

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Навчально-науковий інститут управління, психології та безпеки**

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

**ЕФЕКТИВНІ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
2 курсу заочної форми навчання
Олега МАКАРЕВИЧА

Науковий керівник
доцент, кандидат технічних наук
Галина ЛЕСЬКІВ

Рецензент
доктор економічних наук, професор
Галина ЛЕВКІВ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«____»____2025 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки

(підпис)

Львів
2025

АНОТАЦІЯ

МАКАРЕВИЧ О. Ефективні управлінські рішення у забезпеченні економічної безпеки організації. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2025.

У першому розділі досліджено теоретичні засади ефективності управлінських рішень на підприємстві. У другому розділі проведено аналіз системи управління підприємством з використанням сучасних методів прийняття управлінських рішень на ТОВ «Львівагропродукт». У третьому розділі запропоновано впровадження сучасних методів ухвалення управлінських рішень у систему управління підприємством.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: антикризове управління, антикризові заходи, напрями, ризик-менеджмент.

ABSTRACT

MAKAREVYCH O. Effective management solutions in ensuring the economic security of the organization. – Manuscript.

Research on the master's degree in specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, MIA of Ukraine, Lviv, 2025.

The first section examines the theoretical foundations of the effectiveness of management decisions at the enterprise. The second section analyzes the enterprise management system using modern methods of making management decisions at LLC "Lvivagroproduct". The third section proposes the implementation of modern methods of making management decisions in the enterprise management system.

Based on the study of theoretical and practical materials, relevant conclusions were drawn and specific proposals were made.

Keywords: anti-crisis management, anti-crisis measures, directions, risk management.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1	8
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Огляд літературних джерел і методологія дослідження	8
1.2. Ефективність управлінської діяльності та шляхи її забезпечення.....	15
1.3. Етика прийняття управлінських рішень в управлінні економічною безпекою	21
Висновки до першого розділу	26
РОЗДІЛ 2	27
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ З ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	27
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Львівагропродукт»	27
2.2. Оцінка ефективності методів ухвалення управлінських рішень у системі управління ТОВ «Львівагропродукт»	34
Висновки до другого розділу	40
РОЗДІЛ 3	41
ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	41
3.1 Методологічні засади вдосконалення застосування сучасних методів ухвалення управлінських рішень та вплив їх на економічну безпеку	41
3.2 Розробка заходів щодо впровадження сучасних методів ухвалення управлінських рішень у систему управління підприємством	47
Висновки до третього розділу	57
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи.

Прийняття правильних і якісних управлінських рішень відіграє ключову роль у забезпеченні успішної діяльності підприємства. Такі рішення слугують основою, навколо якої формуються всі аспекти функціонування компанії. Зацікавленість науковців і соціологів цією темою пояснюється тим, що ефективні управлінські рішення відображають взаємодію всіх елементів організації та управлінських процесів.

Рівень ефективності прийнятого рішення значною мірою залежить від досвіду та професійних навичок керівника. Компетентний управлінець здатний зібрати точну та достовірну інформацію, застосовуючи різні методи й моделі для розробки оптимального рішення. Вміння аналізувати ситуацію, враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін і передбачати можливі наслідки є важливими чинниками в процесі ухвалення управлінських рішень.

Якість управлінського рішення значною мірою визначається тим, наскільки добре враховано взаємодію в організації, тобто які відносини складаються між структурними підрозділами, співробітниками, партнерами та клієнтами. Ці зв'язки можуть як впливати на прийняття рішення, так і змінюватися під його впливом.

В умовах постійних змін і нестабільності управлінці повинні проявляти гнучкість і здатність швидко адаптуватися до нових обставин. Оскільки прийняття рішень часто відбувається в умовах невизначеності та обмеженої інформації, важливими є вміння аналізувати ситуацію й ухвалювати обґрунтовані рішення.

Крім того, ефективність управлінських рішень залежить від здатності керівника не лише планувати, а й контролювати їх реалізацію. Для досягнення успіху необхідно стежити за виконанням планів, вчасно вносити корективи та аналізувати отримані результати.

Окрім внутрішніх факторів, що впливають на процес ухвалення рішень,

значну роль відіграє й зовнішнє середовище. Політичні, економічні та соціокультурні чинники можуть впливати на діяльність організації, змушуючи керівництво переглядати стратегії та коригувати тактики управління.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції важливо впроваджувати інноваційні рішення, які дозволять компанії випереджати конкурентів. Креативність та стратегічне мислення стають ключовими елементами успіху.

Отже, процес ухвалення якісних управлінських рішень є складним і багатовимірним, вимагаючи від керівників вміння аналізувати, планувати, контролювати та адаптуватися до змін. Професійно прийняті рішення сприяють стабільності, розвитку та довгостроковому успіху організації.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Особливості ухвалення управлінських рішень в сучасних умовах досліджували у своїх наукових працях такі вчені, як Жовковська Т. Т. [10], Бутко М. П. [3], Бутко І. М. [2] та інші. Водночас питання виокремлення та опису новітніх трендів у прийнятті рішень менеджерами потребує подальших досліджень, а також постійного оновлення теоретичних напрацювань і практичних кейсів.

Метою цієї кваліфікаційної роботи є аналіз, дослідження та обґрунтування особливостей впливу керівника підприємства на процес ухвалення ефективних і обґрунтованих управлінських рішень.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких наукових **завдань**:

- узагальнити теоретичні засади управлінських рішень;
- дослідити ефективність управлінської діяльності та шляхи її вдосконалення;
- проаналізувати продуктивність виробництва та вивчити ключові елементи управлінських рішень підприємства;
- виявити та розробити способи підвищення ефективності управлінських рішень підприємства;
- створити модель системи маркетингового управління для інтегрованих бізнес-структур;

- оцінити якість і результативність прийнятих управлінських рішень.

Об'єктом дослідження обрано ТОВ «Львівагропродукт».

Предмет дослідження – вплив керівника на процес ухвалення якісних управлінських рішень.

Методи дослідження. Теоретичну основу роботи становлять загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, засновані на сучасних наукових підходах у сфері управління, економіки та суміжних наук. У процесі дослідження застосовувалися такі методи: наукова індукція та дедукція, історичний і логічний підходи, методи порівняння та синтезу, а також економіко-математичне моделювання.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативні акти України, дані Державної служби статистики України та Головного управління статистики у Львівській області, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених щодо процесу ухвалення управлінських рішень, матеріали наукових періодичних видань, ресурси мережі Інтернет, а також аналітичні напрацювання автора.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Основні положення та практичні результати роботи доповідалися автором і були підтверджені на III Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Трансформація менеджменту в умовах глобальної макроекономічної нестабільності».

У кваліфікаційній роботі досліджено особливості впливу керівника підприємства на процес ухвалення якісних та обґрунтованих управлінських рішень. **Структура роботи включає** такі розділи:

1. Теоретичні засади ефективності та якості управлінських рішень на підприємстві: огляд літературних джерел і методика дослідження; аналіз ефективності управлінської діяльності та шляхи її формування; забезпечення

якості управлінських рішень та спрямованість діяльності підприємства.

2. Аналіз ефективності виробництва ТзОВ «Львівагропродукт»: загальна характеристика об'єкта дослідження; оцінка ефективності виробництва та аналіз елементів управлінських рішень підприємства; дослідження ефективності управлінських рішень щодо руху персоналу на основі методичного підходу.

3. Шляхи підвищення ефективності та якості управлінських рішень ТОВ «Львівагропродукт»: обґрунтування підходів до покращення управлінських рішень підприємства.

У підсумку роботи сформульовано висновки щодо впливу керівника підприємства на процес ухвалення якісних і раціональних управлінських рішень.

Обсяг роботи – 64 сторінки, включаючи 5 рисунків, 12 таблиць. Список використаних джерел містить 43 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Огляд літературних джерел і методологія дослідження

Процес ухвалення ефективного управлінського рішення на підприємстві є складним і багатограним, оскільки вимагає ретельного аналізу й оцінки альтернативних варіантів. Успішність організації значною мірою визначається здатністю керівника оперативно вирішувати проблеми та ухвалювати обґрунтовані рішення.

Якісне управлінське рішення повинно враховувати не лише актуальні виклики, а й їхні довгострокові наслідки. Керівник має оцінити потенційні ризики та можливості, проаналізувати перспективи розвитку та взяти до уваги інтереси всіх зацікавлених сторін.

Сазонова Т.О. визначає управлінське рішення як вибір оптимального варіанту дій, сам процес ухвалення рішення та його кінцевий результат. У контексті вирішення проблем цей термін використовується в трьох значеннях:

- обраний, але ще не реалізований варіант дій;
- сам процес вирішення проблеми, що передбачає подолання перешкод і труднощів;
- кінцевий результат управлінської діяльності.

Інші дослідники зазначають, що управлінське рішення є своєрідним соціальним актом, який включає постановку цілей і завдань, а також загальні або конкретні вказівки щодо способів їх реалізації.

Цікава класифікація управлінських рішень в якій виділяють три основні типи: організаційні, інтуїтивні та раціональні рішення.

Планування вважається одним із найважливіших досягнень людської думки. Американський учений у сфері управління Ю. Александров зазначає:

«Мудрість – це здатність передбачати віддалені наслідки прийнятих рішень, готовність пожертвувати миттєвою вигодою заради більших благ у майбутньому та вміння керувати тим, що піддається управлінню, не засмучуючись через те, що знаходиться поза контролем. Планування – це зброя мудрих... Один із найскладніших і найважчих видів розумової праці, доступних людині» [2].

Процес ухвалення рішень є складним і творчим, а його наслідки можуть суттєво впливати на діяльність організації. Керівник відчуває значний моральний тиск, оскільки його рішення можуть позначитися на житті співробітників, партнерів, клієнтів та інших зацікавлених сторін. Тому, шукаючи оптимальне рішення, він має детально аналізувати всі можливі варіанти, оцінюючи ризики та потенційні наслідки своїх дій.

В.О. Василенко підкреслює важливий аспект ефективності управлінських рішень. Їхня результативність визначається не лише правильністю вибору, а й відповідністю принципам управління, внутрішнім регламентам та стратегії компанії. Добре продумане рішення, узгоджене із загальною політикою підприємства, сприяє його успішному розвитку та зміцненню ринкових позицій [4].

Прийняття управлінських рішень – це процес, що вимагає поєднання логіки, етики, правових норм і стратегічних цілей. Він відіграє ключову роль у досягненні успіху підприємства та забезпеченні його стабільного розвитку. Тому керівники повинні бути готові до глибокого аналізу, пошуку інноваційних рішень та відповідальності за їхню реалізацію [9].

Існує відоме висловлювання: «Немає нічого простішого, ніж бути зайнятим, і немає нічого складнішого, ніж бути результативним». Зазначається, що виконання ухвалених рішень і досягнення конкретних результатів є невід'ємною частиною процесу прийняття рішень. Справжня ефективність проявляється не лише у виконанні великого обсягу роботи, а й у здатності ухвалювати правильні рішення, які сприяють досягненню поставлених цілей.

Успішне виконання рішень безпосередньо залежить від їхньої якості та ефективної реалізації. Прийняття управлінських рішень – це безперервний процес, що охоплює всі сфери діяльності менеджера. Від визначення стратегій і тактичних дій до розподілу ресурсів та ухвалення оперативних рішень – кожен крок менеджера демонструє його здатність до управління.

Цей процес передбачає ретельний аналіз і оцінку ситуації, ухвалення обґрунтованих рішень і вміння ефективно їх впроваджувати. Компетентний менеджер усвідомлює, коли варто ухвалювати рішення самостійно, а коли залучати команду для колективного обговорення та пошуку оптимальних варіантів.

Таким чином, кожен етап – від аналізу та вибору альтернатив до впровадження та контролю – є складовою процесу ухвалення управлінських рішень. Результативність менеджера визначається його здатністю ефективно здійснювати цей процес і досягати стратегічних цілей організації.

Оцінка ефективності прийнятих управлінських рішень пов'язана з низкою труднощів (табл.1.1):

Таблиця 1.1

Перешкоди для прийняття управлінських рішень [28]

№ п/п	Причини	Характеристика впливу на прийняття рішення
1	2	3
2	Суб'єктивність цілей	керівники можуть визначати пріоритети на власний розсуд, доручаючи прийняття рішень виконавцям, а також приховувати певні аспекти від підлеглих і колег
3	Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів	на процес розробки, ухвалення та реалізації рішень впливає об'єктивна система чинників, що може ускладнювати їх ефективність
	Відсутністю чітких методик	існує брак нормативно визначених процедур, які регулюють зміст, порядок дій у процесі ухвалення рішень, а також механізмів запобігання їх невиконанню

На нашу думку, ефективне рішення поєднує в собі результативність, актуальність і спрямованість на досягнення визначених цілей. Важливо, щоб ухвалене рішення відповідало стратегічним інтересам організації та

очікуванням зацікавлених сторін.

Водночас ефективність рішення значною мірою залежить від його практичної реалізації. Успішне впровадження визначається професіоналізмом і компетентністю відповідальних осіб, а також впливом зовнішніх факторів, включаючи можливі зміни в середовищі діяльності [25].

