

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

ТЕРПІЛЬ ДІАНА ЮРІЇВНА

**УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ
РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:
ЮЩИШИНА ЛАРИСА ОЛЕКСІЇВНА,
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № __
засідання кафедри менеджменту
від __ _____ 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Перший (бакалаврський) рівень
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«5» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)
ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Терпіль Діана Юріївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Управління процесами ухвалення управлінських рішень на підприємстві

Керівник роботи (проєкту) Ющишина Лариса Олексіївна, кандидат економічних наук, доцент.

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

2. Строк подання здобувачем роботи (проєкту) 12.06.2025 р.

3. Мета та завдання ВКР (проєкту) Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування та розробка прикладних рекомендацій щодо вдосконалення процесу ухвалення управлінських рішень на підприємстві. Щоб досягнути мету було поставлено чіткі завдання: охарактеризувати сутність та значення поняття ухвалення управлінських рішень; визначити фактори, принципи та функції для ухвалення управлінських рішень; охарактеризувати методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності управління процесами ухвалення управлінських рішень; розглянути характеристику підприємства та основні техніко-економічні показники; здійснити аналіз та оцінювання управління процесами ухвалення управлінських рішень на підприємстві; розробити практичні рекомендації для вдосконалення цього процесу.

4. Дата видачі завдання 5.11.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Терпіль Д. Ю. Управління процесами ухвалення управлінських рішень на підприємстві.

У цій роботі викладено теоретичні та методологічні основи управління процесами ухвалення управлінських рішень на підприємстві. Охарактеризовано сутність, класифікацію та етапи ухвалення рішень. Визначено фактори, принципи та функції для ухвалення управлінських рішень. Досліджено та розглянуто особливості організації цього процесу на підприємстві. Розглянуто теоретико-методичні підходи до оцінювання ефективності управління процесами ухвалення рішень та представлено практичні поради щодо їх поліпшення.

Здійснено аналіз управлінських процесів на підприємстві, проведено оцінку ефективності існуючої системи ухвалення рішень. Розглянуто внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на якість управлінських рішень на підприємстві. Визначено основні проблеми, що знижують ефективність управління, та запропоновано шляхи їх подолання.

Продемонстровано важливість ухвалення управлінських рішень, як основного компоненту стратегічного й оперативного менеджменту. Процес ухвалення рішень є основою для формування управлінських рішень, які окреслюють напрям розвитку підприємства, забезпечують досягнення поставлених цілей, реагування на зміни у зовнішньому середовищі та раціональне використання ресурсів. Якість управлінських рішень безпосередньо впливає на загальну продуктивність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність, здатність до інновацій та адаптації до ринкових змін. Успішне управління цим процесом потребує індивідуального підходу, котрий передбачає аналітичне обґрунтування рішень, їх об'єктивну оцінку, залучення відповідних структурних підрозділів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у вдосконаленні теоретико-методичних основ управління процесами ухвалення управлінських

рішень та формуванні системного підходу до їх оцінювання на базі аналітичних показників та якісних критеріїв. У кваліфікаційній роботі охарактеризовано зміст поняття «процес ухвалення управлінського рішення», що розглядається як низка взаємопов'язаних дій, що охоплюють етапи: визначення проблеми, розробка варіантів, вибір найкращого варіанту та впровадження рішення з подальшим контролем результату.

У роботі розглянуто можливості провадження та поєднання кількісних та якісних методів аналізу ефективності ухвалення управлінських рішень на підприємстві. Запропоновані практичні рекомендації можуть бути застосовані для вдосконалення управлінських процесів, підвищення якості рішень і забезпечення здатності підприємства пристосовуватися до змін зовнішнього середовища.

Ключові слова: управлінські рішення, процес ухвалення рішень, ефективність управління, підприємство, управлінський аналіз, методи ухвалення рішень, система управління.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
1.1. Сутність, класифікація, умови та процес ухвалення управлінських рішень.....	8
1.2. Особливості управління процесами ухвалення управлінських рішень на підприємстві.....	12
1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності управління процесами ухвалення управлінських рішень на підприємстві	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності на підприємстві.....	22
2.2. Аналіз управління процесами ухвалення управлінських рішень на підприємстві.....	28
2.3. Оцінка ефективності управління процесами ухвалення управлінських рішень на підприємстві.....	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні підприємства стикаються з численними викликами, що потребують швидкої та ефективної реакції. Динамічні зміни у зовнішньому середовищі, війна, економічні коливання та невизначеність потребують від керівника ухвалення результативних управлінських рішень. Тому, розгляд управління процесами ухвалення управлінських рішень на підприємстві є надзвичайно актуальним. Від ефективності рішень залежить стабільність функціонування підприємства, його конкурентоспроможність та розвиток. Ухвалення управлінських рішень на підприємстві є складним та багатоетапним процесом, який вимагає постійний й детальний аналіз, оцінювання та вибір найоптимальнішого варіанту дій. Сучасні умови вимагають нові підходи та методи до управління цим процесом.

Науковці активно досліджували та досліджують питання управління процесами ухвалення управлінських рішень на підприємстві. Серед них є: Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О., Приймак В. М., Мала Н. Т., Проник І. С., Жовська Т. Т., Олійниченко О. М..

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління процесами ухвалення управлінських рішень на підприємстві.

Досягнення цієї мети передбачає виконання таких завдань:

- охарактеризувати сутність та значення ухвалення управлінських рішень;
- визначити ключові етапи ухвалення управлінських рішень;
- охарактеризувати методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності управління процесами ухвалення управлінських рішень;
- розглянути характеристику та провести аналіз основних показників діяльності підприємства;

- здійснити аналіз управління процесами ухвалення управлінських рішень;
- оцінити ефективність управління процесами ухвалення управлінських рішень;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення процесів ухвалення управлінських рішень на підприємстві.

Об’єкт дослідження – процеси ухвалення управлінських рішень на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні засади управління процесами ухвалення управлінських рішень.

Матеріал дослідження. Дослідження проводилося оперуючись на законодавчі та нормативні акти України, загальні та фінансові дані підприємства, наукові праці вітчизняних і зарубіжних науковців, електронні ресурси, результати власних досліджень.

Наукова новизна полягає у детальному вивченні теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо ефективності ухвалення управлінських рішень.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані теоретичні положення та практичні рекомендації можуть використовуватися керівником підприємства для вдосконалення процесу ухвалення рішень, що в майбутньому допоможе підвищити ефективність діяльності підприємства.

Апробація результатів та публікації. Основні результати було продемонстровано, обговорено та схвалено на III Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу» (23–24 квітня 2025 р., м. Київ) [11] та на Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні технології менеджменту» (18–20 жовтня 2024р., м. Луцьк) [23].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, класифікація, умови та процес ухвалення управлінських рішень

Сьогодні в умовах глобалізації, швидкої зміни ринкових умов, жорсткої конкуренції та невизначеності ухвалення управлінських рішень є головним елементом успішності будь-якого підприємства. Важливо швидко реагувати на зміни, вміти пристосовуватися до них чи використовувати на власну користь, щоб зберегти позиції на ринку чи набути нові конкурентні переваги. Процес ухвалення управлінських рішень є складним, а інколи навіть і унікальним, адже вимагає від керівника не лише теоретичних знань та практичного досвіду, а і творчого підходу. Для того, щоб досягнути цілей, мінімізувати ризики та оптимізувати наявні ресурси необхідно розуміти та використовувати сучасні та традиційні методи.

Існує безліч варіантів трактування сутності поняття «ухвалення управлінських рішень», адже кожен науковець розглядає його з різної точки зору. Кожен із них характеризує їхню важливість та різноманітність. У табл 1.1 було узагальнено сутність поняття «ухвалення управлінських рішень».

Таблиця 1.1

Трактування поняття «ухвалення управлінських рішень»

Автор	Джерело	Визначення поняття
1	2	3
Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін.	[1, с. 10]	Ухвалення управлінських рішень розглядається, як процес розроблення та обрання оптимального варіанту із альтернативних.
Приймак В. М.	[2, с. 11]	Ухвалення управлінських рішень визначається, як процес взаємопов'язаних дій суб'єкта управління, що здійснюються для досягнення мети та цілей організації, або усунення та запобігання можливих проблем.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Мала Н. Т., Проник І. С.	[3, с. 345]	Ухвалення управлінських рішень вважається результатом творчої, психологічної та розумової діяльності, що зумовлює виникнення нової продукції чи послуги в майбутньому.
Жовська Т. Т.	[4, с. 147]	Ухвалення управлінський рішень розглядається, як вольовий акт керівника, з метою вирішення проблем із ряду альтернативних варіантів.
Олійниченко О. М.	[5, с. 79]	Ухвалення управлінських рішень вважається творчим процесом, адже кожна проблема, вимагає індивідуального підходу, щоб її вирішити.

Примітка: складено автором на основі джерел [1 – 5].

На основі аналізу тверджень науковців, ми визначили, що ухвалення управлінських рішень – це процес, що складається із кількох послідовних етапів, з метою вирішення проблеми, що виникла. Менеджер повинен використовувати не лише теоретичні знання та практичний досвід, а й творчий підхід. Адже існують проблеми, які вимагають індивідуального підходу, через їхню унікальність.

Управлінські рішення в організації приймаються тільки суб'єктами управління. Здебільшого це керівники підприємства чи структурного підрозділу [1]. Адже вони мають вагомий багаж досвіду та знань, які потрібно використовувати у надзвичайних ситуаціях, вміють делегувати завдання працівникам та контролювати процес виконання.

Основним елементом ефективного управління підприємством є здатність приймати швидкі та якісні рішення. Вони класифікуються за різними критеріями, щоб менеджер міг обирати оптимальний підхід. Завдяки своєму досвіду, знанням і професійній підготовці, менеджери можуть швидко й якісно адаптуватися до складних ситуацій.

Щодня менеджери приймають різноманітні управлінські рішення, які допомагають організувати процеси, вирішити проблеми та досягнути цілей. Для того, щоб краще розуміти, яке рішення необхідно ухвалити потрібно розуміти до якої типу воно належить. Класифікація розміщена у додатку Б.

Для того, щоб управлінські рішення були ефективні та результативні, необхідно враховувати умови: право прийняття рішень, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність. Н. Подвірна вважає, щоб ухвалити результативні управлінські рішення необхідно налагодити організаційний процес. Важливо чітко розподілити права, повноваження, відповідальність кожного працівника відповідно їхнім компетенціям [24]. Я.І. Кучма та О.В. Яцун стверджують, що повноваження окреслюють межі взаємодії менеджерів різного рівня. Компетентність – це вміння менеджера ухвалювати обмірковані рішення, щоб вирішити проблему, що виникла. Відповідальність полягає в зобов'язанні відповідати за власні дії та рішення [25]. Разом ці умови формують середовище для успішного управління, яке спрямоване на досягнення поставлених цілей підприємства.

Управлінські рішення проходять декілька етапів, від планування до реалізації. Такий підхід дозволяє мінімізувати негативні результати та уникнути хаотичних дій. Кожен із етапів, є важливим в процесі ухвалення управлінських рішень, адже менеджери виконують унікальні функції, що притаманні лише у конкретний у період. Рішення, яке проходить усі етапи створює цілісний управлінський цикл. У рис. 1.1, ми продемонстрували послідовність етапів ухвалення управлінських рішень.

