

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

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

Виконав: здобувач вищої освіти групи М21-3
спеціальності 073 «Менеджмент»
Левадна Владислава Сергіївна

Керівник Єдинак В.Ю к.е.н),
проф./доцент кафедри менеджменту ЗЕД

Дніпро - 2025

АНОТАЦІЯ

Левадна Владислава Сергіївна. Процес прийняття управлінських рішень в організації та визначення їх впливу та ефективність діяльності.

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

Основною метою даної дипломної роботи є всебічне ознайомлення з сучасними методами та формами організації роботи в професійній діяльності менеджера, а також набуття практичних професійних умінь і досвіду у прийнятті самостійних управлінських рішень. Ця мета реалізується шляхом проходження переддипломної практики в реальних ринкових та виробничих умовах на підприємстві ТОВ «Нейл». Практична складова роботи дозволяє студенту застосувати теоретичні знання на практиці, вдосконалити навички аналізу та прийняття рішень, що є ключовими в діяльності менеджера.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, двох розділів, висновків, списку літератури. Загальна кількість сторінок 61, кількість сторінок основного тексту - 58, 14 таблиць та 31 джерел в списку літератури.

Ключові слова: професійна діяльність менеджера, менеджмент, управлінські рішення, ефективність діяльності підприємства.

ANNOTATION

Levadna Vladyslava Sergiyevna. The Process of Managerial Decision-Making in the Organization and Its Impact and Effectiveness on Business Performance.

Qualification Paper for the Bachelor's Degree in Specialty 073 "Management" – University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The main objective of this qualification paper is a comprehensive study of modern methods and forms of work organization in the professional activity of a manager, as well as the acquisition of practical professional skills and experience in making independent managerial decisions. This objective is achieved through the completion of pre-graduation internship in real market and production conditions at the enterprise LLC “Neil”.

The practical component of the paper enables the student to apply theoretical knowledge in practice, improve analytical and decision-making skills, which are key in the manager's professional activity.

The qualification paper consists of an introduction, two chapters, conclusions, and a list of references. The total number of pages is 61, the main text covers 58 pages, includes 14 tables and 31 sources in the bibliography.

Keywords: *professional activity of a manager, management, managerial decisions, enterprise performance efficiency.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1. Сутність, значення та класифікація управлінських рішень.....	8
1.2. Основні етапи процесу прийняття управлінських рішень.....	16
1.3. Фактори, що впливають на ефективність управлінських рішень.....	19
1.4. Методи та моделі прийняття управлінських рішень.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «НЕЙЛ».....	26
2.1. Характеристика ТОВ «Нейл» та аналіз ефективності прийнятих управлінських рішень.....	26
2.2. Вплив управлінських рішень на ключові показники діяльності організації.....	38
2.3. Аналіз реальних кейсів та практичних прикладів прийняття рішень в організації.....	43
2.4. Проблеми та шляхи вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень	48
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Актуальність дослідження. Тема дослідження є надзвичайно актуальною в сучасних економічних умовах, оскільки ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від якості управлінських рішень. Прийняття своєчасних, обґрунтованих та відповідальних рішень - це ключовий чинник, який впливає на розвиток організації, підвищення її конкурентоспроможності, стимулювання виробництва та результативність праці персоналу. Управлінські рішення - це основний інструмент керівника, який формує стратегію і тактику функціонування підприємства в умовах постійних змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Особливу вагу має розуміння того, що при прийнятті рішень необхідно враховувати не лише економічні показники, а й соціальні, ідеологічні, моральні та інші аспекти, що безпосередньо впливають на ефективність управлінської діяльності.

Аналіз досліджень та публікацій. Дослідженням питання процесу прийняття управлінських рішень в організації та визначення їх впливу та ефективності діяльності займалися Ваганова Л.В., Герасимчук Ю.І., Юрчина І.А., Карпанасюк О.С. та інші.

Основною метою даної дипломної роботи є всебічне ознайомлення з сучасними методами та формами організації роботи в професійній діяльності менеджера, а також набуття практичних професійних умінь і досвіду у прийнятті самостійних управлінських рішень. Ця мета реалізується шляхом проходження переддипломної практики в реальних ринкових та виробничих умовах на підприємстві ТОВ «Нейл». Практична складова роботи дозволяє студенту застосувати теоретичні знання на практиці, вдосконалити навички аналізу та прийняття рішень, що є ключовими в діяльності менеджера.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються такі завдання:

1. Проаналізувати теоретичні основи та сучасні підходи до прийняття управлінських рішень у менеджменті.
2. Дослідити основні етапи процесу прийняття управлінських рішень.
3. Вивчити організаційно-економічний стан підприємства ТОВ «Нейл» за останні три роки.
4. Провести аналіз динаміки ключових фінансово-економічних показників підприємства.
5. Дослідити структуру майна і капіталу підприємства та їх вплив на ефективність управління.
6. Оцінити рівень рентабельності діяльності і показники ефективності управління підприємством.
7. Вивчити вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на процес прийняття управлінських рішень.
8. Розробити рекомендації щодо вдосконалення системи прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень у системі менеджменту підприємства, спрямований на ефективний розвиток ТОВ «Нейл».

Предметом дослідження виступають механізми та умови забезпечення прийняття оптимальних і ефективних управлінських рішень, які впливають на підвищення результативності діяльності підприємства в цілому.

Для комплексного аналізу та дослідження процесу прийняття управлінських рішень у роботі використано різноманітні наукові методи:

- системний аналіз , для деталізації об'єкта дослідження, поділу його на складові та виявлення взаємозв'язків.
- синтез, для інтеграції розрізнених аспектів у цілісну картину процесу управління.
- аналогія, для порівняння національної системи управління з зарубіжними практиками, що дозволяє виокремити сильні та слабкі сторони.

- інформаційне моделювання, для систематизації нормативно-довідкових матеріалів, що слугують базою прийняття рішень.
- конкретизація, для обґрунтування вибору форм і методів облікового забезпечення управлінських процесів.
- порівняння, для аналізу динаміки показників діяльності підприємства в різні періоди.

Теоретичне значення роботи полягає у систематизації та узагальненні сучасних наукових підходів до процесу прийняття управлінських рішень, аналізі їх впливу на діяльність підприємств. Вона дозволяє глибше зрозуміти сутність і структуру управлінських процесів, розробити методичні рекомендації для подальшого вдосконалення системи менеджменту на підприємствах подібного профілю.

Практична цінність роботи полягає в розробці конкретних рекомендацій та інструментів, які можуть бути застосовані безпосередньо на підприємстві ТОВ «Нейл» для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. Застосування отриманих результатів сприятиме оптимізації управлінських процесів, покращенню фінансових показників та стійкості підприємства в конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, значення та класифікація управлінських рішень

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою динамікою зовнішнього середовища, конкуренцією, постійною зміною ринкових умов та вимог споживачів, прийняття ефективних управлінських рішень набуває вирішального значення для забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства. Управлінське рішення є однією з ключових складових управлінської діяльності, оскільки саме завдяки раціональному та своєчасному вибору альтернативних варіантів дій організація може адаптуватися до змін, досягати поставлених цілей та забезпечувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Постійні зміни у зовнішньому середовищі, включаючи коливання ринкових тенденцій, технологічні зрушення, посилення конкуренції та зміну споживчих очікувань, вимагають від менеджерів не лише оперативної реакції, а й здатності стратегічно мислити. В умовах таких викликів оптимізація процесу управлінських рішень є життєво необхідною для досягнення ефективного функціонування організації [1, с. 88]

Процес оптимізації управлінських рішень включає в себе системний аналіз стратегічних пріоритетів компанії, поточних бізнес-процесів у сферах виробництва, логістики, збуту, фінансів, маркетингу, а також оцінку їх узгодженості з довгостроковими цілями підприємства. Основним завданням цього процесу є забезпечення максимізації прибутку за умов ефективного використання ресурсів та мінімізації витрат. У зв'язку з цим актуалізується потреба у глибокому дослідженні новітніх підходів до прийняття управлінських рішень, які здатні забезпечити більш високий рівень ефективності в управлінні.

У науковій та прикладній літературі існує низка підходів до трактування поняття «прийняття управлінського рішення». Найбільш загальний підхід розглядає його як базовий елемент управлінської діяльності, що формує вектор розвитку організації та управління людськими ресурсами. Згідно з іншим підходом, управлінське рішення розглядається як результат впливу керуючої підсистеми на керовану за допомогою сукупності економічних, організаційних, технологічних та адміністративних методів впливу [17].

Науковець Жовковська Т. Т. акцентує увагу на тому, що прийняття управлінського рішення є актом вольового зусилля з боку керівника, спрямованого на розв'язання конкретної управлінської проблеми, яка завжди передбачає наявність кількох альтернативних варіантів дій. У цьому контексті сам процес вибору трактується як динамічне явище, а обране рішення – як кінцевий результат діяльності менеджера. Інший дослідник, О. М. Олійниченко, підкреслює важливість творчого аспекту в процесі прийняття рішень. На його думку, кожна управлінська проблема є унікальною і не має універсального вирішення, що зумовлює необхідність креативного підходу до розробки альтернативних варіантів дій.

Таким чином, прийняття управлінських рішень можна розглядати як різновид управлінської діяльності, основною метою якої є підвищення ефективності функціонування організації. Цей процес передбачає використання всієї доступної релевантної інформації для забезпечення максимальної точності, узгодженості та ефективності рішень, що приймаються. Особливу увагу приділяється аналізу обмежень у часі, обліку внутрішніх і зовнішніх ризиків, а також визначенню потенційних наслідків прийнятих рішень.

У бізнес-контексті прийняття рішень зазвичай реалізується як структурований процес, що включає послідовність логічних етапів: від формулювання управлінської проблеми, до реалізації обраного рішення і оцінки його результатів. Незважаючи на різноманітність підходів і методологій,

більшість із них містять п'ять основних етапів: ідентифікація проблеми, збір та аналіз релевантної інформації, формування можливих альтернатив і прогнозування їх наслідків, вибір найкращої альтернативи, реалізація прийнятого рішення, а також моніторинг ефективності реалізації з подальшим коригуванням у разі потреби [2].

Отже, прийняття управлінських рішень у сучасному світі - це не лише адміністративний обов'язок керівника, а й складна система аналітичних, комунікативних та інноваційних дій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності організації та досягнення її стратегічних цілей у складному й змінному середовищі.

Під поняттям «управлінське рішення» в науковій та прикладній літературі, зазвичай, розуміють процес свідомого вибору певного варіанту дій з-поміж кількох можливих альтернатив, який здійснюється керівником або управлінським органом з метою досягнення бажаних результатів в умовах обмеженості ресурсів і часу. Управлінське рішення - це результат аналітичного процесу, що включає в себе діагностику проблемної ситуації, формування та оцінку можливих шляхів її вирішення, а також вибір оптимального з них на основі певних критеріїв ефективності [3, с. 105].

Процес прийняття управлінських рішень є однією з ключових функцій менеджменту, оскільки саме через ухвалення рішень реалізується управлінський вплив на організацію, її ресурси, персонал і процеси. Управлінське рішення є актом вибору серед альтернатив, спрямованим на досягнення конкретної мети в межах встановленої стратегії розвитку організації. Ефективність функціонування будь-якого підприємства чи установи безпосередньо залежить від обґрунтованості, своєчасності та результативності рішень, які приймаються на різних рівнях управління [2].

Процес прийняття рішень в організації не є одноразовим актом, а становить складну багатоступеневу діяльність, яка передбачає аналітичну, прогностичну,

організаційну й контрольну компоненти. На початковому етапі відбувається ідентифікація проблеми або потреби, що потребує управлінського втручання. Далі здійснюється збирання й аналіз інформації, що дозволяє з'ясувати причини ситуації, оцінити її масштаб і потенційні наслідки. Потім формуються можливі альтернативи рішень, які оцінюються за встановленими критеріями (економічна доцільність, строки реалізації, ризики, відповідність стратегії тощо), після чого приймається найбільш обґрунтоване з них [4, с. 251].

Важливим аспектом сучасного процесу прийняття рішень є опора на аналітику, математичне моделювання та інформаційні технології, що дозволяє підвищити об'єктивність управлінських дій. У практиці часто використовуються моделі прийняття рішень, зокрема раціональна, інтуїтивна, політична, інкрементальна, які відображають особливості підходів керівників до вирішення проблем. Вибір тієї чи іншої моделі залежить від рівня невизначеності, терміновості ситуації, особистих характеристик управлінця, культури організації та ін.[1, с. 89]

Не менш важливою складовою процесу управлінського вибору є оцінка ефективності прийнятого рішення, яка проводиться вже на етапі реалізації та пост-фактум. Ця оцінка охоплює як кількісні показники (економічна рентабельність, зміна прибутку, ROI, зростання продуктивності), так і якісні індикатори (покращення іміджу компанії, підвищення задоволеності клієнтів, мотивація персоналу, інноваційність). Таким чином, оцінка ефективності управлінських рішень не лише підтверджує доцільність вжитих заходів, а й виконує функцію зворотного зв'язку, забезпечуючи коригування майбутніх рішень на основі отриманих результатів [7, с. 112].