Оцінювання ефективності ухваленого рішення є ключовим етапом управлінського процесу, оскільки воно дозволяє визначити ступінь успішності реалізації рішення та рівень досягнення поставлених цілей. При цьому варто звернути увагу на такі аспекти:

- досягнення поставлених цілей – необхідно проаналізувати, чи вдалося досягти запланованих результатів після впровадження рішення;
- результативність рішення – слід оцінити, наскільки ефективно рішення вплинуло на ситуацію, вирішило проблему та чи було воно найбільш оптимальним серед можливих варіантів;
- контроль і коригування – важливо визначити, які механізми контролю були застосовані та чи потрібно вносити зміни, якщо рішення не приносить очікуваних результатів;
- раціональне використання ресурсів – необхідно оцінити ефективність витрат ресурсів, зокрема фінансів, часу та людських зусиль.
- задоволеність зацікавлених сторін – важливо врахувати реакцію та рівень задоволеності всіх учасників процесу, зокрема співробітників, клієнтів і партнерів;
- відповідність стратегії організації – слід перевірити, чи узгоджується ухвалене рішення із загальною стратегією розвитку компанії та її довгостроковими цілями.

Оцінювання ефективності ухваленого рішення дозволяє визначити його успішність та виявити можливості для вдосконалення управлінських методів. Це є важливим етапом у розвитку керівника та покращенні управлінських процесів.

Ефективність системи управлінських рішень може вимірюватися за

такими критеріями (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Критерії ефективності системи управлінських рішень [28]

№ п/п	Критерії	Характеристика критеріїв
1	Тривалість реалізації рішення	час, витрачений на повний цикл впровадження управлінського рішення.
2	Витрати трудових ресурсів	обсяг праці, затрачений на підготовку, ухвалення та виконання рішення як керівниками, так і персоналом управління
3	Рівень організації процесів	ефективність функціонування системи прийняття рішень.
4	Співвідношення керівного апарату	баланс між чисельністю осіб, які приймають рішення, та загальним персоналом управління.
5	Економічна доцільність	собівартість ухваленого рішення та його вплив на рентабельність підприємства
6	Прогнозований вплив	оцінка впливу ухваленого рішення на різні аспекти діяльності компанії, зокрема економічні, екологічні та соціально-політичні наслідки

Ефективність управлінських рішень можна оцінювати з двох основних точок зору – внутрішньої та зовнішньої. Обидві перспективи є ключовими для аналізу комплексної системи прийняття рішень в організації.

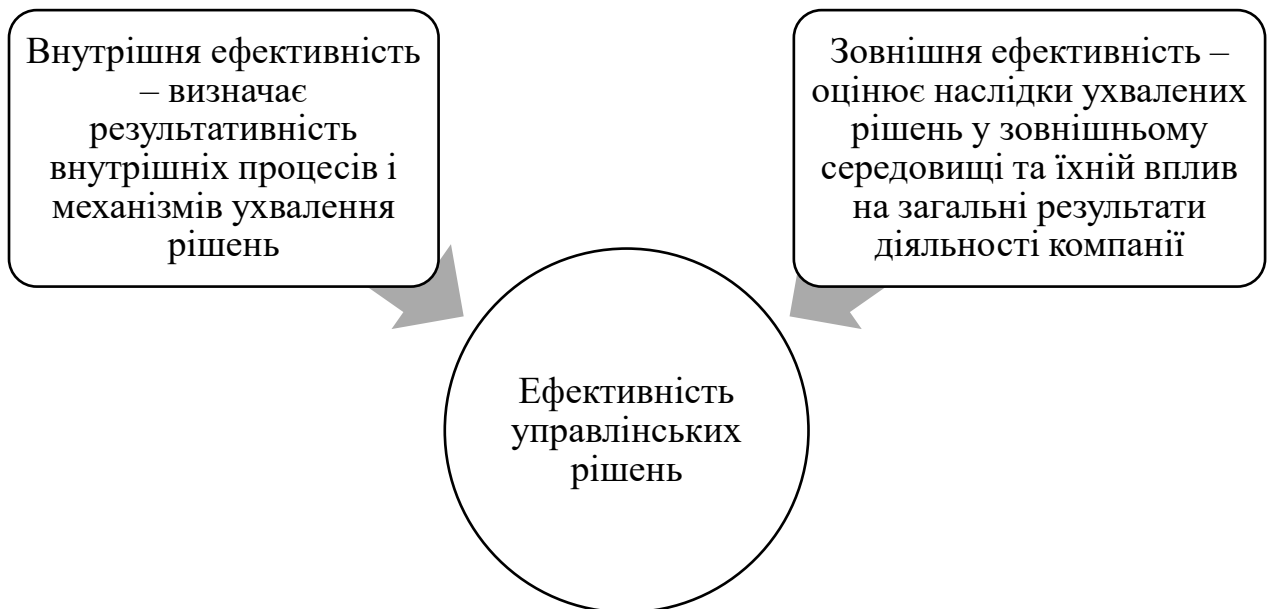


Рис. 1.2. Класифікація ефективності управлінських рішень[28]

Внутрішня ефективність дозволяє оцінити, наскільки ефективно функціонує система управління в межах організації. Основні аспекти

внутрішньої ефективності включають:

Таблиця 1.3

Основні аспекти внутрішньої та зовнішньої ефективності [28]

Аспекти внутрішньої ефективності		Аспекти зовнішньої ефективності	
Якість ухвалених рішень	оцінка обґрунтованості, доцільності та правильності прийнятих рішень.	Відповідність потребам клієнтів	наскільки прийняті рішення сприяють задоволенню запитів споживачів та покращенню якості продукції чи послуг.
Своєчасність рішень	аналіз того, наскільки швидко організація реагує на виклики та приймає необхідні рішення	Конкуренто-спроможність	оцінка рішень щодо їхнього впливу на позиції компанії на ринку та її конкурентні переваги
Раціональне використання ресурсів	ефективність витрачання часу, фінансів, технічних і людських ресурсів.	Фінансові показники	аналіз впливу рішень на економічні результати підприємства, зокрема на прибутковість, оборотність активів і рентабельність

Поєднання внутрішньої та зовнішньої ефективності дає змогу отримати комплексне уявлення про якість ухвалених управлінських рішень, їхній вплив на діяльність організації та кінцеві результати. Оцінка цих аспектів дозволяє визначити ефективність застосованих управлінських підходів і, за необхідності, внести корективи для підвищення результативності.

Для всебічного аналізу ефективності управлінських рішень слід враховувати як об'єктивні, так і суб'єктивні чинники. Об'єктивні показники дають змогу виміряти досягнення поставлених цілей і оцінити результати діяльності, тоді як суб'єктивні аспекти допомагають зрозуміти сприйняття працівниками ухвалених рішень, їхній вплив на мотивацію персоналу та рівень задоволеності роботою.

Розробка системи критеріїв, яка охоплює різні аспекти управлінської діяльності, допоможе отримати комплексну оцінку ефективності рішень. Критерії повинні бути стандартизованими, щоб забезпечити однорідність оцінки та можливість порівняння різних рішень, а також їхнього впливу на різні рівні управління.

Ієрархічний підхід до структури критеріїв також є доцільним, оскільки кожен рівень управління має свої конкретні цілі, а відповідні критерії дозволяють виміряти їх досягнення. Взаємозв'язок між критеріями на різних рівнях гарантує, що ухвалені рішення спрямовані на досягнення загальних стратегічних цілей організації.

Оцінка за допомогою системи критеріїв дає керівництву можливість отримати більш повну та об'єктивну інформацію про ефективність прийнятих рішень і їхній вплив на організацію в цілому. Це дозволяє провести аналіз, узгодити та коригувати стратегії й тактики, що сприяє досягненню кращих результатів і забезпечує успішне функціонування організації.

Аналіз наукових концепцій оцінки ефективності управлінських рішень і загального управління допомагає визначити різні методичні підходи до оцінки результатів та управлінських процесів.

Ось деякі з найпоширеніших методів:

1. *Фінансовий підхід*: Оцінка ефективності базується на фінансових показниках, таких як прибуток, рентабельність, оборотність активів, ROI тощо. Цей метод дозволяє оцінити ефективність рішень з точки зору фінансових результатів.

2. *Концепція балансованої системи показників (Balanced Scorecard)*: Оцінка ефективності охоплює фінансові, клієнтські, внутрішні процеси та розвиток кадрів. Цей підхід допомагає збалансувати оцінки та врахувати вплив рішень на всіх рівнях управління.

3. *SWOT-аналіз*: Допомагає оцінити як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на ефективність управлінських рішень, зокрема сильні і слабкі сторони, можливості та загрози.

4. *Ключові показники продуктивності (KPI)*: Встановлення конкретних KPI дозволяє виміряти виконання стратегічних та оперативних цілей і оцінити вплив рішень на їх досягнення.

5. *Економіко-математичні моделі*: Використовуються моделі та аналітичні інструменти для оцінки ефективності рішень, зокрема методи

оптимізації, симуляційні моделі, аналіз чутливості тощо.

6. *Бенчмаркінг*: Порівняння результатів організації з кращими практиками галузі або подібних організацій.

7. *Соціально-психологічний підхід*: Оцінка впливу управлінських рішень на задоволеність працівників, їхню мотивацію, комунікацію та організаційну атмосферу.

Кожен з цих підходів має свої переваги та обмеження, а комбінація різних методів дозволяє отримати більш комплексну та об'єктивну оцінку ефективності управлінських рішень. Вибір підходу залежить від контексту, цілей оцінки та доступних даних [28].

1.2. Ефективність управлінської діяльності та шляхи її забезпечення

У умовах постійних змін на ринку підприємствам необхідно безперервно адаптуватися та вдосконалюватися. Створення ефективної системи управління є ключовим фактором для здобуття конкурентних переваг і забезпечення стабільного розвитку.

Для підприємств, що стикаються зі швидкими змінами на ринку, де цілі та умови можуть змінюватися миттєво, важливо мати адаптивну систему управління. Реорганізація управлінської структури може включати такі елементи:

1. Адаптивні структури: Впровадження гнучких та динамічних структур управління, що дозволяють швидко реагувати на зміни та забезпечують ефективний обмін інформацією;

2. Децентралізація прийняття рішень: Залучення більшої кількості співробітників до процесу прийняття рішень для оперативного реагування на зміни в місцевому середовищі;

3. Інноваційні підходи до управління: Використання сучасних технологій, новітніх методів та аналітики для покращення управлінських

процесів;

4. Системи контролю та звітності: Створення ефективних систем контролю та звітності, що дають змогу відслідковувати результати та оцінювати успішність прийнятих рішень;

5. Розвиток лідерських навичок: Формування культури лідерства та розвитку лідерських якостей у керівництві підприємства для ефективного управління змінами;

6. Безперервне вдосконалення: Впровадження культури постійного навчання та вдосконалення, яка забезпечує здатність до адаптації та відповіді на нові виклики.

Оцінка управлінських працівників є важливим етапом для забезпечення якості управління та виявлення потреби в подальшому розвитку персоналу. Високий рівень відповідальності управлінців за кінцеві результати є критично важливим для досягнення успіху організації в умовах сучасного бізнес-середовища.

Професійні навички управлінських працівників дійсно є основою для формування ефективної системи управління підприємством. Ці навички дозволяють керівникам ефективно взаємодіяти з персоналом, координувати діяльність різних підрозділів та забезпечувати виконання встановлених цілей.

Одним із важливих аспектів є здатність управлінців приймати рішення в умовах невизначеності та постійних змін. У сучасному бізнес-середовищі, де умови швидко змінюються, здатність оперативно та адекватно реагувати на нові виклики є вирішальною. Також важливо володіти уміннями впроваджувати інноваційні методи та технології для вдосконалення діяльності підприємства та збереження конкурентних переваг.

Керівники повинні мати глибокі знання щодо ринкової ситуації, розвитку галузі та новітніх технологій. Така інформованість допомагає їм приймати обґрунтовані стратегічні рішення, які сприятимуть розвитку підприємства.

Для досягнення успіху керівники повинні володіти навичками

планування та контролю, управління ресурсами, а також уміти мобілізувати та мотивувати персонал для досягнення поставлених цілей.

Окрім технічних та управлінських знань, лідерські якості є важливим фактором у формуванні ефективної системи управління. Лідер може здобувати довіру і підтримку в колективі, мотивувати співробітників на досягнення спільних цілей і забезпечувати гармонійний розвиток команди.

Окрім навичок та знань, важливо також обрати стиль керівництва, що відповідає специфіці підприємства та його персоналу. Кожна організація має свої особливості, тому врахування цих факторів при прийнятті управлінських рішень є необхідним.

Здатність до постійного вдосконалення та навчання є також критично важливою для керівників. Оскільки ринок постійно змінюється, керівники повинні оновлювати свої знання та навички, щоб залишатися ефективними та успішними.

Таким чином, створення ефективної системи управління підприємством значною мірою залежить від професіоналізму та компетентності керівників. Їхні знання, вміння та лідерські якості визначають успіх і результативність діяльності організації в цілому.

Основи управління навчають керівників принципам, методам і технікам, що дозволяють приймати обґрунтовані рішення, ефективно планувати та організовувати діяльність підприємства, а також координувати та контролювати її реалізацію.

Не менш важливою складовою успішної роботи управлінців є їхні комунікативні навички. Спілкування з різними категоріями співробітників та іншими зацікавленими сторонами підприємства вимагає вміння слухати, розуміти потреби інших і впливати на них, а також будувати партнерські відносини. Ці якості сприяють формуванню здорового робочого клімату і підвищують ефективність роботи команди.