Ми вважаємо, таку послідовність можна використовувати в умовах: коли ідентична проблема виникала раніше, а у керівника є чітке розуміння та досвід, як її вирішити; наявна чітка система оцінювання альтернативних варіантів (для вибору кращого варіанту); умови що, не вимагають чіткого аналізу, через низький рівень ризику та невизначеності; рутинні, стандартні та щоденні завдання на підприємстві, які вже мають відпрацьовану та автоматичну схему вирішення проблем; за умови, якщо керівник володіє достатньою кількістю знань та досвіду, і може покластися на інтуїцію. Така послідовність етапів дозволяє чітко та ефективно здійснювати етапи для вирішення проблеми, базуючись на досвіді керівника.

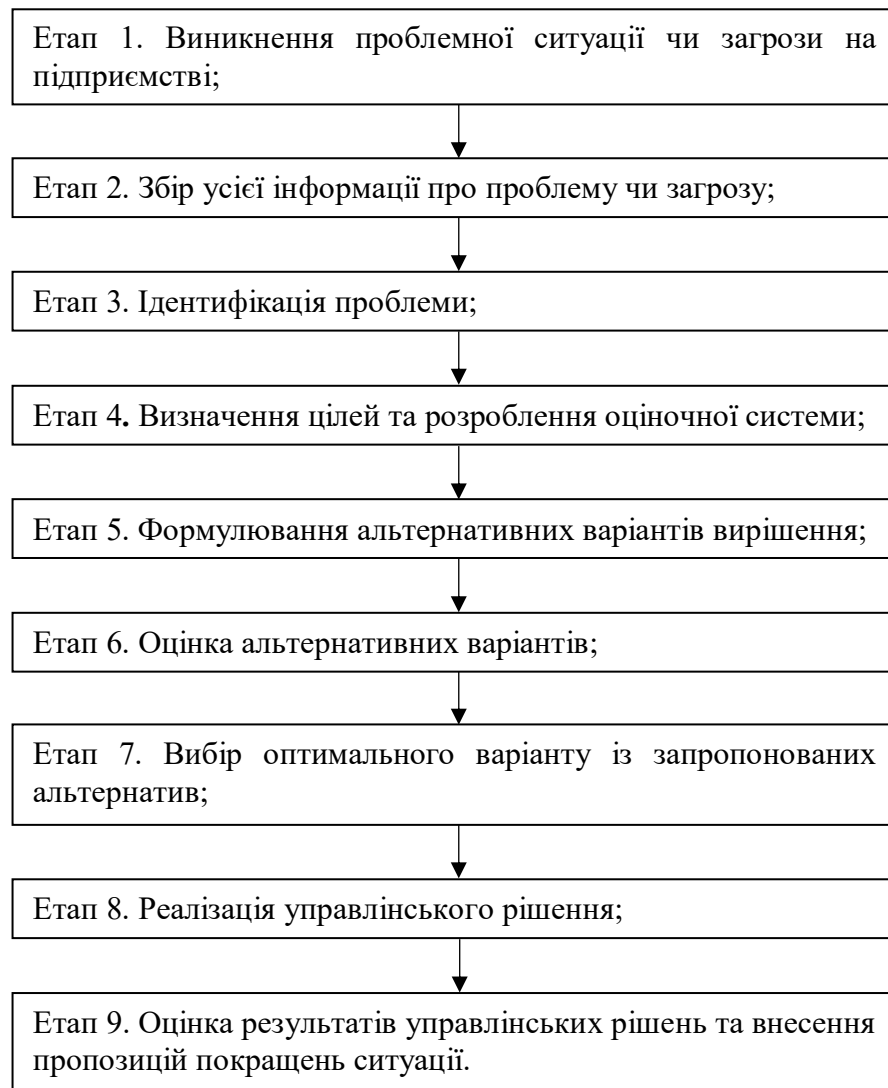


Рис. 1.1 Етапи ухвалення управлінських рішень

Примітка: складено автором на основі джерел [1, 8, 9, 10, 11].

Отже, ухвалення управлінських рішень це складний, багатоетапний та унікальний процес, який передбачає глибокий аналіз, генерацію альтернативних варіантів, вибір найкращого чи оптимального рішення та шляхи втілення. Цей процес вимагає від керівника не тільки теоретичних знань та набутого досвіду, але й гнучке та стратегічне мислення, здатність діяти в умовах невизначеності та здатність швидко реагувати на зміни.

Ефективне ухвалення управлінських рішень потребує від керівника не лише, теоретичних знань і накопиченого досвіду, а й гнучкості мислення, стратегічне бачення та здатність передбачати наслідки. Також, ефективні рішення можливі тільки тоді, коли існує чіткий розподіл прав, повноважень,

компетентності та відповідальності між учасниками управлінського процесу. Класифікація управлінських рішень дозволяє глибше усвідомлювати їхні особливості та розуміння, за яких умов їх ухвалювати. Дотримання послідовності етапів під час ухвалення рішень значно покращує ефективність управління та допомагає досягати поставлених цілей підприємства.

1.2. Особливості управління процесами ухвалення управлінських рішень на підприємстві

Управлінські рішення є невід'ємною частиною успішної роботи підприємства, адже вони визначають стратегії розвитку, вдосконалення процесів та досягнення поставлених завдань. Їхня успішність залежить від злагодженого процесу, який базується на багатьох факторах, що в сукупності забезпечують прийняття виважених та обґрунтованих рішень.

Ухвалення рішень на підприємстві, вимагає від керівника дотримання додаткових факторів, а саме: ієрархії; цільових міжфункціональних груп; формальних правил і процедур; планів; горизонтальних зв'язків [26]. Ієрархічність необхідна, щоб координувати і контролювати діяльність на всіх рівнях управління. Підприємства, що використовують цільові міжфункціональні групи ухвалюють конкретні та складні рішення, обмінюючись знаннями та досвідом. Формальні правила та процедури встановлюють чіткий порядок дій в межах організації. Проте це створює жорсткі умови та негнучку систему, що уповільнює впровадження інновацій. Плани та планування є невід'ємною частиною в процесі управління, адже дозволяє координувати дії в усіх підрозділах. Горизонтальні зв'язки дозволяють ухвалювати рішення без участі вищого керівництва, що пришвидшує процес та ефективність роботи.

Важливо враховувати фактори, що впливають на якість та успішність управлінських рішень, їх поділяють на дві групи суб'єктивні та об'єктивні [15]. Суб'єктивні фактори (або їх ще називають внутрішні) – це особисті якості

керівника, що впливають на ухвалення рішень. Вони включають рівень підготовки, стиль управління, досвід, цінності та переконання. Адже керівник може діяти під впливом стереотипів чи власних переконань або ситуацій з обмеженою інформацією. Об'єктивні фактори – це зовнішні умови, що впливають на управлінські рішення, незалежно від особистих якостей керівника. До таких факторів можна віднести: технічне забезпечення, суть проблеми чи умови вирішення.

Процес ухвалення управлінських рішень розглядається як діяльність, що передбачає координацію, регулювання, планування та контроль усіх етапів, які забезпечують своєчасне, обґрунтоване та ефективне ухвалення рішень у межах підприємства. Для цілісної картинки, необхідно включати в управління ряд елементів, а саме: планування процесу, організація процесу, інформаційне забезпечення, контроль і корегування, оцінка ефективності процесу ухвалення рішень.

Під час планування необхідно визначити першочергову потребу в ухваленні рішень, здійснити постановку управлінських завдань, обрати відповідні методи збору та обробки інформації, а також сформувати необхідний інструментарій (регламентів, інструкцій, алгоритмів). Також, необхідно оцінити наявні ресурси та можливі ризики, щоб досягнути поставлених цілей.

Організація процесу вимагає чіткого розподілу повноважень між працівниками, щоб кожен із них виконував завдання відповідно своєму досвіду. Формування команди допомагає залучити кваліфікованих та досвідчених працівників. Для досягнення злагодженої роботи необхідно забезпечити якісну та швидку взаємодію між структурними підрозділами.

Інформаційне забезпечення охоплює збір, аналіз та обробку необхідно інформації, яка використовується для обрання найоптимальнішого рішення. Інформація має бути повною, достовірною та актуальною.

Під час контролю і корегування, важливо не лише ухвалювати рішення, а і здійснювати постійний моніторинг результатів, оцінювати їх ефективність та

своєчасно вносити зміни. З метою швидко реакції та уникнення негативних результатів.

Принципи ухвалення управлінських рішень є фундаментом ефективного управління підприємством. Вони гарантують логічність, послідовність і результативність дій керівника [12–14]. Дотримання дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення, які відповідають цілям підприємства та умовам його діяльності. Процес ухвалення управлінських рішень на підприємстві повинен відповідати кільком принципам, що сприяють ефективності, послідовності та результативності. Керівники, які їх дотримуються здатні ухвалювати рішення, які можливо втілити в реаліях конкретного підприємства та які принесуть позитивний результат. Ми навели основні принципи на рис. 1.2.

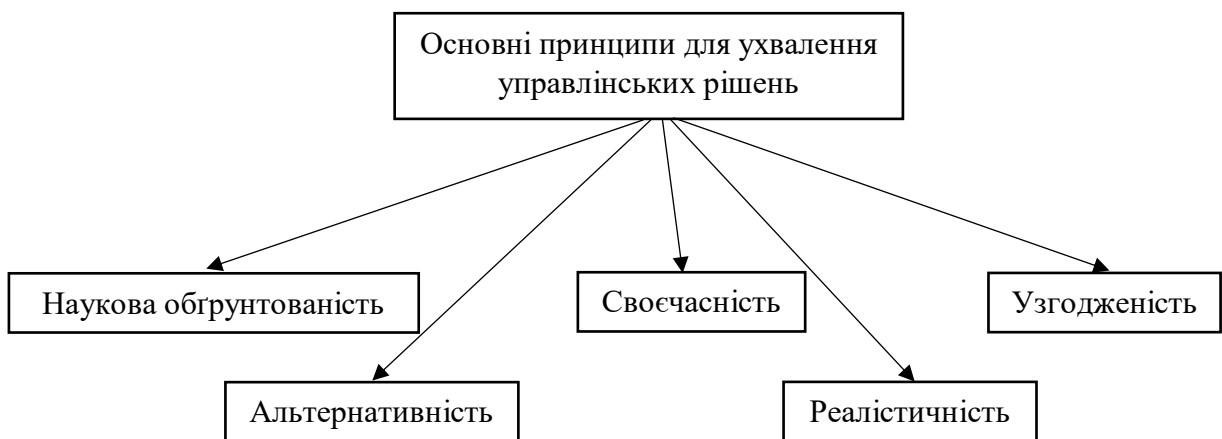


Рис. 1.2 Основні принципи для ухвалення управлінських рішень

Примітка: складено автором на основі джерел [12–14].

Важливість управлінських рішень проявляється у функціях, що проявляються в діяльності підприємства. Виділяють три основні функції: скеровуюча, координуюча та мобілізуюча функція управлінських рішень [26].

Скеровуюча функція полягає в тому, що управлінські рішення ґрунтуються на стратегії управління підприємством. Адже рішення розробляється для вирішення конкретного завдання у визначений період часу. Найкращого результату керівники досягають тоді, коли поставлене завдання засвідчує реалізацію принципу.

