

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – МКР. 2225 “С” 2023.12.07. 22 ПЗ

СОХАЦЬКОГО ОЛЕГА АНАТОЛІЙОВИЧА

2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

005.93

ПОГОДЖЕНО

Декан факультету
аграрного менеджменту

Анатолій ОСТАПЧУК

(підпис)

(ПП)

«__» _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД

Олена КОВТУН

(підпис)

(ПП)

«__» _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему Розробка і реалізація управлінських рішень в підприємстві

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Олена КОВТУН

(ПІБ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Людмила ЧОРНЕНЬКА

(ПІБ)

Виконав

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Олег СОХАЦЬКИЙ

(ПІБ)

КИЇВ – 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

Олена КОВТУН

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(ПІП)

« 08 » грудня 2023 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Сохацькому Олегу Анатолійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

073 Менеджмент

(код і назва)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи Розробка і реалізація управлінських рішень в підприємстві

затверджена наказом ректора НУБіП України від «07» грудня 2023 №2225 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру

2024.11.04

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи

нормативно-правові акти України; вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; фінансова звітність підприємства, статистичні дані, результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи процесу ухвалення управлінських рішень.
2. Аналіз процесу розробки та реалізації управлінських рішень в підприємстві «Стефайно».
3. Шляхи вдосконалення ефективності прийняття управлінських рішень в підприємстві «Стефайно»

Перелік графічного матеріалу (за потреби)

Дата видачі завдання

«08»

грудня

2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

(підпис)

Людмила ЧОРНЕНЬКА

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

Олег СОХАЦЬКИЙ

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. Важливість дослідження управлінських рішень зумовлена необхідністю підприємств швидко адаптуватися до змін в економічному середовищі, до посилення конкуренції, глобалізації та технологічних інновацій. Управлінські рішення формують стратегію розвитку, визначають ефективність діяльності та забезпечують конкурентоспроможність, фінансову стійкість і ринкові позиції підприємства.

Мета дослідження: узагальнити існуючі підходи до механізму розробки й впровадження управлінських рішень, разом з тим розробити рекомендації для оптимізації даного процесу в умовах підприємства ТОВ «Стефайно».

Для ефективного втілення поставлених цілей було сформульовано такі завдання:

- ✓ узагальнити поняття та сутність управлінських рішень;
- ✓ ознайомитись з сучасними моделями прийняття управлінських рішень;
- ✓ встановити методичні засади використання сучасних моделей прийняття управлінських рішень в діяльності підприємств;
- ✓ надати загальну характеристику ТОВ «Стефайно»;
- ✓ провести аналіз управлінських рішень в підприємстві;
- ✓ здійснити оцінку якості управлінських рішень в підприємстві;
- ✓ здійснити вибір способів удосконалення управлінських рішень в підприємстві;
- ✓ розробити рекомендації щодо покращення управлінських рішень
- ✓ надати пропозиції щодо запобігання негативних наслідків прийняття управлінських рішень.

Об'єкт дослідження: розробка і реалізація управлінських рішень в ТОВ «Стефайно».

Предмет дослідження: теоретичні та практичні основи реалізації управлінських рішень в діяльності підприємства.

Методи дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, контент-аналіз, порівняння, узагальнення, статистичні методи та інші.

Наукова новизна одержаних результатів. Теоретична цінність дослідження розробки та реалізації управлінських рішень полягає у систематизації підходів, концепцій і моделей, що сприяють підвищенню ефективності процесів ухвалення рішень на підприємствах. У роботі вдосконалено теоретичні засади управлінських рішень через адаптацію сучасних моделей до умов динамічного середовища українського бізнесу. Отримані результати сприятимуть покращенню управлінських процесів, забезпечуючи підприємствам конкурентоспроможність та стійкість у сучасних умовах.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження були надіслані керівництву ТОВ «Стефайно».

Апробація результатів магістерської роботи. Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на V Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (м. Київ, НУБіП України, 11 листопада 2024 р.).

Публікації. Основні положення і результати дослідження знайшли відображення у матеріалах конференції:

1. Сохацький О.А., Чорненька Л. М. Інструменти управління ризиками в діяльності підприємства. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (11 листопада 2024 р.), К : НУБіП України, 2024. С. 244-246.

КЛЮЧОВІ СЛОВА:

УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ РІШЕННЯ, ЯКІСТЬ, ОЦІНКА ЯКОСТІ, МОДЕЛЬ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	10
1.1. Поняття та сутність управлінських рішень.....	10
1.2. Сучасні моделі прийняття управлінських рішень.....	23
1.3. Методичні засади використання сучасних моделей прийняття управлінських рішень в діяльності підприємств.....	31
Висновки до 1 розділу.....	35
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПІДПРИЄМСТВІ «СТЕФАЙНО».....	36
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Стефайно».....	36
2.2. Аналіз управлінських рішень в підприємстві «Стефайно».....	40
2.3. Оцінка якості управлінських рішень в підприємстві «Стефайно».....	43
Висновки до 2 розділу.....	50
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПІДПРИЄМСТВІ «СТЕФАЙНО».....	51
3.1. Способи удосконалення управлінських рішень в підприємстві «Стефайно».....	51
3.2. Розробка рекомендацій для покращення управлінських рішень в підприємстві.....	54
3.3. Розробка пропозицій для запобігання негативних наслідків прийняття управлінських рішень в підприємстві.....	59
Висновки до 3 розділу.....	63
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні реалії вимагають адаптації українського бізнесу до швидких змін на ринку, де щораз більше посилюється конкуренція. Одночасно, економічна нестабільність через війну створює додаткові виклики. Для стійкості в таких умовах компаніям необхідно дотримуватись актуальних тенденцій, впроваджувати інновації та дієві управлінські процеси.

Важливість дослідження управлінських рішень зумовлена необхідністю підприємств швидко пристосуватися до змін зовнішнього середовища, посилення конкуренції, глобалізації та технологічних інновацій. Управлінські рішення формують стратегію розвитку, визначають ефективність діяльності та забезпечують конкурентоспроможність, фінансову стійкість і ринкові позиції підприємства.

Проблематика реалізації управлінських рішень на підприємствах пов'язана з численними викликами, що виникають в умовах постійної невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища. Багато підприємств не мають достатньо розвиненої структури або ресурсів для ефективного аналізу, оцінювання та контролю процесів ухвалення управлінських рішень.

Дослідженням даної тематики займалися наступні вчені: Пастушенко А. І., Соколенко С. А., Гуменюк С. В., Петрова О. В., Карпенко Л. Ф., Чорненька Л. М., Кондратенко Н. О., Новіков Д. А., Овдіюк О. М., Левківська Л. М. Подольчак Н. Ю. Політило М. П. Томчук О. Ф., Градомська І. О. Шоробура І. М.

Метою даного дослідження є узагальнити існуючі підходи до механізму розробки й впровадження управлінських рішень, разом з тим розробити рекомендації для оптимізації даного процесу в умовах підприємства ТОВ «Стефайно».

Для ефективного втілення поставлених цілей було сформульовано такі завдання:

- ✓ узагальнити поняття та сутність управлінських рішень;
- ✓ ознайомитись з сучасними моделями прийняття управлінських рішень;

- ✓ встановити методичні засади використання сучасних моделей прийняття управлінських рішень в діяльності підприємств;
- ✓ надати загальну характеристику ТОВ «Стефайно»;
- ✓ провести аналіз управлінських рішень в підприємстві;
- ✓ здійснити оцінку якості управлінських рішень в підприємстві;
- ✓ здійснити вибір способів удосконалення управлінських рішень в підприємстві;
- ✓ розробити рекомендації щодо покращення управлінських рішень
- ✓ надати пропозиції щодо запобігання негативних наслідків прийняття управлінських рішень.

Об'єкт дослідження: розробка і реалізація управлінських рішень в ТОВ «Стефайно»

Предмет дослідження: теоретичні та практичні основи реалізації управлінських рішень в діяльності підприємства.

Методи дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, контент-аналіз, порівняння, узагальнення, статистичні методи та інші.

Теоретична цінність дослідження розробки і реалізації управлінських рішень в підприємстві полягає у розробці та систематизації знань, концепцій і моделей, які допомагають підприємствам ефективно аналізувати, ухвалювати та впроваджувати управлінські рішення. Ця галузь досліджень пропонує різноманітні теоретичні підходи, що дозволяють розкрити механізми формування рішень, оцінити їхню доцільність та обґрунтованість. Теоретичні основи управлінських рішень сприяють розумінню, як зовнішні та внутрішні чинники впливають на якість і результативність ухвалених рішень. Дослідження в цій сфері дозволяють організаціям підвищити ефективність управлінських процесів, формувати стратегії, які враховують ризики і можливості, а також сприяють досягненню стратегічних цілей у конкурентному середовищі.

Прикладна значущість дослідження розробки і реалізації управлінських рішень в підприємстві полягає у безпосередньому впливі на підвищення ефективності та продуктивності управлінських процесів у реальному бізнес-

середовищі. Застосування запропонованих у роботі теоретичних концепцій і моделей на практиці дозволяє підприємствам удосконалювати процеси ухвалення рішень, зменшувати ризики помилок і забезпечувати адаптивність до змін зовнішнього середовища. Це сприяє покращенню стратегічного планування, підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню операційних витрат і досягненню довгострокової конкурентоспроможності.

Прикладна значущість також проявляється у розробці практичних інструментів і рекомендацій для підприємств. Це можуть бути алгоритми ухвалення рішень, методики аналізу альтернатив або інтеграція цифрових рішень для автоматизації й оптимізації управлінських процесів. Крім того, результати дослідження можуть бути використані для навчання та підвищення кваліфікації менеджерів, що сприятиме формуванню високопрофесійних управлінських команд.

Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на V Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (м. Київ, НУБіП України, 11 листопада 2024 р.)

Публікації. Основні положення і результати дослідження знайшли відображення у матеріалах конференції:

1. Сохацький О.А., Чорненька Л. М. Інструменти управління ризиками в діяльності підприємства. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (11 листопада 2024 р.), К : НУБіП України, 2024. С. 244-246.

Структура. Кваліфікаційна магістерська робота складається з передмови, трьох розділів, висновків, переліку літературних джерел. Робота містить 71 сторінку тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Поняття та сутність управлінських рішень

Управлінська праця підприємства не можлива без ухвалення рішень. Успіх підприємства формується якісними управлінськими рішеннями. Високу ефективність управлінських дій можливо організувати тільки за умови доброго усвідомлення сутності «управлінського рішення» [1].

Сучасні підходи до визначення управлінського рішення широко досліджуються у роботах вітчизняних і зарубіжних науковців, приміром таких авторів, як М. Мескон, Ф. Хедоури, М. Альберт, І. Б. Гевко [1-3], Ю. Є. Петруня. У роботах І. О. Самойленка, В. В. Лисенка, І. В. Шульженка [4-6] докладно проаналізовано різні прийоми ухвали рішень, охарактеризовано техніки їх вдосконалення та розробки й визначено основні критерії результативності управлінських рішень.

У всяких царинах науки поняття «рішення» має відмінну інтерпретацію. Скажімо, психологія ототожнює механізм вибору рішення до значущої стадії, яка включає наступні психічні складники: цілі, оцінки, мотиваційні установки. У математичній сфері рішення постає як пошук правильного математичного виразу. Філософія розглядає рішення як вибір відповідних дій чи як результат вибору. У юридичній галузі рішення являє собою правовий акт, затверджений державним органом або чиновником, що відповідає їхній компетенції та має юридичні наслідки [2]. Соціологія ж пояснює рішення як вибір найкращої можливості серед можливих варіантів.

Рішення доцільно досліджувати у кількох аспектах:

- ✓ як результат вибору, здійснюваного керівником, для визначення дій, що спрямовані на вирішення визначеної управлінської проблеми [6, с. 75];

- ✓ як основний різновид управлінської діяльності, необхідний для досягнення чітко сформульованої мети [7, с. 4];
- ✓ як багатоступеневий процес, націлений на реалізацію завдань у актуальній або запланованій ситуації [8, с. 202];
- ✓ як вибір однієї з можливих альтернатив у процесі реалізації заданої мети [9, с. 195];
- ✓ як дії, що базуються на фактичних даних та ціннісних орієнтирах [5, с. 150].

Таким чином, спільною ознакою цих визначень є інтерпретація рішення як свідомо обраного варіанту.