Як було зазначено раніше, керівники повинні володіти лідерськими якостями, які дозволяють їм впливати на команду та мотивувати її до

досягнення спільних цілей. Лідерство сприяє формуванню довіри в колективі, мобілізує його ресурси і стимулює досягнення результатів та прогресу.

Не менш важливим є вміння управлінців адаптуватися та продовжувати навчання. У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де швидко змінюються умови, успішні керівники повинні бути готовими до постійного оновлення своїх знань і навичок, щоб ефективно реагувати на нові виклики та технологічні зміни.

Отже, успішне управління підприємством вимагає поєднання різноманітних знань, вмінь і якостей у керівників. Це включає знання основ управління, здатність приймати обґрунтовані рішення, комунікативні навички, лідерство, гнучкість та бажання навчатися. Всі ці елементи в сукупності створюють ефективну управлінську систему та допомагають досягати поставлених цілей підприємства.

Знання законодавства є надзвичайно важливим для ефективного управління в будь-якій галузі. На сучасних підприємствах суворе дотримання вимог законодавства є необхідністю, оскільки недотримання норм може призвести до серйозних наслідків, таких як штрафи, санкції або втрата репутації.

Оцінка ефективності роботи персоналу повинна також враховувати вимоги законодавства. При цьому оцінка має бути об'єктивною, справедливою і без упереджень. Використання чітких критеріїв та показників дозволяє здійснювати детальний аналіз продуктивності працівників та забезпечити справедливий розподіл винагород і стимулів.

Особисті якості та професійні навички управлінського персоналу визначають стиль їх діяльності та організацію виробничих процесів. Компетентні й досвідчені керівники здатні ефективно приймати рішення, організовувати роботу підрозділів, мотивувати персонал та досягати стратегічних цілей компанії. Такі лідери стають важливим чинником загального успіху підприємства.

Враховуючи всі ці фактори, компанії можуть сформувати ефективний

управлінський склад і забезпечити стійкий розвиток та конкурентоспроможність на ринку. В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища знання законодавчих норм, професійні якості менеджерів та здатність адаптуватися до змін стають ключовими для успішної діяльності підприємства.

Функціональний тип розподілу роботи передбачає об'єднання менеджерів з подібними функціональними обов'язками. Кожна група менеджерів спеціалізується на конкретному управлінському аспекті, такому як планування, організація, контроль тощо.

Структурний тип розподілу заснований на характеристиках організаційної структури, масштабах та галузі діяльності підприємства. Групування керівників відбувається відповідно до об'єктів управління, якими можуть бути окремі підрозділи, проекти, галузеві підрозділи або територіальні одиниці.

Обидва типи розподілу роботи мають свої переваги та обмеження, і їх застосування залежить від конкретних потреб та структури підприємства. Організація роботи управлінців спрямована на забезпечення ефективного функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4

Організація роботи керівників

№ п/п	Рівні керівництва	Функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей
1	2	3
1	Нижчий рівень	Менеджери цього рівня здійснюють безпосереднє управління персоналом, відповідають за роботу бригад, змін або ділянок виробництва. Вони забезпечують виконання щоденних завдань та ведення діловодства
2	Середній рівень	Управлінці цього рівня керують великими групами співробітників і відповідають за діяльність окремих відділів. Вони також взаємодіють з виконавчим персоналом, впроваджують виробничі процеси та забезпечують виконання цільових програм

Продовження таблиці 1.4		
1	2	3
3	Вищий рівень	Цей рівень охоплює керівництво підприємства, яке займається стратегічним управлінням, визначає загальні напрямки розвитку і контролює функціонування всіх підрозділів. Менеджери вищого рівня встановлюють стратегічні цілі, розробляють довгострокові плани і приймають ключові рішення для успішної діяльності підприємства

Такий рівневий підхід до управління сприяє забезпеченню ефективної роботи підприємства, організації взаємодії між різними рівнями та досягненню як стратегічних, так і оперативних цілей організації.

Горизонтальний розподіл роботи здійснюється відповідно до функціональних обов'язків. Функціональна організація на кожному рівні має свої відмінності. З процесом переходу від нижчих до вищих рівнів зростає кількість та складність завдань щодо планування і організації діяльності підприємства, а також посилюється роль контролю.

Горизонтальний розподіл роботи менеджерів зосереджений на їх спеціалізації відповідно до основних напрямків діяльності, які утворюють підсистеми підприємства.

Що стосується технологічного і професійно-кваліфікаційного розподілу роботи, то вони враховують вид і складність виконуваних робіт. Виходячи з цих критеріїв, можна виділити три типи працівників: керівників, спеціалістів і службовців. Якщо розглядати їх діяльність як технологічний процес управління, то основним завданням керівників є прийняття ефективних рішень і забезпечення їх виконання, спеціалісти ж займаються розробкою і проектуванням цих рішень, а службовці забезпечують інформацією весь процес.

Огляд економічної літератури показує використання показників ефективності та результативності праці для оцінки управлінської діяльності підприємства. Ці показники застосовуються для визначення успішності роботи управлінських кадрів, і їх принцип ґрунтується на зіставленні

результатів діяльності та витрат на її виконання. Наприклад, продуктивність праці можна вимірювати за кількістю виконаних завдань або обсягом виконаної роботи.

Існують й інші методи оцінки ефективності роботи управлінців. Деякі з них передбачають розрахунок загальних показників ефективності, таких як обсяг реалізованої продукції або прибуток на одиницю витрат. Інші методи використовують більш детальну систему показників, наприклад, дохід на одного менеджера, ефективність використання робочого часу, рівень виконання планових завдань та обсяг зробленої роботи.

Оцінка ефективності управлінської діяльності може включати аналіз різноманітних чинників, зокрема специфічних, матеріальних та організаційних, які впливають на результативність менеджерів. Важливо зауважити, що результати роботи управлінських кадрів можуть проявлятися не відразу, а з часом.

Одним із важливих аспектів оцінки персоналу є вибір методів, що найкраще відповідають потребам конкретного підприємства. Регулярна оцінка працівників сприяє підвищенню їх мотивації та професійного розвитку.

Отже, оцінка ефективності управлінської діяльності та роботи персоналу є невід'ємною частиною успіху підприємства і вимагає систематичного та об'єктивного підходу.

1.3. Етика прийняття управлінських рішень в управлінні економічною безпекою

У сучасних умовах проведення масштабних економічних трансформацій особливого значення набуває формування етики ухвалення рішень, зокрема в контексті управління економічною безпекою. Усунення загроз для економічної безпеки вимагає прийняття виважених управлінських рішень на макроекономічному рівні. Військові дії на території України зумовлюють

необхідність пошуку новітніх підходів до забезпечення етичності бізнес-процесів, базуючись на механізмах інноваційної трансформації стратегічних процесів у довгостроковій перспективі. Додаткові виклики створюють законодавчі, конкурентні та кадрові суперечності, що підсилює актуальність даного наукового дослідження.

Процес ухвалення рішень є багатограним і охоплює різні напрямки стратегічного розвитку. Складність цих перетворень сприяє зміцненню конкурентних позицій як окремого підприємства, так і економічної системи держави загалом. Збалансованість і раціональність рішень у сфері управління економічною безпекою визначають пріоритетність економічних трансформацій.

Прийняття управлінських рішень охоплює процес їх розробки та вибору оптимального варіанту. Управлінське рішення – це результат діяльності суб'єкта (органу) управління, спрямований на вирішення конкретної управлінської проблеми. Головна його мета – забезпечення координації дій для досягнення стратегічних цілей підприємства [17]. Різні аспекти ухвалення управлінських рішень дозволяють виявити закономірності цих процесів у політиці, державному управлінні та бізнесі. Сучасні умови господарювання вимагають підвищення ефективності прийняття рішень у всіх сферах, що робить створення конкурентного середовища на високому професійному рівні ключовим фактором як на внутрішньому ринку, так і на міжнародній арені.

Сучасна модель конкурентоспроможного управління бізнес-процесами в умовах економічних трансформацій представлена наступним чином (рис. 1.3).

Аналіз наукової літератури дозволяє зробити висновок, що ефективність управління будь-якою організацією сьогодні значною мірою залежить від якості прийняття управлінських рішень [11; 42; 43]. У контексті впровадження інноваційної моделі управління бізнес-процесами, спрямованої на забезпечення фінансово-економічної безпеки, процес ухвалення рішень базується на застосуванні кількох ключових підходів:

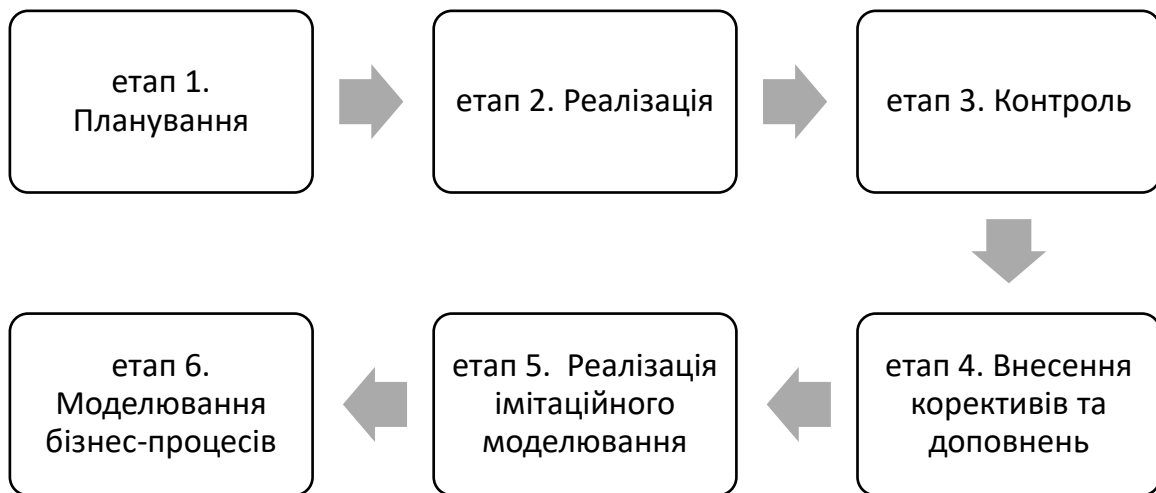


Рис. 1.3. Сучасна інноваційна модель управління бізнес-процесами в умовах трансформаційних економічних перетворень [1]

– раціональні рішення – процес ухвалення управлінського рішення, що базується на аналітичному підході, включає об'єктивний аналіз економічної ситуації та враховує стратегічні пріоритети й потенційні напрями розвитку.

– інтуїтивні рішення – приймаються на основі суб'єктивного сприйняття ситуації керівництвом, спираючись на особистий досвід та стратегічне бачення.

– логіко-аналітичні рішення – передбачають глибоке дослідження економічної ситуації, використання логічного аналізу та оцінку можливих сценаріїв розвитку.

Управління економічною безпекою має ґрунтуватися на дотриманні ключових принципів:

– Принцип законності – відповідність усіх управлінських рішень чинному законодавству.

– Принцип системності – комплексний підхід до формування та реалізації заходів безпеки.

– Принцип економічної доцільності – спрямованість на оптимальне

використання ресурсів та отримання максимального ефекту.

- Принцип результативності – орієнтація на досягнення конкретних цілей та ефективне виконання завдань.

- Принцип оптимізації витрат – забезпечення раціонального використання фінансових та матеріальних ресурсів.

- Принцип збалансованості – гармонійне поєднання захисних заходів із розвитком підприємства.

- Принцип постійного моніторингу – регулярний аналіз і контроль за станом економічної безпеки.

Процес ухвалення управлінського рішення включає три основні етапи:

1. Підготовка рішення – проводиться економічний аналіз ситуації на мікро- та макрорівнях, що охоплює пошук, збір і обробку релевантної інформації. На цьому етапі ідентифікуються проблеми, які потребують вирішення.

2. Ухвалення рішення – здійснюється розробка та оцінка можливих варіантів рішень. Виконується аналіз альтернативних дій на основі розрахунків, визначаються критерії вибору оптимального варіанту, після чого приймається остаточне рішення.

3. Реалізація рішення – вживаються заходи щодо впровадження управлінського рішення, забезпечується його доведення до виконавців. Проводиться контроль за процесом виконання, у разі необхідності вносяться коригування, а також оцінюється досягнутий результат.

Оскільки кожне управлінське рішення має конкретний підсумок, головним завданням управлінської діяльності є пошук методів, підходів і засобів, що сприяють досягненню найкращого результату в заданих умовах

Чітко визначені етапи розробки механізму функціонування системи захисту національної економіки створюють основу для регулювання трансформаційних змін та сприяють підвищенню рейтингових позицій держави на міжнародній арені (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Етапи побудови механізму захисту національної економіки в умовах повномасштабного воєнного вторгнення [1]

Таким чином, для кожного етапу прийняття управлінського рішення розроблено широкий спектр методів, які поділяються на формальні, евристичні та методи експертних оцінок. У процесі прийняття управлінських рішень застосовуються фізичні, аналогові та математичні моделі. Підвищення ефективності управлінських рішень потребує вдосконалення системи управління та контролю за результативністю процесів прийняття рішень.