Менеджери, які поєднують координуючу функцію (її ще називають функція узгодження) з іншими заходами забезпечують чітку погодженість та послідовність дій трудового колективу, гнучкість та адаптивність. Для визначення ролей кожного підрозділу та працівника, а також пов'язує їхні ресурси та дії.

Мобілізуюча функція необхідна для залучення окремих або більшої кількості працівників, чи трудових колективів. Це здійснюється з метою досягнення цілей підприємства, а також, ухвалення.

Ухвалюючи будь-яке рішення, необхідно дотримуватися цих функцій, щоб забезпечити ефективне вирішення проблеми. Упущення чи уникнення однієї із функцій, може призвести до непорозуміння цілей підприємства та поставлених завдань. А також, непогодженість дій між підрозділами, безініціативність працівників та порушення трудової дисципліни.

Керівник під час ухвалення рішень орієнтується на певні критерії. Якщо чіткі показники, часові рамки та визначені цілі, то ухвалюються раціональні рішення. Але у випадках, коли необхідно зберегти чи покращити корпоративну репутацію, вплив корпоративної культури, внутрішні суперечки чи навіть особисті амбіції – рішення базуються на ірраціональних факторах. Щоб обрати ефективні критерії, необхідно дотримуватись таких вимог:

- оцінювати та аналізувати на економічні наслідки (як в короткострокові так і довгострокові);
- відповідати цілям підприємства;
- бути гнучкими й адаптивними до змін;
- спиратись на об'єктивні та доступні дані;
- бути зрозумілими та простими у використанні;
- зважати на специфіку завдання і корпоративну культуру [26].

Водночас, часто трапляються типові помилки: надмірна увага керівництва до показників, котрі легко виміряти, та недооцінка важливих, але менш очевидних чинників; зосередження на короткотермінових результатах

замість довгострокових; труднощі в пристосуванні критеріїв до змін у діяльності підприємства.

Отже, процес ухвалення управлінських рішень значно впливає на успіх та розвиток підприємства. Необхідно правильно організовувати процес, аналізуючи внутрішні та зовнішні чинники. Дотримання основних принципів допомагає керівникам досягати стратегічних цілей підприємства. Тільки комплексний підхід, що поєднує раціональні та ірраціональні критерії, дозволяє ухвалювати виважені рішення, які відповідають цілям підприємства та сприяють його розвитку.

1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності управління процесами ухвалення управлінських рішень на підприємстві

Аналіз і оцінка є одними із важливих етапів управлінської діяльності, адже дає змогу не тільки оцінити сам процес ухвалення рішень, але й виявити його сильні та слабкі місця. Для цього застосовують різноманітні методичні підходи, які охоплюють кількісні та якісні показники. Що в майбутньому дозволяє визначити рівень успішності рішень, їхню відповідність поставленим цілям, а також виявити можливі недоліки в організації процесу.

Для оцінки та аналізу ефективності управління процесами ухвалення управлінських рішень застосовують: метод порівняння, балансовий метод, фінансово-економічний аналіз, показники оборотності (оборотність активів, обертаність запасів, дебіторської заборгованості), показники ефективності використання ресурсів, показники фінансової стійкості, техніко-економічні показники, SWOT-аналіз.

Метод порівняння, вважається один з найпростіших і найефективніших інструментів аналізу. Він ґрунтується на зіставленні фактичних показників з плановими чи базовими показниками [16]. Такий підхід допомагає швидко

виявити відхилення у виконанні запланованих заходів, встановити їхні причини та запропонувати необхідні управлінські рішення.

Порівняння показників здійснюється за формулою:

$$\Delta X = X_{\text{після}} - X_{\text{до}} \quad (1.1)$$

де ΔX – зміна показника;

$X_{\text{після}}$ – показник, після ухвалення управлінського рішення;

$X_{\text{до}}$ – показник, до ухвалення управлінського рішення.

Метод порівняння найчастіше використовується менеджерами під час аналізу фінансової звітності підприємства за різні періоди, оцінюванні ефективності реалізованих рішень, для виявлення резервів підвищення продуктивності.

Балансовий метод ґрунтується на принципі взаємозв'язку економічних показників, що підлягають зіставленню чи порівнянню [18]. Мета визначити розбіжності між запланованими (нормативними) та фактичними значеннями економічних показників, а потім – встановити причини цих відхилень. Цей метод є корисним, коли потрібно визначити, який саме чинник (або їх сукупність) вплинула на зміну кінцевого результату, наприклад, прибутку, собівартості продукції, обсягу виробництва та інших показників.

Фінансово-економічний аналіз – це метод, який використовують для розрахунки коефіцієнтів, для визначення фінансового стану підприємства [17]. Цей метод допомагає менеджерам виявити проблемні зони в діяльності організації, визначити напрями раціонального застосування ресурсів, а також обґрунтувати майбутні управлінські рішення. Під час аналізу обчислюються різні фінансові коефіцієнти, що допомагають оцінити стан підприємства в динаміці та порівняти результати з плановими або нормативними показниками.

Серед основних показників, які найчастіше використовуються для аналізу та оцінювання, є – коефіцієнти оборотності (оборотність активів, запасів, дебіторської заборгованості), що дають змогу зрозуміти, наскільки ефективно

підприємство використовує свої ресурси. Також важливими є показники продуктивності праці та інтенсивності використання капіталу, які демонструють рівень ефективності залучення трудових і матеріальних ресурсів у виробничий процес.

Показники оборотності – це результати розрахунків, які демонструють швидкість обертання ресурсів підприємства, включаючи активи, товарно-матеріальні запаси або дебіторську заборгованість. Вони використовуються для оцінювання ефективності застосування обігових коштів та рівня ліквідності [19].

Показники ефективності використання ресурсів надають можливість проаналізувати, наскільки ефективно та результативно підприємство застосовує наявні засоби та ресурси для досягнення поставлених цілей. Ці показники охоплюють широкий спектр коефіцієнтів, які вимірюють продуктивність, інтенсивність використання капіталу та ефективність праці.

Показники фінансової стійкості аналізуються для визначення здатності підприємства до ефективної діяльності та виконання зобов'язань – як у найближчому майбутньому, так і на тривалу перспективу. За їхньою допомогою можна зрозуміти, наскільки підприємство готове протистояти фінансовим негараздам, зберігаючи при цьому стабільність та прибутковість. Для аналізу використовуються такі коефіцієнти: фінансової залежності, маневрування власного капіталу, покриття інвестицій, забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами, забезпеченості запасів власними оборотними коштами [19–20].

Розрахунок коефіцієнта фінансової залежності здійснюється за формулою:

$$\Phi 3 = \frac{\Pi}{ВК} \quad (1.2)$$

де, $\Phi 3$ – коефіцієнт фінансової залежності;

Π – всього пасивів;

$ВК$ – власний капітал.

Розрахунок коефіцієнта маневрування власного капіталу здійснюється за формулою:

$$K_{\text{МВК}} = \frac{\text{ВОК}}{\text{ВК}} \quad (1.3)$$

де, $K_{\text{МВК}}$ – коефіцієнт маневрування власного капіталу;

ВОК – власні оборотні кошти.

Розрахунок коефіцієнта покриття інвестицій здійснюється за формулою:

$$K_{\text{ІНВ}} = \frac{\text{ВК}}{\text{ЗК}} \quad (1.4)$$

де, $K_{\text{ІНВ}}$ – коефіцієнт покриття інвестицій;

ЗК – загальний капітал.

Розрахунок коефіцієнта забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами здійснюється за формулою:

$$K_{\text{ЗОАВОК}} = \frac{\text{ВОК}}{\text{ОА}} \quad (1.5)$$

де, $K_{\text{ЗОАВОК}}$ – коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами;

ОА – оборотні активи.

Розрахунок коефіцієнта забезпеченості запасів власними оборотними коштами здійснюється за формулою:

$$K_{\text{ЗЗВОК}} = \frac{\text{ВОК}}{3} \quad (1.6)$$

де, $K_{\text{ЗОАВОК}}$ – коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами;

З – запаси.

Показники фінансової стійкості дозволяють визначити ефективність використання власного капіталу підприємством, його здатність покривати інвестиції та забезпечувати достатню кількість ресурсів для фінансування поточної діяльності.

Техніко-економічні показники – це система вимірників, які використовуються для оцінювання загального стану та результативності роботи підприємства. Вони важливі під час аналізу діяльності підприємства, адже дозволяють всебічно оцінити використання ресурсів, динаміку виробничих процесів та фінансові результати. В рамках цього дослідження буде здійснено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства впродовж трьох років. Це дасть змогу виявити динаміку розвитку, оцінити зміни, що відбулися в основних напрямках діяльності, а також встановити сильні та слабкі сторони функціонування підприємства. Для більш глибокого розуміння динаміки показників буде розраховано як абсолютні, так і відносні відхилення, що дозволить порівняти результати різних періодів та сформулювати обґрунтовані висновки щодо ефективності прийнятих управлінських рішень.

SWOT-аналіз – це метод стратегічного менеджменту, що забезпечує всебічну оцінку як внутрішніх, так і зовнішніх сторін, які впливають на роботу підприємства [21]. Застосування цього методу під час ухвалення управлінських рішень допомагає ідентифікувати сильні та слабкі місця, а також визначити можливості та виклики, що виникають у зовнішньому середовищі. Використання цього методу допомагає керівнику раціонально визначати вектори розвитку, мінімізувати ризики, підсилювати конкурентні переваги та адаптувати стратегію до змін у ринковому середовищі.

Ефективність процесу ухвалення управлінських рішень неможливо виміряти тільки кількісними показниками. Для того, щоб здійснити всебічний аналіз необхідно використовувати якісні методи оцінювання, які дозволяють виявити неформальні аспекти менеджменту, клімат усередині підприємства, а також рівень залученості та задоволеності персоналу управлінськими процесами.

Якісні показники описують суть, якість та порядок ухвалення рішень. Вони мають важливе значення під час оцінювання тих частин управління, які важко або взагалі неможливо охопити числами. До якісних критеріїв належать: рівень наукового обґрунтування; ступінь врахування інтересів усіх учасників; ясність і конкретність формулювань; повнота та обґрунтованість; своєчасність; гнучкість та адаптивність [27].

Якісні показники отримуються шляхом проведення таких методів: експертних оцінок, анкетування, дослідження документації, опитування персоналу, аналізу корпоративної культури та зовнішньої ефективності управління.

Отже, систематична та всебічна оцінка ефективності управлінських рішень допомагає керівникам ефективно управляти підприємством. Використання різноманітних підходів дозволяє оцінити вплив ухвалених рішень на фінансовий стан та ефективність функціонування підприємства. Ці методи допомагають виявити сильні сторони, слабкі сторони (та шляхи їх покращення), оптимізувати ресурси, підвищити результативність з метою досягнення цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності на підприємстві

***** * ***** ***** ***** ***** (далі – *** ***** *****) – підприємство, найбільше у ***** області. Завод розташований на березі річки *****, в екологічному та живописному центрі ***** . Розпочав роботу у ***** році та працює до сьогодні. З ***** року завод виробляв продукцію під торговою маркою *****, яка мала високий попит на території України. Підприємство швидко розвивалось, та у ***** році було побудовано камеру для дозрівання твердого сиру. У ***** році було запущено новий цех, для сушки молочної сироватки. У ***** році ввели в експлуатацію автоматизовану лінію фасування твердого сиру. Щороку підприємство збільшувало обсяг продукції та займало провідне місце на ринку, за рахунок підвищення продуктивності та виробничих потужностей за допомогою реконструкції та модернізації обладнання.

