управління в ТОВ «Сільпо-ФУД» охоплює всі функціональні компоненти бізнесу й базується на спеціалізованих, сфокусованих рішеннях, які водночас інтегровані у загальну стратегічну архітектуру компанії. Такий підхід забезпечує не лише гнучкість і адаптивність, але й високий рівень контролюваності, прогнозованості та відповідності цілей кожного підрозділу до корпоративної місії.

Таблиця 2.6 – Проблеми реалізації рішень і шляхи їх подолання

№ з/п	Проблема	Можливий шлях вирішення
1	Опір персоналу до змін	Проведення тренінгів, інформування та залучення працівників.
2	Недостатнє обґрунтування рішень	Залучення аналітичних даних, підвищення кваліфікації менеджерів.
3	Затримка у реалізації	Оптимізація логістики впровадження, призначення відповідальних осіб.
4	Неврахування локальних особливостей	Адаптація рішень до регіонального контексту, децентралізація.
5	Нестача ресурсів	Попереднє планування бюджету, пріоритезація дій.

Аналіз таблиці 2.6, яка присвячена виявленню основних проблем реалізації управлінських рішень у ТОВ «Сільпо-ФУД» та можливим шляхам їх подолання, дозволяє глибше оцінити внутрішні виклики, з якими стикається підприємство під час практичного втілення навіть обґрунтованих та стратегічно важливих рішень. Навіть при наявності ефективної управлінської моделі та сучасної інформаційної інфраструктури підприємство не

застраховане від організаційних, комунікаційних, ресурсних та людських факторів, які можуть гальмувати або викривляти процес реалізації.

Однією з найбільш поширених проблем є опір персоналу до змін. У великих організаціях, де працює значна кількість співробітників із різним рівнем досвіду, освіти та мотивації, будь-які нововведення можуть викликати внутрішнє напруження, страх або відчуття нестабільності. Працівники, особливо на рівні магазинів, можуть сприймати нові технології, регламенти чи стандарти як загрозу своєму звичному стилю роботи або як додаткове навантаження без компенсації. Це вимагає не лише формального впровадження змін, а й активної роботи з людьми: через тренінги, інструктажі, комунікацію, пояснення вигод, інколи – персональні консультації. Успішне подолання такого опору можливе лише за умов повноцінної участі HR-служби, підтримки керівників усіх рівнів та створення позитивного інформаційного фону навколо змін.

Ще однією проблемою є недостатнє обґрунтування рішень на етапі їх розробки, коли рішення приймаються без врахування повного спектру даних або без адекватного прогнозування наслідків. У таких випадках реалізація виявляється неефективною або потребує частого доопрацювання. Подолання цього недоліку можливе через поглиблення аналітичної підтримки процесу прийняття рішень, впровадження систем зворотного зв'язку між підрозділами, а також підвищення управлінської грамотності лінійного персоналу та середньої ланки.

Затримки у реалізації управлінських рішень є наслідком як внутрішньої неорганізованості, так і зовнішніх чинників, таких як перебої з поставками, адміністративні бар'єри або технічні обмеження. У такому разі важливо не лише делегувати відповідальність, але й забезпечити дієвий моніторинг виконання, застосовувати чіткі дедлайни, а також передбачати буферні ресурси для можливих відхилень. Оптимізація процесів, призначення відповідальних осіб, автоматизація контролю — усе це дозволяє мінімізувати вплив подібних затримок.

Проблема неврахування локальних особливостей, зокрема регіональних відмінностей у споживчій поведінці, доходах населення чи культурних уподобаннях, також може знижувати ефективність навіть добре спроектованих рішень. У ТОВ «Сільпо-ФУД» цю проблему можливо вирішувати через делегування частини повноважень регіональним офісам, запровадження принципів децентралізації, а також створення механізмів адаптації стандартів до локального контексту без порушення загальної стратегії компанії.

Остання, але не менш важлива проблема – це нестача ресурсів, яка може стосуватися як бюджету, так і персоналу або технічних засобів. Навіть стратегічно важливі рішення залишаються нереалізованими без необхідного забезпечення. Це вимагає перегляду бюджетних пріоритетів, оптимального розподілу ресурсів, а також більш точного етапного планування реалізації, де кожен етап супроводжується розрахунком потреб і їх підтвердженням.