Для більш детального розуміння суті категорії «управлінське рішення» важливо звернути увагу на аналіз точок зору науковців з цього питання. За підсумками проведеного дослідження виділено три ключові наукові підходи до інтерпретації досліджуваного поняття.

Згідно з першим підходом, вчені [10; 11] асоціюють управлінське рішення з процесом, що включає послідовність дій та передбачає три основні етапи: розробку, запровадження та втілення рішення. Значить, управлінське рішення охоплює певний інтервал часу, впродовж якого формуються різні варіанти дій, відбувається вибір оптимального з них, і втілюється в життя обране рішення.

Другий підхід підкреслює рішення як-от механізм вибору, що здійснюється згідно зі специфічно визначеними правилами [6; 9; 12].

Представники третього підходу [2; 5] уподібнюють управлінське рішення до наслідків вибору, що є свідомою дією, що враховує наявність альтернатив, встановлені цілі та мотивацію керівника, відповідального за вибір рішення.

Основною причиною неоднозначності в трактуванні поняття «рішення» є те, що його суть змінюється в залежності від обраного напрямку дослідження. Тим не менш, незалежно від інтерпретації, рішення слід досліджувати як різновид інтелектуальної діяльності, що є проявом волі людини та характеризується наступними аспектами:

- ✓ наявністю чітко визначеної мети;

- ✓ можливістю вибору однієї з кількох альтернативних дій;
- ✓ обґрунтованістю мотивів для ухвалення рішення;
- ✓ орієнтацією на конкретний об'єкт впливу впродовж ухвалення рішення.

На нашу думку, в контексті першого підходу рішення управління слід розглядати як-от процес його ухвалення [5, с. 20]. Проте обмеження трактування управлінського рішення лише до акту вибору є надмірно узагальненим. Отже, гоже брати до уваги третій підхід, який дозволяє вивчати управлінське рішення в ролі варіанту вибору, здійснюваного керівником стосовно методу дій, спрямованого на вирішення конкретного управлінського завдання [7, с. 12]. Цей процес реалізується на основі детального дослідження проблемної ситуації за допомогою відповідних методів та інструментів для вирішення.

Серед усіх функцій управління, які виконують керівники та менеджери, ухвалення рішень займає суттєве місце, оскільки цей процес є визначальним для будь-якої взаємодії між людьми, технологіями, матеріалами та ресурсами. Важливим аспектом професійної компетенції менеджера є його здатність та готовність ухвалювати обґрунтовані рішення [3].

Прийняття управлінських рішень є важливим процесом, який забезпечує узгодженість дій усіх елементів підприємства. Від правильності та своєчасності цих рішень залежить ефективність роботи організації, досягнення її стратегічних і оперативних цілей. Управлінські рішення слугують каналом передачі інформації, ресурсів і завдань між підсистемами керуючої і керованої, забезпечуючи цілісність функціонування підприємства.

Поєднуючи різні складники, управлінські рішення перетворюються на механізм безнастанного впливу підсистеми керуючої на керовану, що врешті-решт сприяє досягненню встановлених цілей. Управлінські рішення виступають основним зв'язком між цими двома підсистемами, без якого функціонування підприємства як єдиної системи було б неможливим. Це підкреслює вирішальну роль рішень у механізмі управління (рис. 1.1).

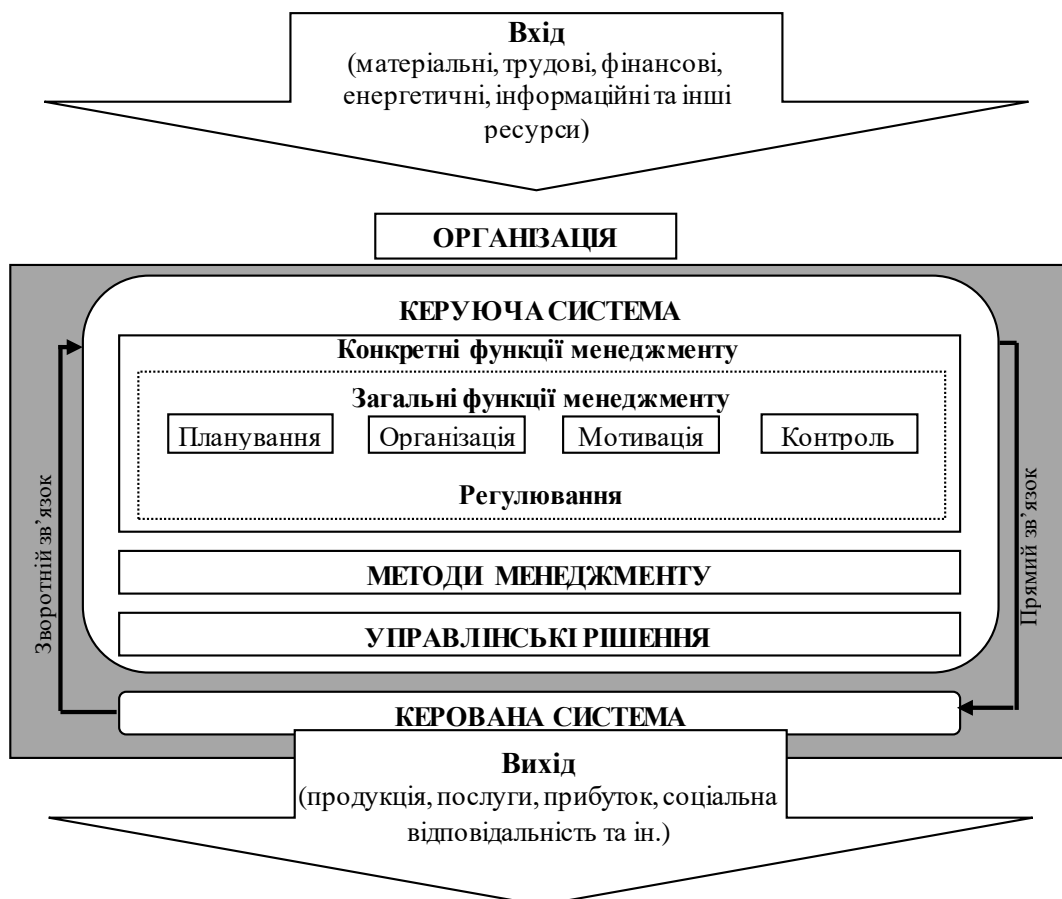


Рис. 1.1 Система ухвалення управлінських рішень

Джерело: сформовано автором на основі [11, 150].

Сучасний менеджмент визначає механізм вибору управлінського рішення як [25]:

- усвідомлену та спрямовану діяльність, здійснювану співробітником;
- поведінку, що ґрунтується на фактичних даних та ціннісних пріоритетах;
- процес взаємодії працівників в організації;
- процес вибору оптимальної альтернативи;
- невід'ємну складову загального управлінського процесу;
- щоденну діяльність менеджера;
- оперативну модель роботи організації.

Для того щоб управлінське рішення досягло своєї мети та максимально відповідало поставленим завданням, воно має відповідати таким критеріям:

- бути чітко орієнтованим на конкретну ціль, адже відсутність мети унеможливило б ухвалення обґрунтованих рішень;
- мати аргументовану основу, яка включає актуальні досягнення науки і техніки, ґрунтовний аналіз та розрахункову базу;
- забезпечувати несуперечливість, тобто узгодженість із зовнішніми та внутрішніми умовами, а також із попередніми та майбутніми рішеннями;
- бути ефективним, реалізуючи найкращий з можливих варіантів, що дозволяє вирішити конфлікти та проблеми, які виникають у ході господарської та управлінської діяльності організації.

У сучасній теорії менеджменту управлінські рішення поділяються за різними характеристиками, такими як масштаб, термін дії, функціональне призначення, рівень ієрархії та спрямованість (табл. 1.1) [36]. Ця класифікація допомагає менеджерам глибше зрозуміти сутність та значущість їхньої діяльності, оптимально розподіляти час для виконання конкретних завдань, створювати ефективні інформаційні системи для кожного типу рішень, а також сприяє вибору найкращого варіанту рішення і його успішному впровадженню.

Таблиця 1.1.

Класифікація управлінських рішень

Класифікаційні ознаки	Види рішень
Масштаб дії	Загальні, окремі
Термін дії	Перспективні, стратегічні, тактичні, оперативні
Рівень прийняття	В первинних ланках, в середніх ланках, у вищих ланках
Зміст	Оперативно-розпорядчі, нормативно-організаційні, перспективнопланові
Ступінь новизни	Традиційні, оригінальні
Спрямованість дії	На внутрішнє середовище, на зовнішнє середовище
Категорії	Програмовані, непрограмовані
Спосіб прийняття	Одноосібні, колективні, колегіальні

Джерело: сформовано автором на основі [36, 146].

Залежно від масштабу дії рішення поділяються на загальні та окремі. Загальні рішення мають стратегічне значення для організації, зокрема

визначають ключові напрями її розвитку та масштабні зміни, як-от проведення реконструкції чи запуск нової продукції. Окремі рішення стосуються конкретних підсистем управління або окремих напрямів діяльності організації, таких як формування маркетингового відділу чи розроблення системи заохочення для персоналу [9, с. 122].

За тривалістю дії управлінські рішення поділяються на стратегічні та тактичні. Стратегічні рішення спрямовані на довгострокову перспективу і забезпечують реалізацію загального курсу організації. Тактичні ж рішення мають короткостроковий характер і зосереджені на вирішенні поточних питань, як-от усунення відхилень від планових показників чи виправлення виробничих недоліків. Це найбільш поширений тип рішень, що приймається менеджерами на всіх рівнях управління [11, с. 120].

Відповідно до рівня прийняття, рішення можуть прийматися на нижчому, середньому або вищому рівнях управління, залежно від ієрархічної структури організації. Важливо, щоб кожне рішення ухвалювалося саме на тому управлінському рівні, де воно є найбільш доцільним і відповідає специфіці завдань даного рівня менеджменту.

Управлінські рішення класифікуються за їхнім змістом, що включає декілька ключових типів [26, с. 22]. Оперативно-розпорядчі рішення приймаються для вирішення негайних відхилень у функціонуванні організації; нормативно-організаційні – з метою визначення оптимального алгоритму реалізації процесів на основі встановлених правил, положень, графіків та норм; перспективно-планові рішення формулюються з урахуванням стратегічних завдань для визначення напрямів подальшого розвитку організації.

Відповідно до ступеня новизни управлінські рішення поділяються на традиційні, що ґрунтуються на вирішенні аналогічних ситуацій, де є наперед відомий варіант дій, та оригінальні, для яких потрібні нові, нестандартні підходи і креативні рішення.

Крім того, управлінські рішення розрізняються за спрямованістю дій – вони бувають орієнтовані як на внутрішнє середовище (взаємодія в межах

керівної або керованої підсистеми), так і на зовнішнє оточення організації, що охоплює відносини з постачальниками, клієнтами, державними органами, банками, законодавством тощо [16, с. 222].

Також важливим аспектом є поділ управлінських рішень на програмовані та непрограмовані. Програмовані рішення застосовуються для повторюваних ситуацій, що дозволяє використовувати стандартизовані процедури, правила, математичні моделі для мінімізації помилок. Непрограмовані рішення, своєю чергою, спрямовані на нові або стратегічно важливі ситуації, для яких немає стандартних підходів. Такі рішення вимагають від менеджерів інтуїтивного підходу та креативності через унікальні або дуже складні обставини, що раніше не виникали [21, с. 232].

Управлінські рішення за способом їх ухвалення поділяються на одноосібні, колегіальні та колективні. Одноосібні рішення приймаються безпосередньо керівником, який самостійно визначає напрямки дій. Колегіальні рішення формуються в процесі роботи групи менеджерів, експертів та спеціалістів, залучених для аналізу конкретної проблеми та вироблення рекомендацій. Колективні ж рішення ухвалюються більшістю голосів на загальних зборах працівників організації, що дозволяє врахувати думку широкого кола співробітників [22, с. 322].

Управлінське рішення повинно виконувати щонайменше три функції: спрямовуючу, організаційну та мотиваційну.

Спрямовуюча функція. Рішення базується на довгострокових стратегічних цілях організації: це передбачає визначення цілей, вибір та аргументування концепції розвитку, а також реалізацію масштабних структурних трансформацій.

Організаційна функція рішення управління полягає в узгодженні дій виконавців, складових частин та елементів керованої системи для виконання запланованих завдань у встановлені терміни та з необхідним рівнем якості [27].