У ***** році на підприємстві розпочалися складнощі, а в кінці ***** року зупинилося через невиконання боргів. ** ***** ***** року було укладено договір з попередніми власниками про можливість приєднання ***** ***** до ***** ***** ***** ***** . Це стало стартом відродження заводу, а саме: реконструкція та модернізація обладнання заводу, що дозволило збільшити його виробничі потужності в кілька разів. В процесі своєї діяльності підприємство отримувало велику кількість нагород – тільки за останні 10 років підприємство отримало 23 золотих, 7 срібних та 3 бронзових нагород в різних номінаціях, а також гран-прі дегустаційного конкурсу в рамках виставки «Укрмясомолпром» за сир «Голландський».

*** ***** ***** протягом багатьох років зарекомендувало себе, як надійного лідера у виробництві сиру, який відомий не тільки в регіоні, але і за його межами. Команда із висококваліфікованих фахівців, що працює на заводі, постійно вдосконалює технології виробництва, для того щоб забезпечити високу якість продукції та задовільнити потреби споживачів. Також, підприємство надає робочі місця, формує ринок товарів та насичує його, розвиває зовнішньоекономічні відносини залучаючи іноземних (юридичних та фізичних) осіб до спільної діяльності.

Підприємство зареєстроване під кодом ЄДРПОУ *****. Дата первинної державної реєстрації – * ***** **** року, а запис у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань було здійснено ** ***** **** року під номером *****. Юридична адреса підприємства: *****, ***** область, ***** район, місто *****, вулиця ***** *****, будинок *. Організаційно-правова форма господарювання – ***** * ***** ******, що належить до суб'єктів господарювання недержавної форми власності. Розмір статутного капіталу підприємства становить * *** ***,** грн, що свідчить про достатній обсяг власних ресурсів для здійснення господарської діяльності. Керівником та уповноваженою особою підприємства є ***** ***** *****.

Метою діяльності підприємства є отримання прибутку, задоволення потреб юридичних та фізичних осіб у виконаних роботах і наданих послугах, продукції, яку виробляє. Також, сприяє формуванню ринку товарів, послуг і насичення його науково-технічного прогресу, розвитку в країні ринкових відносин, формуванню ринку товарів, послуг і насичення його за рахунок сфери виробництва, товарообміну, розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, біржової діяльності з метою розв'язання економічних і соціальних потреб.

Основний вид діяльності підприємства – це перероблення молока, виробництво масла та сиру. Додаткові види діяльності:

- оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;

- неспеціалізована оптова торгівля;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- виробництво інших харчових продуктів, не віднесених до інших угруповань;
- складське господарство.

Основною продукцією підприємства є: масло вершкове, сир натуральний, суха молочна сироватка, казеїн, сирний продукт, глазуровані сирки та інші молочні продукти.

Організаційна структура підприємства являє сукупність пов'язаних управлінських ланок. Головним завданням цієї структури є: забезпечити ефективну діяльність менеджменту персоналу. До складу входять: директор, керівники відділів, фахівці та технічний персонал.

Організаційна структура *** ***** має лінійно-функціональний характер (додаток А). Перевагами цієї структури є: завдання вирішують висококваліфіковані працівники відповідного підрозділу; керівники виконують стратегічні завдання; швидко та оперативно приймаються рішення; керівники несуть відповідальність за результати діяльності у своєму структурному відділі.

Така структура допомагає підприємству ефективно функціонувати та досягати своїх цілей. Кожен відділ відповідає за свою функціональну область, а команди співробітників працюють разом для досягнення спільних цілей. Така структура дозволить *** ***** ефективно виконувати свої завдання, забезпечувати якість продукції, розвиватись на ринку та досягати успіху у своїй галузі.

Як ми бачимо, організаційна структура підприємства (розміщена у додатку А), має лінійно-функціональний характер, що дає змогу приймати управлінські рішення на кожному підрозділі чи цеху. Оцінюючи відповідність типу структури цілям і завданням, можна сказати, що ця структура найбільше підходить для

даного підприємства, адже воно спеціалізується на невеликій кількості молочних продуктів з довготривалим досвідом роботи в даній сфері.

Ступінь розподілу праці у лінійно-функціональній структурі розподіляється за функціями або спеціалізаціями. Кожен відділ, підрозділ або цех виконує завдання що відповідають фаховим обов'язкам працівника. Можна сказати, що даний розподіл ефективно впливає на виконання завдань, адже кожен працівник має визначену роль та функцію в системі.

В лінійно-функціональній структурі підприємства існує чітка ієрархія рівнів управління. На першому рівні управління присутня лише одна ланка, і це директор. На другому рівні управління присутні декілька відділів, а саме: фінансова служба; відділ управління персоналом; адміністрація; служба заготівлі сировини; служба виробництва, якості та технології; інженерно-технічна служба. Останні три перелічені відділи, продовжують ієрархію рівнів управління, та мають третій та четвертий рівень, туди відносяться відділи, цехи та відділення. Рішення та інструкції передаються вниз по ієрархічній ланці з вищих рівнів до нижчих.

*** ***** є одним із найбільших виробників молочної продукції у ***** області та займає стійкі позиції на ринку завдяки конкурентним переваг, які формують стратегічні перспективи для його подальшого розвитку.

Однією з основних сильних сторін підприємства є ефект масштабу виробництва, що суттєво впливає на зменшення собівартості продукції. Завдяки великим обсягам випуску завод може купувати сировину у великих партіях на більш вигідних умовах, користуючись значними знижками від постачальників. Це підвищує рентабельність виробництва і надає цінову перевагу на ринку.

Впровадження автоматизованих технологій відіграє важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності. Сучасні технологічні рішення сприяють розширенню лінійки продукції, покращенню її якості та одночасному зменшенню потреби у великій кількості трудових ресурсів. Автоматизація дає

змогу ефективно контролювати виробничі процеси, оптимізувати витрати та знижувати собівартість випуску.

Вигідне географічне положення заводу, що знаходиться неподалік від обласного центру ***** та поряд з основними транспортними магістралями, надає підприємству суттєві логістичні переваги. Наявність зручних шляхів сполучення з українсько-польським кордоном відкриває широкі можливості для реалізації продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Таким чином, конкурентні переваги *** ***** полягають у значних масштабах виробництва, впровадженні сучасних технологій, ефективній оптимізації витрат, вигідному стратегічному розташуванню. Сукупність цих факторів дозволяє підприємству не тільки утримувати лідерські позиції на регіональному ринку, а й забезпечувати стабільність розвитку та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства впродовж 2022–2024 рр є важливим етапом дослідження загального стану підприємства, відстеження його динаміки, оцінки ефективності використання наявних ресурсів та визначення результативності ухвалених управлінських рішень. Цей аналіз дає можливість ідентифікувати як сильні, так і слабкі місця у роботі підприємства, оцінити вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на його фінансово-господарську діяльність. Розрахунки розміщені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники техніко-економічні показники діяльності

*** ***** за 2022-2024 роки

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. грн.	6203,5	33960	64380,5	27756,2	15211,4	5,48	1,9
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	752133	828741	1497262	76608	668521	1,1	1,81

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	698011	768833	1384542	70822	615709	10,15	80,08
Валовий прибуток, тис. грн.	54122	59908	112720	5786	52812	10,69	88,16
Чистий прибуток, тис. грн.	23367	21406	45177	-1961	23771	0,92	2,11
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	988	922	847	-66	-75	-6,68	-8,13
Фондовіддача, грн	19	19,27	26,25	0,27	6,98	1,02	36,22
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	39582,5	42997	57045,5	3414,5	14048,5	1,09	1,33
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	115533,5	138036	162904,5	22502,5	24868,5	1,2	1,18
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	33626	26215	42719	-7411	16504	0,78	1,63
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	0	50000	6612	-50000	-43388	0	0,13

Примітка: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

На основі здійсненого аналізу техніко-економічних показників діяльності *** за період 2022–2024 рр спостерігаємо значне покращення фінансових результатів підприємства, особливо у 2024 році.

Відбулося суттєве збільшення власного капіталу, який у 2024 році досяг 64,8 млн грн, що у 10 разів перевищує показник 2022 року. Це вказує на зміцнення фінансової стабільності підприємства та покращення його платоспроможності. Чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році склав майже 1,5 млрд грн, що свідчить про зростаючий попит на продукцію заводу та розширення обсягів продажу. Схожа динаміка спостерігається і у виручці від реалізації валової продукції.

Собівартість реалізованої продукції збільшилася у 2 рази у порівнянні з 2022 роком, що може бути спричинено як зростанням обсягів виробництва, так і збільшенням витрат на сировину, енергоносії та інші ресурси. Проте позитивним

є те, що валовий прибуток у 2024 році становив понад 110 млн грн, що в 2 рази перевищує показник 2023 року, а чистий прибуток досяг 45 683 тис. грн, що є найвищим за аналізований період.

Незначне коливання кількості працівників свідчить про стабільну кадрову політику, а зростання фондівіддачі та середньорічної вартості основних засобів вказує на модернізацію виробничої бази. Також простежується збільшення середньорічної вартості оборотних активів, що підтверджує розширення обсягів виробництва та збільшення обігових коштів.

Позитивною тенденцією є зменшення кредиторської заборгованості у 2024 році, що може свідчити про своєчасне виконання підприємством фінансових зобов'язань. Проте незначне збільшення дебіторської заборгованості вимагає додаткового моніторингу та вдосконалення роботи з контрагентами.

Аналіз техніко-економічних показників дає підстави стверджувати, що підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, показує зростання фінансових результатів та підвищення ефективності господарської діяльності. У той же час, окремі аспекти (зокрема, управління дебіторською заборгованістю та контроль за витратами) потребують подальшого вдосконалення в рамках системи управління підприємством.

Отже, *** ***** є стабільним підприємством, яке демонструє позитивні результати. Підприємство ефективно використовує наявні ресурси, збільшує обсяги виробництва та канали збуту.

2.2. Аналіз управління процесами ухвалення управлінських рішень на підприємстві

Система управління на *** ***** є комплексною, багатоетапною системою, що гарантує безперебійне функціонування підприємства. Вона побудована з врахуванням потреб виробничого процесу, специфіки галузі та особливостей організаційної структури підприємства.

Модель управління підприємством ґрунтується на трьох ключових рівнях: стратегічному, тактичному та оперативному. Цей підхід сприяє максимально ефективному розподілу обов'язків, відповідальності та компетенцій між різними управлінськими підрозділами, забезпечуючи оперативне прийняття рішень, злагодженість дій між структурними одиницями та гнучке реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Чітке розмежування рівнів управління не тільки збільшує продуктивність праці, але й веде до вдосконалення внутрішніх процесів, підвищення якості продукції та загальної конкурентоспроможності підприємства.

На стратегічному рівні формуються довгострокові цілі, розробляється стратегія розвитку підприємства та здійснюється контроль за її впровадженням. Важливі рішення впроваджуються: директором підприємства — *****
***** (він встановлює загальну політику, затверджує інвестиційні проекти (наприклад, модернізацію виробничих потужностей)) та радою директорів ***** ***, до складу якої входить сирзавод (вони затверджують бюджети, експортні стратегії (наприклад, розширення ринків збуту) та інтеграцію міжнародних стандартів.