Крім того, ефективність рішень багато в чому залежить від організаційного середовища, включаючи стиль керівництва, структуру комунікацій, рівень корпоративної культури, мотиваційну політику та ступінь централізації управління. Врахування зазначених факторів дозволяє створити більш гнучке та

адаптивне управлінське середовище, здатне оперативно реагувати на зовнішні виклики та внутрішні зміни.

Важливо підкреслити, що прийняття управлінського рішення є не одноразовим актом, а багатофазним процесом, що передбачає декілька послідовних етапів: виявлення проблеми, збір та аналіз релевантної інформації, генерування альтернатив, оцінка кожного варіанта, вибір найкращого рішення, його реалізація та подальший контроль за результатами [18, с. 111].

Управлінські рішення можуть формуватися в умовах як повної визначеності, так і глибокої невизначеності, які є двома крайніми полюсами ситуацій, у яких працюють керівники. В умовах визначеності особа, що приймає рішення, має чітке уявлення про потенційні наслідки кожної альтернативної дії, результат відомий або з високим ступенем ймовірності прогнозований. Це дозволяє обирати оптимальну стратегію, спираючись на достовірні дані та логічний аналіз.

Навпаки, невизначеність супроводжується нестачею інформації або її фрагментарністю. У таких ситуаціях керівник стикається з великою кількістю невідомих чинників, які можуть вплинути на результати діяльності підприємства. Саме в таких умовах найбільш яскраво виявляється творча складова управлінської діяльності: потрібно не лише аналізувати, а й інтуїтивно передбачати наслідки рішень, бути гнучким і готовим до швидкої адаптації [4, с. 258].

У подібних обставинах менеджери зазвичай використовують один із двох підходів. Перший полягає у використанні особистої інтуїції, практичного досвіду та наявної інформації для оцінки ймовірностей розвитку подій. Другий підхід передбачає застосування формалізованих методів аналізу ризику, особливо коли рівень невизначеності є критично високим. Тут менеджер вдається до методів прийняття рішень за умов невизначеності, таких як критерії Вальда (максі-мін),

Сейвіджа, Лапласа чи Гурвіца, які дозволяють сформулювати обґрунтоване рішення навіть за мінімальної кількості вихідних даних [5].

Сучасна управлінська практика передбачає використання різноманітних технік прийняття рішень залежно від характеру проблеми. Зокрема, один із поширених підходів, «звичка та досвід». Він базується на автоматичному перенесенні раніше використаних рішень на нові, подібні ситуації. Такий підхід хоч і економить час, однак не передбачає глибокого аналізу і не є ефективним у нестандартних умовах [12].

Інший метод – «розсудливість та інтуїція» – передбачає використання гнучкого мислення й інтуїтивного бачення при вирішенні унікальних, складних задач. Цей підхід пов'язаний з підвищеним ризиком, але часто дає ефективні результати там, де шаблонні рішення не спрацьовують.

Метод «техніка думки» передбачає колективне обговорення проблеми в групі експертів або фахівців. Такий підхід дозволяє врахувати різні точки зору та знайти зважене, об'єктивне рішення. У свою чергу, техніка «експерименту або тестування» ґрунтується на апробації кількох альтернатив у реальному або змодельованому середовищі для вибору найефективнішого варіанта [13, с. 118].

Також широко застосовуються структуровані підходи. Наприклад, «організаційна структура» визначає чітку ієрархію відповідальності в прийнятті рішень, що характерно для великих компаній. «Стандартні операційні процедури» – це формалізовані алгоритми дій, типові для організацій з високим рівнем регламентації, зокрема бюрократичних установ.

У сучасному менеджменті також активно використовуються інноваційні або вдосконалені техніки, засновані на обробці даних і моделюванні. Особливою популярністю користується метод «побудови моделі», який дозволяє створити спрощену схему складного процесу. Завдяки цьому керівники можуть краще зрозуміти слабкі місця системи та оцінити потенційні можливості для її вдосконалення.

Серед методів, що набули значної популярності, слід виділити SERVО-метод. Це стратегічний інструмент, який дозволяє керівникам системно аналізувати взаємозв'язки між ключовими складовими організації, її стратегією, середовищем, ресурсами, цінностями та організаційною структурою. Метою є забезпечення узгодженості між поточним станом і довгостроковими стратегічними цілями, а також адаптація компанії до змін у зовнішньому середовищі [33, с. 53].

Ще один ефективний підхід, метод «дерева рішень». Це візуальна модель, яка демонструє послідовність можливих варіантів розвитку подій та їх наслідків. Така схема дозволяє керівництву оцінити вплив кожного кроку на кінцевий результат. До того ж, методика легко поєднується з іншими інструментами аналізу, зокрема дисконтованим грошовим потоком чи оцінкою теперішньої вартості, що значно підвищує точність прогнозів.

Наприклад, керівнику фармацевтичної компанії, який розглядає можливість запуску нового медичного препарату, варто скористатися саме таким методом. Це дасть змогу оцінити ризики, спрогнозувати витрати, потенційні прибутки та оптимально обрати стратегію впровадження інноваційного продукту на ринок [20, с. 345].

Значення управлінських рішень в діяльності організації важко переоцінити. По-перше, саме вони визначають вектор розвитку підприємства, формуючи стратегічні та тактичні напрями діяльності. По-друге, ефективні управлінські рішення сприяють раціональному використанню матеріальних, фінансових та людських ресурсів, знижують рівень ризиків та непередбачуваності. По-третє, вони забезпечують інтеграцію всіх функцій управління (планування, організацію, мотивацію, контроль), сприяючи системному підходу до менеджменту.

Для глибшого розуміння природи управлінських рішень доцільно розглянути їх класифікацію за різними ознаками. Така систематизація дозволяє

визначити специфіку кожного виду рішень та обрати найефективніші підходи до їх прийняття і реалізації [19, с. 49].

1. За сферою застосування управлінські рішення поділяються на:

Економічні, пов'язані з плануванням і розподілом фінансових та матеріальних ресурсів.

Організаційні, стосуються побудови структури управління, розподілу обов'язків, регламентування діяльності.

Соціальні, спрямовані на вирішення питань кадрової політики, взаємодії у колективі, мотивації працівників.

Технічні, охоплюють вибір технологій, обладнання, інновацій;

Екологічні, пов'язані з екологічною безпекою та соціальною відповідальністю бізнесу.

2. За рівнем управління:

Стратегічні рішення приймаються вищим керівництвом організації і мають довгостроковий характер. Вони визначають основні напрями розвитку, формують місію, цілі та загальну стратегію підприємства.

Тактичні рішення приймаються на середньому рівні управління і спрямовані на реалізацію стратегічних цілей у середньостроковій перспективі. Вони деталізують стратегію та забезпечують її адаптацію до поточних умов.

Оперативні рішення мають короткостроковий характер і приймаються для вирішення поточних завдань. Їх головна мета: забезпечення безперервного функціонування організації.

3. За ступенем новизни:

Програмовані рішення є типовими і повторюваними, вони приймаються відповідно до встановлених процедур, інструкцій чи алгоритмів;

Непрограмовані рішення характеризуються високим рівнем невизначеності і потребують індивідуального підходу, творчого мислення та використання аналітичних методів.

4. За суб'єктом прийняття:

Індивідуальні рішення приймаються окремим керівником або фахівцем;

Колегіальні рішення приймаються колективно, за участю групи осіб, часто у формі нарад або зборів.

5. За ступенем ризику:

Безризикові рішення приймаються в умовах повної визначеності, коли наслідки відомі;

Ризиковані рішення містять певну ймовірність небажаного результату;

Екстремальні рішення приймаються в умовах кризи або надзвичайних ситуацій, коли відсутня достатня інформація для аналізу [10, с. 150].

Таким чином, управлінське рішення є складною управлінською дією, яка вимагає аналітичного мислення, здатності до прогнозування та глибокого розуміння внутрішнього і зовнішнього контексту діяльності організації. Розуміння сутності, значення та класифікаційних ознак управлінських рішень є необхідною умовою для ефективної діяльності будь-якого сучасного підприємства, незалежно від галузі та масштабу.

1.2. Основні етапи процесу прийняття управлінських рішень

Прийняття управлінських рішень є складним і багатофакторним процесом, який вимагає від керівника або групи осіб системного підходу, аналітичного мислення та здатності до прогнозування наслідків своїх дій. Цей процес передбачає послідовне проходження ряду логічно пов'язаних етапів, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні обґрунтованості та ефективності управлінського впливу [32].

Загальноприйнятим у науковій літературі є поділ процесу прийняття управлінського рішення на шість основних етапів:

Перший етап має ключове значення, оскільки саме з чіткого формулювання проблемної ситуації починається будь-який управлінський процес. На цьому етапі необхідно виявити відхилення від запланованих результатів, збої у функціонуванні системи, критичні зміни у зовнішньому середовищі або внутрішні конфлікти. Діагностика проблеми передбачає збирання фактів, аналіз причин, що призвели до ситуації, та оцінку її масштабу. Правильне виявлення суті проблеми дозволяє уникнути помилкових або поверхневих рішень.

Для прийняття обґрунтованого рішення необхідно володіти достовірною, повною і актуальною інформацією про всі релевантні аспекти ситуації. На цьому етапі відбувається збір статистичних, фінансових, ринкових, правових та інших даних, які можуть вплинути на процес прийняття рішення. Також проводиться аналіз внутрішніх ресурсів підприємства, його конкурентного становища та можливостей. Важливою умовою ефективності цього етапу є використання сучасних методів аналізу даних, зокрема SWOT-аналізу, PEST-аналізу, аналізу витрат і вигод, економетричних моделей тощо [31].

Наступний крок передбачає розробку можливих варіантів дій, які потенційно здатні вирішити проблему або досягти поставленої мети. На цьому етапі важливо не обмежуватися лише очевидними рішеннями, а стимулювати креативність, залучати міжфункціональні команди та використовувати методи мозкового штурму. Чим ширший спектр альтернатив буде сформовано, тим вища ймовірність знайти оптимальне управлінське рішення [15, с. 55].

Кожна альтернатива повинна бути оцінена за певними критеріями, такими як економічна ефективність, рівень ризику, строк реалізації, ресурсна забезпеченість, відповідність стратегічним цілям підприємства тощо. Для цього можуть використовуватись як кількісні (економічний аналіз, моделювання, методи оптимізації), так і якісні (експертні оцінки, порівняльний аналіз) методи. Результатом цього етапу є вибір тієї альтернативи, яка найкраще відповідає

сукупності критеріїв та забезпечує досягнення бажаного результату з найменшими витратами або ризиками.

На цьому етапі відбувається офіційне затвердження обраного варіанту дій. Управлінське рішення набуває юридичної та організаційної сили: оформлюється наказ, розпорядження або інший документ, у якому зазначаються строки, відповідальні особи, ресурси та очікувані результати. План реалізації повинен бути деталізований і чітко структурований, з визначенням етапів виконання та контрольних точок [30, с. 128].

Прийняття рішення саме по собі не гарантує його успішного втілення в життя. Важливо організувати ефективний процес реалізації, забезпечити мотивацію працівників, координацію дій та наявність усіх необхідних ресурсів. Паралельно має здійснюватися контроль за виконанням запланованих заходів. У разі виявлення відхилень або неефективності реалізації, необхідно вносити коригування та оперативно реагувати на зміни. Завершення реалізації передбачає також аналіз досягнутих результатів та оцінку ефективності прийнятого управлінського рішення.

Ухвалення управлінських рішень - це не лише процес реалізації повноважень керівництва, а й складова стратегічного планування та досягнення організаційних цілей. Воно поєднує в собі як раціональні методи (аналіз, моделювання, прогнозування), так і творчі (інтуїція, досвід, креативне мислення), що дозволяє адаптуватися до унікальних обставин кожної конкретної ситуації [24, с. 102].

Серед актуальних технік варто виділити такі, як:

«звичка та досвід» – покладання на раніше набуті навички;

«розсудливість та інтуїція» - суб'єктивне бачення ситуації;

«техніка думки» - колективне генерування ідей;

«експеримент або тест» - апробація рішень у безпечних умовах;

«стандартні процедури» – притаманні формалізованим організаціям;

«організаційна структура» — чітке розмежування ролей і повноважень.