Функція мотивації управлінських рішень полягає у гармонізації інтересів кожного учасника організації з метою формування єдиного стратегічного напрямку, який сприятиме досягненню встановлених цілей організації. Зазначена

функція втілюється за допомогою комплексу організаційних прийомів, економічних заохочень та соціально-психологічних методів оцінки [11, с. 52].

Від втілення описаних вище функцій залежить результативність управлінського рішення. Тому можна вважати, що реалізація зазначених функцій визначає роль рішення у механізмі управління.

У науковій літературі окреслено систему узагальнених вимог, яким мають задовольняти управлінські рішення для забезпечення їх якості. На думку І. І. Яремка [14, с. 60], такими вимогами є: аргументованість, оптимальність вибору, правомірність, лаконічність та ясність (зрозумілість), своєчасність (чіпка визначеність у часі) і оперативність реалізації. Погоджуючись з поглядами І. І. Яремка щодо обґрунтованості та актуальності управлінських рішень, Н. О. Андрущенко [15, с. 140] виділяє додаткові критерії, зокрема: реалістичність, повноважність, змістовна повнота, збалансованість прав і обов'язків, а також ефективність.

Деякі дослідники [2] додають до основних вимог й їх якісну та кількісну визначеність, комплексність (всеохоплюючий підхід), гнучкість і повну оформленість (зрозумілість для виконавців). Під поняттям повної оформленості розуміється дотримання чіткого опису суті рішень, що унеможливорює будь-які неоднозначності при їх інтерпретації виконавцями та полегшує процес контролю за виконанням.

І. О. Самойленко [4] розширює цей перелік, додаючи вимоги результативності, економічної ефективності та можливості контролю виконання. У дослідженнях [6, с. 74] зазначаються також кількісна та якісна визначеність рішень та їх цілеспрямованість, що, за висновками авторів, оптимізує процес ухвалення рішень. У працях інших авторів [10, с. 96] підкреслюється важливість неупередженості та адаптивності управлінських рішень.

Отож, з аналізу наукових підходів випливає, що найбільш часто як ґрунтовні вимоги до управлінських рішень виділяються аргументованість, актуальність, вичерпність змісту, компетентність та оптимальність.

Рішення у сфері управління завжди орієнтовані на вирішення конкретних завдань управлінського характеру, які мають такі особливості: наявність невизначеності, а іноді й суперечливості умов; обмежений обсяг інформації щодо потенційних методів вирішення та відсутність детальних алгоритмів для їх реалізації; необхідність здійснення вибору в умовах обмеженого часу [23].

Послідовність операцій, виконання яких приводить до формування потрібного рішення, називають процесом прийняття рішення (ППР). ППР складається з декількох основних етапів. Різні автори з різним ступенем деталізації розглядають послідовність етапів, але в загальному зберігається наступна послідовність дій [28].

1. Визначення проблеми та формулювання завдання для ухвалення рішення.
2. Формулювання концепції якості прийнятого рішення та її розподіл до рівня окремих критеріїв.
3. Опис характеристик зовнішнього середовища, передбачення можливих наслідків функціонування механізму прийняття рішень із подальшим виявленням або створенням альтернативних варіантів рішень [24].
4. Оцінювання якості запропонованих варіантів рішень, їх порівняльний аналіз та вибір одного або декількох, які найбільше відповідають поставленій меті.
5. Аналіз ухвалених рішень, розроблення плану їх реалізації та подальше впровадження.

Потреба у виділенні окремих етапів у перебігу прийняття рішень і їх зміст залежить здебільшого від характеру проблеми, що розв'язується. Нижче подано послідовність етапів деталізованого механізму прийняття рішень, а також відповідність між застосуванням методів системного аналізу, теорії прийняття рішень, дослідження операцій і окремими підмножинами зазначених вище етапів [29].



Рис. 1.2. Етапи механізму прийняття рішень

Джерело: сформовано автором.

Якість управлінських рішень включає комплекс характеристик, що забезпечують їх успішну реалізацію та досягнення очікуваних результатів. До основних властивостей таких рішень належать обґрунтованість, своєчасність, результативність, узгодженість, конкретність, простота, повноваження тощо.

Обґрунтованість управлінського рішення означає врахування всіх наявних факторів та обставин, що діють на перебіг підбору рішень. Визначну роль має якість використаної інформації, зокрема її достовірність, повнота та своєчасність надходження [17].

Результативність управлінського рішення відображає необхідність досягнення запланованого економічного та соціального ефекту при оптимальних витратах на його розробку та реалізацію. Виконання цієї умови є ключовою передумовою для забезпечення стабільного розвитку і конкурентоспроможності підприємства на ринку.

$$K_k = \frac{P_v - P_n}{P_p} \times 100, \quad (1.1)$$

де K_k – коефіцієнт добротності управлінських рішень;

P_v – кількість виконаних управлінських рішень;

P_n – кількість виконаних неякісних рішень;

P_p – кількість прийнятих управлінських рішень.

Цей показник, виражений у відсотках, відображає рівень якості управління, хоча й з певною часткою неточності, а не з абсолютною точністю.

Своєчасність прийняття рішень є критично важливою, що підтверджується усталеною думкою експертів: недосконале, але ухвалене рішення є кращим за відсутність будь-якого рішення.

Важливим аспектом є узгодженість управлінського рішення з попередніми рішеннями, прийнятими в підприємстві. Також необхідно забезпечити відповідність нормативно-правовим актам державних, регіональних або галузевих органів контролю та управління, а також можливість його реального виконання. [30].

Для правомірності рішення його повинен ухвалювати орган чи особа, наділені відповідними повноваженнями, правовими підставами та правом на таке рішення. Конкретність управлінського рішення полягає в чіткій інструкції щодо того, хто, що і в які терміни має виконати.

Рішення повинно бути максимально простим за структурою і чітким за змістом, аби його могли зрозуміти не лише ті, хто приймає, але й виконавці. З точки зору документування, управлінське рішення (наказ, розпорядження, постанова тощо) має складатися з двох основних частин: констатуючої та постановчої. У констатуючій частині надається опис проблеми, висвітлюються її характерні риси та особливості. Постановча частина формулює цілі рішення та визначає засоби для їх досягнення, містить призначення відповідальних осіб за виконання завдання, а також встановлює форми і терміни контролю, механізми заохочень та можливі санкції за порушення [31].

Суттєвим аспектом розробки високоякісних управлінських рішень є їх ретельна підготовка з урахуванням професійних знань й економічної та соціальної доцільності. Це включає ґрунтовний аналіз ситуації, чітке визначення цілей та завдань, а також опрацювання можливих варіантів і вибір оптимального з них відповідно до заданих критеріїв. Ці елементи є ґрунтовними для забезпечення якості та дієвості управлінських рішень.

Разом із тим, у кожній окремій ситуації процес розробки управлінських рішень проходить за специфічних умов, властивих даній ситуації, із врахуванням факторів, що мають як прямий, так і непрямий вплив на перебіг вибору рішення.

Хто саме і на якому рівні повинен ухвалювати рішення, залежить від встановлених повноважень конкретних підрозділів управлінської структури. Важливим принципом у цьому є те, що рішення має ухвалювати та управлінська ланка, у сферу компетенції якої входить вирішення даного питання [32].

Час вибору різних рішень відрізняється. Оперативні рішення повинні прийматися максимально швидко, а іноді й миттєво, як у випадку роботи диспетчера енергомережі. Що ж стосується стратегічних питань, тут поспіх неприпустимий, оскільки важливо:

1. ретельно зважити всі наявні обставини та можливі наслідки в майбутньому;
2. зібрати додаткову інформацію та провести необхідні спеціальні дослідження;
3. визначити остаточний варіант рішення та сформулювати шляхи його реалізації;
4. детально розробити зміст і план дій, необхідних для ефективного втілення рішення.

Важливо також у процесі реалізації рішення регулярно проводити оцінку його ефективності, адже з часом прийняте рішення може втратити актуальність або навіть виявитися протилежним до бажаного результату [33].

Згідно з результатами проведених досліджень, ключовими факторами, що призводять до невиконання ухвалених рішень, є наступні: на непередбачені обставини припадає 40% випадків, на недоліки рішень (їх низьку якість або дефекти) – 30%, і ще 30% – це помилки або невідповідна робота виконавців. Таким чином, кожне третє рішення, що не було реалізоване, несе в собі недоліки, допущені на етапі його розробки.

Важливою складовою управлінської діяльності є оцінка ступеня вартості управлінських рішень в підприємстві.

Оцінка ефективності будь-якої діяльності базується на досягненні запланованого рівня результатів і управлінська діяльність не є винятком. Системний підхід до визначення рівня соціально-економічної ефективності управлінської діяльності на підприємстві включає не лише загальні індикатори, а й локальні показники, які характеризують якість результатів управлінської діяльності. Ці показники дають змогу більш детально оцінити вклад окремих управлінських підрозділів та менеджерів у загальну ефективність системи менеджменту підприємства [34].

Слід зазначити, що одні показники можна аналізувати на етапі ухвалення управлінських рішень, тоді як інші – лише після завершення прийняття рішень

або після реалізації управлінського рішення і отримання відповідних результатів.

Для оцінки рівня соціально-економічної ефективності системи менеджменту підприємства доцільно зосередитися на аналізі процесів затвердження та виконання рішень управління, а також на якості цих рішень. Це можна зробити за такими критеріями:

- ✓ відповідність рішень інтересам і вимогам зацікавлених сторін;
- ✓ відповідність прийнятих рішень стратегічним цілям підприємства;
- ✓ наявність необхідних умов для впровадження та втілення рішень;
- ✓ відповідність механізму вибору та виконання рішень визначеним часовим, ресурсним і трудовим обмеженням [35].

Такий підхід сприяє об'єктивному розумінню впливу управлінських рішень на загальну ефективність підприємства і дозволяє виявити дієвість кожного структурного підрозділу в досягненні поставлених цілей.

Ефективність управлінського рішення визначається такими критеріями:

- ✓ швидкістю та результативністю у розв'язанні проблем організації;
- ✓ наявністю потенційних альтернативних шляхів його впровадження;
- ✓ обґрунтованістю критеріїв для вибору оптимального управлінського рішення;
- ✓ врахуванням інтересів усіх груп зацікавлених сторін;
- ✓ чітким розмежуванням відповідальності за наслідки прийнятого рішення.

Така структурованість і орієнтація на інтереси учасників дозволяє максимально підвищити ефективність управлінських рішень в організації.

1.2. Сучасні моделі прийняття управлінських рішень

Механізм вибору управлінських рішень в підприємстві реалізується через моделювання стану системи та її динаміки на основі здобутої релевантної інформації, що підлягає перевірці та оцінці. Інформація про стан підприємства

та аналіз поточної ситуації мають бути перш за все орієнтовані на виявлення потреби в ухваленні управлінського рішення [37]. Це означає, що для задоволення певних вимог необхідно внести зміни в реальність, виконати певні дії або встановити їхню послідовність, щоб змінити ситуацію на бажану. Якщо ситуація виявляється проблемною, починається процес розробки відповідного управлінського рішення. Алгоритм дій та обробки здобутої інформації у такій ситуації визначається в залежності від стану системи та встановлених умов.

На процес ухвалення рішень діють такі фактори [4, с. 26]:

- 1) особистісні оцінки менеджера (суб'єктивне сприйняття менеджера стосовно пріоритетності завдань, наприклад, акцентування уваги на економічних аспектах на шкоду соціальним);
- 2) ризик і невизначеність (фактори зовнішнього середовища, можливість зниження рівня невизначеності);
- 3) часові обмеження (необхідний період для оцінки результативності ухваленого рішення);
- 4) вартість інформації (витрати на отримання інформації повинні бути покриті доходами від її використання і впровадження);
- 5) взаємозалежність управлінських рішень.

У загальному контексті, модель обґрунтування та пошуку управлінських рішень є спрощеним відображенням певної управлінської ситуації. Виокремлюють основні три типи моделей, що застосовуються підприємствами для пошуку рішень управління [39]:

1. фізична модель, що відображає досліджуваний об'єкт шляхом збільшеного або зменшеного представлення його опису чи елементів системи;
2. аналогова модель (політична (модель Карнегі), інкрементального процесу прийняття рішень, «сміттєвого ящика»), яка презентує досліджуваний об'єкт через аналог, що імітує поведінку реального об'єкта, але не має його зовнішнього вигляду. Наприклад, організаційна

схема, яка дозволяє спрощено та ефективно демонструвати складні взаємозв'язки в структурі великого підприємства;

3. математична модель (нормативна (класична), дескриптивна (описова)), де символи використовуються для представлення властивостей або характеристик об'єкта чи події.