Висновки до першого розділу

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні засади ефективності управлінських рішень на підприємстві та зроблено наступні висновки:

- процес ухвалення ефективного управлінського рішення на підприємстві є складним і багатограним, оскільки вимагає ретельного аналізу й оцінки альтернативних варіантів;
- оцінка управлінських працівників є важливим етапом для забезпечення якості управління та виявлення потреби в подальшому розвитку персоналу;
- оцінка ефективності управлінської діяльності та роботи персоналу є невід'ємною частиною успіху підприємства і вимагає систематичного та об'єктивного підходу;
- для кожного етапу прийняття управлінського рішення розроблено широкий спектр методів, які поділяються на формальні, евристичні та методи експертних оцінок;
- підвищення ефективності управлінських рішень потребує вдосконалення системи управління та контролю за результативністю процесів прийняття рішень

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ З ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Львівагропродукт»

ТОВ "Львівагропродукт" спеціалізується на виробництві харчових продуктів, які не віднесені до інших категорій (клас 10.89), а також здійснює такі додаткові види діяльності:

- виробництво маргарину та подібних харчових жирів (код 10.42): виготовлення різних видів маргаринової продукції та кулінарних жирів, що використовуються у випічці, приготуванні страв та в харчовій промисловості.
- перероблення молока (код 10.51): обробка та переробка молока з виробництвом якісної молочної продукції.
- неспеціалізована оптова торгівля харчовими продуктами (код 46.39): постачання продуктів харчування підприємствам, магазинам та ресторанам як оптовий постачальник.
- оренда офісної техніки (код 77.33): надання в оренду офісного обладнання для потреб інших підприємств.
- оренда іншого устаткування (код 77.39): здача в оренду різного обладнання, що використовується у різних галузях.

Отже, ТОВ "Львівагропродукт" здійснює широкий спектр діяльності – від виробництва та переробки харчових продуктів до надання в оренду різного обладнання.

Для розробки конкурентної стратегії та визначення цілей підприємству необхідно проаналізувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на його роботу. Зовнішній аналіз охоплює детальне дослідження

постачальників ресурсів, клієнтської бази, збутових можливостей, сучасних технологій, конкурентного середовища, законодавчих вимог, фінансових ресурсів та інших аспектів, що визначають ринкову позицію компанії.

Внутрішній аналіз підприємства включає оцінку його ресурсної бази, конкурентоспроможності продукції, застосовуваних виробничих технологій, кадрового потенціалу, ринкової позиції в галузі, перспектив розширення, а також управлінської та виробничої структури. Комплексне вивчення як внутрішніх, так і зовнішніх факторів зазвичай здійснюється в межах SWOT-аналізу.

Таблиця 2.1

Аналіз сильних і слабких сторін малого приватного підприємства
«Львівагропродукт»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Використання сучасного обладнання у виробництві 2. Наявність ефективних систем контролю якості 3. Висока якість кінцевої продукції 4. Розвинена виробнича інфраструктура та достатні виробничі потужності 5. Сформований позитивний імідж виробника	1. Недостатній рівень навчання та підвищення кваліфікації персоналу 2. Обмежена гнучкість виробничих технологій 3. Низька мотивація працівників та управлінського персоналу 4. Відставання персоналу від швидких змін ринку 5. Відсутність власної торгової марки
Можливості	Загрози
1. Зростання попиту на високоякісні молочні продукти з високою доданою вартістю 2. Диверсифікація виробництва, включаючи випуск продукції без	1. Посилення конкуренції з боку великих компаній 2. Зміни у державній політиці щодо оплати праці та мінімальної заробітної плати

встановлених норм рентабельності	3. Нестабільність цін на молоко та скорочення його виробництва в Україні
3. Розвиток торговельної мережі, що включає не лише молочні продукти, а й інші продовольчі товари	4. Збільшення вартості енергоресурсів
	5. Загострення конкуренції на міжнародних ринках

Джерело: сформовано автором

Структура організації безпосередньо впливає на впровадження стратегії підприємства, його взаємодію із зовнішнім середовищем та ефективність виконання поставлених завдань (рис. 2.1).

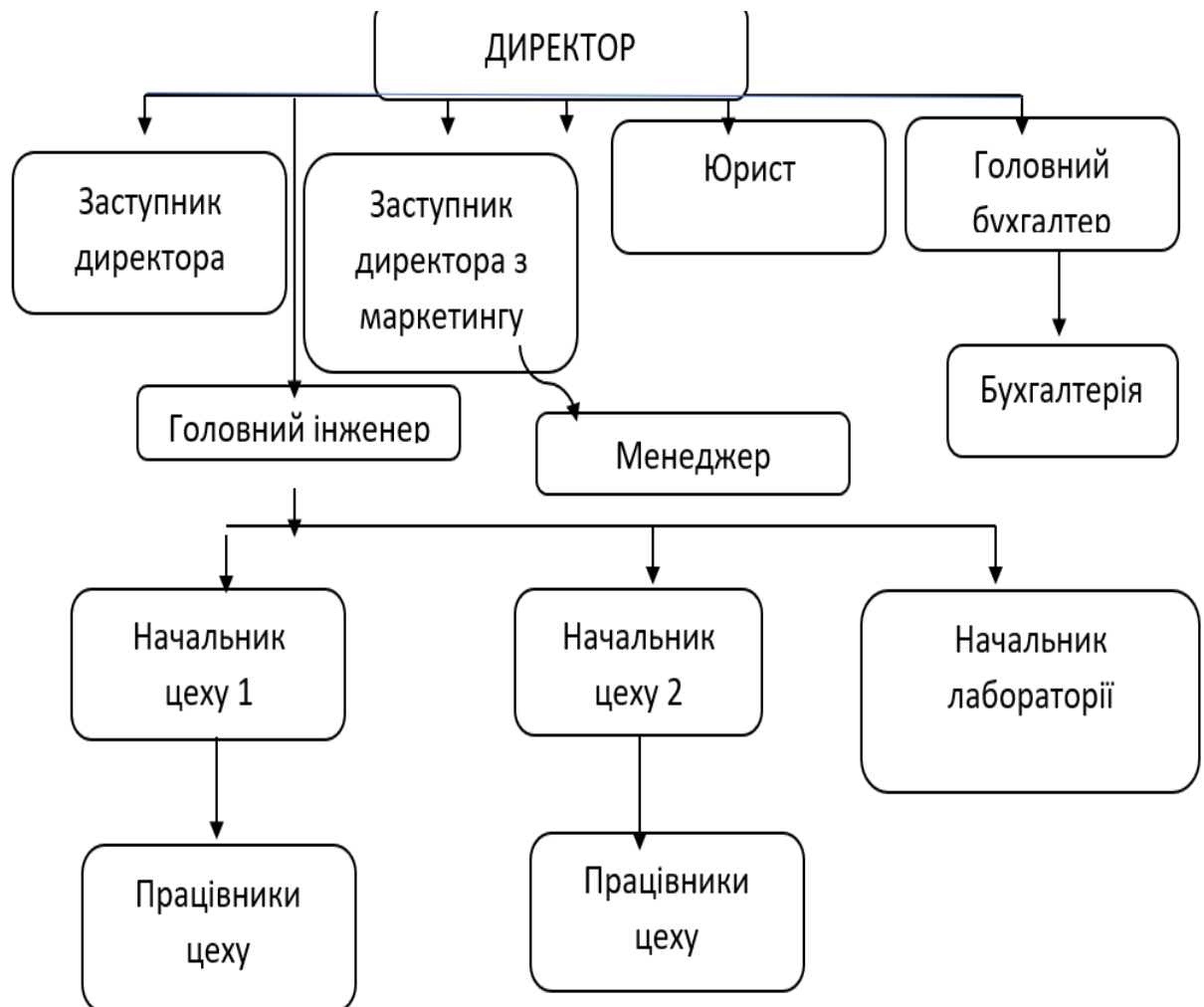


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «Львівагропродукт»

Джерело: сформовано автором

Планування виробничо-господарської діяльності ТОВ «Львівагропродукт» передбачає встановлення цілей на визначений період, а також вибір оптимальних шляхів, ресурсів і умов для їх досягнення, що сприяє ефективному функціонуванню та розвитку підприємства. В сучасних умовах господарювання компанія самостійно здійснює повний комплекс планових заходів.

Підприємство окреслило ключові напрями розвитку на поточний період діяльності. Зокрема, керівництво зосередило увагу на таких аспектах:

- активне збільшення обсягів реалізації продукції та надання послуг;
- оптимізація виробничих процесів з метою зниження витрат.

Собівартість реалізованої продукції є одним із визначальних чинників, що впливають на формування прибутку підприємства. За умови зростання собівартості протягом звітного періоду, при незмінних інших показниках, прибуток відповідно зменшується на цю ж величину. Між рівнем собівартості та прибутком існує зворотна залежність: чим нижча собівартість, тим вищий прибуток, і навпаки.

Прибуток є підсумковим позитивним фінансовим результатом діяльності підприємства, тобто реалізованою частиною чистого доходу, створеного додатковою працею. Його значення є стратегічно важливим, оскільки, з одного боку, він відображає ефективність роботи підприємства та стимулює зацікавленість працівників у раціональному використанні ресурсів. Крім того, прибуток є основним джерелом фінансування розвитку виробництва та соціальних програм підприємства. З іншого боку, він виступає важливим джерелом наповнення державного бюджету.

Збільшення прибутку можна досягти не лише завдяки ефективній роботі трудового колективу, а й під впливом зовнішніх факторів. Тому підприємство повинно регулярно аналізувати процеси формування, розподілу та використання прибутку для забезпечення стабільного зростання та фінансової стійкості.

Таблиця 2.2

Аналіз структури та динаміки прибутку [9]

Показник	2021	2022	2023	Зміни	
	Сума, тис. грн.	Сума, тис. грн.	Сума, тис. грн.	2022 від 2021	2023 від 2021
1	2	3	4	5	6
Дохід	25253800	39 836 200	2 821 900	14582400	-22431900
Чистий прибуток	399 300	588 200	58 800	188900	-340500
Активи	-	27 668 900	15023200	27668900	15023200
Зобов'язання	-	13 910 500	1 206 500	13910500	1206500

Фінансові показники підприємства відображають його прибутковість та рівень рентабельності. Чим вищі ці показники, тим ефективнішою є діяльність компанії та стійкішим її фінансовий стан.

У 2022 році дохід підприємства зріс до 39 836,2 млн грн, що на 14 582,4 млн грн або 57,8% більше порівняно з 2021 роком. Однак у 2023 році відбулося різке скорочення доходу до 2 821,9 млн грн, що на 22 431,9 млн грн менше, ніж у 2021 році. Це може свідчити про значні труднощі в роботі підприємства, зниження обсягів продажу або падіння попиту.

Чистий прибуток у 2022 році зріс до 588,2 млн грн, перевищивши показник 2021 року на 188,9 млн грн (зростання на 47,3%). Проте у 2023 році прибуток скоротився до 58,8 млн грн, що на 340,5 млн грн менше порівняно з 2021 роком. Таке падіння може бути наслідком зниження рентабельності, збільшення витрат або впливу інших негативних чинників на фінансові результати підприємства.

Інформація про активи за 2021 рік відсутня, проте у 2022 році їх загальна вартість становила 27 668,9 млн грн. У 2023 році активи зменшилися до 15

023,2 млн грн, що на 12 645,7 млн грн менше. Таке суттєве скорочення може свідчити про фінансові труднощі або зміну структури власності та підходів до управління активами.

У 2022 році зобов'язання підприємства становили 13 910,5 млн грн, тоді як у 2023 році вони знизилися до 1 206,5 млн грн, тобто скоротилися на 12 704,0 млн грн. Це може бути наслідком погашення боргових зобов'язань або їх реструктуризації.

Динаміка фінансових показників демонструє значне зростання доходів і чистого прибутку у 2022 році, що вказує на позитивну тенденцію в діяльності компанії. Проте у 2023 році відбулося різке падіння доходів, прибутку та активів, що може свідчити про кризові явища, зміну ринкової стратегії або вплив зовнішніх факторів.

Фінансово-економічна підсистема управління підприємством відображає ефективність формування доходів і витрат, раціональне використання основних засобів, капіталу та загальної операційної діяльності. Її ключові характеристики включають такі показники, як прибутковість, оборотність, рентабельність і фінансова стійкість. У сукупності вони визначають фінансовий стан підприємства, який є результатом управління фінансово-економічною підсистемою. Тому для аналізу цього аспекту діяльності в роботі розглядаються показники, що відображають фінансову та економічну активність компанії.

Показники оцінки фінансового стану підприємства мають бути розроблені таким чином, щоб усі учасники економічних відносин могли оцінити його надійність як фінансового партнера. Це дає змогу ухвалювати обґрунтовані рішення щодо доцільності продовження або початку співпраці. Фінансово-економічна стабільність компанії значною мірою залежить від її фінансово-майнового стану, що визначається на основі ключових аналітичних показників.

Розрахунки основних показників майнового стану підприємства представлені на рисунку 2.2.