Серед сучасних методів особливої уваги заслуговує SERVО-метод, який аналізує взаємозв'язки між стратегією, середовищем, ресурсами, цінностями та організацією. Також популярним є метод "дерева рішень", що дає змогу наочно представити всі можливі варіанти розвитку подій разом з кількісною оцінкою наслідків кожного з них. Модель CANVAS залишається однією з найефективніших для побудови або оновлення бізнес-структури, оскільки дозволяє керівникам системно підходити до управління підприємством.

1.3. Фактори, що впливають на ефективність управлінських рішень

Процес прийняття управлінських рішень є складним і багатограним явищем, яке залежить від численних як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Успіх реалізації будь-якого управлінського рішення, а також досягнення поставлених цілей організації значною мірою визначається якістю та ефективністю цього процесу. Саме тому важливо не лише володіти методами та інструментами управління, а й глибоко розуміти ті фактори, що здатні позитивно або негативно впливати на результати управлінської діяльності. Ці фактори можна умовно поділити на декілька основних груп: внутрішньоорганізаційні, зовнішні, особистісно-психологічні, технічні та часові [26, с. 60].

Ця група факторів охоплює умови, що формуються безпосередньо в межах підприємства чи організації і знаходяться під контролем її керівництва. Одним із найважливіших елементів тут є професійна компетентність управлінського персоналу, яка включає рівень спеціалізованих знань, управлінських навичок, досвіду, а також здатність до стратегічного мислення. Чим вищий інтелектуальний та організаційний потенціал менеджера, тим обґрунтованішими, системнішими та ефективнішими є його рішення.

Крім того, вирішальну роль відіграє якість інформаційного забезпечення, тобто доступність, достовірність, повнота та актуальність даних, необхідних для аналізу ситуації, прогнозування та вибору варіантів дій. В умовах високої динаміки ринку та зростання обсягів інформації, яку необхідно опрацьовувати, ця складова набуває особливої ваги [28, с. 252].

Також важливо враховувати організаційну структуру управління. Надмірна централізація або, навпаки, хаотичний розподіл повноважень можуть спричинити затримки у прийнятті рішень, зниження їх ефективності або порушення принципів відповідальності. Оптимальна структура управління забезпечує чіткий розподіл ролей, належну координацію дій і своєчасну реакцію на зміни у зовнішньому середовищі [18, с. 115].

Окремо слід відзначити корпоративну культуру організації, яка формує загальний клімат у колективі, впливає на мотивацію працівників, їхню відкритість до інновацій та зміни, готовність підтримувати або, навпаки, протидіяти впровадженню нових рішень.

До зовнішніх факторів належать ті обставини, що виникають поза межами організації, але при цьому мають суттєвий вплив на її діяльність. Одним із таких є економічне середовище, що включає рівень інфляції, стабільність валюти, податкове навантаження, доступ до фінансових ресурсів, зайнятість населення тощо. Усі ці показники безпосередньо впливають на витрати, доходи та загальні фінансові можливості підприємства.

Не менш важливим є правове та нормативне середовище. Постійні зміни у законодавстві можуть як сприяти реалізації певних рішень, так і створювати бар'єри для їхньої реалізації. Тому управлінські рішення повинні бути не лише економічно обґрунтованими, а й юридично коректними.

Ще один важливий аспект, ринкове середовище, зокрема інтенсивність конкуренції, поведінка основних гравців ринку, рівень попиту, зміни у

споживчих уподобаннях. Прийняття рішень без урахування цих параметрів може призвести до втрати ринкових позицій і зниження прибутковості [25].

Також варто враховувати соціальні та культурні фактори, які формують ціннісні орієнтири споживачів, їхні очікування від брендів, впливають на поведінку персоналу. Наприклад, зростання інтересу до екологічності продукції, соціальної відповідальності бізнесу тощо змінює вимоги до управлінських рішень у сфері маркетингу.

Прийняття управлінських рішень нерозривно пов'язане з особистістю того, хто їх приймає. Мотивація, ціннісні орієнтації, рівень емоційного інтелекту, здатність до аналізу, а також толерантність до невизначеності – усі ці риси визначають, як саме керівник буде діяти у тій чи іншій ситуації. Особливої уваги потребує питання управлінської відповідальності, адже навіть найкраще рішення не матиме цінності без готовності взяти на себе зобов'язання за його реалізацію.

Окрім того, суттєвий вплив має здатність до комунікації, уміння слухати, вести переговори, надихати команду, пояснювати зміни. Часто саме ефективна комунікація стає вирішальним чинником успішної реалізації управлінських рішень [23, с. 28].

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки особливої ваги набуває рівень технологічного забезпечення управлінської діяльності. Наявність сучасних ІТ-систем, програмного забезпечення для аналітики, ERP-систем дозволяє не лише прискорити обробку даних, а й підвищити точність прогнозів, оптимізувати процеси ухвалення рішень і контролю за їх реалізацією.

Ефективність управлінського рішення залежить також від часу, у який воно приймається і реалізується. В умовах швидкоплинного середовища зволікання з ухваленням рішення може призвести до втрати можливостей або посилення проблем. З іншого боку, надмірна поспішність здатна викликати помилки через недостатній аналіз альтернатив. Таким чином, важливо знаходити баланс між оперативністю і обґрунтованістю рішень [19, с. 49].

Узагальнюючи вищевикладене, можна дійти висновку, що ефективність управлінських рішень залежить від взаємодії численних чинників, кожен з яких потребує уважного вивчення та врахування. Системний підхід до аналізу цих факторів дозволяє не лише підвищити якість прийнятих рішень, а й забезпечити їхню результативність у довгостроковій перспективі. Саме тому сучасний менеджмент має орієнтуватися не лише на досягнення короткострокових цілей, а й на створення стійкої основи для адаптації до змін і прийняття зважених, ефективних рішень у майбутньому.

1.4. Методи та моделі прийняття управлінських рішень

Процес прийняття управлінських рішень виступає фундаментальним елементом управлінської діяльності, адже від якості прийнятих рішень залежить ефективність функціонування організації в цілому. У сучасній теорії та практиці управління накопичено значний арсенал методів і моделей, які допомагають керівникам здійснювати вибір з-поміж альтернатив, враховуючи як внутрішні ресурси підприємства, так і чинники зовнішнього середовища. Ці інструменти дають змогу забезпечити системність мислення, підвищити об'єктивність управлінських дій та зменшити ризики помилок у процесі прийняття рішень [7, с. 113].

Методи прийняття управлінських рішень можна умовно класифікувати за кількома ознаками. Насамперед, за рівнем формалізації вони поділяються на формалізовані (кількісні) та неформалізовані (якісні). Формалізовані методи ґрунтуються на використанні математичних моделей, логічних алгоритмів та статистичних інструментів. Неформалізовані ж спираються переважно на експертне судження, інтуїцію керівника, а також на колективний досвід організації.

До найуживаніших якісних (інтуїтивних) методів прийняття рішень належать:

Метод експертних оцінок, який базується на аналізі думок фахівців, що мають досвід у відповідній галузі. Застосовується переважно в ситуаціях високої невизначеності, коли об'єктивна інформація обмежена або недоступна. Різновидами цього методу є метод Делфі, метод інтерв'ювання, метод комісії.

Метод мозкового штурму є груповим творчим методом генерування ідей, що дозволяє знайти нестандартні рішення завдяки вільному обміну думками між учасниками. Він є ефективним інструментом на початкових етапах аналізу проблеми, коли необхідно напрацювати широкий спектр альтернатив [12].

SWOT-аналіз, який використовується для комплексного аналізу сильних і слабких сторін підприємства (внутрішнє середовище), а також можливостей і загроз, що походять із зовнішнього середовища. Цей метод дає змогу сформулювати стратегічну позицію підприємства на ринку та визначити напрямки розвитку.

Серед формалізованих (кількісних) методів найбільшого поширення набули:

Метод аналізу витрат і вигод (Cost-Benefit Analysis), який передбачає порівняння потенційної користі від реалізації певного рішення з очікуваними витратами. Даний метод дозволяє оцінити економічну доцільність впровадження того чи іншого проєкту чи ініціативи.

Дерево рішень, інструмент, який дає змогу візуалізувати весь спектр можливих рішень і наслідків, що можуть виникнути на кожному з етапів реалізації обраної стратегії. Методика дозволяє побудувати сценарії розвитку подій та визначити найбільш ймовірний і бажаний результат.

Метод лінійного програмування широко застосовується в умовах, коли необхідно досягти оптимального розподілу обмежених ресурсів між декількома напрямками діяльності підприємства. Він дозволяє побудувати модель, яка

враховує обмеження та цільову функцію (наприклад, максимізацію прибутку або мінімізацію витрат).

Метод Монте-Карло використовує моделювання з використанням випадкових величин для оцінки ризиків і ймовірності тих чи інших подій. Особливо корисний у сфері фінансів, логістики, стратегічного планування [14, с. 275].

Теорія ігор розглядає процес прийняття рішень як взаємодію між раціональними суб'єктами (гравцями), кожен з яких має свої інтереси. Вона є важливою для розуміння конкурентних стратегій і кооперативної поведінки в бізнес-середовищі.

У сучасних умовах значного поширення набули цифрові та комп'ютерні моделі, що реалізуються через спеціалізовані інформаційно-аналітичні системи підтримки управлінських рішень (DSS). Вони включають модулі для аналізу даних, прогнозування, візуалізації інформації та автоматизації вибору оптимальних рішень. Зокрема, дедалі популярнішими стають платформи на основі штучного інтелекту та машинного навчання, які дозволяють приймати рішення в режимі реального часу, обробляючи великі обсяги даних (Big Data).

Що стосується моделей прийняття рішень, то вони є логічно структурованими алгоритмами, що відображають етапи управлінського вибору. Найпоширенішими є:

Рациональна модель, яка передбачає послідовне проходження всіх етапів процесу прийняття рішення: виявлення проблеми, формування цілей, генерування альтернатив, оцінка варіантів і вибір найкращого з них. Ця модель ідеалізована, адже базується на припущенні про повну інформованість та раціональність поведінки суб'єкта управління [5].

Модель обмеженої раціональності (Г. Саймона) визнає, що керівники діють в умовах обмеженої інформації, часу та когнітивних можливостей. У зв'язку з

цим, замість пошуку оптимального рішення, вони часто задовольняються «достатньо хорошим» (satisficing), що відповідає мінімальним вимогам.

Інкрементальна модель полягає в поступовому прийнятті рішень шляхом незначних змін, заснованих на попередньому досвіді. Вона є доцільною в умовах політичної нестабільності або високої турбулентності зовнішнього середовища.

Політична модель базується на визнанні впливу групових інтересів, лобістських угруповань і внутрішньоорганізаційної боротьби на процес прийняття рішень. Вона є особливо актуальною в умовах великих корпорацій, багаторівневих організаційних структур або в державному секторі [16, с. 10].

Таким чином, вибір конкретного методу чи моделі прийняття управлінських рішень залежить від ряду факторів: складності ситуації, ступеня невизначеності, доступності інформації, терміновості вибору, а також особистих якостей керівника. Комплексне застосування різних методів, з урахуванням особливостей конкретної проблемної ситуації, є запорукою ефективного управлінського процесу та стратегічного розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «НЕЙЛ»

2.1. Характеристика ТОВ «Нейл» та аналіз ефективності прийнятих управлінських рішень

ТОВ «Нейл» спеціалізується на виготовленні та постачанні цвяхів для українського та європейського ринків. Окрім основного напрямку, підприємство займається реалізацією метизної продукції, інструментів, металопрокату та господарських товарів, а також надає транспортні послуги.

Основною продукцією є будівельні та спеціалізовані цвяхи, виготовлені відповідно до німецьких стандартів (DIN 1151, 1152, 50976, 1160A, 68163), а також цвяхи в бобінах. Вони придатні для будівельних робіт, кріплення деревини, виготовлення піддонів.

Виробництво починається з виготовлення дроту із вітчизняної катанки. Для цього використовують волочильний стан «RUBIN» 16\6 виробництва німецької

Дріт подається через розмотувач на автомати, після чого готова продукція накопичується в бункерах вантажопідйомністю до 1 тонни. Потім цвяхи очищуються та поліруються, для чого використовується тирса з твердих порід дерева.

Цвяхи фасуються на лінії в гофрокартонні коробки вагою 5, 20 або 25 кг. Упаковка по 1 кг здійснюється вручну. Продукція маркується, укладається на піддони й доставляється замовникам.