Кожна така модель має свої умови та вимоги застосування й свій рівень ефективності та результативності.

Нормативна (класична) модель. Модель запропонував американський економіст Герберт Саймон. Вона дає можливість дециденту (особа чи група осіб, що приймають рішення) виявити найефективніші шляхи реалізації поставленої мети. Функціональні рівняння виступають інструментом для моделювання шляхів взаємозв'язків між незалежними та залежними змінними. У таких моделях незалежні змінні відображають параметри дій, тоді як залежні змінні – це результативні величини, що змінюються під впливом незалежних змінних. Вказані рівняння доповнені системою обмежень, що регламентують свободу дій децидента [40].

Нормативна модель прийняття рішень базується на низці ключових припущень:

- ✓ децидент орієнтується на досягнення чітко визначених, узгоджених цілей, де проблематика має конкретне формулювання;
- ✓ прагнення до отримання повної визначеності виражається в збиранні всієї необхідної інформації та прорахунку всіх допустимих варіантів і потенційних наслідків;
- ✓ відомі чіткі критерії для оцінки альтернатив, а вибір ОПР спрямований на досягнення максимальної економічної або іншої вигоди;
- ✓ децидент діє раціонально, послідовно оцінює варіанти та визначає пріоритети, приймаючи рішення, що найбільше сприяє досягненню поставлених цілей [41].

Цінність нормативної моделі полягає у стимулюванні раціонального підходу до прийняття рішень. Популярність нормативних моделей зумовлена розвитком кількісних методів прийняття рішень, що використовуються за допомогою комп'ютерних систем.

До кількісних методів прийняття рішень належать:

- ✓ побудова дерева рішень;
- ✓ створення платіжних матриць;
- ✓ аналіз точок беззбитковості;
- ✓ методи лінійного програмування;
- ✓ прогнозування;
- ✓ операційні моделі [42].

Розвиток нормативної моделі стимулюється корпоративними інформаційними системами. Найбільшу відповідність ця модель має у ситуаціях із запрограмованими рішеннями, де присутня визначеність або ризик, і є доступ до повного обсягу інформації, необхідної для розрахунку ймовірностей можливих результатів.

Дескриптивна (описова) модель. Ця модель спирається на емпіричні спостереження, що охоплюють обмежену кількість елементів і відображають взаємозв'язки так, як вони існують у реальності, але в спрощеному вигляді. Дескриптивна модель описує перебіг прийняття рішень у складних умовах (незапрограмовані рішення, ситуації невизначеності й невпевненості), коли відповідальна за вибір рішення особа, навіть за бажання, не здатна прийняти цілком раціональне рішення [43].

Базою для дескриптивної моделі прийняття рішень є дослідження Герберта Саймона, який розробив концепції нормативних і дескриптивних моделей, обґрунтувавши наступне: обмежена раціональність передбачає, що діяльність індивідів залишається в рамках допустимої (обмеженої) раціональності.

В таких обставинах децидент не має ні часу, ні ресурсів для опрацювання повного обсягу інформації, необхідної для повністю обґрунтованого вибору. Отже, прийняті рішення є скоріше прийнятними, ніж раціональними [44].

Прийнятність у даному випадку означає вибір першого варіанта, що відповідає мінімальним критеріям допустимості.

Основними припущеннями дескриптивної моделі є:

- ✓ цілі рішень зазвичай не мають чіткої визначеності та можуть конфліктувати між собою;
- ✓ раціональні процедури використовуються далеко не завжди, а навіть у випадках їхнього застосування вони зводяться до спрощеного погляду на проблему, який не відображає всієї складності реальної ситуації;
- ✓ межі пошуку альтернатив ОНР визначаються людськими, інформаційними та ресурсними обмеженнями;
- ✓ більшість ОНР задовольняється прийнятними рішеннями через обмеженість інформації або нечіткість критеріїв максимізації.

Дескриптивна модель має описовий характер, зображуючи реальний механізм прийняття рішень у складних умовах, не пропонуючи теоретично ідеальних вказівок щодо того, як ці рішення слід приймати [45].

Дескриптивна модель базується на інтуїтивному підході децидента, де під час процесу рішення орієнтуються переважно на власний досвід, а не на сувору логіку чи чітко визначені правила. Інтуїція, хоч і не завжди має явну логічну обґрунтованість, не є ірраціональною, оскільки ґрунтується на багаторічній практиці та здоровому глузді. Дециденти, спираючись на власний досвід вирішення подібних проблем, здатні швидше ідентифікувати проблему та інтуїтивно передбачити оптимальний варіант рішення, що значно прискорює загальний перебіг прийняття рішень [46].

У рамках дескриптивної моделі взаємозв'язки між її елементами можуть бути подані у вигляді спрощених математичних рівнянь. Проте однією з вад цієї моделі є її нездатність враховувати функціональні зв'язки та обмеження, що робить її дещо обмеженою у застосуванні. Водночас дескриптивна модель виступає фундаментом для побудови складніших аналітичних моделей. Використовуючи певні методики та процедури, така модель надає можливість

управлінцям обирати оптимальне рішення з урахуванням визначених обмежень і критеріїв.

Отже, описова модель прийняття рішень є базисом для подальшого розвитку оптимізаційних моделей у прийнятті управлінських рішень.

Політична модель ухвалення управлінських рішень (модель Карнегі) зазвичай застосовується для вирішення непередбачуваних і незапрограмованих ситуацій в умовах невизначеності, обмеженості наявних даних і відсутності єдиного підходу щодо визначення мети або вибору стратегії дій. Ця модель передбачає необхідність дискусій та розв'язання конфліктів через взаємодію зацікавлених сторін [47].

Модель Карнегі максимально наближена до реального середовища ухвалення управлінських рішень, де складність процесу потребує залучення численних учасників, а наявна інформація часто є недостатньою для однозначних висновків. Різні погляди та суперечності в поглядах щодо оптимального шляху вирішення проблеми є типовими у таких умовах.

У ситуаціях високої невизначеності, коли рішення повинні прийматися швидко, саме дескриптивна модель, модель Карнегі та інтуїтивні підходи є найбільш відповідними, оскільки вони дозволяють врахувати зовнішнє середовище і забезпечити оперативність ухвалення рішень [48].

Модель інкрементального ухвалення управлінських рішень. Концепція інкрементального прийняття рішень, яку розробив Генрі Мінцберг, призначена для роботи з неформалізованими, незапрограмованими управлінськими рішеннями. Ця модель акцентує увагу на впорядкованій структурі етапів, що охоплюють увесь процес прийняття рішення.

Мінцберг визначає три основні етапи у процесі вибору рішень управління, які складаються з таких фаз [49]:

1. Виявлення проблеми – етап, що передбачає ідентифікацію основної проблематики.
2. Розробка альтернативних рішень – формування можливих шляхів вирішення проблеми.

3. Оцінка, відбір та ухвалення рішення – аналіз варіантів, вибір оптимального рішення та його остаточне затвердження.

Цей підхід забезпечує систематичний підхід до управлінських рішень, орієнтуючись на послідовний аналіз та прийняття раціональних рішень.

Модель «смітєвого ящика», запропонована М. Коеном, Дж. Марчем і Дж. Олсеном, слугує поясненням механізму ухвалення рішень за умов глибокої невизначеності, які автори позначили як "організована анархія". Ця концепція відходить від традиційної вертикальної ієрархії та раціональної бюрократичної системи управлінського процесу. Основними характеристиками "організованої анархії" є нечітко визначені пріоритети, невизначеність та складність у розумінні технології затвердження рішень, а також висока плинність кадрів. Така модель є типовою для організацій із частими змінами та колегіальною, небюрократичною культурою [50].

Особливістю моделі "смітєвого ящика" є те, що процес ухвалення рішень не формується як чітка послідовність етапів від визначення проблеми до пошуку рішення. Натомість, рішення виникають як результат взаємодії незалежних потоків, що існують у межах організації, та які мають вплив на процес ухвалення рішень. Ці потоки включають проблеми, можливі варіанти рішень, учасників механізму ухвалення рішень та сприятливі обставини для їх реалізації.

Враховуючи концепцію чотирьох потоків, загальний механізм затвердження рішень на підприємстві набуває елемента випадковості. Проблеми, можливі рішення, учасники та обрані дії проходять крізь організацію, яка виступає своєрідним "контейнером для випадкових елементів", де всі ці потоки взаємодіють у довільному порядку. Якщо у певний момент проблема, відповідне рішення та учасник, відповідальний за ухвалення рішення, збігаються в одній точці, це може призвести до її вирішення. Однак, у випадку, коли запропоноване рішення не відповідає певній проблемі, вона залишається невирішеною. Розглядаючи організацію як систему, що функціонує в умовах високої невизначеності, можна виявити проблеми, які залишаються невирішеними, та

рішення, що не реалізуються, через те, що їх зв'язок із проблемами та результатами є довільним і непередбачуваним.

Застосування моделі "контейнера для випадкових елементів" має такі наслідки:

- 1) рішення можуть з'являтися навіть за відсутності визначеної проблеми;
- 2) вибір може бути здійснений без фактичного вирішення наявних проблем;
- 3) певні проблеми залишаються невирішеними в організаційному контексті;
- 4) деякі проблеми все ж таки вирішуються.

Під час комп'ютерного моделювання в межах концепції "контейнера для випадкових елементів" вдається вирішувати значущі проблеми завдяки можливості поєднання проблем із відповідними рішеннями та учасниками, що створює умови для успішного вибору рішень управління [51].

Основні принципи алгоритму підбору управлінських рішень передбачають таке:

- ✓ постановка проблеми, розробка та вибір управлінського рішення мають здійснюватися на тому рівні управління, де наявна відповідна інформація і повноваження для прийняття оптимальних рішень;
- ✓ управлінське рішення повинно враховувати інтереси та можливості рівнів управління, яким буде делеговано його виконання, а також тих, хто безпосередньо зацікавлений у його результатах;
- ✓ процес прийняття рішення має включати надходження даних від усіх підрозділів організації, що стосуються питання, яке вирішується;
- ✓ вибір рішення повинен враховувати професійні та особисті якості фахівців, які будуть відповідати за його реалізацію.

Отже, дослідження механізмів ухвалення управлінських рішень у підприємствах дозволило розкрити основні проблеми, що впливають на їхню ефективність. Визначено та систематизовано сучасні моделі прийняття рішень, зокрема нормативні, дескриптивні, інкрементальні та політичні, що сприяє їх

адаптації до умов невизначеності. Особливу увагу приділено аналізу факторів, які впливають на процес ухвалення рішень, а також інструментам для їхньої оптимізації. Результати дослідження мають прикладну цінність, оскільки запропоновані моделі та рекомендації можуть бути інтегровані у практичну діяльність підприємств, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності, гнучкості та стабільності бізнесу.

1.3. Методичні засади використання сучасних моделей прийняття управлінських рішень в діяльності підприємств

Управлінське рішення ґрунтується на розумінні об'єктивних закономірностей функціонування керованої системи та передбачає комплекс цілеспрямованих, послідовних і логічно пов'язаних управлінських дій. Ці дії спрямовані на розробку, прийняття й організацію виконання рішення, яке сприяє досягненню поставлених цілей. Перебіг формування, прийняття, організації виконання та реалізації управлінського рішення відображає як змістовну сторону, так і основну сутність управлінської діяльності. Отже, управлінське рішення є плодом цілеспрямованого творчого аналізу ситуації, що потребує вирішення, та вибору методів, способів і засобів її подолання відповідно до цілей системи менеджменту. Отже, управлінське рішення слід вважати основним елементом управлінського процесу й важливим засобом комплексного підходу в діяльності будь-якого підприємства [52].

Раціональне ухвалення управлінських рішень забезпечується через застосування різноманітних методів та моделей прийняття рішень. Методи ухвалення рішень управління — це поєднання практичних та логічних операцій, що спрямовані на визначення проблеми, постановку цілі, збирання необхідної інформації, розробку альтернативних способів розв'язання проблеми, вибір оптимального рішення та організацію його реалізації. Традиційно розглядають два підходи до вивчення перебігу прийняття рішень: нормативний та дескриптивний. У межах нормативного підходу дослідники розробляють теорії,

засновані на формалізованих методах, зокрема на математичних моделях. Дескриптивний підхід, у свою чергу, фокусується на аналізі психологічних аспектів прийняття рішень. Обидва підходи є взаємодоповнюючими та мають важливе значення для всебічного розуміння цього процесу [53].