Тактичний рівень управління передбачає втіленням стратегії через планування, організацію ресурсів і контроль за виконанням поставлених задач. Важливі рішення приймаються: фінансовою службою (розподіл фінансів, аналіз прибутковості продукції), службою виробництва, якості та технологій (організація технологічного процесу на всіх етапах, контроль якості продукції відповідно нормам), службою заготівлі сировини (укладання договорів із фермерськими господарствами для забезпечення стабільних поставок молока), інженерно-технічною службою (технічне забезпечення виробництва, контроль за станом і обслуговуванням обладнання, впровадження технічних інновацій, а також модернізація виробничих потужностей).

Оперативний рівень управління відповідає за щоденне виконання виробничих завдань. Важливі рішення, що приймаються: керівники цехів (встановлюють змінні завдання на основі надходження сировини, контролюють

технологічні процеси (температуру пастеризації, час дозрівання сиру) та лаборантами (оперативний контроль фізико-хімічних показників молока та сиру).

Система управління на підприємстві *** ***** це чітко організована та дієва система. Функції розподілені відповідно до стратегічного, тактичного та оперативного рівнів. Завдяки такому підходу усі підрозділи працюють узгоджено та злагоджено, здатні швидко реагувати на зміни та підтримувати найвищі стандарти якості продукції.

Процес ухвалення управлінських рішень на *** ***** реалізується згідно з функціонально-організаційною структурою, що ґрунтується на ієрархічному розподілі управлінських функцій. Головною посадою управління є директор підприємства – ***** **, який здійснює загальне стратегічне керівництво. Під його керівництвом діють чотири заступники директора, кожний з яких відповідальний за визначений напрямок управлінської діяльності:

- фінансова служба – заступник директора з фінансів ***** **;
- інженерно-технічна служба – заступник директора з технічних питань ***** **;
- служба заготівлі сировини – заступник директора по заготівлі сировини ***** **;
- служба виробництва, якості та технології – заступник директора з якості та технології ***** **.

Також, важливу роль у забезпеченні ефективної управлінської діяльності виконує керівник відділу управління персоналом – ***** **. Він здійснює організацію та контроль кадрової політики підприємства, а саме: здійснює підбір, оформлення, адаптацію, навчання, атестацію, мотивацію та облік персоналу.

Кожна служба має підпорядковану структуру, до якої входять керівники відділів, цехів або функціональних одиниць, що відповідають за прийняття

оперативних рішень та реалізацію стратегічних і тактичних задач, визначених керівництвом. Чисельність керівного складу розміщено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Чисельність керівного складу у *** *****

Відділ	Чисельність	Посади
Відділ управління персоналом	1	Керівник відділу
Служба виробництва якості та технологій	5	Керівники цехів (по виробництву сиру, по виробництву білих сирів, по виробництву масла, сушки сироватки) та виробничої лабораторії
Інженерно-технічна служба	6	Керівники цехів (компресерного цеху, відділу транспорту, механічного цеху, очисних споруд), керівник проєктів та програм у сфері матеріального виробництва та завідувач складу.
Служба заготівлі сировини	4	Керівники відділень (*****, *****, *****, *****)
Разом	16	-

Примітка: таблиця розроблена автором на основі зібраної інформації на підприємстві

Аналіз відповідальних осіб свідчить про багаторівневий та чіткий розподіл функцій. Наявність 16 керівників свідчить про ефективну координацію, розподіл відповідальності та оперативність ухвалення управлінських рішень.

На підприємстві процес прийняття рішень має чіткі та послідовні етапи, що відповідають внутрішній організаційній структурі. На першому та основному етапі визначається виникнення потреби в управлінському рішенні. Визначення проблеми або необхідності змін може виникнути на будь-якому рівні структурного підрозділу. Після чого, здійснюється збір та обробка даних. До цього процесу залучаються всі підрозділи чи декілька, залежно від проблеми. Коли є чітка та повна інформація розпочинається процес формування альтернатив. Створюються кілька рішень, передбачаються можливі ризики та наслідки. Залучаються відповідні заступники директорів, керівники цехів, працівники. Коли усіх учасників проінформували приймається рішення. В залежності від рівня – рішення приймаються: директором (стратегічні), заступниками (тактичні), керівниками цехів (оперативні). Впровадження рішення відбувається у вигляді наказу, службової записки або завдання.

Відповідальні виконавці – співробітники цехів. Контроль та коригування відбувається через регулярні звіти, лабораторні акти, щоденники змін, а також фінансовий моніторинг.

Проаналізувавши поетапність ухвалення рішень, ми виділили переваги та недоліки. Переваги: ієрархічна чіткість, поділ функцій, наявність спеціалізованих керівників, автоматизація та зворотній зв'язок. Недоліки: складність координації між вертикальними управліннями, можливе дублювання функцій, залежність від керівників цехів та заступників керівника.

Важливо також, розглядати і зворотній зв'язок. На *** *****
***** він проявляється у щоденних звітах, системи контролю виконаних завдань, лабораторного моніторингу якості, регулярних виробничих нарад та електронного документообігу. Це дозволяє контролювати та відстежувати стан чи етап управлінських рішень, та оперативно вносити зміни, якщо це необхідно.

Допоміжний процес документообіг на підприємстві охоплює весь цикл управлінських рішень – від планування і виробництва до контролю якості, фінансової звітності та реалізації виробленої продукції. Для забезпечення прозорості та ефективної діяльності всі документи проходять відповідні етапи узгодження, реєстрації та зберігання.

Основні документи, що формуються при ухваленні управлінських рішень

- планові та виробничі документи – здебільшого це місячні чи річні виробничі звіти (у них визначаються обсяги виробництва продукції) або змінні завдання (складається керівником цеху на підставі даних про надходження сировини та її якість);

- технологічна документація – працівники реєструють показники процесу виробництва у технологічні журнали, а також фіксують всі параметри технологічного циклу;

- документи контролю якості – використовуються акти лабораторних досліджень, де фіксують результати аналізу сировини та готової продукції, оформлюються відділом виробничої лабораторії;

- звіти та рапорти – виробничі звіти про обсяг переробленого молока, виготовлену продукцію (сири, кисломолочні вироби), а також щомісячні рапорти про виконання планів з реалізації продукції, дотримання технологічних норм та витрат сировини;

- фінансові документи – використовуються для обліку та контролю фінансових операцій. Здебільшого, це звіти про фінансові результати, платіжні доручення на закупівлю сировини (молока), накладні на відвантаження продукції, рахунки-фактури для торговельних мереж та бухгалтерські реєстри;

- акти та службові записки – використовуюся акти приймання-передачі молочної сировини, акти списання неякісної продукції або сировини, а також службові записки від керівників цехів до керівництва щодо потреб у ремонтах обладнання, закупівлі нової тари або розширення виробничих потужностей.

На *** ***** процес управління документацією проходить весь управлінський цикл – від планування й організації виробництва до контролю якості, фінансової звітності та реалізації готової продукції. З метою забезпечення прозорості діяльності, підвищення ефективності праці та контролю за кожною ланкою виробничо-управлінської діяльності, всі документи на підприємстві проходять визначені стадії створення, узгодження, реєстрації та зберігання.

Одна з основних вимог ефективного менеджменту на підприємстві є добре організований документообіг, що забезпечує вчасне прийняття обґрунтованих рішень. На *** ***** система роботи з управлінською документацією містить кілька послідовних стадій, що дозволяють контролювати кожний етап. Це стосується як стратегічних рішень (наприклад, запуску нової виробничої лінії або співпраці з іноземними партнерами), так і поточних виробничих задач (перерозподіл сировини, зміна графіків та інше).

У процесі прийняття керівних рішень на підприємстві, документація проходить певні фази. Документ або формується всередині підприємства його відділами, або приходить ззовні. Після чого документ реєструється та фіксується у журналі обліку або в електронній системі. Наступною фазою є узгодження –

документ погоджується з усіма зацікавленими підрозділами (виробничим відділом, фінансовим відділом, юридичною службою, лабораторією). Найголовнішою фазою є затвердження – підпис уповноваженої особи (директора, керівника цеху), адже тоді документ набуває чинності. Після чого, як рішення прийняли та проаналізували документ відносять у архів, він зберігається у паперовому або електронному форматі, відповідно до затвердженої номенклатури справ. Чітке дотримання цих етапів забезпечує ефективність документообігу та якість управлінських рішень на підприємстві.

На *** процес ухвалення управлінських рішень базується на сукупності аналітичних, експертних та інформаційно-технологічних підходів. В умовах конкуренції та стрімкої зміни умов харчової промисловості, підприємство активно використовує SWOT-аналіз як інструмент стратегічного планування. Результати розміщені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ***

Переваги	Недоліки
- міцна репутація на ринку; - висока якість продукції, що підтверджена сертифікатами; - наявність власної сировинної бази; - кваліфікований персонал та досвідчений управлінський склад.	- застаріле обладнання на деяких виробничих ділянках; - висока енерговитратність виробничих процесів; - залежність від сезонних коливань; - обмежене використання цифрових технологій у маркетингу.
Можливості	Загрози
- розширення ринків збуту за рахунок експорту; - можливість залучення державних або міжнародних інвестицій для модернізації виробництва; - розробка нових видів продукції; - використання digital-маркетингу для підвищення впізнаваності бренду.	- коливання цін на енергоносії та сировину; - підвищення конкуренції; - економічна нестабільність в державі; - коливання купівельної спроможності споживачів.

Примітка: таблиця розроблена автором

SWOT-аналіз дозволяє керівнику розробляти рішення, враховуючи внутрішні ресурси та зовнішні виклики.

Ефективність управлінських рішень на підприємстві залежить від внутрішніх та зовнішніх факторів. Для *** ***** ключове значення мають три основні аспекти: компетентність управлінського персоналу, наявність аналітичних даних та рівень автоматизації управлінських процесів.

На підприємстві працює команда досвідчених керівників, що чудово розуміються як на виробничих процесах, так і на тонкощах ринку. Багаторічний досвід роботи в цій сфері, усвідомлення сучасних стандартів якості, а також здатність оперативно реагувати на зовнішні зміни дають змогу керівництву швидко приймати стратегічні та тактичні рішення. Під час прийняття рішень важливу роль відіграє наявність достовірної та актуальної інформації про стан підприємства, обсяг витрат, обсяги продажів, потреби ринку та інше.

Автоматизація управлінських та виробничих процесів є одним з ключових факторів ефективності. На підприємстві впроваджено бухгалтерське програмне забезпечення, що забезпечує точний облік витрат, контроль за фінансовими потоками та управління складськими запасами. Ефективність управлінських рішень на *** ***** значною мірою забезпечується поєднанням високого професіоналізму управлінців, доступу до структурованої інформації та поступової автоматизації процесів.

Отже, завдяки чіткому розподілу функцій та налагодженій документації підприємство здійснює ефективне та результативне ухвалення управлінських рішень. Високий рівень компетентності працівників підвищує якість управління, що в свою чергу створює позитивне середовище для успішних рішень.

2.3. Оцінка ефективності управління процесами ухвалення управлінських рішень на підприємстві

Оцінка результативності ухвалених управлінських рішень на підприємстві може здійснюватися через зміну фінансових показників, які демонструють результати реалізованих стратегій та управлінських підходів. В рамках аналізу

було проаналізовано основні показники за період з 2022 по 2024 роки, що дає змогу сформулювати обґрунтовані висновки стосовно якості рішень.