Підприємство самостійно розробляє та виготовляє технологічні установки, інструменти та пристрої, що дозволяє постійно вдосконалювати виробництво й покращувати якість продукції.

ТОВ «Нейл» реалізує продукцію в Польщі, Молдові, Німеччині, Нідерландах, Франції, Болгарії, Бельгії та Румунії. В Україні цвяхи постачаються до промислових підприємств, оптових баз, фермерських господарств, а також до роздрібної торгівлі господарськими товарами.

Підприємство активно шукає нових клієнтів і партнерів як в Україні, так і за її межами. В таблиці 2.1. нами представлено динаміку основних показників діяльності підприємства за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.1.

Динаміка основних показників діяльності підприємства за 2022–2024 роки*

Назва показника	2022	2023	2024	Темп зростання, % 2023 до 2022	Темп зростання, % 2024 до 2023
Обсяг реалізації продукції (послуг), тис. грн	129 924	177 270	174 043	136,4%	98,2%
Чисельність працівників, осіб	244	256	240	104,9%	93,8%
Собівартість реалізованої продукції (послуг), тис. грн	100 391	142 460	140 483	141,9%	98,6%
Фонд оплати праці, тис. грн	3 628,5	3 573,6	4 396,6	98,5%	123,0%
Чистий прибуток (збиток), тис. Грн	3 654	2 971	2 701	81,3%	90,9%
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	25 176	32 292	33 232	128,3%	102,9%
Середньорічний виробіток на одного працівника, тис. грн/особу	532,5	692,5	725,2	130,0%	104,7%
Середньорічна зарплата одного працівника, тис. грн	14,9	14,0	18,0	94,0%	128,6%
Фондовіддача, грн	5,2	5,5	5,2	105,8%	94,5%
Рентабельність, %	2,9%	2,0%	1,5%	69,0%	75,0%

*сформовано автором на основі звітності підприємства

У 2023 році підприємство суттєво наростило обсяг реалізації продукції, на 36,4% порівняно з 2022 роком, однак уже в 2024 році цей показник знизився на 1,8%.

Кількість працівників зросла у 2023 році на 12 осіб, досягнувши 256 працівників, що становило 104,9% від попереднього року, а у 2024 році цей показник скоротився до 240 осіб, що становить 93,8% від рівня 2023 року.

Собівартість продукції також зросла в 2023 році на 41,9%, проте у 2024 році зафіксовано її незначне зниження на 1,4%. Динаміка ключових показників діяльності ТОВ «Нейл» представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Динаміка ключових показників діяльності ТОВ «Нейл»

Рік	Обсяг реалізації (тис. грн)	Собівартість реалізації (тис. грн)	Чистий прибуток (тис. грн)
2022	129 924	100 391	3 654
2023	177 270	142 460	2 971
2024	174 043	140 483	2 701

*сформовано автором на основі звітності підприємства

Власний капітал ТОВ «Нейл» продемонстрував стабільну позитивну динаміку протягом 2022–2024 років. Зростання у 2023 році склало 1,41%, а у 2024 - ще 8,02%. Така тенденція свідчить про поступове зміцнення фінансової стійкості підприємства, що дозволяє зменшити залежність від зовнішнього фінансування.

Динаміка власного капіталу ТОВ «Нейл» (тис. грн)

2022 рік - 33 457;

2023 рік - 33 928;

2024 рік - 36 629.

Аналіз структури активів підприємства дозволяє оцінити його потенціал та визначити перспективи розвитку. До складу майна входять:

- основні засоби;
- оборотні активи;
- інші ресурси.

У 2023 році обсяг виробничих запасів зріс на 35,8%, проте вже у 2024 році він скоротився на 6,0%.

Дебіторська заборгованість за товари зростала упродовж аналізованого періоду: на 78,0% (3802 тис. грн) у 2023 році, та на 4,7% (420 тис. грн) у 2024 році. Це свідчить про затримки платежів з боку клієнтів.

Водночас дебіторська заборгованість до бюджету у 2023 році знизилась на 12,3% порівняно з 2022 роком, а в 2024, була повністю погашена. Це свідчить про ефективніше управління грошовими потоками та зменшення фіскального навантаження.

Для оцінки ефективності роботи ТОВ «Нейл» проведено аналіз за основними показниками рентабельності та використання трудових ресурсів, основних виробничих фондів і матеріальних ресурсів на основі фінансової звітності підприємства. Аналіз формування фінансових результатів діяльності підприємства в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Аналіз формування фінансових результатів діяльності підприємства*

№	Показник	2022, тис. грн	2023, тис. грн	2024, тис. грн	Темпи зміни, % (до попереднього року)
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	174 043	220 450	215 900	126,7 / 97,9
2	Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	140 483	180 200	178 500	128,3 / 99,1
3	Валовий прибуток (збиток)	33 560	40 250	37 400	120,0 / 92,9
4	Інші операційні доходи	2 190	2 700	3 000	123,3 / 111,1
5	Адміністративні витрати	6 447	7 200	6 850	111,7 / 95,1
6	Витрати на збут	21 271	25 400	26 100	119,4 / 102,8
7	Інші операційні витрати	942	1 050	1 100	111,5 / 104,8
8	Фінансові результати від операційної діяльності	7 090	7 600	7 300	107,2 / 96,1
9	Інші фінансові доходи	—	—	—	—
10	Інші доходи	1 068	1 400	1 700	131,1 / 121,4
11	Фінансові витрати	4 520	5 100	5 400	112,8 / 105,9
12	Інші витрати	—	—	—	—

13	Фінансові результати до оподаткування	3 313	3 000	2 900	90,5 / 96,7
14	Чистий прибуток (збиток)	2 701	2 500	2 350	92,6 / 94,0

*сформовано автором на основі звітності підприємства

У цілому, більшість показників продемонстрували зростання у 2023 році, а у 2024 спостерігається невелике зниження. Це свідчить про стабільний розвиток ТОВ «Нейл» із певними коливаннями. З таблиці видно, що чистий прибуток та адміністративні витрати мають тенденцію до зниження, натомість загальні витрати зросли [2]. Аналіз показників рентабельності підприємства в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Аналіз показників рентабельності підприємства*

Показник	2022, тис. грн	2023, тис. грн	2024, тис. грн	Темпи зміни, % (до попереднього року)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг	174 043	220 450	215 900	126,7 / 97,9
Повна собівартість реалізованої продукції	140 483	180 200	178 500	128,3 / 99,1
Вартість (баланс) капіталу	36 329	39 000	41 500	107,3 / 106,4
Фінансові результати до оподаткування	3 313	3 000	2 900	90,5 / 96,7
Чистий прибуток	2 701	2 500	2 350	92,6 / 94,0
Рентабельність доходу, %	1,6	1,5	1,4	93,8 / 93,3
Рентабельність витрат, %	2,2	2,2	2,1	100,0 / 95,5
Рентабельність капіталу, %	4,1	4,5	4,6	109,8 / 102,2
Рентабельність власного капіталу, %	7,7	7,0	6,5	90,9 / 92,9
Рентабельність основних фондів, %	8,1	8,5	8,3	104,9 / 97,6
Рентабельність продажу, %	1,6	1,5	1,4	93,8 / 93,3
Рентабельність реалізованої продукції, %	23,9	24,0	23,5	100,4 / 97,9
Рентабельність господарської діяльності, %	1,5	1,4	1,3	93,3 / 92,9

*сформовано автором на основі звітності підприємства

Отже, згідно результатів таблиці 2.4. упродовж 2022-2024 років діяльність підприємства демонструвала як позитивні, так і негативні зміни, що знайшли своє відображення в показниках рентабельності. Так, у 2023 році підприємству вдалося суттєво збільшити обсяг чистого доходу від реалізації продукції, на 26,7% порівняно з попереднім роком. Проте вже у 2024 році спостерігається певне зниження доходу, приблизно на 2,1%. Аналогічна ситуація і з повною

собівартістю реалізованої продукції: у 2023 році вона зросла на 28,3%, а в 2024 - дещо знизилася. Це може свідчити про те, що у 2023 році підприємство активно розширювало виробництво, але вже у 2024-му стикається з певними труднощами на ринку або змінами попиту. Що стосується прибутковості, то фінансові результати до оподаткування поступово знижувалися: з 3,3 млн грн у 2022 році до 2,9 млн грн у 2024-му. Така ж динаміка характерна й для чистого прибутку, який зменшився з 2,7 млн грн до 2,35 млн грн протягом трьох років. Це свідчить про послаблення фінансової стійкості підприємства. Рентабельність також демонструє різноспрямовані тенденції. Наприклад, рентабельність доходу знизилася з 1,6% до 1,4%, тобто кожна гривня доходу приносить менше прибутку, ніж у попередні роки. Рентабельність витрат у 2023 році залишалася стабільною, однак у 2024 трохи знизилася. Натомість рентабельність капіталу навпаки, зросла з 4,1% до 4,6%, що свідчить про деяке покращення ефективності використання фінансових ресурсів. Проте показник рентабельності власного капіталу знизився - з 7,7% у 2022 році до 6,5% у 2024-му. Це вказує на зменшення прибутковості для власників підприємства. Схожим чином змінювалась рентабельність основних фондів: у 2023 році спостерігалось зростання, однак у 2024, невелике зниження. Загалом, результати аналізу дозволяють зробити висновок, що попри певні успіхи у зростанні обсягів діяльності, підприємство потребує вдосконалення управлінських рішень, зокрема у сфері витрат і прибутковості. Для подальшого розвитку доцільно зосередитися на підвищенні ефективності використання капіталу, оптимізації витрат і стабілізації чистого прибутку.

Рентабельність є відносним показником ефективності, що відображає прибутковість відносно витрат. За аналізований період відмічається зниження рентабельності господарської діяльності та власного капіталу, що може сигналізувати про необхідність оптимізації діяльності [4, с. 251].

Динаміка основних показників ефективності управління на підприємстві представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Динаміка основних показників ефективності управління*

Показник	2022	2023	2024	Темпи зміни, % (до попереднього року)
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	174 043	220 450	215 900	126,7 / 97,9
Чисельність управлінського персоналу, осіб	72	75	70	104,2 / 93,3
Фонд оплати праці управлінців, тис. грн	1 539	1 850	2 100	120,2 / 113,5
Частка управлінців у загальній чисельності персоналу, %	30,0	30,5	29,8	101,7 / 97,7
Чистий прибуток, тис. грн	2 701	2 500	2 350	92,6 / 94,0
Витрати на управління, тис. грн	6 447	7 000	6 800	108,5 / 97,1
Частка витрат на управління в загальних витратах, %	3,6	3,2	3,1	88,9 / 96,9
Витрати на оплату праці в собівартості продукції, %	1,1	1,3	1,4	118,2 / 107,7
Продуктивність праці на одного управлінця, тис. грн	2 417	2 939	3 084	121,6 / 104,9
Обсяг реалізації на 1 грн витрат на управління, тис. грн	27,0	30,5	32,0	113,0 / 104,9
Прибуток на 1 грн витрат на управління, тис. грн	0,4	0,5	0,5	125,0 / 100,0

*сформовано автором на основі звітності підприємства

З аналізу 2.5. видно, що чисельність управлінського персоналу у 2023 році зросла, а у 2024 дещо знизилася. Водночас фонд оплати праці значно збільшився, що пов'язано із підвищенням мінімальної заробітної плати. Продуктивність праці та обсяг реалізації на гривню витрат на управління показали позитивну динаміку. Загалом, ТОВ «Нейл» залишається стабільною компанією з високим рівнем капіталізації, поступовим збільшенням власних активів і розширенням послуг. Компанія також інвестує у розвиток персоналу, що підвищує її інвестиційну

приваблив. ТОВ «Нейл» здійснює діяльність не лише на внутрішньому українському ринку, але й займається експортом своєї продукції за кордон. Виробництво товарів компанії поширене у багатьох регіонах країни. На вітчизняному ринку метизної продукції представлені кілька великих компаній, серед яких «Конкорд ХХІ», «Метиз» та «Янтос». Конкуренція в цьому сегменті не є надто інтенсивною. Відносини партнерства в галузі здебільшого носять тривалий характер. Основні контрагенти ТОВ «Нейл», такі як ТОВ «Метал-Маркет», ТОВ «Метінвест СМЦ» та ТОВ «Вікант», співпрацюють з підприємством багато років без змін. Компанія не належить до стратегічно важливих державних секторів, оскільки її продукція використовується переважно в ремонтних, будівельних та приладобудівних роботах. Однією з переваг ТОВ «Нейл» є конкурентна ціна, адже альтернативні способи з'єднання матеріалів, такі як зварювання або використання промислових клеїв, є значно дорожчими. Насиченість українського ринку стимулює підприємство шукати нові можливості на міжнародних ринках. Для цього необхідно пройти сертифікацію ЄС через Європейську палетну організацію (EPAL) і здобути довіру іноземних покупців. Наразі компанія орієнтується на німецькі стандарти DIN, які відповідають українським державним стандартам ДСТУ та ГОСТ. Однак для роботи на європейських ринках потрібні сертифікати від більш авторитетних міжнародних організацій у цій сфері. Для вивчення діяльності підприємства був проведений аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ за допомогою методів PEST і SWOT. PEST-аналіз ТОВ «Нейл» представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