Основою механізму прийняття рішень виступає процедура вибору, що включає наявність множини альтернативних рішень. Обрання конкретного рішення надзвичайно залежить від людини, її досвіду та суджень, які виступають ключовими у цьому процесі. Процес формування управлінських рішень може базуватися на одному з двох підходів [14]:

1) Від фактів до узагальнення. У цьому підході особа, що ухвалює рішення, спочатку проводить спостереження, виявляє, збирає та систематизує факти, щоб зрозуміти та оцінити проблему, а потім формулює узагальнення щодо реальної поведінки об'єкта управління. Цей підхід базується на індуктивному методі.

2) Від гіпотези до фактів (дедуктивний метод). При використанні дедуктивного підходу особа, що ухвалює рішення, формулює гіпотезу щодо можливих причин виникнення проблеми. Після цього гіпотеза перевіряється шляхом систематичного й багаторазового аналізу відповідних факторів.

Методи затвердження рішень управління – це сукупність розумових та практичних процедур, які застосовуються в управлінському процесі для визначення проблеми, формування її постановки, розробки та аналізу можливих варіантів вирішення, вибору найоптимальнішого рішення та організації його реалізації. Усі методи, що застосовуються у практиці прийняття управлінських рішень, класифікуються на три основні групи [36]:

- ✓ методи постановки проблем;
- ✓ методи вирішення проблем;
- ✓ методи організації виконання рішень.

Методи постановки проблем дозволяють здійснити достовірне та максимально повне визначення проблеми через збір, збереження, обробку й аналіз інформації, фіксацію подій, факторний аналіз, порівняння та моделювання.

Методи вирішення проблем дають змогу залучати творчий потенціал знань і навичок менеджерів та експертів для розробки варіантів рішень. Це досягається методом номінальної групової техніки, методами Дельфі та мозкової атаки, а також через економіко-математичні підходи.

Методи організації виконання рішень спрямовані на подолання опору змінам і підвищення мотивації працівників до досягнення запланованих результатів. Серед таких методів виділяють методи прямого впливу, матеріальне стимулювання, організацію зустрічей між працівниками та керівництвом, а також контроль виконання робіт.

При виборі методу враховуються певні критерії, включаючи практичну ефективність методу, вартість його застосування, очікувані результати, точність, а також відповідність обраного методу іншим підходам, що використовуються на різних етапах процесу. У практичній діяльності менеджери, як правило, комбінують методи, найбільш відповідні особливостям завдань, що потребують вирішення [11].

Методи, які застосовуються в процесі формування управлінських рішень, класифікуються за рівнем формалізації на три основні групи:

1. Формалізовані методи. Вони використовують інструментарій математичної статистики, що дозволяє виявляти закономірності розвитку та взаємозв'язки характеристик аналізованих об'єктів. Зазвичай, статистичні методи застосовуються для ухвалення рішень, що охоплюють період, який не перевищує тривалості еволюційного циклу певного об'єкта аналізу. Вважається, що такі методи є ефективними для короткострокового (до року) та середньострокового (3–5 років) планування, однак для великих об'єктів аналізу їх також можна використовувати в довгостроковій перспективі (до 10–15 років).

2. Евристичні методи, які включають метод аналогій і метод імітаційного моделювання. Метод аналогій орієнтований на виявлення загальних закономірностей у розвитку різних процесів з метою побудови прогнозів. Імітаційне моделювання передбачає створення моделей, які описують об'єкти та процеси за певними показниками (наприклад, час функціонування чи

інтенсивність процесів). На основі моделі проводиться перебір численних можливих варіантів з метою вибору найбільш прийняттого рішення з позиції відповідальної особи. За допомогою імітації вдається вирішувати складні завдання, тоді як класичні оптимізаційні моделі придатні переважно для розв'язання простих завдань.

3. Метод експертних оцінок. Метод спирається на знання, судження та досвід фахівців-експертів і застосовується в ситуаціях, коли формальні методи не здатні забезпечити достатньо повні відповіді через відсутність чіткого розуміння зв'язків між процесами та явищами, а іноді й самої сутності проблеми. Ефективність методу експертних оцінок значно підвищується при його комбінуванні зі статистичними методами та методами моделювання, що дає змогу досягти високих результатів у прийнятті управлінських рішень.

Формування моделі затвердження управлінських рішень являє собою багатоетапний процес, основними елементами якого є [3, с. 18]:

- визначення завдання;
- створення моделі: визначення основних цілей моделі, збір вхідних даних, окреслення необхідної інформації та очікуваних результатів, що будуть отримані в процесі її використання;
- перевірка моделі на правдоподібність. Перевірка включає два ключові аспекти: визначення здатності моделі працювати у реальній проблемній ситуації та визначення корисності інформації, яку модель надає для ухвалення дієздатних управлінських рішень;
- застосування моделі, тобто впровадження її у практичну діяльність;
- адаптація моделі у випадку зміни вхідних даних.

Дієвість моделі для прийняття та обґрунтування управлінських рішень можуть знижувати недостовірні вихідні припущення і передумови, а також через інформаційні обмеження. Класичні оптимізаційні моделі рішень розробляються так, щоб дозволити застосування математичного алгоритму для отримання оптимальних практичних рекомендацій. Проте часто практична цінність таких рекомендацій може бути обмеженою. Однак оптимізаційні моделі мають низку

переваг: вони запобігають логічним помилкам, не містять зайвої інформації та зводять проблему до її суті, сприяючи висвітленню значущих взаємозв'язків [7].

Під час побудови моделі формування менеджерських рішень потрібно зважати на те, що такі моделі лише частково відображають дійсність. Це зумовлено не стільки недоліками даних або теорій, скільки великою різноманітністю явищ і зв'язків реального світу. Моделі також мусять враховувати об'єктивні обмеження суб'єкта ухвалення рішення в обробці складних інтелектуальних завдань, особливо під час трансформації отриманої інформації та індивідуальні риси децидента [10].

У контексті стратегічних рішень моделі особливо корисні на етапах перевірки можливості реалізації обраних варіантів. Щодо тактичних рішень та добре структурованих проблем, математичні моделі мають важливе значення для вибору оптимального варіанту рішення.

Висновок до 1 розділу

У першому розділі розкрито суть та значення управлінських рішень, що є ключовими інструментами для стратегічного та оперативного управління підприємством. Проаналізовано, як управлінські рішення впливають на втілення цілей підприємства, особливо в умовах високої конкуренції на ринку м'ясної продукції. Досліджено основні сучасні моделі, зокрема раціональні, інтуїтивні та адаптивні підходи, які можуть ефективніше реагувати на змінні ринкові умови.

Було визначено підходи та методи адаптації управлінських моделей до специфіки діяльності ТОВ «Стефайно». Крім того, дослідження вказує на важливість комплексного застосування методичних інструментів для підвищення якості прийнятих рішень та мінімізації ризиків.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПІДПРИЄМСТВІ «СТЕФАЙНО»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Стефайно»

«Стефайно» — це українське сімейне підприємство, яке виробляє м'ясну продукцію та має розгалужену мережу для її реалізації. Продукція цього підприємства високоякісна, завдяки чому має велику популярність серед українців [39].

ТОВ «Стефайно» є товариством з обмеженою відповідальністю, яке функціонує на підставі українського законодавства, а саме Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю». Підприємство має повну правосуб'єктність, що дозволяє здійснювати підприємницьку діяльність, пов'язану з виробництвом, переробкою, зберіганням і продажі м'ясної продукції. Основні офіси та виробничі потужності розташовані в Івано-Франківській області.

Концепція ТОВ «Стефайно» ґрунтується на виробництві безпечної та якісної продукції, орієнтованої на українського споживача. Структура підприємства включає декілька підрозділів, зокрема виробничий відділ, відділ збуту, маркетинговий відділ, відділ контролю якості та інші адміністративні підрозділи. Підприємство дотримується чіткого розподілу обов'язків між підрозділами, що сприяє ефективному виконанню функцій та досягненню поставлених цілей [39].

Організаційна стратегія ТОВ «Стефайно» включає як короткострокові, так і довгострокові цілі. Короткострокова перспектива підприємства — збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції через розширення ринку збуту. Довгострокова стратегія охоплює освоєння нових технологій у виробництві, розвиток власної сировинної бази та вихід на міжнародні ринки.

ТОВ «Стефайно» пройшло 28 років розвитку, починаючи з невеликого виробництва в 1996 році до становлення як провідного гравця на ринку м'ясної продукції в Західних областях України. Діяльність підприємства розпочалася з подружжя, Стефанців Роман та Стефанців Ганна, які у маленькому приміщенні біля власного будинку зробили перші кроки у виготовленні м'ясних виробів. Спочатку ТОВ «Стефайно» займалося лише виробництвом м'яса, але згодом розширило асортимент продукції і почала виробляти ковбасні вироби.

2002 рік — розпочалась реконструкція новопридбаного приміщення для виробництва ковбасних виробів [39].

2003 рік — завдяки злагодженій роботі, розпочато виготовлення ковбасних виробів та делікатесів у новому приміщенні.

2006 рік — новий етап розвитку. Збільшення потужностей, нове обладнання та розширення асортименту продукції.

2010 рік — Діти приймають активну участь у сімейному виробництві. І в цьому році зароджується ТМ "ВОСКРЕСІНЕЦЬКІ КОВБАСИ", та відкриваються перші магазини під цією маркою.

2014 рік — на виробництві сталась масштабна пожежа, яка зруйнувала понад 60% підприємства. Але завдяки дружньому колективу, небайдужим людям та друзям, протягом 15 днів, виробництво було частково відновлено.

2017 рік — відкрито перший магазин нового формату, магазин самообслуговування з власною пекарнею. На той час мережа магазинів налічує 25 торгових точок.

2018 рік — розпочато будівництво нового м'ясопереробного заводу за світовими стандартами. Активно впроваджується HACCP, ISO 9001, ISO 22000.

25 березня 2019 року відбулося відкриття новозбудованого заводу з більшою потужністю.

2020 рік — Вище керівництво успішно завершує навчання у бізнес школі "Visotsky Consulting". Завдяки чому відбувається впровадження сучасних інструментів управління, що відображається стрімким розвитком компанії.

2021 рік — Відбувся масштабний ребрединг компанії зі зміною назви на "«Стефайно»", що є похідним від прізвища Стефанців.

Нині підприємство має сучасне обладнання, що дозволяє дотримуватися високих стандартів якості та відданих справі професіоналів, які з душею підходять до кожного етапу виробництва [39].

Таблиця 2.1.

Дослідження фінансової статистики підприємства

Показник	Динаміка показників	Прийняті управлінські рішення
Чистий прибуток	В 2022 р. становив близько 220 млн дол, що свідчить про позитивну динаміку в порівнянні з 2021 р.	Оптимізація витрат на виробництво через автоматизацію процесів і впровадження нових енергозберігаючих технологій
Операційна маржа	Зросла з 20% у 2020 р. до 24% у 2022 р.	Впровадження стратегії диверсифікації постачальників та укладання довгострокових контрактів на закупівлю сировини за фіксованими цінами
Рентабельність активів (ROA)	У 2022 р. зросла до 8,5% в порівнянні з 2021 р.	Реінвестування прибутків у модернізацію виробничих потужностей
Капітальні інвестиції	Обсяг експорту продукції зріс на 8% у 2022 р., обсяг шкідливих викидів зменшився на 10%	Довгострокові інвестиції у репутацію та екологічну відповідальність

Джерело: сформовано автором.

Основна специфіка функціонування ТОВ «Стефайно» пов'язана з необхідністю контролювати якість продукції на всіх етапах – від вирощування тварин до транспортування продукції до кінцевого споживача. Підприємство впровадило систему контролю якості НАССР (Аналіз небезпек і критичних контрольних точок), що дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з безпекою харчових продуктів.

ТОВ «Стефайно» активно впроваджує новаторські ідеї, зокрема, використання сучасного обладнання, розробку нових рецептів для ковбасних виробів та інших продуктів. Підприємство постійно оновлює свої технології та удосконалює виробничі процеси, що дозволяє знижувати витрати на виробництво та покращувати якість продукції [39].

Особливості менеджменту. ТОВ «Стефайно» використовує сучасні методи управління, адаптуючи їх до динаміки м'ясного ринку та тенденцій споживання в Україні. Система менеджменту зорієнтована на підтримку якості виробництва, підвищення ефективності персоналу та дотримання екологічних стандартів у всіх операційних процесах. Підприємство активно застосовує принципи лінійно-функціональної структури управління, що дозволяє швидко реагувати на виклики ринку та оптимізувати виробничі процеси.