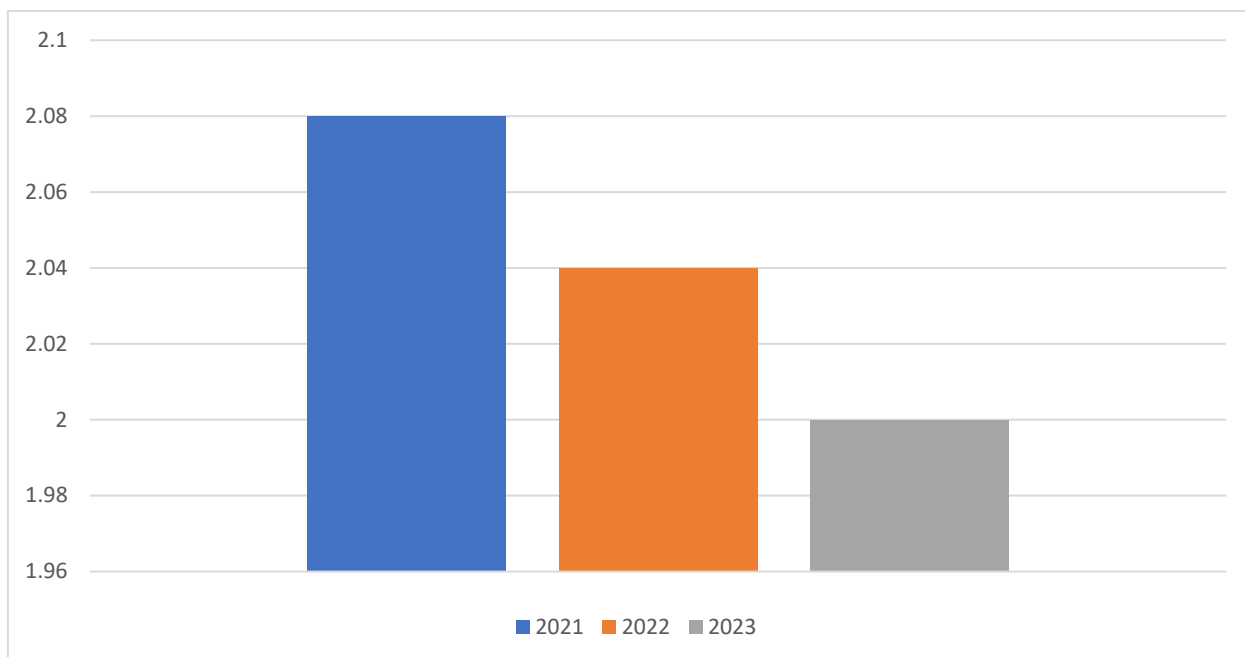


Рис. 2.2. Показники коефіцієнта зносу основних засобів ТОВ «Львівагропродукт» за 2021-2023 рр.

Джерело: сформовано автором

Підсумовуючи результати аналізу фінансово-економічної підсистеми менеджменту ТОВ «Львівагропродукт» за 2021–2023 роки, можна зробити такі висновки. Діяльність підприємства залежала як від галузевих, так і від організаційно-управлінських факторів. Значний вплив на ефективність фінансово-економічної системи мали зовнішні чинники, зокрема пандемія COVID-19, обмеженість ринків збуту, валютні ризики, а також політична та безпекова нестабільність в Україні, спричинена російською агресією.

Водночас позитивним чинником стала ефективна система управління, раціональне формування виробничих запасів і злагоджена організація збутової діяльності. Саме ці аспекти сприяли отриманню прибутку протягом аналізованого періоду, що відобразилося на ключових показниках результативності роботи підприємства.

2.2. Оцінка ефективності методів ухвалення управлінських рішень у системі управління ТОВ «Львівагропродукт»

Програма вдосконалення процесу ухвалення рішень у ТОВ «Львівагропродукт» спрямована на подолання таких ключових проблем: недостатня об'єктивність і прозорість ухвалених рішень, обмежене застосування сучасних методів управлінського аналізу та недостатня залученість працівників до процесу ухвалення рішень.

Для вирішення цих питань передбачено реалізацію таких заходів:

- створення центру обробки інформації та ухвалення рішень;
- впровадження системи прийняття рішень, заснованої на аналізі фактичних даних;
- розробка механізму оцінки ефективності ухвалених рішень;
- запровадження програми навчання працівників для підвищення їхньої компетентності в процесі ухвалення управлінських рішень.

Центр обробки інформації та ухвалення рішень відповідатиме за збір, аналіз і опрацювання даних, а також за підготовку рекомендацій для керівництва компанії. Це забезпечить прийняття рішень на основі об'єктивних фактів, а не суб'єктивних суджень.

Фактологічна система ухвалення рішень передбачає використання фактичних даних як основи для прийняття управлінських рішень. Для цього застосовуватимуться такі методи, як аналітичне моделювання, статистичний аналіз і прогнозування.

Система оцінки ефективності ухвалених рішень дозволить відстежувати їхні результати та вчасно впроваджувати необхідні коригування, що сприятиме підвищенню загальної ефективності управлінських процесів.

Система навчання працівників у сфері ухвалення рішень покликана підвищити рівень їхньої обізнаності щодо процесів прийняття рішень, що дозволить їм ухвалювати більш обґрунтовані та результативні рішення.

В умовах сучасного господарювання мотивація виконавців відіграє

ключову роль у забезпеченні ефективної реалізації управлінських стратегічних рішень. Працівники повинні не лише чітко розуміти, що і в які терміни їм потрібно виконати, а й бути обізнаними щодо системи винагороди за результативну роботу.

Контроль також відіграє важливу роль у реалізації управлінських рішень. Завдяки механізму зворотного зв'язку керівництво отримує актуальну інформацію про процес впровадження ухвалених рішень. Загалом контрольна функція є невід'ємною на всіх етапах управлінського процесу. Так, на стадії підготовки рішення використовується попередній контроль, а під час ухвалення рішення контроль допомагає обрати найбільш оптимальний варіант [25].

На етапі реалізації рішення застосовуються поточний і заключний види контролю. Поточний контроль передбачає безперервний моніторинг процесу впровадження рішення відповідно до організаційних заходів. Це дає можливість оперативно вносити корективи у разі порушення термінів виконання або якщо отримані результати суттєво відрізняються від запланованих [25].

Заключний контроль завершує процес ухвалення управлінських рішень і проводиться після завершення всіх етапів їх реалізації. Він включає аналіз і оцінку досягнутих результатів, узагальнення накопиченого досвіду та використання отриманих даних у розробці майбутніх управлінських рішень. Особливу увагу на підприємстві «Львівгропродукт» приділяють оцінці ефективності застосування нових методів, які раніше не використовувалися в подібних ситуаціях. Це сприяє підвищенню професійного рівня управлінського персоналу та, зрештою, зростанню загальної ефективності управлінської діяльності [25].

Таким чином, доцільно проаналізувати ключові сфери ухвалення управлінських рішень на підприємстві «Львіагропродукт» (табл. 2.3).

Дана таблиця систематизує напрями ухвалення рішень у різних сферах діяльності холдингу та відображає відповідальних осіб, що забезпечує

ефективне управління підприємством.

Таблиця 2.3

Основні напрями ухвалення управлінських рішень на підприємстві
«Львіагропродукт»

Вид управлінського рішення	Управлінські рішення	Особа, відповідальна за результат	Особа, яка контролює результат
1	2	3	4
Маркетинг	1. Ціноутворення 2. Просування товарів 3. Дослідження споживачів 4. Аналіз конкурентного середовища	Заступник директора з маркетингу	Директор підприємства
Логістика	1. Вибір постачальників і укладання договорів 2. Управління товарними запасами 3. Контроль поставок товарів	Менеджери	Директор підприємства
Продажі	1. Підготовка обладнання до продажу 2. Реалізація продукції 3. Визначення ефективних методів взаємодії з клієнтами	Менеджери	Директор підприємства
Управління персоналом	1. Розподіл трудових ресурсів 2. Навчання персоналу 3. Мотивація співробітників	Заступник директора	Директор підприємства

Продовження таблиці 2.3			
1	2	3	4
Фінанси та бухгалтерський облік	1. Управління прибутком 2. Ведення фінансової звітності	Головний бухгалтер, бухгалтерія	Директор підприємства
Стратегічне управління	1. Розробка стратегічних планів 2. Управління ризиками 3. Антикризове управління	Заступники директора, директор	Директор підприємства

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Реалізація програми вдосконалення процесу ухвалення рішень у ТОВ «Львівагропродукт» забезпечить компанії низку економічних переваг:

1. Підвищення ефективності ухвалення рішень сприятиме скороченню витрат і зростанню прибутковості компанії.
2. Поліпшення прозорості управлінських рішень зміцнить довіру інвесторів та клієнтів до компанії.
3. Активна участь працівників у процесі ухвалення рішень підвищить їхню мотивацію та продуктивність.

ТОВ «Львівагропродукт» має добре налагоджену систему ухвалення рішень. Виробничий процес підприємства є високотехнологічним, механізованим та автоматизованим. Організаційна структура компанії побудована за принципом вертикальної інтеграції, що відповідає її спеціалізації на виробництві продукції.

Переваги та недоліки вертикально інтегрованої структури управління ТОВ «Львівагропродукт» (таблиця 2.4.).

ТОВ «Львівагропродукт» застосовує сучасні методи управління запасами та контролю якості, що сприяє ефективному фінансовому плануванню. Компанія має чітку фінансову стратегію та ефективний процес ухвалення рішень у сфері капіталовкладень та інвестицій.

Таблиця 2.4.

Переваги та недоліки вертикально інтегрованої структури управління ТОВ «Львівагропродукт»

Переваги	Недоліки
Повний контроль над усіма етапами виробничого процесу	Розширення бюрократичного апарату.
Раціональне та ефективне використання ресурсів.	Зниження гнучкості управління та адаптації до змін ринку.
Підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку	Підвищені ризики, пов'язані з масштабістю операцій.

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Система управління персоналом у компанії відповідає сучасним стандартам, забезпечуючи ефективне використання трудових ресурсів, організацію навчання та професійний розвиток працівників.

ТОВ «Львівагропродукт» також приділяє значну увагу питанням екологічної безпеки. Процеси ухвалення рішень у сфері охорони навколишнього середовища відповідають міжнародним стандартам, а компанія впроваджує сучасні методи екологічного менеджменту та захисту довкілля.

Поточний підхід до ухвалення рішень у ТОВ «Львівагропродукт» спрямований на забезпечення стабільної роботи компанії та збереження її позицій на ринку. Основними стратегічними напрямками є:

1. Фокус на виробництві ключових видів продукції.
2. Розширення обсягів реалізації.
3. Оптимізація витрат.

Запропонована стратегія ухвалення рішень у ТОВ «Львівагропродукт» спрямована на підвищення ефективності управління та зміцнення конкурентних позицій компанії. Основними напрямками стратегії є:

1. Модернізація технологічних систем для збору управлінської звітності та ухвалення рішень, що сприятиме підвищенню точності та оперативності аналітичних процесів.

2. Збільшення кількості кваліфікованих менеджерів із сучасною освітою та актуальними знаннями, що дозволить підвищити рівень професіоналізму в управлінні компанією.

3. Впровадження інноваційних технологій. Для цього планується інвестування у дослідження та розробки, а також активна співпраця з науковими установами для впровадження передових рішень.

4. Удосконалення процесу ухвалення рішень у сфері управління персоналом. Це включає впровадження системи навчання та професійного розвитку співробітників, а також розробку ефективної системи мотивації персоналу.

Запропонований підхід до ухвалення рішень у ТОВ «Львівагропродукт» є більш амбітним і спрямованим на підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності компанії. Реалізація цієї стратегії дозволить досягти таких результатів:

- створення ефективної системи збору управлінської звітності, яка забезпечуватиме точні та актуальні дані для ухвалення обґрунтованих рішень;
- розширення знань серед керівного складу, зокрема шляхом ознайомлення з передовими технологіями, такими як штучний інтелект;
- інтеграція інноваційних технологій, що сприятиме підвищенню ефективності виробничих процесів і зміцненню позицій компанії на ринку;
- удосконалення системи ухвалення рішень у сфері управління персоналом, що дозволить залучати, розвивати та утримувати висококваліфікованих спеціалістів [15].

Для підвищення ефективності системи управління в ТОВ «Львівагропродукт» доцільно впровадити такі заходи:

- провести аналіз існуючих систем збору управлінської звітності та інформації для ухвалення рішень, а також розробити рекомендації щодо їх

удосконалення;

- розширити штат кваліфікованого менеджменту, залучаючи фахівців із сучасною освітою та актуальними знаннями;
- інтегрувати інноваційні технології в процес ухвалення рішень, зокрема застосування штучного інтелекту для збору та обробки даних;
- оптимізувати систему ухвалення рішень у сфері управління персоналом, запровадивши комплексне навчання, розвиток співробітників та ефективну мотиваційну систему.

Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності ТОВ «Львівагропродукт» і зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

Висновки до другого розділу

У цьому розділі було проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Львівагропродукт». Розглянуто загальну характеристику підприємства та складено аналітичний баланс його фінансового стану на основі звітності. Проаналізовано середовище діяльності компанії, визначено ключові складові управління та особливості ухвалення управлінських рішень.

Досліджено методи ухвалення рішень, визначено основні сфери прийняття управлінських рішень, а також відповідальних осіб за кожний напрям. Розглянуто програму вдосконалення системи ухвалення рішень, оцінено поточний стан процесу прийняття рішень та сформульовано стратегічні напрями розвитку підприємства у цій сфері.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1 Методологічні засади вдосконалення застосування сучасних методів ухвалення управлінських рішень та вплив їх на економічну безпеку

Функціонування будь-якої торговельної організації потребує постійного розвитку системи управління, без якої неможливе стабільне зростання та ефективне ведення діяльності підприємств [27].

Для підвищення ефективності управлінської системи підприємства розробляються спеціальні комплексні заходи. Підходи до вдосконалення управлінських процесів включають заходи, спрямовані на підвищення результативності управлінської діяльності у визначених напрямках.