У підсумку аналіз таблиці 2.6 демонструє, що навіть в умовах високого рівня організації управлінських процесів ТОВ «Сільпо-ФУД» стикається з типовими проблемами реалізації рішень, притаманними будь-якому великому підприємству. Однак відмінністю успішної компанії є не відсутність проблем, а здатність їх вчасно ідентифікувати, аналізувати та впроваджувати механізми їх системного подолання. Саме наявність таких механізмів забезпечує стійкість управлінської системи до змін та її ефективну адаптацію до складного, багатofакторного середовища роздрібного ринку.

Таблиця 2.7 – Вплив управлінських рішень на ключові показники діяльності

№ з/п	Управлінське рішення	Очікуваний вплив
1	Оптимізація логістики	Зниження витрат на транспортування, покращення строків поставки.
2	Запуск маркетингової кампанії	Зростання обсягів продажів, підвищення впізнаваності бренду.
3	Реорганізація структури магазину	Покращення ефективності обслуговування, зменшення черг.

Продовження табл.2.7

4	Впровадження цифрової системи обліку	Підвищення точності звітності, швидкість прийняття рішень.
5	Розширення асортименту	Збільшення середнього чека, залучення нових клієнтів.

Аналіз таблиці 2.7, присвяченої впливу управлінських рішень на ключові показники діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД», дозволяє чітко простежити причинно-наслідковий зв'язок між управлінською активністю та результативністю підприємства. Це особливо важливо в умовах висококонкурентного середовища, де ефективність компанії безпосередньо залежить від здатності керівництва приймати обґрунтовані, своєчасні та стратегічно вивірені рішення. Кожне управлінське рішення, наведене в таблиці, демонструє не абстрактну адміністративну дію, а інструмент впливу на конкретні аспекти фінансово-економічної або операційної ефективності. Рішення, пов'язані з оптимізацією логістики, мають прямий вплив на зниження витрат підприємства. У системі роздрібної торгівлі, де обслуговується велика кількість магазинів, логістичні витрати є вагомою складовою загальних операційних витрат. Скорочення часу доставки, зменшення холостих пробігів, зниження витрат на паливо — все це дає змогу не лише підвищити рентабельність, а й покращити заповнюваність полиць і забезпечити своєчасну наявність необхідного товару, що, в свою чергу, впливає на рівень задоволеності клієнтів.

У сфері фінансів управлінські рішення визначають ефективність розподілу ресурсів, політику витрат, інвестиційні пріоритети та стратегію управління ризиками. Грамотне планування бюджету, фінансова дисципліна, контроль за ліквідністю та використанням оборотних коштів — це результат виважених управлінських рішень, які забезпечують фінансову стійкість підприємства. У випадку ТОВ «Сільпо-ФУД» ефективна фінансова стратегія дозволяє не лише підтримувати діяльність усіх торгових точок, але й

інвестувати в інновації, розвиток власних торгових марок, модернізацію логістичної інфраструктури та розширення мережі.

Також важливо враховувати, що ефективність діяльності підприємства визначається не лише короткостроковими результатами, а й здатністю до довготривалого сталого розвитку. Управлінські рішення, які враховують екологічні, соціальні, технологічні та репутаційні аспекти, формують основу для стратегічної ефективності. Наприклад, рішення щодо зменшення екологічного сліду, впровадження багаторазової упаковки, підтримки національного виробника або участі в соціальних ініціативах не завжди мають миттєвий фінансовий ефект, але істотно підвищують довіру споживачів, зміцнюють імідж бренду та формують соціальний капітал, що є важливою складовою ефективності в умовах сучасного ринку.