Ключовим напрямом в управлінні є побудова системи мотивації для співробітників, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні заохочення. До прикладу, система преміювання працівників залежить не лише від обсягів виробництва, але й від якості роботи на кожному етапі. Це сприяє зменшенню помилок у процесі виробництва та підвищує відповідальність персоналу. Для ефективного управління якістю продукції та контролю за її безпечністю застосовуються методи стратегічного контролінгу, зокрема аналіз відхилень від запланованих показників, що дозволяє вчасно коригувати виробничі процеси.

Внутрішня і зовнішня політика.

Внутрішня політика підприємства базується на принципах ефективності, якості та соціальної відповідальності перед працівниками. Підприємство дотримується стандартів охорони праці, забезпечує комфортні умови для своїх працівників і стимулює їх до професійного зростання. ТОВ «Стефайно» пропонує різноманітні програми навчання для персоналу, зокрема у сфері безпечного виробництва та технологій переробки м'яса. Це забезпечує відповідність внутрішніх стандартів підприємства міжнародним нормам якості та безпечності продукції. Компанія також надає працівникам соціальні гарантії, такі як медичне страхування та матеріальну допомогу в разі потреби, що сприяє зменшенню плинності кадрів.

Зовнішня політика передбачає налагодження партнерських відносин із постачальниками сировини та дистриб'юторами готової продукції, а також побудову довірчих відносин із клієнтами. Підприємство активно співпрацює з постачальниками, які дотримуються аналогічних стандартів якості та мають

екологічні сертифікати. На ринку збуту компанія проводить маркетингові дослідження для розуміння змін у вподобаннях споживачів, що дозволяє вдосконалювати продукцію відповідно до нових запитів.

Зовнішня політика ТОВ «Стефайно» спрямована на розширення ділових зв'язків і забезпечення довгострокових відносин із партнерами та споживачами.

2.2. Аналіз управлінських рішень в підприємстві «Стефайно»

ТОВ «Стефайно» є провідним виробником м'ясної продукції в Західній Україні з річним обсягом реалізації понад 10 000 тон м'яса. На кінець 2023 року компанія показала приріст доходу на 15% в порівнянні з попереднім роком, що склало приблизно 1,5 мільярда гривень. Підприємство забезпечує стабільне виробництво завдяки стратегічним управлінським рішенням, зокрема в сфері модернізації виробництва та вдосконалення системи логістики, які дозволили скоротити витрати на 10% і збільшити продуктивність на 8%. Основними напрямками управлінських рішень залишаються: розвиток технологій виробництва, покращення умов зберігання продукції та збільшення ринків збуту, особливо в межах регіонів України, де зростає попит на високоякісну м'ясну продукцію.

Процес розробки управлінських рішень у ТОВ «Стефайно» базується на комплексному аналізі ринку й прогнозів попиту та внутрішніх ресурсів підприємства. Розробка кожного нового рішення включає етап оцінки поточних умов діяльності, зокрема динаміки цін на сировину, актуальних тенденцій на ринку м'ясної продукції, а також потенційних змін у законодавстві щодо харчової промисловості.

У 2023 році «Стефайно» виділив понад 1,2 мільйона гривень на маркетингові дослідження ринку, що дозволило отримати цінні дані про переваги та поведінку споживачів, зокрема середньорічні витрати на продукти харчування в домогосподарствах, частку органічних та безпечних продуктів у загальному обсязі споживання тощо.

Впродовж 2023 року підприємство також провело опитування серед своїх споживачів, яке показало, що понад 40% клієнтів віддають перевагу екологічно чистому та органічному м'ясу. Ці результати стали основою для стратегічного рішення щодо розширення асортименту на 15% з акцентом на продукцію без додавання консервантів. До того ж, ТОВ «Стефайно» розробляє управлінські рішення, зважаючи на сезонність продажів, що дозволяє ефективніше управляти обсягами виробництва та запасами продукції.

На етапі прийняття рішень, керівництво ТОВ «Стефайно» приділяє увагу ризик-менеджменту та прогнозуванню економічної ефективності кожного проєкту. У процесі ухвалення рішення використовується методика SWOT-аналізу, завдяки чому вдається оцінити міцні та вразливі сторони проєкту, а також зовнішні можливості та загрози. Наприклад, при прийнятті рішення про розширення логістичної мережі в Західному регіоні України, підприємство провело детальне моделювання, яке включало оцінку витрат на транспортування, потенційних проблем із постачанням та рівень очікуваного прибутку. Вартість реалізації цього проєкту становила близько 5 мільйонів гривень, однак очікуваний приріст продажів у нових регіонах складе приблизно 10% на рік, що значно перевищує початкові витрати.

Етап виконання рішень включає введення новітніх технологій та моніторинг дотримання стандартів якості. ТОВ «Стефайно» реалізує управлінські рішення завдяки чіткій координації між підрозділами компанії та постійному моніторингу результатів. Наприклад, завдяки системам автоматизації, підприємство впровадило систему контролю якості на всіх етапах виробництва.

У 2023 році «Стефайно» реалізував проєкт із впровадження нової автоматизованої системи управління запасами та транспортування продукції, що дало змогу зменшити кількість випадків дефіциту та надлишку продукції, а також дозволило скоротити втрати продукції під час зберігання. Система дозволяє відстежувати наявні запаси, аналізувати продажі в реальному часі та своєчасно приймати рішення про виробництво або постачання. У результаті, у

2023 році рівень дефіциту продукції на складі знизився на 20%, а витрати на зберігання – на 15%, що допомогло зменшити загальні витрати на утримання запасів і збільшити обіговий капітал.

Крім того, було укладено договори з логістичними партнерами, які забезпечують доставку готової продукції до основних ринків збуту протягом 24-48 годин, що мінімізує втрати свіжості продукції.

Якість управлінських рішень в ТОВ «Стефайно». Для отримання числових показників ступеня вартості управлінських рішень у підприємстві «Стефайно» можна виконати обчислення коефіцієнта якості управління за формулою (1.1). Як уже зазначалося у попередньому пункті, K_k – коефіцієнт добротності управлінських рішень, виражений у відсотках, відображає рівень якості управління, хоча й з певною часткою неточності, а не з абсолютною точністю.

$$K_k = \frac{P_v - P_n}{P_n} \times 100. \quad 2.1$$

Таблиця 2.2.

**Обчислення коефіцієнта ступеня вартості управлінських рішень у
«Стефайно»**

Період	Кількість прийнятих рішень (P_n)	Кількість виконаних рішень (P_v)	Кількість неякісних рішень (P_n)	Коефіцієнт якості (K_k), %
2020 рік	150	120	15	70
2021 рік	175	160	13	84
2022 рік	190	150	20	68,4
2023 рік	195	180	10	87,2
I півріччя 2024 року	120	108	4	86,7

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства «Стефайно»

Опрацювання отриманих числових показників свідчить про позитивну динаміку підвищення добротності управлінських рішень у «Стефайно». Однак,

все ж існують чинники, які перешкоджають процесу вдосконалення управлінських рішень, серед яких найбільшим на даному етапі є війна.

Якість управлінських рішень у «Стефайно» вимірюється через комплексний підхід до моніторингу ключових показників діяльності, таких як рентабельність виробництва, обсяг продажів, рівень задоволеності клієнтів та відповідність продукції стандартам якості. На початок 2024 року підприємство досягло збільшення коефіцієнта операційної рентабельності на 4% завдяки впровадженню стратегічних управлінських рішень у виробничих процесах. Крім того, за підсумками внутрішнього опитування співробітників, 78% працівників позитивно оцінюють поточні управлінські рішення, що впроваджуються керівництвом, особливо в аспектах організації робочого процесу та мотивації. Щодо задоволеності клієнтів, проведене дослідження показало, що 85% клієнтів задоволені якістю продукції, що свідчить про успішне управління виробничими та сервісними процесами.

2.3. Оцінка якості управлінських рішень в підприємстві «Стефайно»

Оцінка кондиції управлінських рішень в підприємстві дуже важлива, адже дає розуміння, які зміни потрібно зробити для досягнення найвищого рівня результативності управлінських рішень.

В ході проведення аналізу та оцінки управлінських рішень у підприємстві «Стефайно» ми дотримувалися усіх норм українського законодавства та зберегли конфіденційність інформації підприємства.

Для оцінки кондиції управлінських рішень ми аналізували результати підприємства, використовуючи для цього різні критерії й проводили опитування керівників та співробітників підприємства. Опитування проводили усне та анонімне письмове.

З керівниками підприємства ми говорили про управлінські рішення, щоб зрозуміти їхнє відношення до зроблених рішень. Серед питань, на які ми попросили відповісти керівників ТОВ «Стефайно» були такі:

1. Як ви оцінюєте вплив прийнятих управлінських рішень на ефективність роботи підприємства?
2. Чи мали ви випадки, коли необхідно було швидко адаптувати рішення під змінні ринкові умови?
3. Чи достатньо ресурсу для впровадження прийнятих рішень?

За допомогою опитування керівників ми визначали

- ✓ рівень досвіду керівників у прийнятті рішень;
- ✓ їхнє ставлення до ризику та невизначеності;
- ✓ якість комунікації під час обговорення рішень;
- ✓ розуміння кінцевих цілей і очікуваних результатів.

Для оцінки залученості співробітників за допомогою анонімного опитування проводили анкетування, яке дозволяє виміряти їхню мотивацію та відданість організації. Дослідження показує, чи співробітники розуміють цілі підприємства і як вони можуть впливати на досягнення цих цілей.

Таблиця 2.3.

Результати опитування керівників ТОВ «Стефайно»

Керівники	Оцінка ефективності прийнятих управлінських рішень		Розуміння кінцевих цілей та очікуваних результатів		Ставлення до ризику та невизначеності	
	негативна	позитивна	так	ні	негативне	позитивне
Керівники підрозділів	3	7	6	4	6	4
Вище керівництво	0	2	2	0	1	1

Джерело: сформовано автором



Рис. 2.1. Результати опитування керівників ТОВ «Стефайно»

Джерело: сформовано автором

Таблиця 2.4.

Результати опитування співробітників ТОВ «Стефайно»

Співробітники	Оцінка ефективності прийнятих управлінських рішень		Розуміння кінцевих цілей та очікуваних результатів		Довіра до діяльності керівників		Бажання розвивати підприємство		Задоволення роботою	
	негативна	позитивна	так	ні	так	ні	так	ні	так	ні
Співробітники	20	180	70	130	140	60	70	130	135	65

Джерело: сформовано автором



Рис. 2.2. Результати опитування співробітників ТОВ «Стефайно»

Джерело: сформовано автором на основі опитування співробітників підприємства «Стефайно»

Оцінка добротності управлінських рішень ТОВ «Стефайно» за допомогою наступних критеріїв.

Аналіз відповідності рішень до вимог та інтересів зацікавлених груп підприємства. Управлінські рішення в ТОВ «Стефайно» мають враховувати інтереси основних зацікавлених груп: акціонерів, працівників, постачальників, споживачів та регуляторних органів. Наприклад, стратегічні рішення компанії, спрямовані на розширення асортименту продукції, враховують інтереси споживачів щодо високої якості та безпеки продукції. Це реалізується через інвестиції в технології виробництва і суворий контроль якості на кожному етапі. Крім того, компанія враховує інтереси працівників, забезпечуючи належні умови праці та конкурентний рівень заробітної плати, що сприяє підвищенню лояльності та ефективності персоналу.

Що стосується інтересів акціонерів, управлінські рішення спрямовані на забезпечення стабільного фінансового зростання та розширення ринків збуту, що забезпечує збільшення прибутковості. Рішення щодо партнерських відносин з постачальниками орієнтовані на стабільність цін та якості сировини, що є важливим чинником з точки зору фінансової стабільності компанії та відповідності вимогам продукції.

Аналіз відповідності рішень до цілей підприємства. Одним із ключових цілей ТОВ «Стефайно» є збільшення частки ринку та підтримка високого рівня конкурентоспроможності. Управлінські рішення щодо інвестування у нове обладнання та технології відповідають цілям підвищення продуктивності та якості. Крім того, рішення про оптимізацію логістичних процесів сприяють скороченню витрат, що узгоджується із стратегічною метою підвищення ефективності операцій.