Розуміння динаміки активів підприємства допомагає керівнику ухвалювати ефективні рішення, щодо реінвестування чи оновлення матеріально-технічної бази. Структура та рух активів безпосередньо вказують на ефективність використання наявних ресурсів підприємством. Аналіз цих даних дозволяє виявити потенційні можливості для розвитку. Розрахунки розміщені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка активів *** *****

Показник	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Нематеріальні активи	2	1	1	-1	0	-50	0
Незавершені капітальні інвестиції	3458	1699	54251	-1759	52552	-50,87	3093,11
Основні засоби:	39846	46148	67943	6302	21795	15,82	47,23
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	43306	47848	122195	4542	74347	10,49	155,38
Виробничі запаси	25626	30516	42148	4890	11632	19,08	38,12
Незавершене виробництво	21613	14025	26751	-7588	12726	-35,11	90,74
Готова продукція	13637	37219	30048	23582	-7171	172,93	-19,27
Товари	0	1767	0	1767	-1767	0	-100
Запаси	60876	83527	98947	22651	15420	37,21	18,46
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	35870	26643	43810	-9227	17167	-25,72	64,43
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	4352	3083	9489	-1269	6406	-29,16	207,78
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	18383	12926	20966	-5457	8040	-29,69	62,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	244	428	1091	184	663	75,41	154,91

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Гроші та їх еквіваленти	1791	20211	495	18420	-19716	1028,48	-97,55
Витрати майбутніх періодів	9	2	0	-7	-2	-77,78	-100
Інші оборотні активи	4519	3208	3601	-1311	393	-29,01	12,25
ОБОРОТНІ АКТИВИ	126044	150028	178399	23984	28371	19,03	18,91
БАЛАНС	169350	197876	300594	28526	102718	16,84	51,91

Примітка: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Проаналізувавши динаміку активів *** ***** за період 2022–2024 роки, спостерігаємо позитивну тенденцію розвитку. Загальний обсяг активів збільшився на 77,5, що вказує на розширення масштабів діяльності та зміцнення ресурсної бази підприємства. Спостерігаємо стрімке зростання необоротних активів, що обумовлено збільшенням основних фондів та активним залученням капітальних інвестицій. Також, зросли і оборотні активи, що вказує інтенсивну операційну діяльність підприємства. Зміни зумовлені ухваленням ефективних рішень, які спрямовані на розвиток виробничої інфраструктури, модернізації та розширенні виробництва.

Зростання інвестицій у незавершене будівництво, збільшення запасів готової продукції та дебіторської заборгованості свідчать про розширення ринків збуту та підвищення ефективності діяльності.

Аналіз динаміки активів підкреслює, що ухвалені управлінські рішення були орієнтовані на зміцнення фінансової стійкості та забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Зростання свідчить, що ухвалюються ефективні управлінські рішення спрямовані на модернізацію та покращення наявного обладнання.

Для оцінювання ефективності управлінських рішень потрібно проаналізувати капітал підприємства, та виявити взаємозв'язок між капіталом та фінансовими показниками. Таким чином, це дозволить встановити, наскільки керівники *** ***** раціонально використовують наявні ресурси і як ухваленні управлінські рішення впливають на зміну капіталу. Розрахунки розміщені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Аналіз капіталу *** *****

Показник	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,–		Відносний приріст (відхилення), %		
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023	2024/2022
Постійний капітал	23257	44663	86971	21406	42308	92,04	94,73	273,96
Сталі зобов'язання	20788	0	70388	-20788	70388	-100	0	238,6
Мобільні зобов'язання	125305	153213	143235	27908	-9978	22,27	-6,51	14,31

Примітка: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз фінансових показників *** *****

демонструють результативність управлінських рішень. Спостерігаємо зростання постійного капіталу на 273,96% впродовж 2022-2024 рр. Це свідчить про результативні рішення щодо реінвестування прибутку та розширення капіталу, що позитивно впливає на стабільність підприємства в довгостроковому періоді. Зростання сталих зобов'язань на 238,6% вказує на активне залучення зовнішніх фінансових ресурсів для фінансування довгострокових проєктів, що є наслідком ефективної стратегії управління фінансами. Але, зростання мобільних зобов'язань на 14,31% зумовлює певні фінансові ризики, адже збільшення поточних зобов'язань може вплинути на грошові потоки. Це потребує прийняття управлінських рішень щодо прогнозування та управління короткостроковими зобов'язаннями для підтримання фінансової стабільності підприємства.

Аналізуючи зміни в активах та власному капіталі *** ***** впродовж 2022–2024 рр, можна зробити висновок про успішність управлінських рішень. Ці рішення мали на меті зміцнення виробничих можливостей, розширення масштабів діяльності та підвищення фінансової стабільності підприємства.

Оцінка рентабельності підприємства дозволяє визначити, наскільки ефективно використовуються ресурси, прибутковість продукції, власного

капіталу та активів. З допомогою аналізу та оцінки показників рентабельності керівник може об'єктивно оцінити фінансові результати роботи, виявити позитивні та негативні сторони у застосуванні ресурсів, а також ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення для поліпшення ефективності діяльності підприємства. Розрахунки показників рентабельності підприємства розміщені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників рентабельності (збитковості) *** *****

***** за 2022-2024 роки

Показник	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2024/2022
Рентабельність (пасивів) активів (чистий прибуток в чисельнику), %	14,11	11,66	18,13	-2,45	6,47	4,02
Рентабельність (пасивів) активів (ЕВІТ в чисельнику), %	20,49	19,39	25,73	-1,1	6,34	5,24
Рентабельність (пасивів) активів, %	28,24	19,39	25,73	-3,61	6,34	-2,51
Рентабельність власного капіталу, %	262,89	63,03	68,64	-199,86	5,61	-194,25
Рентабельність виробничих фондів, %	23,56	18,73	30,65	-4,83	11,92	7,09
Рентабельність продажів за валовим прибутком, %	7,2	7,23	7,53	0,03	0,3	0,33
Рентабельність продажів за операційним прибутком, %	4,53	4,31	4,36	-0,22	0,05	-0,17
Рентабельність продажів за чистим прибутком, %	3,11	2,58	3,02	-0,53	0,44	-0,9
Операційна рентабельність витрат, %	4,69	4,46	4,5	-0,23	0,04	-0,19
Коефіцієнт реінвестування, %	122,98	100	93,65	-22,98	-6,35	-29,33
Коефіцієнт стійкості економічного зростання, %	123,56	47,93	48,65	-75,63	0,72	-74,91
Період окупності активів	7,08	8,58	5,52	1,5	-3,06	-1,56
Період окупності власного капіталу	0,38	1,59	1,46	1,21	-0,13	1,08

Примітка: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз динаміки показників рентабельності *** *****
за 2022–2024 роки вказує на нестабільність фінансової ефективності

підприємства, що безпосередньо впливає на процеси ухвалення управлінських рішень. У 2023 році відбулося зниження рентабельності активів і власного капіталу, що вказує на певні проблеми в управлінні ресурсами. У 2024 році спостерігається позитивна динаміка: рентабельність активів та виробничих фондів зростає, що є ознакою поліпшення використання ресурсів підприємства.

Зниження операційної рентабельності витрат і коливання показників ефективності вказують на те, що ухвалення управлінських рішень вимагає системного підходу, орієнтованого на довгострокову фінансову стабільність. З огляду на ці результати, керівництву підприємства потрібно посилити аналіз внутрішніх процесів і впровадити ефективні управлінські механізми для збільшення стійкості та прибутковості в майбутньому.

Аналіз фінансової стійкості підприємства дозволяє оцінити його можливість стабільного розвитку підприємства та його здатність протистояти зовнішнім і внутрішнім ризикам. Розрахунки розміщені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз фінансової стійкості *** *****

Показник	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +, –		
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Власні обігові кошти, тис. грн.	-20049	-3185	-35224	16864	-32039	-15175
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	-0,16	-0,02	-0,2	0,14	-0,18	-0,04
Маневреність власних оборотних коштів	-0,09	-6,35	-0,01	-6,26	6,34	0,08
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	-0,33	-0,04	-0,36	0,29	-0,32	-0,03
Коефіцієнт фінансової автономії	0,14	0,23	0,29	0,09	0,06	0,15
Коефіцієнт фінансової залежності	7,28	4,43	3,46	-2,85	-0,97	-3,82
Коефіцієнт фінансового левериджу	6,28	3,43	2,46	-2,85	-0,97	-3,82
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,86	-0,07	-0,41	0,79	-0,34	0,45
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,86	1	0,67	0,14	-0,33	-0,19
Коефіцієнт фінансової стійкості (покриття інвестицій)	0,26	0,23	0,52	-0,03	0,29	0,26
Коефіцієнт мобільності активів	2,91	3,14	1,46	0,23	-1,68	-1,45

Примітка: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз показників фінансової стійкості *** ***** за 2022–2024 роки вказує на нестабільну фінансову ситуацію на підприємстві. Протягом аналізованого періоду власні обігові кошти лишалися від’ємними, що свідчить про недостатність внутрішніх ресурсів для фінансування поточної діяльності. Особливо критичним є погіршення цього показника у 2024 році, коли відбулося зниження на 32039 тис. грн проти 2023 роком.

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами протягом усього періоду мав негативне значення, що вказує на залежність підприємства від позикових джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової автономії має позитивну динаміку, зростаючи з 0,14 у 2022 році до 0,29 у 2024 році, що є позитивним сигналом та вказує на поступове зростання частки власного капіталу в загальній сумі активів.

Коефіцієнт фінансової залежності та коефіцієнт фінансового левериджу мають тенденцію до зниження, проте залишаються високими, що свідчить про значну залежність підприємства від залучених коштів. Позитивним є покращення коефіцієнта маневреності власного капіталу у 2024 році, що свідчить про часткове поліпшення структури капіталу.

Коефіцієнт фінансової стійкості (покриття інвестицій) у 2024 році збільшився до 0,52, що вказує на поліпшення здатності підприємства фінансувати необоротні активи за рахунок стабільних джерел. Проте коефіцієнт мобільності активів знизився з 3,14 у 2023 році до 1,46 у 2024 році, що свідчить про зменшення частки оборотних активів у структурі активів підприємства.

Отже, впродовж 2022-2024 року спостерігаємо позитивну динаміку зростання активів та капіталу підприємства. Це вказує на ухвалені ефективні управлінські рішення, а саме: зростання обсягів виробництва та зміцнення фінансової стійкості. Також, було впровадженні управлінські рішення для модернізації обладнання та ефективного використання наявних ресурсів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі викладено теоретичні та методологічні основи управління процесами ухвалення управлінських рішень на підприємстві.

Під час виконання роботи, було проаналізовано трактування сутності поняття «ухвалення управлінських рішень на підприємстві» різних науковців. Було розглянуто сучасні теорії, що дозволило розкрити це поняття як актуальний, багатоетапний, логічний та послідовний процес. На основі проведеного аналізу нами було запропоновано трактування, що ухвалення управлінських рішень на підприємстві – це процес, що складається із кількох послідовних етапів, з метою вирішення проблеми, що виникла перед керівником. Таке трактування, дозволяє краще зрозуміти логіку ухвалення управлінських рішень, чітко окреслити основні етапи цього процесу та обґрунтувати вибір найбільш оптимальніших методів для кожного його етапу.