Серед ключових інструментів удосконалення системи управління можна виокремити:

- управління знаннями – забезпечення ефективного використання та обміну знаннями всередині організації;
- модернізація управлінської діяльності – адаптація управлінських процесів до сучасних умов ведення бізнесу;
- управління розвитком організації – стратегічне планування змін та впровадження інновацій;
- формування стратегії компанії – визначення довгострокових цілей та шляхів їх досягнення;
- впровадження системи управлінського обліку – підвищення ефективності аналізу фінансових і виробничих показників;
- оптимізація структури відповідальності – чіткий розподіл ролей і

обов'язків серед працівників;

- планування системи ключових показників – розробка метрик для оцінки ефективності діяльності;
- використання сучасних аналітичних систем (KPI, ERP тощо) – інтеграція цифрових рішень для моніторингу та управління діяльністю підприємства;
- інші інноваційні методи – застосування прогресивних технологій і підходів для вдосконалення процесів управління [40a]

Серед ключових напрямів удосконалення системи управління в сучасних організаціях можна виділити:

- використання комп'ютерно-цифрової діагностики для оцінки ефективності управлінської діяльності;
- оптимізація управлінських бізнес-процесів із залученням зовнішніх експертів;
- впровадження ефективної системи мотивації персоналу [16].

Одним із важливих етапів є розробка плану трансформації від поточного стану до досягнення стратегічних цілей. Це включає створення детального переліку заходів для вдосконалення системи ухвалення управлінських рішень, які поступово приведуть компанію до бажаного результату.

Реалізація затвердженого плану передбачає активне залучення співробітників, зацікавлених у розвитку організації. Усі процеси впроваджуються поетапно, що дозволяє зберігати стабільність роботи компанії та одночасно підвищувати її стійкість, конкурентоспроможність і загальний рівень розвитку.

На сьогодні в більшості організацій значну частину часу (до 90%) займає вирішення внутрішніх проблем, управлінських конфліктів та узгодження рішень між керівниками [33]. Тому оптимізація системи управління сприятиме ефективнішому використанню ресурсів і підвищенню продуктивності компанії.

Після впровадження груп розвитку ці втрати зникають, і вся енергія

спрямовується на ефективну управлінську діяльність. Поступово покращується ще один важливий аспект – морально-психологічний клімат у колективі, особливо серед творчо активних працівників.

Для вдосконалення процесу ухвалення управлінських рішень були опрацьовані наукові напрацювання українських дослідників, адаптовані до специфіки діяльності ТОВ «Львівагропродукт» (рис. 3.1).

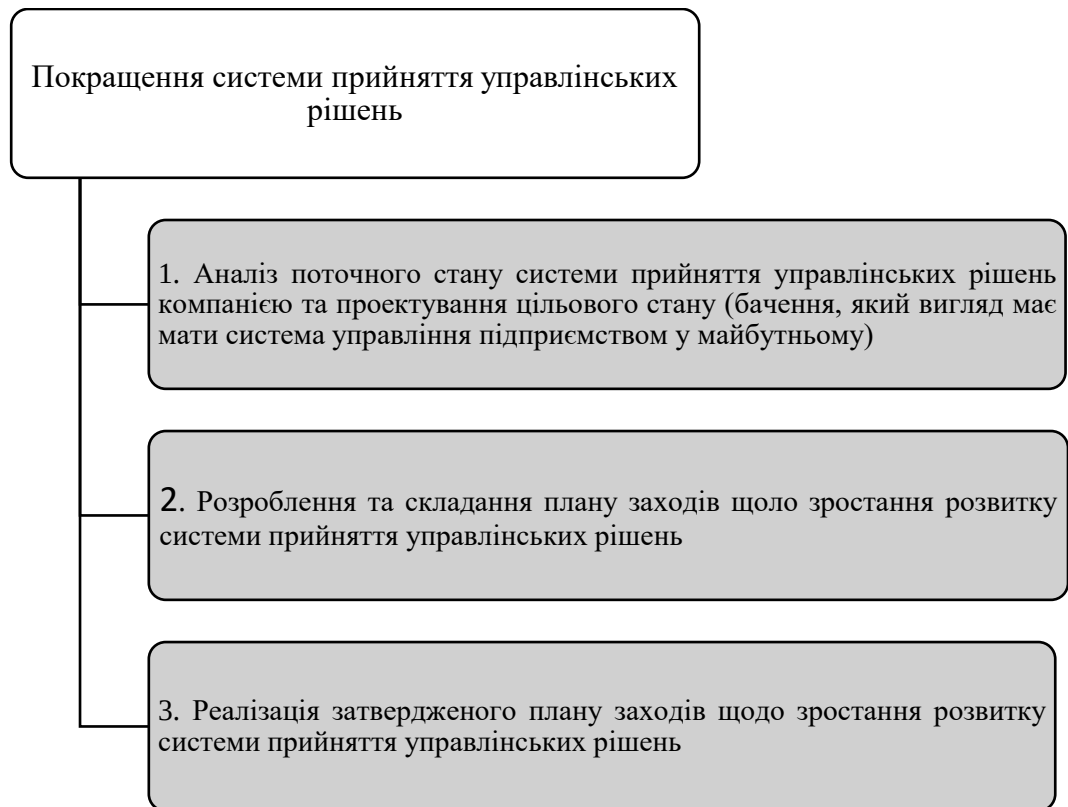


Рис. 3.1. Схема покращення системи прийняття управлінських рішень на ТОВ «Львівагропродукт» [20]

Розроблений комплекс заходів із покращення системи управління підприємством дозволяє:

- покращити економічні показники та розширити присутність на нових ринках;
- підвищити ефективність управлінської діяльності та зміцнити стабільність компанії;
- забезпечити прозорість і якість ухвалених рішень;
- зменшити залежність бізнес-процесів від окремих керівників;

- створити сприятливий морально-психологічний клімат у колективі;
- покращити загальний рівень ухвалення управлінських рішень та ефективність роботи підприємства.

На сучасному етапі сталого розвитку українських підприємств особливу увагу слід приділяти впровадженню інформаційних систем і технологій, які допомагають вирішувати як поточні, так і стратегічні управлінські завдання. Використання спеціалізованого програмного забезпечення може стати важливим фактором підвищення ефективності управлінських процесів [22].

Таким чином, розвиток системи управління визначається рівнем досягнення поставлених цілей за мінімальних ресурсних витрат, що досягається завдяки поєднанню внутрішніх і зовнішніх факторів. Ефективність управлінської системи оцінюється за певними критеріями із застосуванням різноманітних методів аналізу. Якщо вчасно виявити проблеми, які уповільнюють розвиток системи управління, виникає необхідність розробки відповідного плану вдосконалення та оптимізації управлінських процесів.

Мінімізація впливу ризиків вимагає вибору відповідних методів управління, що, своєю чергою, зменшує ймовірність прийняття рішень, які можуть спричинити значні фінансові втрати або порушення в роботі підприємства.

Інтегральна оцінка рівня економічної безпеки підприємства формується на основі таких ключових складових: ресурсна, фінансово-економічна, організаційно-правова, управлінська, технологічна, інформаційна, кадрова та соціальна. Застосування цих методів у процесі прийняття управлінських рішень сприяє підвищенню рівня економічної безпеки малого бізнесу.

Підприємство займається виробництвом і реалізацією понад 30 видів продукції. Попит на товарний асортимент компанії має сезонний характер: він значно зростає в осінньо-зимовий період і майже повністю знижується в літній сезон.

Результати розрахунку інтегрального показника економічної безпеки дозволили визначити основні загрози, які можуть впливати на досягнення цільового рівня безпеки та на які підприємство має можливість реагувати в сучасних умовах.

Відносна оцінка рівня безпеки кожної складової визначалася співвідношенням фактичного рівня безпеки (n_i) до його максимально можливого значення (N_i), що виражалося за формулою:

$$P_i = n_i/N_i \quad (3.1)$$

Чим ближче отримане значення до одиниці, тим вищий рівень економічної безпеки підприємства. Якщо ж оцінка опускається нижче 0,5, це вказує на послаблення економічної безпеки.

Результати оцінювання, представлені у вигляді радіус-векторів (рис. 3.2), відображають рівень окремих складових економічної безпеки підприємства.

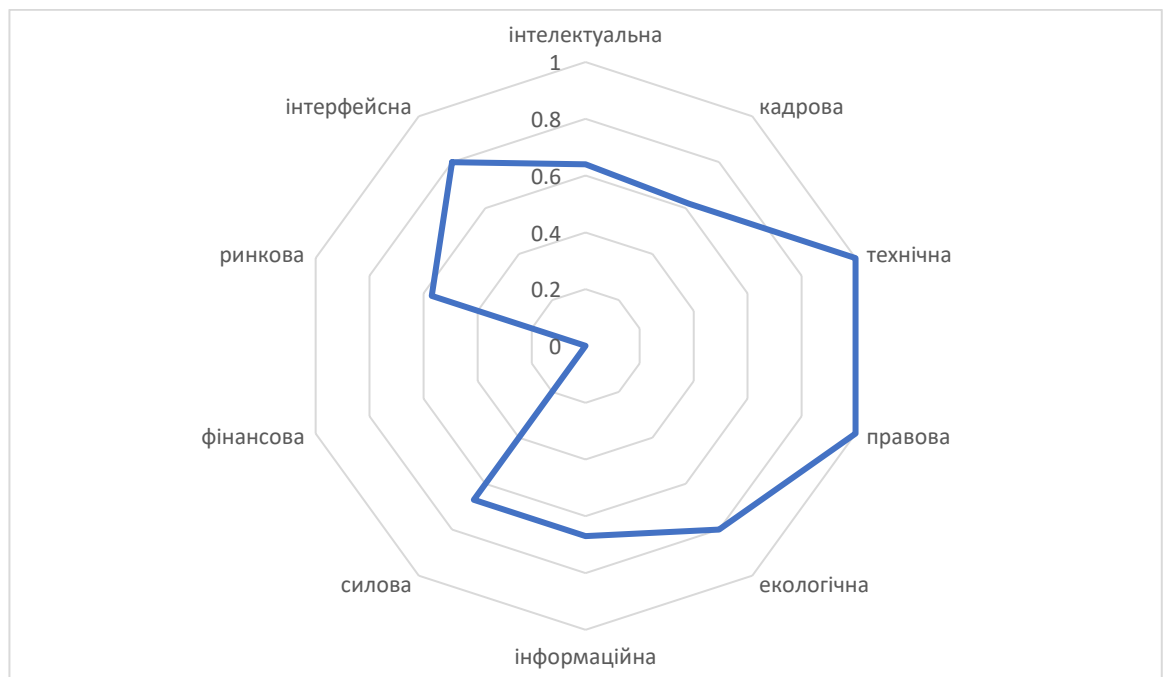


Рис.3.2. Схема областей економічної безпеки підприємства

Джерело: розроблено автором

Аналіз окремих складових економічної безпеки підтвердив наявність загроз у фінансовій та ринковій сферах, що вимагає ухвалення ефективних

управлінських рішень. Для прийняття остаточного рішення необхідно також враховувати загальновідомі економічні показники, зокрема сукупний дохід, граничні витрати та інші розрахунково-планові дані.

Раціональне формування асортименту продукції сприятиме максимізації сукупного доходу, забезпеченню фінансової стійкості та підвищенню платоспроможності підприємства. Проведене дослідження дозволило оцінити складові економічної безпеки торговельно-виробничого підприємства, діяльність якого характеризується сезонними коливаннями як у виробництві, так і в реалізації продукції.

Заключний контроль є завершальним етапом ухвалення управлінських рішень і здійснюється після повного виконання всіх запланованих дій. У ході цього контролю проводиться аналіз і оцінка отриманих результатів, узагальнення набутого досвіду, а також використання здобутих даних для формування майбутніх управлінських рішень.

ТОВ «Львівагропродукт» приділяє особливу увагу оцінці ефективності застосування нових, раніше не використовуваних методів у подібних ситуаціях. Такий підхід сприяє підвищенню професійної компетентності управлінського персоналу, що, своєю чергою, покращує загальну ефективність управлінської діяльності.

Варто зазначити, що навіть ретельно обґрунтовані рішення можуть виявитися невдалими через непередбачувані обставини. Однак у багатьох випадках причиною невдач є сукупність помилок у процесі ухвалення рішення, об'єктивні обмеження або неефективна оптимізація ресурсів і процесів.

У багатьох випадках менеджери не завжди усвідомлюють значущість кожного етапу в процесі ухвалення стратегічного рішення. Вони можуть пропустити окремий етап або не приділити йому належної уваги перед переходом до наступного. Часом це пов'язано зі стилем роботи керівника – схильністю до швидкого ухвалення рішень або нездатністю передбачати наслідки невдалих дій.

Важливим фактором також є особистісні якості менеджера. Іноді керівник, маючи за плечима низку успішних рішень, починає вважати, що він не може помилитися. Проте згодом він стикається з невдачами, які повертають його до реального стану речей. Водночас деякі керівники не сприймають негативних результатів, не аналізують помилки та продовжують діяти, не усвідомлюючи, що їхні успіхи могли бути результатом вдалого збігу обставин, а не виключно їхніх управлінських здібностей.

Проблеми також можуть виникати через небажання керівника визнати свої помилки. Деякі менеджери демонструють нерішучість, надто довго зволікаючи з ухваленням рішень, що призводить до втрати сприятливого моменту. Втім, навіть якщо керівник уникає цих пасток, це не гарантує, що кожне ухвалене рішення буде ефективним.