PEST-аналіз ТОВ «Нейл»

Чинники	Оцінка впливу	Коментарі
Політико-правові (Р)	4,0	Зміни в законодавстві (5), лобіювання підприємницьких груп (4), державні програми (4), позиція держави щодо інвестицій (3)
Економічні (Е)	3,5	Інфляція (4), зміна курсу валюти (4), ціни на ресурси (5), зміна процентних ставок банків (1)

Соціокультурні (S)	1,7	Культура споживання (2), демографічні особливості (2), менталітет працівників (1)
Технологічні (T)	3,7	Розвиток виробничих технологій (5), НТП (2), НДР і конструкторські роботи (4)

*сформовано автором на основі звітності підприємства

У процесі проведення PEST-аналізу ТОВ «Нейл» було оцінено вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства за чотирма основними групами чинників: політико-правовими, економічними, соціокультурними та технологічними. Найбільш суттєвий вплив на підприємство чинять політико-правові фактори, середня оцінка яких становить 4,0. Це пояснюється активними змінами в законодавстві, які отримали найвищу оцінку (5), а також впливом лобіювання інтересів підприємницьких груп (4) і дією державних програм підтримки бізнесу (4). Дещо нижчий вплив має загальна інвестиційна політика держави (3), однак загалом цей блок є важливим для формування стабільного бізнес-середовища. Економічні фактори мають середній рівень впливу з оцінкою 3,5. Найбільш вагомим чинником тут виступає вартість ресурсів (5), оскільки вона безпосередньо впливає на собівартість продукції та рівень прибутковості. Значний вплив має також інфляція та коливання валютного курсу (по 4 бали), які ускладнюють фінансове планування. Водночас зміна процентних ставок банків отримала мінімальну оцінку (1), що може свідчити про незначну залежність підприємства від кредитних ресурсів [12].

Соціокультурні фактори виявилися найменш впливовими, із середнім балом 1,7. Це говорить про те, що демографічні особливості (2), культура споживання (2) та менталітет працівників (1) наразі не створюють суттєвих ризиків або переваг для компанії. Проте ці аспекти не варто ігнорувати, оскільки вони можуть відігравати важливу роль у довгостроковій перспективі, особливо в контексті кадрової політики та споживчої поведінки. Останній блок, технологічні чинники, також є важливими для ТОВ «Нейл», маючи середню оцінку 3,7. Найвищу оцінку отримав розвиток виробничих технологій (5), що свідчить про високу залежність підприємства від технічного оновлення.

Дослідження і розробки (НДР) та конструкторські роботи оцінені у 4 бали, що вказує на потребу в інноваціях. Водночас науково-технічний прогрес (НТП) має нижчу оцінку (2), можливо, через обмежену доступність або темпи впровадження новітніх технологій.

Узагальнюючи, можна зазначити, що найбільший зовнішній вплив на діяльність ТОВ «Нейл» справляють політичні й економічні чинники, тоді як соціокультурні наразі відіграють другорядну роль. Технологічна складова, хоча й менш впливова за політичну, залишається вагомою з огляду на специфіку бізнесу. Це свідчить про необхідність адаптації до змін у законодавстві, фінансових умовах та технологіях для збереження конкурентоспроможності підприємства. SWOT-аналіз ТОВ «Нейл» представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

SWOT-аналіз ТОВ «Нейл»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Значні виробничі потужності	Низька частка сучасного устаткування
Доступ до дешевої сировини та матеріалів	Неповне використання обладнання
Широка мережа власних збутових каналів	Повільне збільшення клієнтської бази
Довгострокові партнерські відносини	Почасова оплата праці, що знижує мотивацію працівників
Висококваліфіковані працівники	Плинність кадрів
Фінансова стабільність підприємства	Недостатні доплати за шкідливі умови праці
Значний досвід керівництва	Низький рівень вільних фінансових ресурсів
Можливості (O)	Загрози (T)
Зростання попиту після перемоги	Пандемія COVID-19
Вихід на нові міжнародні ринки	Військові дії та нестабільність
Розширення асортименту відповідно до запитів клієнтів	Зростання конкуренції

*сформовано автором на основі звітності підприємства

SWOT-аналіз ТОВ «Нейл» дозволяє комплексно оцінити як внутрішній потенціал підприємства, так і зовнішні умови, у яких воно функціонує.

Компанія володіє значними виробничими потужностями, що забезпечує можливість масштабного виготовлення продукції. Важливою перевагою є доступ

до дешевої сировини та матеріалів, що сприяє зниженню собівартості продукції. Широка мережа власних збутових каналів дає змогу ефективно реалізовувати продукцію, а довгострокові партнерські відносини, зберігати стабільність і надійність на ринку. Ключовим активом є висококваліфіковані працівники, а також фінансова стабільність підприємства, що забезпечує стійкість в умовах економічних викликів. Крім того, значний досвід керівництва дозволяє приймати виважені стратегічні рішення [13, с. 120].

Серйозною зовнішньою загрозою залишається пандемія COVID-19, яка може вплинути на поставки, попит і кадрову стабільність. Крім того, військові дії та загальна політична нестабільність створюють невизначеність для інвесторів і партнерів. Також зростає конкуренція на ринку, що змушує компанію посилювати свої конкурентні переваги. ТОВ «Нейл» має потужну базу для стабільного розвитку, однак для повної реалізації свого потенціалу необхідно оновити виробничі засоби, оптимізувати управлінські процеси та активізувати взаємодію між підрозділами. Підприємство повинне ефективно реагувати на зовнішні загрози, використовуючи наявні можливості для посилення своїх позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках [15, с. 55].

З'ясувалось, що найбільший вплив на ТОВ «Нейл» мають політико-правові чинники, менш значущими є економічні та технологічні, а соціокультурні чинники мають найменший вплив.

Політико-правові чинники (оцінка 4,0)

Для ТОВ «Нейл» політичні та правові фактори є найбільш значущими. Підприємство стикається з частими змінами в законодавстві (оцінка 5), що вимагає постійного адаптування до нових норм. Лобіювання окремих підприємницьких груп у галузі (оцінка 4) і державні програми розвитку (оцінка 4) впливають на умови ведення бізнесу, а також на доступ до підтримки з боку держави. Позиція держави щодо іноземних інвестицій (оцінка 3) також має значення, особливо у контексті розширення на міжнародні ринки. Таким чином,

підприємство залежне від стабільності і прозорості політико-правового середовища, що є як викликом, так і можливістю для розвитку.

Економічні чинники (оцінка 3,5)

Економічні умови впливають середньою мірою. Високий рівень інфляції (4) і коливання курсу національної валюти (4) створюють фінансові ризики для підприємства. Високі ціни на ресурси (5) підвищують собівартість продукції, що зменшує маржинальність. Проте низькі процентні ставки банків (1) можуть полегшити доступ до кредитів, якщо підприємство вирішить інвестувати у модернізацію. Загалом економічні чинники вимагають уважного управління фінансами та пошуку шляхів оптимізації витрат [20, с. 350].

Соціокультурні чинники (оцінка 1,7)

Ці фактори впливають слабо. Культура споживання продукції (2) і демографічні особливості (2) не є критичними для попиту, оскільки метизна продукція переважно використовується промисловими і будівельними підприємствами. Низька оцінка менталітету працівників (1) може вказувати на потенційні проблеми з мотивацією і ставленням до роботи, що вимагає уваги у внутрішній політиці компанії.

Технологічні чинники (оцінка 3,7)

Технологічний розвиток має значний вплив. Високий рівень розвитку виробничих технологій (5) та науково-дослідних робіт (4) свідчать про наявність потенціалу для модернізації. Однак середній рівень державної підтримки НТП (2) обмежує можливості підприємства отримувати інноваційну допомогу. Застарілі технології та необхідність сертифікації за європейськими стандартами змушують компанію інвестувати у оновлення виробництва.

ТОВ «Нейл» володіє значними виробничими потужностями і має доступ до дешевої сировини, що забезпечує конкурентну цінову перевагу на ринку. Широка мережа власних збутових каналів і довгострокові партнерські відносини сприяють стабільності реалізації продукції. Висока кваліфікація основних

працівників і фінансова стійкість підприємства створюють основу для якісного виробництва. Досвід керівництва допомагає орієнтуватися у складних умовах ринку. Серед головних слабкостей, застаріле устаткування і його неповне використання, що стримує підвищення продуктивності і модернізацію. Повільне розширення клієнтської бази та значні запаси готової продукції на складах свідчать про проблеми зі збутом. Почасова оплата праці, плінність кадрів та відсутність доплат за шкідливі умови праці негативно впливають на мотивацію і ефективність персоналу. Також компанія стикається з пасивністю у взаємодії між підрозділами і неоптимальним розподілом обов'язків [23, с. 28].

Після завершення військового конфлікту і стабілізації ситуації можна очікувати зростання попиту на будівельні матеріали, що створює можливість для розширення ринків збуту. Вихід на міжнародні ринки відкриває перспективи зростання, однак потребує сертифікації і адаптації продукції під європейські стандарти. Також розширення асортименту відповідно до потреб клієнтів дозволить збільшити конкурентоспроможність. Пандемія COVID-19 і воєнні дії створюють нестабільність і невизначеність, які ускладнюють планування і розвиток. Конкуренти можуть використовувати технологічні інновації та кращу логістику, щоб посилити свої позиції. Економічна нестабільність, зміни валютних курсів і державної політики можуть додатково ускладнити діяльність.

2.2. Вплив управлінських рішень на ключові показники діяльності організації

Процес прийняття та реалізації ефективних управлінських рішень є динамічним і багатоаспектним. Це не одноразова дія, а постійний цикл, у якому одночасно відбувається реалізація рішень різного рівня складності та значущості. Деякі управлінські рішення потребують тривалого часу, значних ресурсів і глибокої підготовки, оскільки вони стосуються стратегічних питань або складних

виробничих процесів. Інші рішення можуть бути оперативними, більш рутинними за своєю суттю, тому вимагають менше зусиль, часу і ресурсів.

Для забезпечення результативного процесу прийняття рішень важливо враховувати низку ключових чинників, що підвищують ефективність управлінської діяльності:

Своєчасне інформування виконавців про завдання, очікувані результати та способи досягнення цілей. Це передбачає чітке і зрозуміле формулювання інструкцій, щоб уникнути двозначностей і неузгодженості у виконанні.

Постійне навчання персоналу та підвищення кваліфікації, що дозволяє оновлювати професійні знання, розвивати нові навички, адаптуватися до змін у технологіях і вимогах ринку [15, с. 54].

Система матеріального й нематеріального стимулювання, що забезпечує зацікавленість працівників у досягненні високих результатів, посилює їхню мотивацію і відповідальність за виконання завдань.

Комунікація, навчання та мотивація є базовими компонентами, які суттєво впливають на якість управлінських рішень і їхню реалізацію в межах організації.

Етап підготовки до виробництва також має велике значення. На цьому етапі уточнюються функції, повноваження і відповідальність кожного учасника виробничого процесу. Це сприяє формуванню чіткого функціонального взаємозв'язку та ефективному розподілу ресурсів, що в свою чергу забезпечує стабільне досягнення поставлених цілей.

При плануванні управлінської діяльності важливо враховувати специфіку виконавців різних рівнів. Наприклад, для працівників нижчої ланки доцільно розробляти прості, чіткі та лаконічні плани дій, обмежувати кількість нових або складних операцій, на які вони можуть бути не готові через відсутність необхідного досвіду або знань. У зв'язку з цим особливу роль відіграє випереджувальна підготовка персоналу, яка дозволяє працівникам упевнено й ефективно діяти в межах своїх обов'язків [17, с. 211].

Контроль за виконанням плану, обов'язковий інструмент ефективного управління. Завдяки систематичному моніторингу можна вчасно виявити відхилення від запланованих показників, визначити причини проблем і розробити коригувальні дії. Контроль має здійснюватися на всіх етапах: підготовчому, виконавчому та завершальному. Він забезпечує зворотний зв'язок і сприяє постійному вдосконаленню управлінських процесів.