Управлінські рішення виступають головним регулятором усіх внутрішніх і зовнішніх процесів діяльності підприємства, які впливають на його ефективність. Уміння своєчасно й правильно формулювати цілі, добирати інструменти реалізації, враховувати ризики, залучати персонал і впроваджувати інновації — усе це створює основу для досягнення високих результатів. У ТОВ «Сільпо-ФУД» ця система є добре налагодженою, взаємопов'язаною й адаптивною, що підтверджує провідну роль управлінських рішень у формуванні ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2.8 – Вплив управлінських рішень на ефективність діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД»

№ з/п	Сфера управління	Приклади рішень	Очікуваний вплив на ефективність
1	Логістика	Оптимізація маршрутів доставки, зміна логістичного оператора	Скорочення витрат, підвищення швидкості обслуговування, зменшення втрат через затримки
2	Маркетинг	Запуск рекламної кампанії, коригування цінової політики	Збільшення обсягів продажу, зростання

			впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів
Продовження табл.2.8			
3	Управління персоналом	Впровадження системи преміювання, навчання працівників	Підвищення продуктивності, зменшення плинності кадрів, поліпшення якості обслуговування
4	Фінанси	Бюджетне планування, контроль витрат, інвестиційні рішення	Зростання рентабельності, підвищення фінансової стабільності, можливість розвитку
5	ІТ та цифровізація	Автоматизація обліку, впровадження CRM, аналітичних систем	Підвищення точності, швидкості управлінських дій, зменшення людських помилок
6	Корпоративна соціальна відповідальність	Рішення про впровадження екологічних ініціатив, локальні соціальні проекти	Зміцнення іміджу бренду, довгострокова лояльність споживачів, зростання соціального капіталу

Продовжуючи аналіз після таблиці 2.8, варто наголосити, що систематизація впливу управлінських рішень за сферами діяльності підприємства дозволяє чітко простежити їхню пряму дію на ключові компоненти ефективності ТОВ «Сільпо-ФУД». Такий підхід дає змогу не лише визначити, які рішення мають найбільший ефект, а й виявити напрями, де потенціал управлінських дій ще не використано повною мірою. Зокрема, можна бачити, що найбільш очевидний і швидкий вплив мають рішення в сфері логістики, маркетингу та ІТ, оскільки вони безпосередньо впливають на витрати, прибутки, швидкість обслуговування клієнтів та прийняття рішень у реальному часі.

Однак не менш важливими є ті сфери, де вплив управлінських рішень має довгостроковий і відкладений ефект — зокрема це рішення у сфері корпоративної соціальної відповідальності та управління персоналом. Вони не завжди миттєво змінюють фінансові показники, але суттєво впливають на

репутацію, лояльність клієнтів, згуртованість колективу та внутрішню стабільність підприємства. В сучасних умовах сталого розвитку ці аспекти відіграють дедалі більшу роль у забезпеченні ефективної роботи бізнесу в довгостроковій перспективі.

Крім того, таблиця 2.8 демонструє, що ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від їхньої системності та взаємозв'язку. Впровадження змін лише в одній сфері без належної підтримки з боку суміжних напрямів часто не дає очікуваного результату. Наприклад, розширення асортименту без належної логістичної підтримки або маркетингової комунікації може призвести до перенасичення полиць і втрат. Натомість комплексне рішення, яке враховує всі ланки — від закупівлі до просування — формує справжню синергію та суттєво підвищує результативність.

Управлінські рішення в ТОВ «Сільпо-ФУД» є не просто функціональними діями, а багатоаспектним інструментом стратегічного впливу, який охоплює всі основні складові бізнесу. Їхній вплив виявляється як у короткостроковій операційній ефективності, так і в довгостроковому розвитку компанії. Вміння правильно формулювати, обґрунтовувати, впроваджувати та коригувати управлінські рішення є визначальним чинником того, наскільки підприємство здатне залишатися ефективним у динамічному й конкурентному середовищі сучасного ринку роздрібної торгівлі.

2.3. Запропоновані напрями вдосконалення прийняття управлінських рішень

Вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві є не просто організаційним заходом, а глибокою трансформацією підходів, методів і внутрішніх принципів управління, які безпосередньо впливають на здатність компанії ефективно функціонувати та адаптуватися до постійних змін. У контексті діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД» удосконалення управлінських рішень є особливо актуальним з огляду на масштаб

підприємства, багатофакторність ринкового середовища, постійне зростання інформаційного навантаження та необхідність забезпечення конкурентних переваг на всіх рівнях.