Ще одним важливим фактором, який менеджери повинні враховувати, є об'єктивні обмеження. Йдеться про фінансові витрати, людські ресурси, часові рамки, технологічні можливості та доступність необхідної інформації, що можуть суттєво впливати на процес ухвалення рішень.

3.2 Розробка заходів щодо впровадження сучасних методів ухвалення управлінських рішень у систему управління підприємством

Актуальні тенденції розвитку ТОВ «Львівагропродукт» свідчать про необхідність посилення фінансової стійкості компанії в умовах нестабільного ринку. Фінансова стійкість є ключовим показником ефективності діяльності підприємства, оскільки визначає його здатність виконувати фінансові зобов'язання перед кредиторами та партнерами. У складних економічних умовах фінансова стійкість набуває особливого значення, адже вона забезпечує підприємству можливість протистояти зовнішнім викликам та зберігати стійкість функціонування.

Конкурентоспроможність компанії визначається її здатністю ефективно

діяти на ринку та займати стійкі позиції серед конкурентів. В умовах високої конкуренції та нестабільного ринкового середовища цей аспект є надзвичайно важливим, оскільки він дозволяє підприємству не лише зберігати, а й розширювати свою ринкову частку.

Значущим чинником забезпечення фінансової стійкості є стратегічний менеджмент. Його застосування дозволяє підприємству формувати довгострокову стратегію розвитку, спрямовану на зміцнення фінансової стабільності та підвищення конкурентоспроможності. Впровадження сучасних методів управління, орієнтованих на гнучкість і адаптивність, сприятиме ефективному використанню ресурсів та зниженню ризиків у процесі прийняття управлінських рішень.

Подальші перспективи розвитку ТОВ «Львівагропродукт»:

- розширення ринкової присутності. Компанія має потенціал для розширення збутових ринків, що сприятиме збільшенню обсягів реалізації продукції та зростанню прибутковості;
- впровадження інновацій. Використання новітніх технологій дозволить підвищити ефективність виробничих процесів, знизити витрати та зміцнити конкурентні позиції підприємства;
- посилення партнерських відносин. Активна співпраця з надійними партнерами відкриє нові можливості для бізнесу, сприятиме оптимізації операційної діяльності та підвищенню ефективності управління.

Заходи для вирішення існуючих проблем та реалізації перспектив ТОВ «Львівагропродукт»:

- підвищення платоспроможності. Необхідно збільшити частку власного капіталу та знизити залежність від позикових ресурсів;
- розширення ринків збуту. Розробка ефективних маркетингових стратегій та активне просування продукції на міжнародних ринках сприятимуть зростанню продажів;
- впровадження передових технологій. Інвестиції в наукові дослідження та розробки, а також співпраця з науковими установами

допоможуть модернізувати виробництво;

- покращення процесу ухвалення рішень персоналом. Запровадження програм навчання, розвитку та ефективної мотивації сприятиме підвищенню професійного рівня працівників.

Реалізація цих ініціатив дозволить ТОВ «Львівагропродукт» значно підвищити ефективність діяльності, зміцнити конкурентні позиції та досягти лідерства на ринку.

Для покращення фінансової стабільності компанії необхідно:

- збільшити обсяги власного капіталу шляхом випуску нових акцій, емісії облігацій або нарощення статутного капіталу;
- скоротити використання позикових коштів, що передбачає поступове погашення кредитів та зменшення залежності від банківського фінансування [41].

Заходи для підвищення ефективності управління компанією:

- запровадження системи управління якістю. Дозволить покращити якість продукції та послуг, а також оптимізувати витрати;
- впровадження системи управління ризиками. Сприятиме мінімізації потенційних загроз, пов'язаних із діяльністю компанії;
- розвиток системи управління інноваціями. Дозволить впроваджувати нові продукти та послуги, підвищуючи конкурентоспроможність;
- оптимізація процесу управління персоналом. Сприятиме залученню та утриманню кваліфікованих фахівців.

Порівняння чинної та запропонованої стратегії прийняття рішень у ТОВ «Львівагропродукт» наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняння чинної та запропонованої стратегії прийняття рішень у
ТОВ «Львівагропродукт» [41]

Параметр	Чинна стратегія	Запропонована стратегія
1	2	3

Продовження таблиці 3.1		
1	2	3
Основні напрями	Підтримка стабільного виробництва та збереження ринкових позицій	Збільшення ефективності та конкурентоспроможності
Ключові завдання	Розширення обсягів продажів, оптимізація витрат	Покращення фінансової стабільності, розширення ринку збуту, впровадження інновацій, вдосконалення управління персоналом
Очікувані результати	Забезпечення стабільної діяльності компанії та утримання позицій на ринку	Підвищення загальної ефективності компанії та її конкурентоспроможності

Враховуючи вищезазначену проблематику, магістерська дисертація передбачає впровадження стратегії використання сучасних методів прийняття управлінських рішень (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Стратегія впровадження сучасних методів управлінських рішень

Напрямок удосконалення	Запропоновані рішення
1	2
Розширення ринків збуту	- розробка нових маркетингових стратегій, що включають глибокий аналіз ринку та використання A/B тестування у рекламних кампаніях; - активне просування продукції на зовнішніх ринках через залучення консалтингових фахівців для визначення перспективних ринків та розрахунків ROI на участь у міжнародних виставках

продовження таблиці 3.2	
1	2
Впровадження технологічних інновацій у процес прийняття рішень	- інвестування у власні дослідження та розробки, включаючи інтеграцію штучного інтелекту у систему аналізу даних; - використання аналітичних платформ (наприклад, Power BI) для обґрунтованого ухвалення управлінських рішень; - співпраця з науковими установами для залучення висококваліфікованих фахівців, які володіють сучасними технологіями управління.
Удосконалення управління персоналом	- оптимізація навчальних програм для співробітників через залучення професійних консалтингових компаній. - перегляд мотиваційної системи персоналу із впровадженням моделі ERA (Employers Risk Assessment) для оцінки стану працівників та мінімізації кадрових ризиків.

Джерело: розроблено автором

Впровадження запропонованих заходів вимагатиме значних фінансових вкладень та активної участі як керівництва, так і персоналу підприємства. Проте їх реалізація сприятиме зміцненню позицій ТОВ «Львівагропродукт» на ринку, підвищенню конкурентоспроможності та досягненню стратегічних цілей.

На тлі військових дій діяльність компанії стикається з низкою викликів, зокрема:

- скорочення виробничих і збутових обсягів – через воєнні дії частина підприємств холдингу була змушена тимчасово призупинити роботу, що призвело до зменшення виробництва та продажів [35];
- збільшення витрат – витрати компанії зростають у зв'язку з

підвищенням вартості енергоносіїв, логістичних послуг та необхідністю ремонту обладнання [35];

- зміни у споживчому попиті – у воєнних умовах структура попиту зазнає трансформацій, що змушує компанію адаптувати виробничі процеси та змінювати підходи до реалізації продукції.

Впровадження цих заходів дасть змогу ТОВ «Львівпропродукт» оптимізувати свою діяльність та мінімізувати негативний вплив війни на компанію.

Концепція прийняття рішень у ТОВ «Львівагропродукт» ґрунтується на комплексному аналізі внутрішніх процесів підприємства, оцінці зовнішніх факторів та стратегічному плануванні майбутніх періодів на основі отриманих висновків.

Основним завданням управлінських рішень є забезпечення внутрішньої стабільності підприємства в умовах постійно змінного зовнішнього середовища. Процес ухвалення рішень зорієнтований на ефективне функціонування компанії в умовах зростаючої нестабільності ринку. Для цього використовується система раннього попередження та реагування (СРПР), яка сприяє виявленню нових можливостей, підвищенню гнучкості та збільшенню часу для ухвалення і реалізації стратегічних заходів у відповідь на потенційні загрози.

Використання сучасних методів ухвалення рішень у ТОВ «Львівагропродукт» сприятиме підвищенню ефективності діяльності компанії. Серед основних методів можна виділити такі:

1. Математичні методи – застосування математичних моделей для аналізу та ухвалення оптимальних рішень;
2. Інформаційні технології – використання цифрових систем для автоматизації процесу ухвалення рішень та забезпечення оперативного доступу до необхідної інформації;
3. Методи, що враховують людські фактори – інтеграція особистих характеристик співробітників, таких як мотивація, поведінкові аспекти та

соціальні чинники, у процес ухвалення рішень.

Реалізація цих методів у діяльності ТОВ «Львівагропродукт» передбачає такі напрями:

- розробка математичних моделей для прогнозування попиту, оптимізації витрат і оцінки ризиків;
- впровадження інформаційних технологій для автоматизації процесу ухвалення рішень, що підвищить швидкість та ефективність управлінських процесів;
- застосування методів ухвалення рішень із врахуванням людських факторів, що дозволить компанії ефективніше адаптуватися до умов невизначеності та ризику.

Впровадження цих напрямів дасть змогу ТОВ «Львівагропродукт» підвищити ефективність діяльності та ухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Аналіз поточного стану та перспектив розвитку компанії свідчить про позитивні можливості для зростання. Для їх реалізації необхідно вдосконалити систему управління та прийняття рішень.

Ключові напрями покращення процесу ухвалення рішень у ТОВ «Львівагропродукт»:

- створення центру обробки інформації та ухвалення рішень, який відповідатиме за збір, аналіз, обробку даних і надання рекомендацій керівництву;
- запровадження підходу до ухвалення рішень на основі фактів, що дозволить мінімізувати суб'єктивність і спиратися на достовірні аналітичні дані;
- розробка системи оцінки ефективності рішень, яка дасть змогу відстежувати їхні результати та вносити необхідні корективи для досягнення кращих показників;
- впровадження навчальних програм для персоналу, що сприятиме кращому розумінню процесу ухвалення рішень і підвищенню якості

управлінських дій.

Реалізація цих заходів допоможе компанії зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності процесу ухвалення рішень, що забезпечить стабільне та успішне функціонування компанії в довгостроковій перспективі.

ТОВ «Львівагропродукт» має розвинену систему управління, що охоплює всі необхідні аспекти діяльності. Проте у сфері ухвалення рішень існують певні проблеми, які потребують вирішення.

Одна з головних труднощів – недостатня об'єктивність і прозорість процесу ухвалення рішень. Часто рішення ґрунтуються на суб'єктивних оцінках і судженнях керівництва, що може спричиняти помилки та негативні наслідки для компанії.

Ще однією проблемою є обмежене використання сучасних методів ухвалення рішень. Компанія продовжує покладатися на традиційні підходи, які можуть бути менш ефективними. Використання таких інструментів, як аналітичне моделювання та прогнозування, сприяло б прийняттю більш обґрунтованих та точних рішень.

Крім того, недостатня залученість працівників у процес ухвалення рішень призводить до втрати важливої інформації. Співробітники мають цінні знання та досвід, які можуть сприяти кращому аналізу ситуацій та розробці ефективних рішень. Проте, через відсутність механізмів залучення, їхній потенціал використовується не в повній мірі.

Усунення цих проблем за допомогою сучасних підходів та інструментів дозволить компанії значно підвищити ефективність своєї діяльності та покращити конкурентні позиції на ринку.

Для розв'язання цих проблем компанії слід здійснити такі заходи:

- впровадження системи об'єктивного аналізу даних. Це дозволить ухвалювати рішення на основі реальних фактів, а не суб'єктивних суджень, що підвищить точність і обґрунтованість управлінських рішень;

- розробка та впровадження сучасних методів ухвалення рішень. Використання передових технологій та аналітичних підходів сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів;

- запровадження механізму залучення працівників до процесу ухвалення рішень. Це дасть змогу використовувати їхні знання та досвід для оптимізації стратегічного управління.

Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності ухвалення рішень, що забезпечить стабільний розвиток компанії в довгостроковій перспективі.

Адаптивна модель ухвалення рішень у ТОВ «Львівагропродукт» базується на застосуванні різних підходів стратегічного управління. Процес ухвалення рішень на основі слабких сигналів передбачає постійний моніторинг, оперативне виявлення незначних змін у середовищі, аналіз можливих наслідків та своєчасне реагування для використання потенційних можливостей або нейтралізації загроз [12].

Основні етапи цього процесу відображені на рисунку 3.3.

Серед основних недоліків у процесі ухвалення рішень у ТОВ «Львівагропродукт» можна виділити такі:

- відсутність комплексного підходу до забезпечення стійкого розвитку компанії;
- розподіл функцій щодо забезпечення стабільності між різними структурними підрозділами без єдиної координації;
- основний фокус керівництва зосереджений на реагуванні на загрози, переважно з боку власного персоналу, замість проактивного управління стійкістю підприємства;
- недосконала система внутрішнього обміну інформацією між підрозділами щодо питань стабільності та безпеки;
- відсутність чітко визначених режимів безпеки та переліку інформації, що має статус комерційної таємниці.