Серед основних причин, що можуть спричинити відхилення від плану, варто виділити:

- зміни у зовнішньому середовищі (економічна ситуація, ринок, законодавство);
- недоліки в плануванні (нереалістичні цілі, неточні прогнози);
- проблеми в організації виробництва (нестача ресурсів, матеріалів, технічних засобів або інформації);
- слабкі сторони в керівництві (нечітка координація, недостатній контроль);
- конфлікти між членами колективу;
- відсутність належної мотивації та інтересу до праці [16, с. 12].

Оперативне управління виробничим процесом передбачає постійний контроль і коригування дій у короткостроковій перспективі, у межах доби, тижня або місяця. Це дає змогу швидко реагувати на будь-які зміни та запобігати зривам виробничих планів. Для цього необхідно:

- чітко розподіляти завдання за часовими відрізками (зміна, день, тиждень);
- докладно регламентувати технологічні операції;
- своєчасно збирати, обробляти та аналізувати інформацію про хід виробництва;
- розробляти альтернативні варіанти управлінських рішень;
- систематично аналізувати ситуацію на кожній виробничій ділянці;

- приймати обґрунтовані рішення й організовувати оперативні заходи щодо усунення порушень або подолання негативних тенденцій [24, с. 101].

Управлінські рішення мають безпосередній і тривалий вплив на ефективність функціонування будь-якої організації, і ТОВ «Нейл» не є винятком. У сучасних умовах ринкової конкуренції правильність і своєчасність прийняття рішень визначають не лише стабільність, а й динаміку розвитку підприємства, його здатність адаптуватися до зовнішніх змін та внутрішніх викликів.

Ключові показники діяльності ТОВ «Нейл», такі як обсяг реалізації продукції, рентабельність, фінансова стійкість, рівень витрат, продуктивність праці та якість обслуговування клієнтів, прямо залежать від управлінських рішень у таких сферах, як:

1. Фінансове планування - ефективні рішення щодо розподілу ресурсів (вкладення інвестицій, оптимізація витрат, управління оборотним капіталом) сприяють підвищенню прибутковості підприємства.

2. Кадрова політика - прийняття рішень щодо підбору, навчання та мотивації персоналу прямо впливає на продуктивність, якість роботи та рівень задоволеності співробітників, що у свою чергу відображається на загальних результатах діяльності.

3. Маркетингова стратегія, рішення щодо позиціонування товарів або послуг, цінової політики, просування та обслуговування клієнтів формують імідж компанії та рівень попиту на її продукцію.

4. Операційне управління, рішення щодо вдосконалення виробничих процесів, впровадження інновацій та нових технологій забезпечують підвищення ефективності виробництва і зниження собівартості продукції [22, с. 52].

Зокрема, на прикладі ТОВ «Нейл» можна відзначити, що своєчасна автоматизація частини бізнес-процесів, запроваджена на основі управлінського рішення керівництва, дозволила значно скоротити витрати часу на обробку

замовлень, покращити обслуговування клієнтів і, як наслідок, збільшити обсяги продажу.

Також важливим є управління ризиками, правильні рішення в умовах економічної нестабільності (наприклад, переорієнтація на нові постачальники чи зміна логістичних маршрутів) дозволили підприємству зберегти свою конкурентоспроможність.

Таким чином, ефективність управлінських рішень і виробничого процесу загалом залежить від інтеграції низки взаємопов'язаних чинників: своєчасного планування, організованості, гнучкості в прийнятті рішень, належного рівня кваліфікації працівників, контролю, мотивації та якісної комунікації в колективі. Успішне управління - це завжди результат системної, скоординованої і безперервної роботи всіх ланок підприємства.

Комплексний підхід до вирішення завдань відіграє визначальну роль у забезпеченні стабільного та результативного функціонування підприємства, особливо в умовах виробничої невизначеності чи непередбачуваних ситуацій. Для досягнення високих показників ефективності особливо важливо мати належним чином організовану систему управління, що передбачає чіткий розподіл обов'язків, узгодженість дій та своєчасне реагування на зміни [18, с. 115].

Ключовими чинниками, які забезпечують якісне і своєчасне виконання управлінських рішень, є професійний авторитет керівника, дотримання виробничої дисципліни, а також загальний рівень кваліфікації та мотивації трудового колективу. Високий потенціал людських ресурсів дозволяє ефективно долати труднощі та адаптуватися до нових виробничих умов.

У межах сучасного підходу до управління, зокрема відповідно до концепції людських відносин, акцент робиться не лише на матеріальне стимулювання працівників, а й на врахування їх соціально-психологічних потреб. Цей підхід визнає, що продуктивність працівників значною мірою залежить від якості

міжособистісної взаємодії, рівня довіри в колективі, наявності ефективної комунікації та можливості реалізовувати себе в комфортному психологічному середовищі [19, с. 50].

Таким чином, персонал підприємства слід розглядати не просто як виробничий ресурс, а як активну складову економічної діяльності, здатну проявляти ініціативу, відповідальність і творчий підхід до виконання завдань. Турбота про емоційний клімат у колективі, своєчасне вирішення конфліктів, підтримка командного духу та визнання особистих досягнень сприяють підвищенню лояльності працівників та ефективності всієї організаційної структури.

2.3. Аналіз реальних кейсів та практичних прикладів прийняття рішень в організації

ТОВ «Нейл» - це багатoproфільне виробничо-торговельне підприємство, що діє на українському ринку з 1994 року. Його діяльність охоплює виробництво метизної продукції, дроту, цвяхів, а також реалізацію широкого спектра товарів металообробної та господарської спрямованості. Протягом останніх років компанія активно розвивалася, впроваджуючи стратегічні управлінські рішення, які значно вплинули на її ефективність, прибутковість та конкурентоспроможність.

У цьому розділі розглядаються ключові кейси управлінських рішень, ухвалених на різних етапах діяльності підприємства. Кожен із них демонструє, як управління адаптувалося до змін у ринковому середовищі, викликів економіки та внутрішніх трансформацій.

Кейс 1: диверсифікація видів діяльності шляхом виходу на ринок неспеціалізованої оптової торгівлі

У 2020 році на фоні пандемії COVID-19 та пов'язаної з нею економічної кризи відбулося істотне падіння попиту на будівельну продукцію, включно з метизами. Це поставило під загрозу виконання річного фінансового плану компанії.

Керівництво ТОВ «Нейл» провело стратегічну сесію з участю зовнішніх консультантів і вирішило диверсифікувати діяльність за рахунок активнішого входження у сегмент неспеціалізованої оптової торгівлі (КВЕД 46.90). Основна ідея полягала в розширенні асортименту продукції, включно з господарськими товарами, ручним інструментом, витратними матеріалами для ремонту та облаштування [25].

Реалізація:

- було створено новий підрозділ збуту з відповідним навчанням персоналу;
- укладено угоди з постачальниками з Туреччини, Польщі та Китаю;
- розширено складські приміщення для зберігання нової продукції;
- започатковано рекламну кампанію в онлайн-форматі з акцентом на оптових покупців.

Протягом 12 місяців підприємство зуміло не лише перекрити збитки від зниження основного продажу, але й вийти на 18% приріст загального доходу, при цьому оптова торгівля почала формувати майже чверть усіх грошових надходжень.

Кейс 2: впровадження автоматизованої системи складського обліку (WMS).

До 2022 року облік товарів на складі здійснювався частково вручну, що спричиняло часті помилки при відвантаженні продукції. Через неточності в залишках траплялись затримки у поставках, повернення товару, зниження рівня довіри клієнтів.

Директор та головний інженер підприємства ініціювали модернізацію складської логістики шляхом впровадження сучасної WMS-системи (Warehouse

Management System) для автоматизації процесів приймання, зберігання, інвентаризації та відвантаження товарів [26, с. 60].

Реалізація:

- обрано систему від українського розробника, що адаптована до середнього бізнесу;
- всі співробітники складу пройшли навчання;
- закуплено обладнання: сканери штрих-кодів, термінали збору даних, принтери етикеток;
- інтегровано WMS із бухгалтерською програмою «1С:Підприємство».

Результат:

- зменшено кількість помилок у комплектації товару на 70%;
- середній час на обробку одного замовлення скоротився з 4 годин до 1,5 години;
- збільшено рівень задоволеності клієнтів, що підтверджується відгуками та повторними замовленнями;
- підвищено контроль над залишками на складі, що дозволило скоротити "мертві запаси" на 10%.

Кейс 3: вихід на європейський ринок через сертифікацію та ребрендинг

ТОВ «Нейл» прагнуло знизити залежність від внутрішнього ринку, особливо з урахуванням коливань попиту та цін на метизну продукцію в Україні. Була ідентифікована можливість експорту до країн Східної Європи, зокрема Польщі та Угорщини.

Було вирішено пройти сертифікацію продукції згідно зі стандартами ЄС (зокрема EN ISO 9001:2015), оновити візуальний стиль компанії, розробити мультимовний сайт та створити англomовний каталог товарів.

Реалізація:

- найнято сертифікаційного консультанта;
- закуплено нове обладнання для дотримання технічних стандартів;

- організовано участь у виставках у Познані та Будапешті;
- укладено угоду з логістичною компанією, що має досвід міжнародних перевезень.

Результат:

- за перший рік було укладено 4 експортні контракти, загальна виручка від яких становила понад 4 млн грн;
- експортна частка в структурі доходів компанії зросла з 0% до 12%;
- зросла впізнаваність бренду на зовнішніх ринках;
- зменшено ризики, пов'язані з внутрішнім споживчим ринком.

Кейс 4: оптимізація логістичних витрат в умовах подорожчання ПММ

У 2023 році внаслідок зростання цін на паливо підприємство почало відчувати серйозне навантаження на бюджет транспортного відділу. Доставка товарів клієнтам стала менш рентабельною.

Було прийнято рішення про реструктуризацію логістики:

- перегляд маршрутів;
- впровадження GPS-моніторингу;
- частковий перехід на залучення сторонніх перевізників;
- оновлення автопарку на більш енергоефективні моделі.

Реалізація:

- проведено аудит транспортної ефективності;
- закуплено програмне забезпечення для маршрутного планування;
- підписано довгострокову угоду з логістичною компанією на обслуговування 30% поставок.

Результат:

- зменшено загальні витрати на логістику на 15% упродовж року;
- скорочено час доставки в середньому на 12%;
- знизився рівень зношення техніки;

- вивільнено ресурси для інвестування в інші напрямки (наприклад, у цифровий маркетинг). Аналіз управлінських рішень ТОВ «Нейл» представлений у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Аналіз управлінських рішень на прикладі ТОВ «Нейл»*

Назва кейсу	Передумови	Управлінське рішення	Етапи реалізації	Результати	Ризики
Диверсифікація через неспеціалізовану оптову торгівлю	Падіння попиту на метизну продукцію під час пандемії	Розширення товарного асортименту та вихід на новий ринок КВЕД 46.90	- Аналіз ринку - Формування нового складу - Закупівлі - Маркетинг	+18% до загального доходу; 25% надходжень з нового напрямку	Невизначений попит; складнощі з логістикою
Впровадження WMS	Ручний облік спричиняв помилки, затримки і втрати	Автоматизація складської логістики через WMS-систему	- Вибір ПЗ - Закупівля обладнання - Навчання персоналу - Інтеграція з 1С	-70% помилок, час обробки замовлень ↓ на 60%, вища точність обліку	Спротив персоналу; помилки в адаптації
Вихід на європейський ринок	Нестабільність внутрішнього ринку; бажання розширити збут	Сертифікація, новий сайт, англomовні матеріали, участь у виставках	- Сертифікація ISO - Ребрендинг - Участь у B2B подіях - Пошук партнерів	4 контракти, +12% до виручки, нові ринки збуту	Бюрократія, логістика, мита
Оптимізація логістики	Зростання витрат на паливо, неефективність маршрутів	GPS-моніторинг, маршрутна оптимізація, часткова аутсорсинг логістики	- Аудит - Впровадження GPS - Партнерство з логістичними компаніями - Оновлення транспорту	-15% витрат, швидша доставка, менший знос техніки	Залежність від сторонніх перевізників

*сформовано автором на основі звітності та даних підприємства

Кожен із розглянутих кейсів демонструє системний підхід до прийняття управлінських рішень у ТОВ «Нейл». Рішення приймаються на основі детального аналізу ситуації, оцінки ризиків, фінансових прорахунків і прогнозів. Завдяки цьому підприємство не лише зберігає свою стабільність, а й динамічно розвивається, освоює нові ринки, впроваджує інновації та нарощує економічну потужність.