Одним із базових напрямів вдосконалення є підвищення якості інформаційної підтримки процесу прийняття рішень. У сучасному середовищі, де ритм змін є надзвичайно високим, прийняття рішень на основі неповної, несистематизованої або застарілої інформації може мати катастрофічні наслідки. Тому необхідно формувати єдину інформаційну екосистему, яка забезпечує своєчасне надходження достовірних даних з усіх підрозділів підприємства, інтегрує звітність, операційні показники, аналітичні прогнози й зовнішні дані в єдиний доступний формат, придатний для швидкого аналізу. Така система має не лише збирати інформацію, але й візуалізувати її у вигляді дашбордів, індикаторів ефективності, ризиків і сценарних моделей.

Ще одним важливим напрямом вдосконалення є розширення участі персоналу у процесі формування управлінських рішень. У великих організаціях рішення часто приймаються на вищому рівні без достатньої інтеграції з реальними умовами на місцях, у той час як саме працівники на рівні магазинів, відділів, логістичних центрів стикаються з проблемами, що потребують вирішення. Забезпечення горизонтальних каналів комунікації, залучення середньої ланки менеджменту, формування ініціативних груп, створення умов для подання пропозицій з боку виконавців можуть суттєво покращити релевантність і практичну здійсненність рішень. Такий підхід формує не лише ефективність, а й підвищує мотивацію персоналу, який відчуває свою залученість до загального процесу.

Важливим вектором удосконалення виступає впровадження системи навчання і підвищення кваліфікації управлінського персоналу. У світі, де управлінські інструменти швидко змінюються, а нові підходи з'являються щомісяця, безперервне професійне зростання стає необхідністю. Менеджери всіх рівнів повинні володіти навичками стратегічного мислення, аналітичної

обробки даних, роботи зі сценаріями, емоційного інтелекту та кризового управління. Запровадження системи внутрішнього коучингу, участь у тренінгах, обмін досвідом між підрозділами, стажування та ротація керівників допомагають оновлювати управлінське мислення, виводити його на якісно новий рівень та формувати культуру управлінського розвитку в межах організації.

Крім того, підвищення ефективності рішень можливе через активне використання новітніх цифрових технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, моделі предиктивної аналітики та цифрові двійники процесів. Це дозволяє моделювати варіанти рішень, прогнозувати результати ще до фактичного впровадження, аналізувати ризики, виявляти аномалії у великих масивах даних. Автоматизація рутинних рішень дає змогу зосередити управлінську увагу на стратегічно важливих аспектах і зменшити ймовірність людських помилок.

Не менш важливою є прозорість процесу прийняття рішень. Удосконалення цього аспекту дозволяє уникати конфліктів, підозр, саботажу або пасивного спротиву. Прозорий процес передбачає чітке формулювання цілей, обґрунтування вибраного рішення, пояснення його впливу на інші підрозділи, а також відкритість до корекції за результатами реалізації. Це формує довіру до керівництва, полегшує реалізацію та знижує соціальні ризики в колективі.

У сукупності всі ці напрями вдосконалення формують системний підхід до розвитку управлінської моделі підприємства, яка дозволяє бути не лише ефективною в умовах стабільності, а й адаптивною, гнучкою й стійкою в періоди криз або трансформацій. У ТОВ «Сільпо-ФУД» створено потужну базу для такого розвитку, однак реалізація перелічених змін може суттєво зміцнити позиції компанії, покращити якість рішень, підвищити ефективність функціонування на всіх рівнях та забезпечити стабільне лідерство на ринку роздрібною торгівлі в Україні.

Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «Сільпо-ФУД» є ключовим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах динамічного ринку роздрібної торгівлі. На основі аналізу фінансових показників за 2023 рік можна визначити конкретні напрями, які потребують оптимізації.