У процесі дослідження процесу ухвалення управлінських рішень було з'ясовано, що ефективність ухвалення управлінських рішень значною мірою залежить від таких чинників, як: рівня компетенції керівників (здатність мислити стратегічно, приймати обґрунтовані рішення, а також відповідати та контролювати кожен етап), розподілу владних повноважень (окреслювати чіткі зони відповідальності, з метою зменшення дублювання функцій, ухвалювати швидкі та оперативні рішення) та використання аналітичних методів для оцінювання альтернатив (з метою оцінювання альтернативних рішень, прогнозування майбутніх наслідків). Окрема увага приділяється аналізу класифікацій управлінських рішень за різними критеріями: суб'єктом ухвалення, тривалістю дії, рівнем складності, часом повторення, способом обґрунтування, ступенем новизни, особливістю розв'язання задач, рівнем ухвалення. Такий підхід, дозволив визначити критерії, за якими менеджери чи керівники можуть

ухвалювати найоптимальніші рішення, враховуючи конкретні обставини, часовий пояс, наявність інформації чи інші критерії.

Було визначено, основні етапи ухвалення управлінських рішень: виникнення проблемної ситуації чи загрози на підприємстві; збір усієї інформації про проблему чи загрозу; ідентифікація проблеми; визначення цілей та розроблення оціночної системи; формулювання альтернативних варіантів вирішення; оцінка альтернативних варіантів; вибір оптимального варіанту із запропонованих альтернатив; реалізація управлінського рішення; оцінка результатів управлінських рішень та внесення пропозицій покращень ситуації. Чітке дотримання послідовності зменшує ризики допуститися помилок, мінімізує рівень невизначеності та підвищує загальну ефективність.

Важливу роль у процесі ухвалення управлінських рішень на підприємстві відіграють технологічні та організаційні. У роботі було розглянуто: автоматизація рутинних задач, цифровізація процесів, а також покращення комунікації всередині організації мають позитивний вплив на швидкість та якість прийняття рішень.

Особливу увагу в роботі приділено важливості компетенцій керівників, їх здатності працювати в умовах невизначеності, аналізувати складні ситуації та приймати стратегічні рішення. Тому, що сучасний керівник повинен володіти не лише технічними знаннями у своїй галузі, а й мати високий рівень емоційного інтелекту, аналітичного мислення, комунікаційних навичок, бути відкритим та готовим до нових ідей, а також бути гнучким. Одним із важливих чинників є вміння працювати в умовах підвищеного стресу та обмеженого часу, зберігаючи при цьому здатність ухвалювати виважені та результативні рішення.

На основі проведеного дослідження було запропоновано низку рекомендацій для підвищення ефективності ухвалення управлінських рішень. По-перше, необхідно впровадити систему аналітичної оцінки альтернатив, що сприятиме прийняттю обґрунтованих та зважених рішень. По-друге, варто активніше використовувати цифрові технології та автоматизовані системи для обробки стандартних управлінських задач, що допоможе оптимізувати час та

ресурси керівників. По-третє, слід розвивати професійні навички менеджерів через навчання, тренінги та практичні семінари, які допоможуть вдосконалити навички стратегічного планування та управління ризиками. Крім того, було запропоновано покращити комунікацію між рівнями управління та запровадити механізми зворотного. Важливо також застосовувати гнучкі підходи до ухвалення рішень, що дозволить підприємству швидко реагувати на зміни зовнішнього чи внутрішнього середовища та адаптуватися до нових викликів.

Під час роботи визначено основні чинники, що впливають на якість ухвалених рішень. Результативність та ефективність на пряму залежить від того, наскільки комплексно керівники враховують всі фактори. Важливо враховувати як суб'єктивні, так і об'єктивні фактори під час ухвалення. До суб'єктивних факторів належать: особисті якості керівника; стиль управління; рівень кваліфікації та досвід; ціннісні орієнтири та мотивація. До об'єктивних факторів було віднесено: технічне та інформаційне забезпечення; суть проблеми; зовнішні умови розв'язання. Їх комплексний та збалансований аналіз дозволяє ухвалювати виважені рішення.

Розглянуто ключові принципи ухвалення управлінських рішень, що забезпечують логічність, послідовність та результативність дій керівництва. До них ми віднесли: наукова обґрунтованість, альтернативність, своєчасність, реалістичність та узгодженість. Адже, дотримання структурованого підходу до процесу ухвалення рішень сприяє зменшенню ризиків, помилкових рішень та сприяє раціональному використанню ресурсів підприємства.

Значну роль відіграє чітке розподілення повноважень між рівнями управління. Налагоджена взаємодія між працівниками та ефективна комунікація між управлінськими рівнями дозволяє оперативно вирішувати проблему, швидко обманюватися необхідною інформацією та колективному ухваленню зважених рішень.

Під час роботи досліджено діяльність *** *****, а також було здійснено аналіз його техніко-економічних показників впродовж періоду 2022–2024 рр. З'ясовано, що підприємство демонструє стабільне

поліпшення фінансових показників, зокрема значне збільшення власного капіталу, зростання чистого прибутку та валового доходу. Це вказує на ефективність впроваджених управлінських рішень, модернізацію виробничих потужностей та розширення ринків реалізації. Водночас відмічається зростання собівартості продукції, що зумовлено розширенням обсягів виробництва та збільшенням витрат на сировину. Загальні результати свідчать про зміцнення конкурентних позицій підприємства та його здатність пристосовуватись до змін у ринковому середовищі.

За результатами аналізу було сформульовано ряд рекомендацій для збільшення ефективності роботи підприємства. По-перше, необхідно вдосконалити систему фінансового контролю задля оптимізації витрат та зменшення собівартості продукції. По-друге, слід розширювати використання передових виробничих технологій та автоматизованих систем управління для підвищення продуктивності. По-третє, варто запровадити механізми покращення ефективності роботи з дебіторами, зокрема вдосконалити політику фінансової стабільності та скорочення дебіторської заборгованості. Також рекомендовано розширювати маркетингові стратегії для збільшення представленості підприємства на нових ринках реалізації та підвищення впізнаваності бренду. Запровадження запропонованих заходів сприятиме подальшому розвитку підприємства, збільшенню його конкурентоспроможності та забезпеченню довгострокової фінансової стабільності.

Під час розгляну системи управління *** ***** було проаналізовано управлінську структуру підприємства, процес ухвалення рішень і функціональну взаємодію між ключовими управлінськими рівнями. Встановлено, що управління реалізується через стратегічний, тактичний та оперативний рівні, що забезпечує ефективний розподіл обов'язків і відповідальності, дозволяє швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Такий підхід дозволяє ефективно управляти виробничими та фінансовими процесами та приймати виважені рішення. Чітка

структура ухвалення рішень сприяє узгодженню дій, оптимізації виробничих процесів та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Організаційна структура підприємства побудована на ієрархічному підході з чітким розподілом обов'язків та повноважень. Стратегічне управління здійснює директор, котрому підпорядковуються шість заступників з певних сфер: фінанси, технічні питання, закупівля сировини, якість та технології. Кожному із заступників підпорядковуються керівники різних відділів та цехів.

У процесі дослідження було виявлено недоліки: складність координації між різними рівнями управління, а також залежність процесів ухвалення рішень від керівного персоналу. Також актуальною є потреба подальшої автоматизації управлінських процесів. З метою удосконалення системи управління процесами ухвалення управлінських рішень на підприємстві було запропоновано наступні рекомендації: оптимізувати взаємодію між рівнями управління для підвищення оперативності прийняття рішень; чітко розмежувати повноваження між підрозділами; посилити зворотний зв'язок шляхом впровадження електронних систем контролю та звітності; систематично підвищувати кваліфікацію керівного складу та персоналу в сфері сучасного менеджменту.

Допоміжним, але дуже важливим елементом управління є документообіг, який охоплює весь цикл ухвалення рішень – від планування та виробництва до фінансової звітності та контролю якості. Було виявлено, що регламентований процес обробки документації забезпечує прозорість діяльності підприємства, дозволяє ефективно управляти ресурсами та проводити аналіз результатів роботи в розрізі стратегічних, тактичних та оперативних завдань.

Наявність структурованого документообігу дозволяє ефективно управляти матеріальними, фінансовими та людськими ресурсами. Такий підхід дозволяє об'єктивно аналізувати діяльність підприємства в межах стратегічних, тактичних та оперативних рішень. Процес ухвалення управлінських рішень набуває системності та прогнозованості, що важливо на ринку в умовах підвищеної конкуренції.

Для всебічного аналізу було проведено SWOT-аналіз підприємства, який дозволив визначити його сильні сторони, можливості, ризики та потенційні загрози. Виявлено, що перевагами підприємства є: висока якість продукції; наявність власної сировинної бази; кваліфікований та досвідчений управлінський склад; багаторічна бездоганна репутація на ринку. Разом з тим, було виявлено такі загрози, як: підвищена конкуренція на ринку серед виробників молочної продукції; сезонне коливання цін на сировину; економічна нестабільність в країні; коливання купівельної спроможності населення.

Було здійснено детальний аналіз змін активів *** *****
 ***** впродовж 2022–2024 рр, спостерігаємо позитивний тренд розвитку підприємства. Загальний обсяг активів значно збільшився, що вказує на розширення діяльності та укріплення ресурсної бази. Відзначається збільшення необоротних активів, що пояснюється модернізацією основних фондів та активним залученням інвестицій у капітал, а також зростання оборотних активів, яке свідчить про інтенсивну операційну діяльність. Ці зміни стали наслідком ухвалення ефективних управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення виробничої інфраструктури, оптимізацію технологічних процесів та розширення виробництва. Зростання інвестицій у незавершене будівництво свідчить про плани на довгострокове зростання та розширення. Нарощування запасів готової продукції та дебіторської заборгованості вказує на активне розширення ринків збуту, гнучку політику, покращення загальної ефективності роботи підприємства та підвищення конкурентоспроможності.

Глибокий аналіз капіталу *** ***** підтверджує ефективність реалізованих управлінських рішень. Зростання власного капіталу впродовж 2022–2024 рр свідчить про стратегічно виважений підхід до розподілу прибутку, реінвестування та зміцнення фінансової автономії підприємства, що в свою чергу позитивно впливає на фінансову стабільність підприємства. Одночасно, активне залучення довгострокових зобов'язань для фінансування великих проєктів підтверджує ефективну стратегію управління фінансами, що дозволяє розвиватися та зростати без тиску. Збільшення поточних зобов'язань на

вимагає додаткового моніторингу для мінімізації фінансових ризиків, пов'язаних зі зростанням поточних зобов'язань, та забезпечення стабільності руху грошових коштів.

Оцінка рентабельності підприємства демонструє певну нестабільність фінансової ефективності, що впливає на ухвалення управлінських рішень. У 2023 році спостерігалось зниження рентабельності активів та власного капіталу, що може бути наслідком тимчасових труднощів у використанні ресурсів або результат впливу зовнішніх факторів. Проте, у 2024 році спостерігаємо покращення ситуації, а саме: зростання рентабельності активів та виробничих фондів, що вказує на покращення внутрішнього управління ресурсами підприємства, підвищення продуктивності та результативність ухвалених рішень. Незначні коливання показників операційної рентабельності витрат вказують на необхідність посилення внутрішнього аналізу та впровадження ефективних управлінських механізмів для стабілізації фінансової діяльності.