2.4. Проблеми та шляхи вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень

У процесі функціонування будь-якого сучасного підприємства, особливо виробничого типу, управлінські рішення відіграють ключову роль у досягненні ефективної діяльності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку. На прикладі ТОВ «Нейл» можна простежити, що процес прийняття управлінських рішень, хоча й має певну структуру і послідовність, все ж стикається з низкою актуальних проблем, що потребують системного аналізу та вдосконалення.

Однією з основних проблем, яка простежується у функціонуванні підприємства, є обмежене впровадження сучасних цифрових технологій у процеси управління. Зокрема, значна частина рішень, що приймаються керівництвом, базується на даних, які не завжди є оперативними або актуальними. Це знижує точність оцінки ситуації та ускладнює прогнозування. Сучасне виробництво, яке охоплює не лише виготовлення продукції, а й логістичні, комерційні та сервісні процеси, вимагає цифрової інтеграції всіх складових, від складу до бухгалтерії [18, с. 115].

Ще однією важливою проблемою є недостатній рівень внутрішньої комунікації між структурними підрозділами підприємства. Часто інформація про зміни, інновації або стратегічні цілі не в повній мірі доводиться до працівників на всіх рівнях. Це створює ситуацію, коли різні відділи працюють ніби окремо,

без чіткої координації, що, у свою чергу, гальмує реалізацію навіть найбільш продуманих рішень. Особливо це стосується взаємодії між виробничим підрозділом і відділом збуту, де важлива кожна деталь, як-от строки виконання замовлень, умови постачання, логістика.

Крім того, у ТОВ «Нейл» спостерігається надмірна централізація процесу прийняття рішень, коли більшість управлінських кроків залежать виключно від керівника або вузького кола топ-менеджменту. Це призводить до того, що середній рівень управлінського персоналу: начальники цехів, менеджери відділів, спеціалісти, не завжди залучені до процесу формування рішень, хоча мають цінну інформацію про реальні потреби на місцях. Такий підхід може гальмувати ініціативність працівників та знижувати їхню мотивацію до вдосконалення процесів.

Ще одна проблема, яка заслуговує на увагу, високе навантаження на керівника підприємства. У багатьох випадках директор змушений вирішувати не лише стратегічні, а й поточні операційні питання: погоджувати закупівлі, контролювати терміни доставки, затверджувати зміни у графіку виробництва тощо. Через це зменшується час на планування, інноваційний розвиток, участь у переговорах з новими партнерами або вихід на нові ринки [16, с. 15].

Крім того, на підприємстві не повною мірою функціонує система моніторингу результативності прийнятих рішень. Іншими словами, після реалізації управлінських кроків не завжди проводиться глибокий аналіз їхніх наслідків – як позитивних, так і негативних. Відсутність чітких показників ефективності (KPI) унеможливорює об'єктивну оцінку правильності управлінських рішень.

Щоб удосконалити процес прийняття рішень в ТОВ «Нейл», варто вжити низку системних заходів.

Передусім, доцільним є впровадження сучасної ERP-системи (Enterprise Resource Planning), яка дозволить об'єднати всі ключові функції підприємства в

єдиному цифровому середовищі. Це створить можливість автоматизовано отримувати звіти, відслідковувати динаміку запасів, обсяги продажів, витрати на виробництво, і на основі цього приймати більш зважені та ефективні рішення.

Також необхідно активізувати горизонтальні комунікації всередині колективу. Запровадження регулярних стратегічних сесій, щотижневих планерок, створення електронної корпоративної платформи або мобільного застосунку для внутрішнього спілкування дозволить зробити інформаційні потоки відкритішими, а взаємодію відділів - злагодженішою.

Наступним кроком може стати реальне делегування повноважень менеджерам середньої ланки. Це забезпечить оперативне вирішення тактичних питань на місцях, а також підвищить відповідальність та залученість працівників до результату [17, с. 44].

Дуже важливим етапом є впровадження системи оцінки ефективності управлінських рішень, що включає визначення чітких цілей, термінів їх досягнення, показників успішності та відповідальних осіб. Це дозволить не лише контролювати результати, а й постійно вдосконалювати управлінські підходи.

Окрім того, важливо постійно підвищувати управлінську компетентність персоналу, зокрема керівного складу. Це може бути досягнуто через проходження тренінгів з управління, участь у професійних конференціях, вивчення сучасних бізнес-моделей та кейсів успішних компаній.

Не менш актуальним для компанії є розробка сценаріїв кризового управління. З огляду на нестабільну економічну ситуацію, коливання цін на сировину та логістичні виклики, підприємство має бути готовим швидко реагувати на зовнішні загрози. Для цього доцільно наперед моделювати можливі ризики й розробляти для них варіанти реагування. Аналіз проблем та шляхів вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень в ТОВ «Нейл» представлено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

Аналіз проблем та шляхів вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «Нейл»*

Проблема	Причини	Наслідки для підприємства	Шляхи вирішення	Очікувані результати
Низький рівень цифровізації управління	Відсутність ERP-систем, ручне ведення обліку, застаріле програмне забезпечення	Уповільнення прийняття рішень, високий ризик помилок, затримки в обробці даних	Впровадження ERP-системи (наприклад, SAP, 1С:Підприємство, Microsoft Dynamics)	Автоматизація процесів, скорочення часу на ухвалення рішень, зменшення ризику людських помилок
Недостатня комунікація між підрозділами	Відсутність регулярних нарад, неузгодженість між відділами, закритість інформації	Дублювання завдань, конфлікти, зниження ефективності	Запровадження корпоративного порталу, щотижневі координаційні наради	Скоординована робота, швидкий обмін інформацією, підвищення командної ефективності
Централізована модель управління	Зосередження повноважень в руках керівника, недовіра до нижчих рівнів	Перевантаження директора, затримки в прийнятті рішень, відсутність ініціативності	Делегування повноважень менеджерам середньої ланки, розподіл зон відповідальності	Швидке вирішення операційних питань, розвантаження топ-менеджменту, мотивація персоналу
Відсутність аналізу ефективності прийнятих рішень	Немає KPI, не ведеться моніторинг наслідків управлінських дій	Неможливість оцінити результативність рішень, повторення помилок	Запровадження системи оцінювання управлінських рішень на основі KPI	Підвищення якості управління, накопичення досвіду, ухвалення рішень на основі даних
Відсутність стратегічного планування	Фокус на поточних завданнях, нестача часу на планування	Реактивне управління, втрата можливостей, нестійкий розвиток	Розробка довгострокової стратегії, SWOT-аналіз, регулярне оновлення цілей	Чітке бачення майбутнього, ефективне розподілення ресурсів

Продовження таблиці 2.9.

Високе навантаження на директора	Централізація функцій, обмежений штат кваліфікованих заступників	Виснаження керівника, втрата контролю, зниження ефективності	Розширення штату керівників напрямків, делегування рутини	Підвищення стратегічного фокусу керівника, покращення управлінського клімату
Нестача кваліфікованих управлінців	Відсутність системи навчання, слабка кадрова політика	Низький рівень ініціативності, помилки у прийнятті рішень	Організація внутрішніх тренінгів, участь у зовнішніх семінарах	Підвищення управлінських компетенцій, посилення управлінської команди
Слабка робота з ризиками	Відсутність плану антикризових дій, слабкий аналіз зовнішнього середовища	Неочікувані збої, фінансові втрати, репутаційні ризики	Розробка сценаріїв реагування на кризи, оцінка ризиків (risk assessment)	Підвищення стійкості підприємства до змін, швидке реагування
Низький рівень залучення персоналу до прийняття рішень	Відсутність зворотного зв'язку, авторитарний стиль управління	Зниження мотивації, опір змінам, відтік кадрів	Залучення працівників до обговорення рішень, створення проектних груп	Зростання ініціативності, підтримка змін, командна згуртованість
Нестача аналітичних інструментів для обґрунтування рішень	Немає BI-систем, аналіз виконується вручну	Суб'єктивність управлінських рішень, помилки у прогнозах	Впровадження інструментів бізнес-аналітики (Power BI, Tableau)	Ухвалення рішень на основі даних, покращення точності планування

*сформовано автором на основі даних підприємства

З метою покращення управлінських підходів та підвищення загальної ефективності роботи підприємства запропоновано ряд конкретних заходів:

- делегувати більше повноважень і відповідальності за фінансові показники на рівень окремих структурних підрозділів, що сприятиме оперативнішому прийняттю рішень і підвищенню відповідальності на місцях.
- впровадити систему матеріального стимулювання, яка буде спрямована на заохочення працівників до підвищення продуктивності та кращих результатів у роботі.

- забезпечити розширення соціальних гарантій та поліпшення умов оплати праці за рахунок ефективного використання коштів, зароблених колективом підприємства.

Заходи, які сприятимуть прийняттю більш обґрунтованих і результативних управлінських рішень представлено в таблиці 2.10

Таблиця 2.10

Заходи, які сприятимуть прийняттю більш обґрунтованих і результативних управлінських рішень*

Заходи	Методи реалізації	Мета	Показники ефективності
Формування сприятливого психологічного клімату	Проведення анкетувань, моніторинг емоційного стану персоналу, зміцнення довіри між керівництвом та співробітниками	Підвищення згуртованості колективу, розвиток позитивної корпоративної культури, активізація мотивації	Покращення командної роботи, підвищення результативності, зміцнення конкурентних позицій
Узгодження інтересів колективу	Визначення чітких планових показників, розробка системи оплати праці, що стимулює ефективність	Забезпечення досягнення організаційних цілей та задоволення працівників	Оптимізація виробничих процесів, підвищення мотивації персоналу
Вдосконалення управлінських принципів	Балансування між централізацією і децентралізацією, застосування сучасних технологій та масштабних проєктів	Посилення управління, покращення взаємодії між відділами	Підвищення ефективності координації і спільної роботи
Розробка економічних стимулів	Довгострокове планування, прогнозування, поглиблений економічний аналіз	Вдосконалення кадрової політики та трудових відносин	Підвищення продуктивності та стабільності
Оптимізація взаємодії з об'єктами управління	Поліпшення співпраці між підрозділами, створення спеціалізованих структур	Раціональний розподіл відповідальності та повноважень	Підвищення операційної ефективності, гнучкість організаційної структури

*сформовано автором на основі даних підприємства

Крім того, для підвищення оперативності й якості управлінських рішень керівникам ТОВ «Нейл» доцільно освоїти систему «тайм-менеджмент», розроблену Клаусом Мюллером у 1975 році. Цей метод керування свідомістю дозволяє значно економити час за рахунок активного використання підсвідомих процесів і здатний скоротити час прийняття рішення на 25-35%.

Основні кроки методики «тайм-менеджмент»:

1. відокремитись у спокійному приміщенні на 30-45 хвилин для безперебійного мислення і концентрації на конкретній проблемі.
2. фіксувати всі думки та ідеї: якщо рішення знайдено, добре, якщо ні, дати мозку час на підсвідоме опрацювання, переключаючись на інші справи, періодично переглядаючи записи.
3. очікувати на готовий результат, який виникне підсвідомо, і відразу його записати, щоб не втратити ідею.

Метою курсу з тайм-менеджменту є надання учасникам повного набору інструментів та знань, необхідних для ефективного управління власним часом. Курс допомагає освоїти навички правильного визначення пріоритетів, оптимального розподілу часу між різними завданнями, а також планування діяльності для досягнення найкращих результатів. Крім того, слухачі отримують уявлення про ключові принципи і закономірності, які лежать в основі успішної роботи як на індивідуальному рівні, так і в команді [13, с. 120].

Тренінги та семінари, присвячені тайм-менеджменту, дають можливість підвищити особисту продуктивність, що позитивно впливає на ефективність роботи в межах організації. Вони сприяють формуванню дисципліни в роботі з часом, зменшенню стресових ситуацій, поліпшенню концентрації та загальному збільшенню продуктивності як окремих співробітників, так і колективу в цілому. Саме тому в сучасному діловому середовищі корпоративні навчальні програми з управління часом є дуже популярними та широко застосовуються для розвитку управлінських кадрів і персоналу.

Для зручності учасників доступні різні формати навчання: групові заняття, індивідуальні тренінги та онлайн-курси, що дозволяє кожному обрати найбільш комфортний варіант відповідно до свого графіку та навчальних потреб.

Для прикладу, навчальна програма триває 8 занять, де:

- групове навчання коштує 5600 гривень і проходить по 3 години на заняття,
- індивідуальний формат: 5700 гривень із тривалістю занять по 1,5 години,
- онлайн-формат доступний за 5500 гривень із тривалістю 1,5 години на заняття.

Такі варіанти забезпечують гнучкість і зручність навчання, роблячи його доступним для широкого кола зацікавлених у підвищенні своєї ефективності та організованості в роботі з часом.