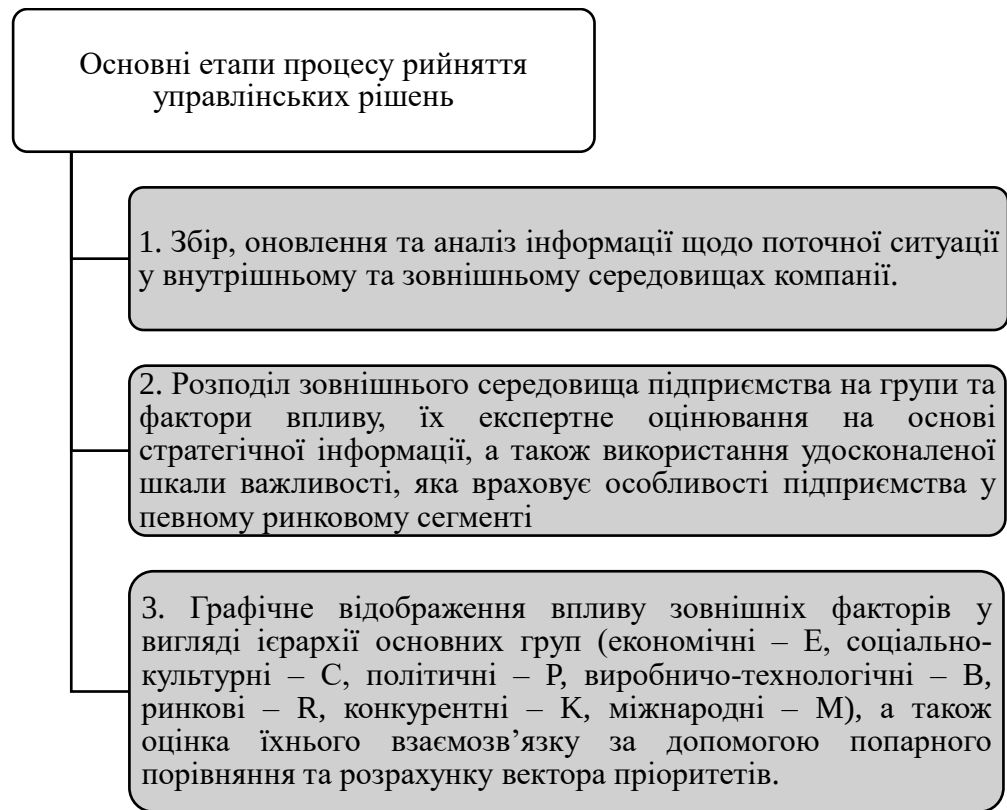


Рис. 3.3. Основні етапи процесу ухвалення рішень у ТОВ «Львівагропродукт» [12]

Для покращення ситуації необхідно розробити стратегію безперервного розвитку управлінців, а також сформувати у них навички передачі знань та навчання інших співробітників[12].

Використання слабких сигналів у процесі ухвалення рішень у ТОВ «Львівагропродукт» сприятиме створенню ефективної моделі ризик-менеджменту, що дозволить підприємству виявляти потенційні загрози на ранніх етапах. Чим слабший сигнал із внутрішнього або зовнішнього середовища буде ідентифіковано, тим більше часу компанія матиме для аналізу, ухвалення та реалізації відповідних заходів з мінімізацією ризиків [12].

Ефективність сучасної організації значною мірою залежить від впровадженої системи управління та рівня оперативного планування її розвитку. Гнучкість і здатність системи планування адаптуватися до змін ринкового середовища безпосередньо впливають на рівень

конкурентоспроможності компанії.

Таким чином, ефективне формування та розвиток діяльності ТОВ «Львівагропродукт» орієнтоване на адаптацію до змін у зовнішньому середовищі або на пошук альтернативних можливостей для покращення умов функціонування підприємства.

Процес стратегічного розвитку підприємства спрямований на створення гнучкого механізму управління, що дозволяє активно впливати на зовнішні умови та формувати сприятливе середовище для подальшого функціонування та зростання компанії.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі було проведено аналіз методологічних засад застосування сучасних методів ухвалення управлінських рішень на підприємствах.

Визначено комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування системи управління підприємством.

Розглянуто процес переходу від поточного стану до бажаного, а також окреслено шляхи вдосконалення системи ухвалення управлінських рішень у ТОВ «Львівагропродукт». З урахуванням основних цілей підприємства було визначено ключові заходи для його вдосконалення.

Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності управління, на основі яких сформовано процес впровадження сучасних методів ухвалення управлінських рішень.

Проаналізовано поточний стан ухвалення управлінських рішень, визначено проблемні аспекти та розроблено план розвитку відповідних показників.

Також було розроблено схему ухвалення рішень на підприємстві та зафіксовано поточний процес ухвалення рішень.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретичні засади ефективності та якості управлінських рішень на підприємстві, проведено аналіз виробничої діяльності ТзОВ «Львіагропродукт» та запропоновано заходи для підвищення ефективності й якості ухвалення управлінських рішень. На основі отриманих результатів сформульовано такі висновки:

Визначено та проаналізовано сутність управлінських рішень. Процес ухвалення управлінських рішень є центральним елементом у системі управління підприємством і передбачає вибір оптимальної альтернативи для вирішення певної проблеми або досягнення конкретної мети.

Управлінське рішення можна вважати ефективним лише за умови його відповідності поставленим цілям і вимогам, що ґрунтуються на загальних принципах управління та особливостях діяльності підприємства.

Було проведено аналіз переваг і труднощів, пов'язаних із застосуванням сучасних методів ухвалення управлінських рішень.

На сьогоднішній день ці методи тісно інтегровані з технологічними інструментами, які сприяють обґрунтованому прийняттю рішень. Основними викликами для сучасних підходів до управління в умовах війни є: забезпечення безпеки працівників і активів, скорочення виробничих потужностей, зміни ринкової ситуації та необхідність ефективного управління ризиками.

Використання сучасних управлінських методів дозволяє підприємствам долати ці виклики, адаптуватися до нових умов та підвищувати загальну ефективність своєї діяльності.

У другому розділі досліджено процес удосконалення системи управління підприємством шляхом застосування сучасних методів ухвалення управлінських рішень.

Надано загальну характеристику підприємства та складено аналітичний баланс його фінансового стану на основі звітності. Проведено аналіз бізнес-

середовища, визначено основні компоненти управління діяльністю та специфіку ухвалення рішень.

Також було здійснено аналіз існуючих методів прийняття управлінських рішень, розглянуто підходи до контролю за їх виконанням, визначено основні сфери ухвалення рішень, їхні види та відповідальних осіб.

Окремо розглянуто програму вдосконалення процесу прийняття рішень, проаналізовано поточний стан цього процесу та ключові стратегічні напрями розвитку підприємства в цій сфері.

Надано рекомендації щодо впровадження покращень у систему ухвалення управлінських рішень, а також визначено перспективи зростання підприємства. Запропоновано комплексні заходи для підвищення ефективності управління.

Окреслено процес переходу від поточного стану до цільового, а також розроблено план удосконалення системи ухвалення рішень для ТОВ «Львівагропродукт».

З урахуванням основних цілей підприємства були визначені ключові заходи для його покращення. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності управління, що стало основою для впровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень.

Проаналізовано проблематику поточного стану ухвалення управлінських рішень, визначено напрями розвитку показників ефективності.

Розроблено схему прийняття рішень на підприємстві, засновану на виявленні слабких сигналів, що дозволяє завчасно реагувати на можливі ризики. Також визначено актуальний процес ухвалення рішень на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бардадим, М. (2024). Етика прийняття рішень в управління фінансово-економічною безпекою: аналітико-інформаційний аспект. *Економіка та суспільство*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-1->
2. Бутко І. М. Модель та метод прийняття управлінських рішень на основі аналізу геопросторової інформації рішень. *Сучасні інформаційні системи*. 2021. Т. 5, № 2. С. 32-48.
3. Бутко М.П. Теорія прийняття рішень : підручник. / за ред. І.М. Бутко, В.П. Мащенко. Київ : Центр учбової літератури, 2015. С. 46–51.
4. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2015. 410 с.
5. Виноградчий В. І., Якимець Б. Я., Тарасенко А. С. Менеджмент як процес ухвалення організаційно-управлінських рішень. *Сучасні питання економіки і права*. 2020. Вип. 1. С. 10-24
6. Воронов О. Інтерпретація поняття «управлінське рішення» у сфері державного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 2 (25). С. 38-47.
7. Воткінсон М. ГРІД. Інструмент для прийняття рішень у будь-якому бізнесі (у вашому також). Київ: КМ-Букс, 2019. 608 с.
8. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. Київ: Кондор, 2018. 187 с.
9. Держреєстр підприємств. ТОВ "ЛЬВІВАГРОПРОДУКТ". URL: <https://www.ukraine.com.ua/uk/egrpou/30338070/>
10. Жовковська Т.Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 19. С. 146–150.
11. Загородня А.С. Сутність та еволюція поняття «економічна безпека підприємства». *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 3. С. 16–22. DOI: <https://doi.org/10.36887/241>

12. Зосімова Ж.С. Проблеми та умови покращення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. Вип. 2(10). С. 36-43
13. Корецька Н.І., Фещук А., Томша Х. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві. *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 88-100.
14. Короход Я. Д. Психологічні аспекти прийняття рішень в умовах ризику. *Габітус*. 2021. Вип. 21. С. 146-150.
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. № 6. С. 10-16.
16. Кузнецова І. О., Сокурєнко І. А. Технологія прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 5. С. 169-188.
17. Лозинський О. М., Заяць О. М. Управління комунікаційним процесом на підприємстві. *Specialized and multidisciplinary scientific researches*. Volume 1. December 11, 2020. Amsterdam, The Netherland. С. 133–137.
18. Мальцева А. М. Моделювання як засіб прийняття управлінських рішень. *Економіка та держава. Серія: Державне управління*. 2020. № 1. С. 34-36.
19. Мартін Р., Рієл Д. Техніка ухвалення рішень. Як лідери роблять вибір. Київ: Наш Формат, 2019. 248 с.
20. Матвієнко Р. О. Прийняття управлінських рішень на основі даних аналізу фінансового стану господарюючого суб'єкта. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 189-193.
21. Методи прийняття управлінських рішень. Конспект лекцій з навчальної дисципліни. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. 67с. URL: <https://surl.li/yqotwj>
22. Могильницька А. М., Дідковська М. А. Прийняття та реалізація управлінських рішень в діяльності керівника аграрного підприємства. *Вісник*

Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. Вип. 202. С. 233-242.

23. Негрей М.В., Тужик К.Л. Теорія прийняття рішень. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 272 с.

24. Овдіюк О. М. Управлінські рішення в технології менеджменту підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_37 (дата звернення: 23.02.2025)

25. Овдіюк О. М., Левківська Л. М. Методологічні основи управлінських рішень як інструмент ефективного управління підприємствами. *Економіка АПК*. 2020. № 1. С. 75-81.

26. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Дніпропетровськ. Університет митної справи та фінансів 2015. 209 с.

27. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: навч. посібник. Луцьк : ВежаДрук, 2023. URL: <https://surl.li/lriicu>

28. Прийняття управлінських рішень. Навчально-методичний комплекс дисципліни : навч. посіб. для студ. спеціальності «Менеджмент і бізнес-адміністрування»; уклад.: М. О. Кравченко, В. Я. Голюк. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 56 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49833/1/Pryiniattia_upravlinskykh_rishen.pdf

29. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / Ю. Є. Петруня та ін.; за ред. Ю. Є. Петруні; 4-те вид., переробл. і доп. Дніпро: *Університет митної справи та фінансів*. 2020. 276 с. URL <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/4070>

30. Сокурєнко І. А. Класифікація методів прийняття управлінських рішень. Науковий вісник *Одеського національного економічного університету*. 2019. № 6. С. 161-177.

31. Сокурєнко І. А. Технологія прийняття управлінських рішень малими підприємствами щодо вибору стратегічних альтернатив. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3-4. С. 146-159.
32. Соловйов А. І. Розробка і впровадження інформаційно-аналітичної системи підтримки прийняття управлінських рішень в аграрних підприємствах. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2013. № 1-2(2). С. 148-154.
33. Сухачова О. О. Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48(2). С. 97-99.
34. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції : монографія / [М. М. Новікова, Н. О. Кондратенко, М. В. Боровик та ін.] ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекєтова. Харків: «Друкарня Мадрид», 2020. 335 с.
35. Технології прийняття управлінських рішень: Монографія. За заг. ред. док. екон. наук, профєсора І. О. Кузнецової. Харків: «Діса плюс». 2023. 430 с.
36. Тлущкевич Н. В. Класифікація управлінських рішень при формуванні управлінської облікової системи в аграрному менеджменті. *Економічний форум: науковий журнал*. Луцьк. 2018. № 3. С. 252-258.
37. Харченко Т. О., Шєстакова Ю. В. Обґрунтування прийняття управлінських рішень. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 45. С. 164-168.
38. Шорєбура І. М. Моделі прийняття управлінських рішень: зарубіжний досвід. *Педагогічний Альманах*. 2021. № 10. С. 168-176.
39. Щєбєль А. І. Моніторинг і регулювання управлінських рішень щодо реалізації потенціалу підприємства. *Економіка і управління*. 2020. № 1. С. 76-86.
40. Fujita M., Krugman P. The New Economic Geography: Past, Present and the Future. *Papers in Regional Science*. Wiley-Blackwell, 2004. Vol. 83. P. 139–

164. URL: <http://www.rrojasdatabank.info/newecgeo04.pdf> (дата звернення 19.02.2025).

41. Reznik N. P., Zahorodnia A. S., Chornenka L. M. (2021). Analysis of the logistics component of the economic security system of enterprises. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. Vol. 4. No 36. P. 109–113. DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30122021/7739

42. Tiupysheva V., Reznik N., Zahorodnia A. (2023). Modern Condition and Direct Development of Warehouse Logistics. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. vol. 1, No 41. DOI: 10.31435/rsglobal_ijite/30032023/7938