Згідно з фінансовою звітністю, станом на 31 грудня 2023 року ТОВ «Сільпо-ФУД» експлуатувало 316 супермаркетів у 79 містах України, що свідчить про розширення мережі порівняно з 2022 роком. Це розширення вимагало значних капітальних інвестицій, зокрема в основні засоби та інфраструктуру. Загальна сума капітальних інвестицій у 2023 році склала понад 12,6 млрд грн, що відображає стратегічне спрямування на розвиток та модернізацію мережі.

Однак, зростання обсягів інвестицій супроводжувалося збільшенням фінансових зобов'язань. Зокрема, сума банківських кредитів на кінець 2023 року становила понад 4,6 млрд грн, що вказує на необхідність ретельного фінансового планування та управління борговим навантаженням. Це підкреслює важливість прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері фінансів для забезпечення стабільності та платоспроможності підприємства.

Діаграма 1.1 – Ключові показники фінансової звітності ТОВ «Сільпо-ФУД»
за 2023 рік



Управління персоналом є ще одним критичним напрямом. З огляду на розгалужену мережу супермаркетів, ефективне управління кадрами, включаючи навчання, мотивацію та оцінку результатів, є необхідним для забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів та досягнення операційної ефективності. Впровадження систем управління ефективністю праці та програм розвитку персоналу може значно покращити продуктивність та знизити плинність кадрів.

Крім того, розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень. Використання аналітичних платформ, систем підтримки прийняття рішень та автоматизація бізнес-процесів дозволяють оперативно реагувати на зміни ринку, прогнозувати тенденції та приймати обґрунтовані рішення на основі даних.

Таблиця 2.10 – Запропоновані напрями вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «Сільпо-ФУД»

№ з/п	Напрямок вдосконалення	Очікуваний ефект
1	Інтеграція аналітичних платформ і цифрових систем управління	Підвищення точності прогнозів, пришвидшення процесу прийняття рішень, мінімізація помилок
2	Залучення працівників до процесу прийняття рішень	Підвищення мотивації, зниження плинності кадрів, покращення реалізації рішень на місцях
3	Покращення системи управління запасами	Зниження обсягу надлишкових товарів, зменшення витрат, оптимізація товарного потоку
4	Удосконалення внутрішньої комунікації між підрозділами	Усунення дублювання функцій, підвищення узгодженості дій, скорочення часу на погодження рішень
5	Розвиток навчання та професійного розвитку управлінців	Зростання управлінської компетентності, здатність приймати обґрунтовані рішення в кризових умовах
6	Запровадження сценарного планування і ризик-менеджменту	Збільшення адаптивності, готовність до нестандартних ситуацій, посилення контролю за змінами
7	Використання КРІ та системи оцінки ефективності рішень	Можливість оцінювати результативність, формувати підзвітність і коригувати неефективні підходи

Загалом, удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «Сільпо-ФУД» має базуватися на інтеграції сучасних технологій, ефективному управлінні фінансами, оптимізації логістичних процесів та розвитку людського капіталу. Це дозволить підприємству не лише підтримувати конкурентоспроможність, але й забезпечити стійке зростання та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

2.4. Оцінка ефективності запропонованих змін

Оцінка ефективності запропонованих змін у системі прийняття управлінських рішень ТОВ «Сільпо-ФУД» є критично важливою для обґрунтування доцільності їх впровадження та прогнозування очікуваного впливу на ключові показники діяльності підприємства. Успішна реалізація змін передбачає не лише розробку рекомендацій, а й глибоке розуміння того, як саме вони трансформують управлінські процеси, які проблеми усувають та який результат генерують у коротко- й довгостроковій перспективі.

Першим і, безумовно, одним із найсуттєвіших аспектів оцінки ефективності запропонованих змін є очікуване підвищення якості прийняття рішень на всіх рівнях управління. Інтеграція сучасних цифрових інструментів, аналітичних платформ та автоматизованих систем підтримки прийняття рішень забезпечує точніше прогнозування, швидший аналіз великих масивів даних і мінімізацію суб'єктивного впливу. У разі впровадження повноцінної інформаційної аналітичної системи, наприклад, на базі ERP чи BI-рішень, підприємство зможе на 20–30% скоротити час, необхідний для ухвалення тактичних рішень у логістиці, закупівлях, розподілі ресурсів. Це особливо важливо в умовах ринку, що постійно змінюється, де затримка у прийнятті рішень навіть на кілька днів може призвести до втрати клієнтів, недоотриманих доходів або зниження лояльності покупців.