Стратегія збільшення продажів через розширення дистрибуційних каналів (включаючи вихід на нові регіональні ринки) також відображає відповідність рішень цілям розвитку та зростання компанії. Таким чином, прийняті управлінські рішення повністю відповідають стратегічним завданням компанії, забезпечуючи їй довгострокову стабільність та розвиток.

Аналіз забезпеченості затвердження та виконання рішень на підприємстві. ТОВ «Стефайно» має добре розроблену систему внутрішнього контролю та підтримки прийняття рішень, що включає детальний моніторинг ключових показників ефективності (KPI) та оперативну реакцію на зміни. Важливою частиною процесу прийняття рішень є також регулярні консультації з аналітичними відділами, що допомагає приймати обґрунтовані та актуальні рішення.

Процес реалізації рішень на підприємстві підтримується інвестиціями у навчання персоналу, що дозволяє працівникам ефективно впроваджувати нововведення та освоювати сучасні технології. Крім того, фінансова стабільність компанії забезпечує необхідний ресурсний базис для впровадження стратегічних рішень.

Аналіз відповідності заздалегідь визначеному часовому, ресурсному та трудовому забезпеченню досліджуваному процесу. Управлінські рішення в ТОВ «Стефайно» зазвичай реалізуються в межах встановлених термінів, що дозволяє компанії досягати поставлених цілей вчасно та ефективно. Для забезпечення точного виконання рішень компанія розробляє детальні плани проектів, де враховуються всі необхідні ресурси, включаючи фінансові, матеріальні та людські. Розподіл трудових ресурсів відбувається з урахуванням спеціальності працівників, що дозволяє мінімізувати ризики перевантаження і забезпечити належний рівень продуктивності.

ТОВ «Стефайно» також практикує підхід до оптимізації ресурсів на основі прогнозування, що дозволяє компанії уникати надмірних витрат і своєчасно адаптуватися до змін у ринковому середовищі. У випадках складних управлінських рішень компанія практикує розробку резервного плану, що забезпечує додаткову гнучкість та стійкість в умовах можливих непередбачуваних змін.

Швидкість та результативність у розв'язанні проблем організації. На прикладі ТОВ «Стефайно» можна проаналізувати, як швидке прийняття рішень у виробничому та операційному процесах впливає на конкурентоспроможність і

ефективність компанії. «Стефайно» відома своєю адаптивністю до змін на ринку м'ясної продукції. Наприклад, у періоди зміни цін на сировину чи зміни умов експорту керівництво «Стефайно» швидко розробляє рішення щодо коригування обсягів виробництва, оптимізації витрат та оновлення логістичних схем.

Так, у 2022 році СТЕФАЙНО швидко адаптувала свої логістичні схеми у відповідь на нові обмеження міжнародних поставок, що дозволило уникнути втрат. Витрати на логістику зросли лише на 3% попри ускладнення транспортних шляхів, оскільки керівництво заздалегідь уклало договори з альтернативними постачальниками та переробниками.

Ефективна швидкість реагування на зміни дозволяє уникати затримок у ланцюгах постачання, що, своєю чергою, позитивно впливає на ринкові позиції компанії.

Дослідження фінансової статистики підприємства. Ми проаналізували фінансову статистику ТОВ «Стефайно», враховуючи право підприємства на конфіденційність.

Для визначення зв'язку між прийняттям управлінських рішень в ТОВ «Стефайно» та фінансовими результатами ми проаналізували фінансові результати підприємства у динаміці. Аналіз фінансових показників «Стефайно» за останні роки дозволяє побачити, як стратегічні управлінські рішення впливають на рентабельність та прибутковість підприємства. Розглянемо декілька ключових показників: чистий прибуток, операційну маржу та рентабельність активів за останні три роки, а також відобразимо основні управлінські рішення, які вплинули на ці результати.

1. Чистий прибуток. За даними річного звіту СТЕФАЙНО за 2023 рік, чистий прибуток компанії становив близько 220 млн доларів США, що свідчить про позитивну динаміку, зважаючи на попередній рік. Одним із ключових рішень, яке сприяло цьому результату, стала оптимізація витрат на виробництво через автоматизацію процесів і впровадження нових енергозберігаючих технологій. Витрати на електроенергію зменшилися на 15%, що вказує на ефективність управлінських інвестицій.

2. Операційна маржа. Цей показник зріс з 20% у 2021 році до 24% у 2023 році. Це відображає результативність у розподілі ресурсів і скороченні виробничих витрат. Одним із управлінських рішень було впровадження стратегії диверсифікації постачальників та укладання довгострокових контрактів на закупівлю сировини за фіксованими цінами. Це дозволило знизити ризик цінових коливань на сировину і, відповідно, стабілізувати витрати, що позитивно позначилося на маржі.
3. Рентабельність активів (ROA). У 2023 році рентабельність активів зросла до 8,5%, що свідчить про більш ефективне використання активів порівняно з попередніми роками. Це стало можливим завдяки рішенням керівництва про реінвестування прибутків у модернізацію виробничих потужностей. Зокрема, було запущено новий переробний завод, що дозволило знизити операційні витрати і підвищити продуктивність праці. Внаслідок цього прибутковість від кожного залученого активу зросла.
4. Капітальні інвестиції. Протягом 2022-2023 років «Стефайно» інвестувала значні кошти у підвищення екологічності та енергоефективності. Зокрема, інвестиції в інноваційні технології переробки дозволили зменшити викиди на 10%, що підвищило стійкість компанії до міжнародних екологічних стандартів, а також сприяло зміцненню іміджу на закордонних ринках. У зв'язку з цим обсяг експорту продукції зріс на 8% у 2023 році, що стало результатом грамотного управління та довгострокових інвестицій у репутацію та екологічну відповідальність.

Внаслідок таких рішень спостерігається стабільне зростання фінансових показників, зокрема чистого прибутку та операційної маржі. Це свідчить про те, що обґрунтовані інвестиційні рішення позитивно впливають на загальну фінансову стійкість компанії.

Обґрунтованість критеріїв для вибору оптимального управлінського рішення. Важливим аспектом оцінки кондиції управлінських рішень є обґрунтованість критеріїв, які використовуються для вибору оптимального варіанту дій. У «Стефайно» прийняття стратегічних рішень зазвичай базується

на кількох ключових критеріях: потенційний фінансовий ефект, стійкість у довгостроковій перспективі, відповідність вимогам ринку та мінімізація ризиків. Наприклад, при виході на нові ринки (зокрема, експорт до країн ЄС) менеджмент компанії аналізує попит, специфіку споживання, сертифікаційні вимоги та логістичні витрати, що дозволяє зробити обґрунтований вибір. Використання цих критеріїв дозволило компанії укласти договори з новими дистриб'юторами у країнах ЄС, що привело до зростання частки експортної продукції до 52% у загальному обсязі продажів у 2022 році.

Такий підхід підвищує шанси на успіх і зменшує ймовірність фінансових втрат у разі непередбачених ситуацій.

Висновок до 2 розділу

Описано специфіку діяльності підприємства «Стефайно», що спеціалізується на виробництві та продажу м'ясної продукції. Було досліджено структуру управління, основні напрямки діяльності та особливості функціонування в умовах конкуренції.

Аналіз управлінських рішень на підприємствах . На прикладі ТОВ «Стефайно» здійснено аналіз прийнятих управлінських рішень, який показав, що підприємство використовує системний підхід до стратегічного планування, а також адаптує операційні рішення відповідно до ринкових змін та впливу макроекономічних факторів.

Оцінка ступеня вартості управлінських рішень. Проведено оцінку ефективності рішень на основі критеріїв досягнення запланованих показників, ефективності персоналу та якості реалізації стратегій. Цей аналіз показав, що основні управлінські рішення на підприємствах потребують постійного вдосконалення для підтримки конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПІДПРИЄМСТВІ «СТЕФАЙНО»

3.1. Способи удосконалення управлінських рішень в підприємстві «Стефайно»

У сучасному бізнес-середовищі підприємства постійно стикаються зі змінами та невизначеністю, які складно прогнозувати. Нові фактори суттєво знижують ділову активність, що напряму позначається на ефективності управління компаніями. У таких умовах кожне підприємство повинно детально аналізувати та вдосконалювати свою систему управління, яка є ключовою для підвищення загальної ефективності його діяльності.

Для виявлення проблем та причин не результативних управлінських рішень в підприємстві «Стефайно» ми використовували метод SWOT-аналізу. Метод SWOT-аналізу являє собою потужний та економічно ефективний інструмент для об'єктивної оцінки управлінських та маркетингових умов, в яких функціонує організація. Даний підхід допомагає впорядкувати наявні проблемні аспекти, а також спрогнозувати можливі труднощі, які можуть виникнути в майбутньому. SWOT-аналіз сприяє глибшому розумінню доступних ресурсів і їхньої структури, що забезпечує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності компанії та її довгостроковий розвиток.

Окрім цього, цей метод допомагає відслідковувати динаміку змін у зовнішньому середовищі, включаючи діяльність конкурентів, що надає можливість оперативно ідентифікувати нові можливості та використовувати їх у швидші строки, ніж це роблять конкуренти. SWOT-аналіз також дозволяє визначити оптимальний напрямок для зростання, мінімізуючи потенційні загрози. Завдяки комплексному підходу до аналізу факторів внутрішнього та

зовнішнього середовища, організація має змогу ухвалювати виважені, стратегічно важливі рішення, що сприятимуть сталому розвитку бізнесу.

SWOT-аналіз проводили, дотримуючись наступних етапів.

1. Виявлення сильних і слабких сторін підприємства. Перший етап передбачає ідентифікацію ключових переваг та недоліків організації. Для цього слід розробити перелік параметрів, за якими проводитиметься оцінка; за цими критеріями визначити, що саме є сильною стороною підприємства, а що можна віднести до слабких сторін. Серед цього переліку слід відібрати найбільш значущі стійкі та вразливі сторони, які мають істотний вплив на діяльність.

2. Аналіз ринкових можливостей і загроз. На цьому етапі здійснюється ретельне оцінювання ринкових умов. Тут важливо врахувати всі зовнішні фактори, які створюють позитивні перспективи для підприємства або, навпаки, становлять потенційні загрози, що їх варто остерігатися й намагатися мінімізувати.

3. Співставлення сильних і слабких сторін підприємства з урахуванням ринкових можливостей і загроз. Після визначення внутрішніх характеристик та зовнішніх умов проводиться порівняння сильних та слабких сторін підприємства з урахуванням актуальних і потенційних ринкових можливостей та ризиків, присутніх на ринку.

Пошук способів удосконалення управлінських рішень в підприємстві. На основі аналізу, можна запропонувати декілька напрямів для підвищення результативності управлінських рішень на ТОВ «Стефайно»:

1. Автоматизація бізнес-процесів. Впровадження сучасних CRM- і ERP-систем дозволить зменшити час на обробку інформації, оптимізувати управлінські процеси та підвищити ефективність прийняття рішень.
2. Застосування Big Data для аналізу попиту. Використання даних про споживацькі переваги допоможе оптимізувати обсяги виробництва та краще прогнозувати потреби ринку.
3. Розвиток управління персоналом. Інвестування у розвиток фахових компетентностей працівників та навчання менеджерів прийняттю

оптимальних рішень з використанням новітніх методик допоможе зменшити кількість помилок.

4. Покращення системи контролю якості. Створення системи, яка оперативно відстежує показники якості продукції, дозволить знизити кількість рекламаций та покращити імідж підприємства.
5. Диверсифікація ринків збуту. Вихід на нові ринки збуту, зокрема через інтернет-канали, допоможе збільшити дохід компанії та зменшити залежність від одного сегмента споживачів.

Автоматизація бізнес-процесів

- Впровадження сучасних CRM- і ERP-систем дозволить зменшити час на обробку інформації, оптимізувати управлінські процеси та підвищити ефективність прийняття рішень.

Застосування Big Data для аналізу попиту

- Використання даних про споживацькі переваги допоможе оптимізувати обсяги виробництва та краще прогнозувати потреби ринку.

Розвиток управління персоналом

- Інвестування у підвищення кваліфікації працівників та навчання менеджерів прийняттю оптимальних рішень з використанням новітніх методик допоможе зменшити кількість помилок.

Покращення системи контролю якості

- Створення системи, яка оперативно відстежує показники якості продукції, дозволить знизити кількість рекламаций та покращити імідж підприємства.

Диверсифікація ринків збуту

- Вихід на нові ринки збуту, зокрема через інтернет-канали, допоможе збільшити дохід компанії та зменшити залежність від одного сегмента споживачів.