Аналіз фінансової стійкості підприємства вказує на нестабільну фінансову ситуацію, зокрема, від'ємні значення власних оборотних коштів впродовж досліджуваного періоду, вказують на дефіцит фінансування поточної діяльності з власних джерел і наявність потенційної залежності від кредиторської заборгованості. Зменшення коефіцієнта мобільності активів свідчить про зменшення частки оборотних активів у структурі підприємства, що може знижувати гнучкість та адаптивність управлінських рішень до змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі. Водночас, поступове збільшення коефіцієнта фінансової автономії є позитивним сигналом, який свідчить про поліпшення частки власного капіталу в загальній структурі активів.

Проаналізувавши та оцінивши усі аспекти діяльності *** *****
 ***** було розроблено та запропоновано такі заходи для підвищення ефективності управлінських рішень на підприємстві: рекомендується посилити контроль над управлінням грошовими потоками, що дозволить забезпечити стабільність та вчасне виконання поточних зобов'язань; покращення планування короткострокових зобов'язань, дозволить знизити фінансові ризики;

рекомендується застосовувати більш гнучкі підходи до управління капіталом, з метою оптимізації фінансових ресурсів та забезпечення стабільності підприємства; необхідно також зосередитися на підвищенні операційної ефективності, розширенні ринків збуту та диверсифікації продукції, щоб в майбутньому зміцнити поточні позиції, збільшити обсяг реалізації продукції та зменшити залежність від сезонних коливань.

Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню фінансової стійкості *** *****, підвищенню адаптивності до змін у ринковому середовищі та забезпеченню стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. 4-те вид., перероб. та доп. Дніпро : УМСФ, 2020. 276 с.
2. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. Київ : Атіка, 2008. 240 с.
3. Мала Н. Т., Проник І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів, 2010. № 20.14. С. 345–351.
4. Жовська Т. Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Ужгород, 2018. № 19. С. 146–151.
5. Олійниченко О. М. Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення». *Наукові праці НУХТ*. 2007. № 21. С. 79–83.
6. Нікішина П., Парій Л. В. Управлінські рішення: сутність, класифікація, умови та процес прийняття. *Телекомунікаційний простір XXI сторіччя: ринок, держава, бізнес* : матеріали II міжнар. науковопракт. конф. Київ, 2020. С. 97–101.
7. Накрийко А. Н., Кужда Т. Класифікація управлінських рішень. *Соціально-економічні аспекти розвитку економіки* : матеріали міжнар. науково-практ. конф. студентів і молодих уч. Тернопіль, 2017. С. 30–32.
8. Груб'як С. В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Мукачівського державного університету Економіка і суспільство*. Мукачево, 2017. № 11. С. 201–204.
9. Кір'ян О., Гайдаш М., Карлов Г. Роль керівника в прийнятті управлінських рішень. *Електронне видання Адаптивне управління теорія і практика. Серія Економіка*. 2022. № 14.
10. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій. Київ : Центр учб. літ., 2016. 559 с.

11. Терпіль Д. Ю., Ющишина Л. О. Якість управлінських рішень як основа ефективного стратегічного управління. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу* : матеріали III міжнар. науково-практ. конф., м. Київ. 2025. С. 291–293.

12. Брюшкова Н. О., Ніколюк О. В., Удовиця О. Ф. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3.

13. Скопенко Н. С., Шеремет О. О., Єрємін М. В. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 18. С. 49–55.

14. Філіппов В.Ю. Особливості прийняття управлінських рішень в малому та середньому бізнесі в умовах динамічних змін. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 6 С. 122–129.

15. Євтушенко О. Н. Управлінські рішення: сутність та характерні риси. *Наукові праці*. 2014. № 237. С. 47–51.

16. Ярмус С. С. Система показників оцінювання стану інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 256–263.

17. Химич І., Різник Н. Фінансово-економічний аналіз підприємства: основа прогнозування позитивних результатів за кризових умов. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol.3, No. 1, 2024, P. 62–71.

18. Томчук О. Ф., Юзвенко О. О. Організація управлінського аналізу: методика та практика. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 41. С. 313–319.

19. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт оборотності активів. *AnalizUA Фінансово-господарський аналіз підприємства*. URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/288-oborotnist-aktiviv> (дата звернення: 14.04.2025).

20. Тютюнник Ю. М., Мордик В. Система показників стану оборотних активів в оцінюванні фінансової стійкості підприємств. 2010. URL:

<https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/92166e02-655d-4d2a-a8c7-31874afcdfd4/content> (дата звернення: 16.04.2025).

21. Гуменюк О. Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 17. С. 281–285.

22. *****

23. Терпіль Д. Ю., Ющишина Л. О. Ухвалення рішень на засадах антикризового управління. *Сучасні технології менеджменту* : матеріали міжнар. науково-практ. конфт., м. Луцьк. 2024. С. 254–257.

24. Подвірна Н., Умови ефективності управлінських рішень. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку*. 2011. № 23. С. 118–122.

25. Кучма, Я. І., Яцун, О. В. Особливості прийнятті управлінських рішень в сучасних умовах. *Наука –виробництву*. 2014. С. 567–569.

26. Ющишина Л. О. Контролінг в підприємницькій діяльності : конспект лекцій. Луцьк : СНУ ім. Лесі Українки, 2018. 146 с.

27. Неміш Ю. В., Лозінська Л. Д., Лисенко-Гелемб'юк К. М., Лісова О. В. Аналіз якості ухвалених управлінських рішень у підприємницькій діяльності: раціональність, альтернативи, конфлікти. *Академічні візії*. 2022. № 8–9. С. 109–115.

ДОДАТКИ

Додаток А

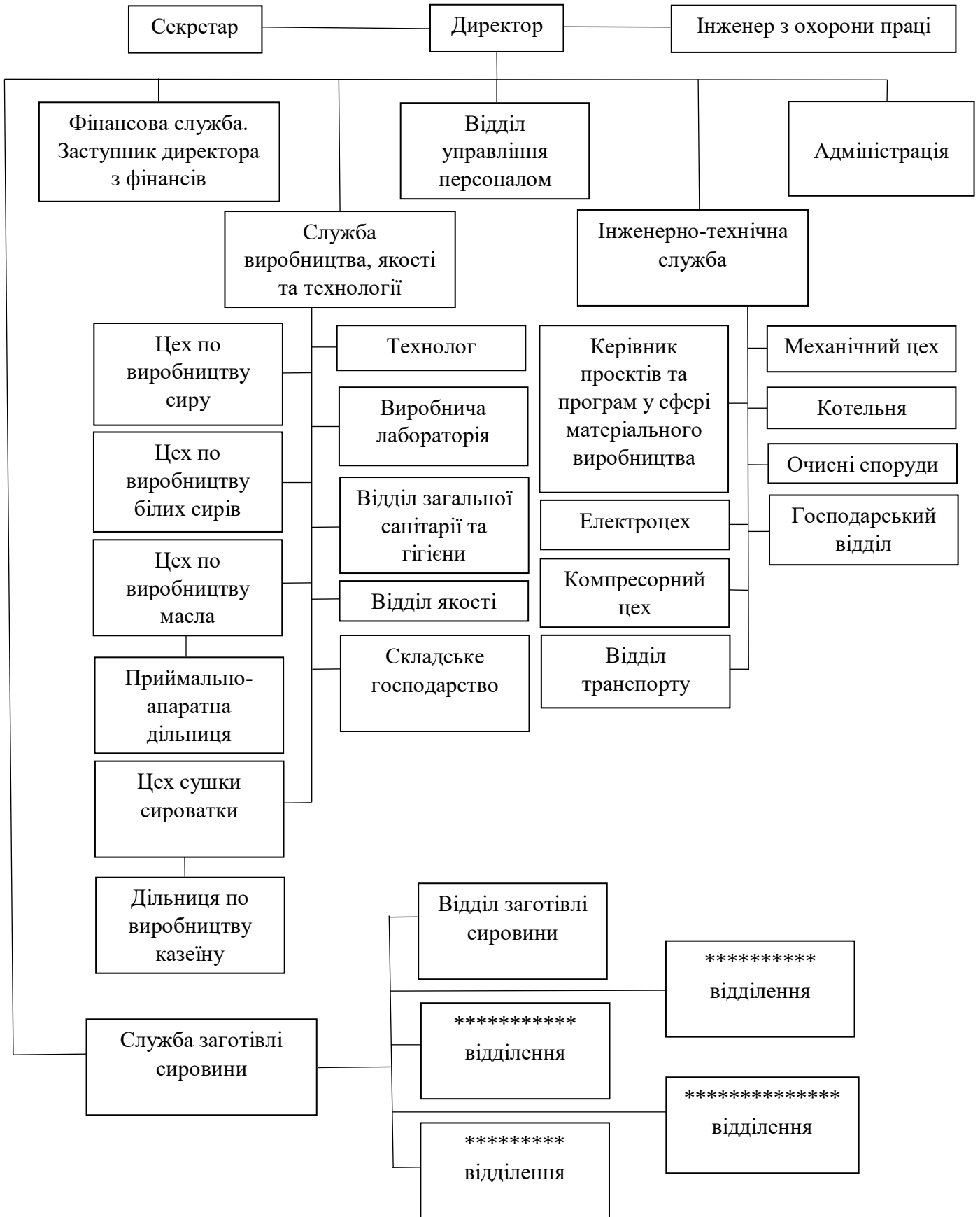


Рис.2.1. Схема організаційної структури підприємства

Додаток Б

Класифікація управлінських рішень

Ознака	Види управлінських рішень	Характеристика
1	2	3
За суб'єктом прийняття	Одноосібні	Приймаються однією особою, здебільшого керівником чи менеджером
	Колективні	Рішення ухвалюються групою людей, радою директорів чи колективом
За тривалістю дії	Короткострокові	Виконуються впродовж одного року, орієнтовані на швидке виконання
	Середньострокові	Виконуються від одного до п'яти років, потребують детального планування
	Довгострокові	Виконуються більше п'яти років і мають стратегічний характер
За рівнем складності	Складні	Вимагають творчого підходу та врахування багатьох факторів
	Прості	Нескладні у виконанні, зазвичай щоденні завдання
	Середньої складності	Включають у себе аналіз даних і вимагають ретельного аналізу
За часом повторення	Випадкові	Виникають рідко, вимагають глибокого аналізу та індивідуального підходу
	Періодично повторювальні	Мають шаблонний характер з повторюваними умовами
	Не періодично повторювальні	Використовують попередній досвід керівника
За способом обґрунтування	Інтуїтивні	Ґрунтуються на відчуттях керівника у правильності рішення
	Логічні	Ґрунтуються на знаннях та набутому досвіді
	Аналітичні	Оцінювання альтернатив
За ступенем новизни	Інноваційні	Абсолютно нові рішення, що сприяють модернізації підприємства
	Стандартні	Типові й легко впізнавані
За особливістю розв'язань задач	Програмові	Регулярно повторювані з чіткою структурою
	Непрограмові	Орієнтовані на вирішення унікальних ситуацій, що виникають рідко
За рівнем прийняття	На вищому рівні	Приймаються керівниками організації загалом
	На середньому рівні	Ухвалюються менеджерами середньої ланки
	На нижньому рівні	Технічні рішення з меншою відповідальністю

Примітка: таблиця розроблена автором на основі джерел [1–2, 6–7]