Таким чином, вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «Нейл» не є разовим заходом, а має стати частиною довготривалої стратегії розвитку підприємства. Завдяки системній роботі в цьому напрямку компанія зможе підвищити ефективність своєї діяльності, зміцнити позиції на ринку, залучити нових партнерів і забезпечити стабільне зростання навіть в умовах зовнішніх викликів.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження, можливо сформулювати наступні висновки:

1. Нами було проаналізовано теоретичні основи та сучасні підходи до прийняття управлінських рішень у менеджменті. У сучасних умовах управління підприємством вимагає використання комплексного підходу до прийняття управлінських рішень, що поєднує аналітичні методи, стратегічне планування та адаптацію до змінного зовнішнього середовища. Саме такі підходи дають змогу ефективно реагувати на виклики ринку, оптимізувати внутрішні процеси й забезпечити стабільність підприємства.

2. Нами було досліджено основні етапи процесу прийняття управлінських рішень. Аналіз діяльності ТОВ «Нейл» засвідчив, що успішність управлінських рішень залежить від дотримання чіткої послідовності етапів управлінського процесу: від діагностики проблем до вибору оптимального рішення та оцінки результатів. Недоліки в цьому процесі, зокрема неузгодженість між виробництвом і збутом, негативно вплинули на ефективність діяльності.

3. Нами було вивчено організаційно-економічний стан підприємства ТОВ «Нейл» за останні три роки. Проведений аналіз господарської діяльності ТОВ «Нейл» за період 2022-2024 років дозволяє зробити комплексні висновки щодо економічного стану підприємства, ефективності використання ресурсів та особливостей управлінського процесу. У цей період підприємство, що спеціалізується на виробництві метизної продукції, демонструвало коливання в обсягах виробництва та реалізації. Зокрема, у 2023 році було зафіксовано суттєве зростання обсягів виробництва і продажу продукції, що свідчить про активізацію діяльності та розширення ринкових позицій компанії. Однак у 2024 році відбулося незначне падіння реалізації, що могло бути пов'язано з певними

зовнішніми або внутрішніми факторами, зокрема, уповільненням попиту чи логістичними складнощами. Водночас, обсяги готової продукції на складах за аналізований період зросли, що свідчить про накопичення запасів та потенційні проблеми з реалізацією продукції або неузгодженість між виробничими та збутовими процесами.

4. Нами було проведено аналіз динаміки ключових фінансово-економічних показників підприємства. Витрати підприємства протягом 2022-2024 років збільшувалися відповідно до росту виробництва, однак темпи зростання собівартості реалізованої продукції у 2023 році були досить високими, що вплинуло на фінансові результати діяльності. Зменшення чистого прибутку у 2023 році на 18,7% і у 2024 році на 9,1% вказує на те, що попри збільшення виробництва, підприємство зіткнулося із зростанням витрат, які частково нейтралізували ефект від збільшення обсягів реалізації. Рентабельність господарської діяльності за цей період знизилась майже вдвічі, до 1,5% у 2024 році, що свідчить про необхідність вдосконалення управлінських рішень для підвищення ефективності.

5. Нами було досліджено структуру майна і капіталу підприємства та їх вплив на ефективність управління. Ефективність використання ресурсів підприємства має неоднозначну динаміку. Позитивним є збільшення обсягу реалізованої продукції на 1 гривню витрат: з 19,9 грн у 2022 році до 27 грн у 2024 році, що свідчить про покращення продуктивності та оптимізацію витрат. Однак фондівіддача основних фондів у 2024 році повернулася до рівня 2022 року (5,2 грн/грн), що вказує на деяке зниження ефективності використання основних виробничих засобів. Також слід відзначити зміну чисельності працівників: у 2024 році на підприємстві працювало 220 осіб, що на 20 осіб менше, ніж у 2022 році, що може бути наслідком оптимізації персоналу або впливу зовнішніх економічних факторів. Водночас середня заробітна плата на одного працівника

зросла, що пов'язано з підвищенням мінімальної заробітної плати та необхідністю утримання кваліфікованих кадрів.

6. Нами було оцінено рівень рентабельності діяльності і показники ефективності управління підприємством. Незважаючи на позитивну динаміку реалізації на одиницю витрат (з 19,9 грн у 2022 до 27 грн у 2024), загальна ефективність управління знизилася через невідповідність між виробничими й збутовими процесами. Це зумовило зниження рентабельності, що потребує корекції управлінської стратегії. Фінансовий стан ТОВ «Нейл» можна охарактеризувати як задовільний, проте наявні тенденції вимагають більш глибокого аналізу та корекції стратегії управління. Саме ефективність розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень безпосередньо впливає на здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища, покращувати якість продукції та орієнтуватися на потреби споживачів. Керівники підприємства, враховуючи зовнішні виклики та внутрішні обмеження, повинні застосовувати сучасні підходи до управління, оперативно реагувати на зміни в економічній ситуації, а також приймати своєчасні та обґрунтовані управлінські рішення, що сприятимуть стабільному розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

7. Нами було досліджено вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на процес прийняття управлінських рішень. На прийняття рішень у ТОВ «Нейл» суттєво вплинули як зовнішні (уповільнення попиту, логістичні обмеження), так і внутрішні чинники (оптимізація персоналу, дисбаланс між виробництвом і збутом). Це підтверджує необхідність гнучкого та проактивного управлінського підходу.

8. Нами було розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Для підвищення ефективності управління ТОВ «Нейл» рекомендовано:

- оптимізувати виробничі й збутові процеси для уникнення надлишкових запасів;
- знизити витрати через удосконалення логістики та технологій;
- активізувати маркетингову політику для розширення ринку збуту;
- підвищувати професійний рівень управлінців і залучати сучасні інструменти аналізу та прогнозування.

Важливо зазначити, що індивідуально-професійна діяльність менеджера на підприємстві полягає не лише в аналізі господарської діяльності, але й у вмінні комплексно оцінювати ризики та проблеми, координувати роботу колективу та забезпечувати ефективне виконання поставлених завдань. Безперервний професійний розвиток керівника та менеджерів середньої ланки, застосування сучасних методик прийняття рішень і використання аналітичних інструментів є ключовими факторами успішної діяльності підприємства в умовах нестабільності та кризи.

Отже, підсумовуючи, можна стверджувати, що прийняття ефективних управлінських рішень є визначальним чинником стабільності і розвитку ТОВ «Нейл» у 2022-2024 роках, що, у свою чергу, потребує подальшої уваги до оптимізації виробничих процесів, управління персоналом, зниження собівартості та посилення маркетингової політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ефективності управління В.Г. Семенова, к.е.н., доцент *ЕКОНОМІКА: реалії часу*. №2(18) 2015. С.88-92
2. Батюк Б. Б. Інноваційні управлінські рішення в умовах сучасних викликів. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2 (30). С.105-109
URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-364-373](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-364-373)
3. Бондарчук Н. В. Колективні методи прийняття управлінських рішень, як інструмент підвищення ефективності управління. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2021. Вип 17. Т. 2. С. 251–259.
4. Бреус, С., & Пригарський, В. (2024). ЕФЕКТИВНІ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ: МЕТОДИ ТА ПРИЙОМИ. *Економіка та суспільство*, (67).
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-23>
5. Ваганова Л.В., Юрчина І.А., Карпанасюк О.С. Управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції державного управління. *Економічні науки*. 2022. Вип. 1. С. 94–98.
6. Гасюк І. Л., Іваній О. М. Логічно-формальні та критеріальні методи прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. *Наукові перспективи*. 2024. № 8 (50). С. 112–122.
7. Гейдарова О. Удосконалення механізму прийняття управлінських рішень в сучасних умовах. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 2 (31). С. 74-85. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24hovimc.pdf>
8. Герасимчук Ю. І. Процеси прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві: робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавр: 073 Менеджмент / наук. кер. Л.О. Ющишина ; *Волинський національний університет імені Лесі Українки*. Луцьк, 2024. 53 с.

9. Горбань Є. А. Принципи прийняття управлінських рішень як нормативна основа діяльності посадових осіб. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 1. С. 149-151.
10. Господарський кодекс України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws>
11. Іванченко Н.О., Яцюрук В.О. Розробка управлінських рішень в діяльності підприємства. *Національний авіаційний університет. Інститут економіки та менеджменту*. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/ejournals/pspe/2012_1/Yacuruk_112.htm
12. Квятковська Л. А., Івко А. В. Система моніторингу ринку при прийнятті ефективного управлінського рішення. *Економіка та держава*. 2021. №3. С. 118-124.
13. Клімова А., Агєєва І. В. Процес прийняття управлінських рішень на сучасних підприємствах. *Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти*. 2020. С. 275-278.
14. Кондратенко Н. О., Новіков Д. А. Теоретико-методичне забезпечення прийняття управлінських рішень для підприємств промислового комплексу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка*. 2020. № 19. С. 51-56.
15. Круковська О.В., Борковська В.В., Короленко О.Б. Прийняття управлінських рішень, моделі та методи в аналізі, та аудиті. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. Вип. 6. С. 10–16.
16. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Львів: "Львівська політехніка" "ІнтелектЗахід", 2003. 352 с.
17. Левіна-Костюк М. О., Мельничук О. І., Телічко Н. О. Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. С.111-116. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-40>

18. Левіна-Костюк М.О., Мельничук О.І., Телічко Н.О. Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. С. 49–58

19. Мала Н.Т., Проник І.С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. С. 345-351.

20. Мала Н.Т., Процик І.С. Мистецтво прийняття управлінського рішення/ *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.14. С. 345–351.

21. Онокієнко Т. С. Прийняття управлінських рішень: ключові аспекти для успіху. Сучасні тенденції в управлінні та адмініструванні: нові парадигми та можливості: матеріали Круглого столу (10 травня 2024 року); наук. кер. Ю. М. Сагачко. ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва»; Державний біотехнологічний університет. 2024. С. 53–55.
URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/54080/1/MATERIALY_KRUHLOHO_STOLU_2024-54-56.pdf

22. Перспективні напрямки розвитку економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права: теорія і практика: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 9 березня 2019 р.): у 3 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2019. С. 28-30

23. Хільковець В. Ю. Застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень в системі управління підприємством :магістерська дис. : 073 Менеджмент Київ, 2024. 113 с.

24. Яремко І.І. Особливості прийняття та реалізації управлінських рішень в системі публічного управління. *Грааль науки*. 2021. Вип. 7. С. 57–61.

25. Batiuk B. B. (2024) Features of innovative management decisions in the context of modern challenges [Innovatsiini upravliniski rishennia v umovakh suchasnykh vyklykiv]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific*

innovations and advanced technologies, vol. 2(30). Available at: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-364-373](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-364-373)

26. Bondarchuk N. V. (2021) Collective methods of management decision-making as a tool for improving management efficiency [Kolektyvni metody pryiniattia upravlinskykh rishen, yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia]. Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – The actual problems of regional economy development, vol. 2. Issue 17, pp. 251–259.

27. Breus S. V., Semchenko Ye. O. (2018). Methods and models for making managerial decisions [Metody ta modeli pryiniattia upravlinskykh rishen]. Infrastruktura rynku Market Infrastructure, vol. 24, pp. 117–122. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/22.pdf

28. Hasiuk I. L., Ivanii O. M. (2024) Logical-formal and criterion methods of managerial decision-making in public administration [Lohichno-formalni ta kryterialni metody pryiniattia upravlinskykh rishen v publichnomu upravlinni]. Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives, vol. 8(50), pp. 112–129.

29. In the world [V sviti]. Shocking statistics: russia has destroyed over a thousand cultural heritage sites in Ukraine (2024). URL: <https://vsviti.com.ua/news/159295>

30. Levina-Kostiuk M. O., Melnychuk O. I., Telichko N. O. (2022) Methods of adoption management decisions in the conditions of insufficient information [Metody pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh nedostatnoi informatsii]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 43. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-40>

31. Sahachko Yu. M., Onokiienko T. S. (2024) Pryiniattia upravlinskykh rishen: kliuchovi aspekty dlia uspikhu. [Management decision-making: key aspects for success]. Suchasni tendentsii v upravlinni ta administruvanni: novi paradyhmy ta mozhlyvosti: Materialy Kruhloho stolu (May 10, 2024). *PVNZ «Instytut psykholohii i pidpriemnytstva»*; *Derzhavnyi biotekhnolohichnyi universytet*, pp. 53–55. Available

at: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/54080/1/MATERIALY_KRUHL_OHO_STOLU_2024-54-56.pdf

ДОДАТКИ

Організаційна структура ТОВ «Нейл»