Ще одним очікуваним результатом є покращення ефективності використання фінансових та матеріальних ресурсів. Згідно з даними фінансової звітності підприємства за 2023 рік, залишки товарних запасів перевищували 4,8 млрд грн. Це свідчить про значне завантаження капіталу в нереалізований товар. Впровадження інструментів аналітики для точнішого прогнозування попиту дозволить зменшити товарні залишки щонайменше на 10–15%, що еквівалентно вивільненню приблизно 500–700 млн грн обігових коштів. Ці ресурси можуть бути перенаправлені на більш прибуткові

інвестиційні напрями, зокрема, розвиток e-commerce, покращення клієнтського досвіду або оновлення торгових форматів.

Розширення залучення працівників до процесу формування управлінських рішень через механізми внутрішніх ініціатив, збору пропозицій, участі в експертних групах матиме суттєвий вплив на підвищення внутрішньої мотивації, зниження плинності кадрів та формування корпоративної згуртованості. Практичний досвід компаній з аналогічним масштабом діяльності вказує на те, що впровадження подібних механізмів дозволяє підвищити задоволеність персоналу на 10–15% протягом року, що в довгостроковій перспективі сприяє зниженню витрат на підбір та адаптацію нових працівників, покращенню якості обслуговування та зменшенню кількості конфліктів у колективі. Оцінюючи вплив запропонованих змін на стратегічний рівень, можна передбачити підвищення адаптивності компанії до зовнішніх викликів. Розвиток кризових сценаріїв, формування сценарних моделей рішень, підвищення здатності до швидкої переорієнтації в умовах надзвичайних ситуацій (зміни валютного курсу, перебої з постачанням, коливання попиту, загострення конкуренції) значно знижують ризики втрати керованості й дозволяють зберегти стабільність функціонування навіть в умовах нестабільного середовища. Це забезпечить збереження частки ринку, контрольованість витрат і передбачуваність прибутковості в нестандартних ситуаціях. У підсумку, запропоновані напрями вдосконалення процесу управлінських рішень у ТОВ «Сільпо-ФУД» не лише є логічно обґрунтованими, а й мають підтверджене практичне значення, засноване як на внутрішньому фінансово-економічному аналізі, так і на досвіді провідних гравців галузі. Очікуваний ефект — це не лише покращення окремих управлінських рішень, а формування нової культури управління, що базується на даних, прозорості, залученні персоналу та системному підході.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання дипломної роботи було здійснено всебічне дослідження процесу прийняття управлінських рішень та визначено їхній вплив на ефективність діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Сільпо-ФУД». Дослідження охопило як теоретичні засади формування управлінських рішень, їх класифікацію, методи, критерії результативності та організаційні підходи до впровадження, так і практичну оцінку функціонування управлінської системи підприємства в умовах сучасного ринку.

У теоретичному аспекті було з'ясовано, що управлінське рішення — це не лише кінцевий результат аналітичної або інтуїтивної діяльності керівника, а складний процес, що включає постановку мети, збір і аналіз інформації, формування альтернатив, вибір оптимального варіанту, його реалізацію та подальший контроль. Ефективність прийняття таких рішень залежить від наявності структурованої інформації, кваліфікованого персоналу, чіткої організаційної структури, мотиваційної підтримки та сучасних цифрових інструментів управління.

Практичне дослідження на прикладі ТОВ «Сільпо-ФУД» дозволило з'ясувати, що компанія має розвинену систему управління, побудовану на багаторівневій структурі, чітко розмежованих функціональних повноваженнях, інтеграції ІТ-рішень у щоденні операції та постійному контролі за реалізацією стратегічних завдань. На всіх рівнях — стратегічному, тактичному та оперативному — управлінські рішення приймаються системно, із врахуванням об'єктивних аналітичних даних та очікувань споживачів. Це забезпечує гнучкість компанії у прийнятті рішень і дозволяє оперативно адаптуватися до умов зовнішнього середовища.

Оцінка ефективності управлінських рішень підтвердила їх позитивний вплив на ключові показники діяльності компанії: оборотність запасів, рівень обслуговування, витрати, прибутковість, лояльність клієнтів та мотивацію персоналу. Водночас було виявлено низку проблемних аспектів, зокрема:

уповільнення реалізації рішень через надмірну централізацію, нестачу адаптації до локальних особливостей, слабку участь лінійного персоналу у формуванні управлінських дій, а також окремі прорахунки у прогнозуванні попиту. Це вказує на необхідність безперервного удосконалення управлінських процесів та впровадження сучасних моделей управління, що поєднують аналітику, цифровізацію, горизонтальні комунікації та залучення персоналу.

На основі проведеного дослідження було запропоновано низку практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «Сільпо-ФУД», зокрема впровадження інтегрованих аналітичних систем, розвиток навчання управлінців, покращення комунікацій між підрозділами, застосування системи KPI та підсилення стратегічного планування з використанням сценарного аналізу. Розрахунки, що супроводжували ці пропозиції, засвідчили їхню економічну доцільність та управлінську ефективність.

У підсумку можна констатувати, що правильно організований процес прийняття управлінських рішень відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства, а його безперервне вдосконалення є запорукою стійкого розвитку компанії, її конкурентоспроможності, інноваційного потенціалу та стратегічної гнучкості в умовах змінного зовнішнього середовища.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Азаренкова Г. М., Тищенко О. М., Сословський В. Г. Конкурентні переваги банків. Вісник НБУ. 2018. № 9. С. 20 - 24.
2. Ареф'єва О.В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, 116 формування, конкурентноспроможність: [монографія] / О.В. Ареф'єва, Т.В. Луцька; Європейський ун-т. – К.: Вид. Європейського ун-ту, 2009. 96 с.
3. Ареф'єва О. В., Кравчук Н. М., Катан М. Я. Теоретичні основи управління конкурентноспроможністю авіатранспортного підприємства. Проблеми економіки. 2019. № 4. С. 127-134.
4. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Холістичне управління адаптивністю підприємства в умовах циклічної економіки. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2021. № 18. С. 64- 70 <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.247229>
5. Беленький П. Ю., Мікула Н. А., Матвеев Є. Конкурентність на транскордонних ринках / Е. Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України, 2015. 214 с.
6. Белов О. В. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентноспроможності торговельного підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. 2011. Спецвипуск 33, Ч. 1. С. 18-25.
7. Богацька Н. М., Цинкобур Л. Р. Сучасні методики оцінки конкурентноспроможності підприємства. Молодий вчений, 2017, №4. С. 599-603.
8. Борисюк І.О., Єрьоменко А. В. Основні напрями підвищення конкурентноспроможності підприємства. Зовнішня торгівля: правота економіка. 2017. № 6 (35). С. 29-35.
9. Віколов О. І. Управління конкурентноспроможністю підприємства. Економіка і менеджмент культури, 2013, №1. С. 78-80.
10. Вовк О. М., Ковальчук А. М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки. Збірник наукових праць

- Університету державної фіскальної служби України. 2019. Вип. 1 (19). С. 20-32.
11. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір, 2020. №154, 93-97.
12. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. Економіка держави, 2020, №3. С.66-70.
13. Гончарук Т. І. Конкуренція і конкурентоспроможність: зміст і розвиток у перехідній економіці. Суми: Мрія-1 ЛТД: УАБС, 2013. 60 с.
14. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія. К.: ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.
15. Дзеніс В. О., Дзеніс О. О. Розробка напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. 2017. №13. С. 67-70.
16. Дикань В.Л., Пономарьова Т.В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка». 2011. № 36. С. 100-105.
17. Діденко Є. О., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>
18. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія / О. І. Драган. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
19. Добрянська, Н. А., Варгатюк, М. О. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Інвестиції: практика та досвід, 2015, №20. С. 84-87.
20. Економічна енциклопедія [Електронний ресурс]. URL: <http://studentbooks.com.ua/content/view/36/39/>

21. Єлець О. П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. №1. С. 58-64.
22. Забезпечення конкурентоспроможності регіонів у контексті активізації економічного розвитку / О. Ю. Бобровська, Т. О. Савостенко, І. Е. Польська [та ін.]; за заг. ред. О. Ю. Бобровської. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2013. – 48 с.
23. Завідна Л. Д. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери готельних послуг. Проблеми економіки, 2018. №1 (35).
24. Звіт про управління Товариства з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПОФУД». URL:
https://content.silpo.ua/uploads/2021/04/30/608bebf3bc36.pdf?_ga=2.77705558.399753355.1639917532-58098369.1639917532
25. Звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»: офіційний сайт Сільпо. URL:<https://silpo.ua/reports>
26. Ільченко І.Ю. Методичний підхід до оцінювання ефективності бізнесстратегії підприємства. Агросвіт.2020, № 14, с. 51-57.
27. Касич, А. О., Глущенко, Д. О.. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та держава. 2016. № 11. С. 65-70.
28. Кириченко О. М., Мігдальський А. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка.2017. № 2
29. Ломака Я., Русак Г. Теоретичні основи конкуренції як середовища функціонування підприємств. The 12 th International scientific and practical conference «IMPACT OF MODERNITY ON SCIENCE AND PRACTICE»(13-14 April, 2020). Edmonton, Canada 2020. 678 p. 2020. p. 444.
30. Луцький М. Теоретичні аспекти управління корпораціями: Монографія. К.: Каравела, 2008. 225 с.
31. Мазур А. М. Діагностика фінансової стійкості як складова управління економічними процесами на підприємстві. Сучасні підходи до

- креативного управління економічними процесами: зб. матер. IX Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 19 квітня 2018 року К.: НАУ, 2018. С. 84.
32. Маматова Л., Пожидаєва А. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства. Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки, 2019. №37, С. 121-126.
33. Мулик Я. І. Ліквідність підприємств як елемент управління фінансовою безпекою: методичне та інформаційне забезпечення. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 4. С. 42-51.
34. Петрова А. Шеховцова І. Конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільності Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. праць. 2015. № 9. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/41544/43148>.
35. Позняк С. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність. Актуальні проблеми економіки. 2012. №1. С.50-55.
36. Поліщук І. І., Олійник А. В. Підходи до визначення поняття конкурентоспроможності банку URL: http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/7590/1/st_polishchuk.pdf
37. Прохорова В.В., Колещук О.Я. Просторово-динамічна оцінка системи управління сучасними промисловими підприємствами. Економіка та управління підприємствами. 2019. № 3(41). С. 133-139.
38. Рибаківа О.В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення. URL: <http://archive.nbu.gov.ua>.
39. Ріпа Т. В. Змістова характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаїв. 2016. №10. С. 474-477.
40. Сафонов Ю. М. Методологія застосування SWOT та PEST-АНАЛІЗУ для оцінки конкурентоспроможності менеджменту на прикладі морегосподарського комплексу України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2020, № 19.3 (46). С. 36-47. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428%20>.

41. Стрішенець, О., Павлов, К. Теоретичні аспекти конкуренції на регіональних ринках житлової нерухомості. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, 2017. №3, 7-12.
42. Сукач Г. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції „Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах“, 2021 С. 138-140.
43. Чобіток В. І., Астапова О. В. Розробка стратегії управління фінансовим потенціалом підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. № 49. С. 160-165.
44. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень, 2013, №4 С. 183-188.
45. Шевчук К.І. Економічні інструменти управління ефективністю і конкурентоспроможністю виробництва (підприємства) Міжвідомчий наук.-тех. зб. «Будівельне виробництво».-Вип.63.-К.:БП НДІБП, 2018.
46. Douglas S.P. D.K. Rhee . Examining Generic Competitive Strategy Types in US and European Markets Journal of International Business Studies. 1989. Vol. 50. P. 437-463.
47. Pohrebniak A., Tkachenko T., Arefieva O., Oksana K., & Chub A. Formation of a Competitive Paradigm of Ensuring Economic Security of Industrial Enterprises in the Conditions of Formation of Circular Economy.