Рис. 3.1. Напрями удосконалення управлінських рішень в ТОВ «Стефайно»

Джерело: сформовано автором

На основі проведеного аналізу запропоновано напрями покращення управлінських процесів, включаючи автоматизацію бізнес-процесів, використання Big Data для аналізу попиту, розвиток компетенцій персоналу, вдосконалення системи контролю якості та диверсифікацію ринків збуту. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління, зменшенню ризиків і забезпеченню довгострокового розвитку підприємства.

3.2. Розробка рекомендацій для покращення управлінських рішень в підприємстві

Критерії, яких потрібно дотримуватися при розробці рекомендацій. При розробці рекомендацій для покращення управлінських рішень в підприємстві «Стефайно» варто орієнтуватися на такі ключові критерії:

Ефективність: рекомендації мають бути спрямовані на зростання загальної продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Адаптивність: здатність швидко реагувати на зміни на ринку, що особливо важливо у м'ясопереробній галузі, де попит може коливатися залежно від сезону.

Економічна доцільність: рішення мають базуватися на економічному аналізі витрат і прибутків для уникнення зайвих витрат.

Якість продукції: рекомендації повинні забезпечувати високі стандарти якості продукції відповідно до санітарних норм.

Стійкість і довгострокова орієнтація: розробка стратегій, спрямованих на стаке зростання та забезпечення екологічності виробництва.

Інноваційність: впровадження новітніх технологій та методик управління, що дозволяють оптимізувати процеси та зменшити витрати.



Рис. 3.2. Практичні рекомендації для покращення управлінських рішень в підприємстві «Стефайно».

Джерело: сформовано автором

Практичні рекомендації для покращення управлінських рішень в підприємстві «Стефайно»:

1. Автоматизація управлінських процесів.

Рекомендація: Впровадження ERP-системи допоможе централізувати управління всіма операційними процесами підприємства, включаючи облік запасів, виробничі витрати та фінансовий контроль. За статистичними даними, в Україні частка підприємств, що використовують ERP-системи, становила приблизно 22% у 2022 році. У м'ясній промисловості цей показник нижчий, через обмежені інвестиційні можливості. Однак, підприємства, що впровадили ERP, змогли скоротити витрати на виробництво на 10-20% завдяки оптимізації операцій.

Статистичний приклад. За даними Держстату, впровадження сучасних управлінських систем в підприємствах харчової промисловості України дозволяє зменшити витрати на операційні процеси до 15% завдяки зниженню простоїв і покращенню обліку матеріалів та запасів.

2. Покращення контролю якості.

Рекомендація: Створення багаторівневої системи управління якістю, що базується на HACCP, дозволяє підприємствам значно знизити ризик випуску неякісної продукції. У 2021 році в Україні майже 60% м'ясопереробних підприємств перейшли на системи якості HACCP, і серед них частка браку продукції знизилася на 18%. Це дозволяє не лише відповідати національним стандартам, але й розширювати експортні можливості завдяки високій якості.

Статистичний приклад. Згідно з дослідженням Української асоціації переробників м'яса, підприємства, що впровадили HACCP, збільшили обсяги експорту на 15% у перші два роки після впровадження через покращення якості продукції та відповідність міжнародним стандартам.

3. Аналіз ринкових тенденцій та поведінки споживачів.

Рекомендація. Використання інструментів для аналітики споживчої поведінки, наприклад, Google Trends або спеціалізованих CRM-систем, допоможе підприємству швидше реагувати на зміни попиту. Наприклад, у 2023

році попит на м'ясну продукцію в Україні зріс на 4,8%, що частково пов'язано із зростанням доходів населення. Це сигналізує про важливість гнучкого асортименту, що враховує як базові продукти, так і продукцію преміум-сегменту.

Статистичний приклад: За даними Української торгової асоціації у 2022 році 30% споживачів у великих містах надавали перевагу екологічно чистим і органічним продуктам. Це підкреслює необхідність адаптації асортименту під нові уподобання та маркетинг, орієнтований на екологічність.

4. Оптимізація каналів постачання.

Рекомендація. Налагодження співпраці з локальними постачальниками може суттєво скоротити витрати на логістику та забезпечити стабільність постачання. У 2023 році в Україні вартість логістичних послуг зросла на 15%, що збільшує потребу в локальних ланцюгах постачання для зниження логістичних витрат.

Статистичний приклад: Згідно з даними Федерації роботодавців України, підприємства, які переорієнтувалися на місцевих постачальників, скоротили витрати на транспортування на 20% у 2022 році, а також зменшили ризики перебоїв у постачанні на 30%.

5. Покращення умов праці та мотивації персоналу.

Рекомендація. Запровадження системи гнучкого преміювання та проведення регулярних тренінгів. За дослідженням Української асоціації бізнесу, підприємства, які інвестують у навчання працівників, підвищують продуктивність на 15% протягом перших трьох років.

Статистичний приклад: Згідно з опитуванням Українського союзу промисловців, рівень плинності кадрів на підприємствах, які застосовують мотиваційні програми, знижується на 25%, а рівень задоволеності працівників умовами праці зростає на 30%.

Способи реалізації розроблених рекомендацій.

1. Планування впровадження.

Складання чіткого графіку впровадження кожного етапу. Наприклад, для автоматизації – розробка поетапного плану інтеграції ERP-системи.

2. Розподіл відповідальності.

Розподіл ролей серед співробітників та призначення відповідальних за впровадження кожної рекомендації. Це дозволяє уникнути дублювання зусиль і підвищити відповідальність за результат.

3. Тренінги та навчання.

Регулярні тренінги для працівників, особливо на початкових етапах роботи з новими системами. Навчання повинно включати також розвиток компетенцій з якості обслуговування клієнтів, роботи з новими технологіями та дотримання стандартів виробництва.

4. Моніторинг і звітність.

Регулярні звіти щодо прогресу в реалізації кожної рекомендації. Це можуть бути щомісячні збори, де обговорюються ключові досягнення і виявляються потенційні проблеми.

Методи тестування результативності розроблених рекомендацій.

1. Аналіз ключових показників ефективності (КПІ).

Визначення та моніторинг таких показників, як продуктивність праці, витрати на виробництво, якість продукції, обсяги продажів тощо.

2. Порівняння до та після впровадження.

Застосування порівняльного аналізу для визначення ефективності впроваджених рішень. Аналіз дозволяє виділити ключові покращення та визначити, які з рекомендацій працюють найбільш ефективно.

3. Опитування персоналу.

Анонімне опитування співробітників для збору фідбеку. Це допоможе оцінити їхню залученість та задоволеність нововведеннями.

4. Моніторинг якості продукції

Здійснення регулярних перевірок якості продукції на всіх етапах виробництва є одним із ключових інструментів забезпечення високих стандартів підприємства. Такий підхід передбачає систематичний контроль починаючи з відбору сировини, проходячи через всі етапи виробничого процесу, і до фінального пакування продукції. Це дозволяє вчасно виявляти будь-які

відхилення від встановлених стандартів і оперативно їх усувати, мінімізуючи ризики дефектів. Окрім своєї структурованості, даний метод є наочним, оскільки забезпечує чітку документацію кожного етапу перевірки.

Психологічні особливості покращення ступеня вартості управлінських рішень в підприємстві.

Особистість керівника. Для покращення добротності управлінських рішень особистісні якості керівника мають велике значення. У випадку «Стефайно», як і в інших підприємствах, успішний керівник повинен володіти такими рисами, як стресостійкість, впевненість у собі, емоційна стабільність, емпатія та комунікабельність. Успішний менеджер вміє приймати рішення в умовах обмеженого часу, ефективно справлятися з тиском і одночасно враховувати інтереси колективу. Дослідження показують, що лідери, які виявляють емпатію та підтримують команду, знижують рівень конфліктів у колективі та створюють позитивний робочий клімат.

Мікроклімат в колективі: функції, як створити та підтримувати. Мікроклімат у колективі підприємства відіграє важливу роль у підвищенні продуктивності та якості рішень. На підприємстві «Стефайно» важливо забезпечити відкритий і підтримуючий мікроклімат, де працівники відчують себе частиною команди. Функції позитивного мікроклімату включають: підтримку взаємодовіри, забезпечення комунікативної відкритості, зниження напруги і стресу. Щоб створити позитивний мікроклімат, керівники можуть організувати регулярні зустрічі, де обговорюються проблеми і досягнення, проводити заходи для колективного відпочинку та заохочувати командну роботу.

Причини конфліктів в колективі та як їм запобігати. Конфлікти на підприємстві можуть виникати з кількох причин: незадоволення умовами праці, особистісні розбіжності, стрес через високі вимоги до продуктивності або недоліки у комунікації. Для «Стефайно» важливо запобігати конфліктам, підтримуючи відкриту комунікацію та заохочуючи вирішення проблем на ранніх етапах. Ефективні способи профілактики конфліктів включають забезпечення

чіткої структури обов'язків, створення каналів для взаємодії та фідбеку і регулярну підтримку працівників.

Правила конструктивного ділового спілкування. Конструктивне ділове спілкування є основою успішного управління. Для покращення комунікації на «Стефайно» слід запровадити такі правила:

- ✓ Виявляти повагу до співрозмовника.
- ✓ Уникати критики особистості, зосереджуючись на обговоренні проблеми.
- ✓ Вислуховувати думку кожного учасника розмови.
- ✓ Чітко формулювати свої очікування та завдання.

Виконання цих правил знижує ризик непорозумінь і сприяє формуванню довіри в колективі.

Прості психологічні техніки для зняття напруги та тривожності. Щоб зняти напругу та тривожність серед працівників, варто використовувати такі техніки:

Дихальні вправи – повільне та глибоке дихання допомагає зняти стрес.

Візуалізація – уявлення позитивних результатів, що сприяє підвищенню настрою та впевненості.

Перерви на відпочинок – короткі перерви кожні 1–2 години дозволяють знизити емоційну напругу.

Колективні заходи для релаксації – заняття з йоги чи фізичних вправ для зниження стресу.

3.3. Розробка пропозицій для запобігання негативних наслідків затвердження управлінських рішень в підприємстві

Для виявлення сильних і слабких сторін ТОВ «Стефайно», а також загроз і можливостей, нами проведено SWOT-аналіз економічних показників підприємства.

Таблиця 3.1.

SWOT-аналіз ТОВ «Стефайно»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Якість продукції. ТОВ «Стефайно» славиться високою якістю своєї продукції, що сприяє довірі клієнтів та підвищує лояльність. 2. Налагоджена логістика. Завдяки оптимізованим процесам зберігання та транспортування продукції, компанія може оперативно реагувати на запити клієнтів. 3. Інноваційна активність. Керівництво підприємства «Стефайно» впроваджує інноваційні технології переробки та виготовлення м'ясної продукції. 4. Ефективна реклама. 5. Фінансова стійкість. Завдяки грамотній ціновій політиці та правильним управлінським рішенням в підприємстві зберігається рівновага активів і пасивів у зовнішньому і внутрішньому середовищі. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високі витрати на виробництво. Значні витрати на енергоресурси та сировину можуть знижувати рентабельність підприємства. 2. Низька автоматизація управлінських процесів. Відсутність сучасних цифрових рішень у менеджменті призводить до зайвих витрат часу та зниження продуктивності управлінських рішень. 3. недоліки в стратегічній діяльності. 4. виробництво з високими витратами, старіння потужностей.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення ринків збуту. Завдяки зростанню попиту на натуральну продукцію з високими стандартами якості, компанія може вийти на нові ринки. 2. Інвестиції в автоматизацію. Впровадження систем автоматизації дозволить скоротити витрати та підвищити ефективність операційних процесів. 3. Робота з новими групами населення (переселенці). 4. Розширення асортименту продукції. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкуренція з боку імпортової продукції. Імпортовані м'ясні вироби часто пропонуються за нижчими цінами, що може впливати на попит на продукцію ТОВ «Стефайно». 2. Зміни у законодавстві. Посилення регуляцій щодо виробництва м'ясної продукції може збільшити витрати на відповідність вимогам. 3. Нестабільна економічна ситуація в країні. 4. Соціально-політична нестабільність.

Джерело: сформовано автором на основі аналізу ТОВ «Стефайно»

Аспекти, які потрібно враховувати при розробці пропозицій. При розробці пропозицій для запобігання негативних наслідків управлінських рішень доцільно враховувати такі аспекти:

Фінансові показники підприємства. Аналіз фінансового стану та можливостей інвестицій дозволяє краще оцінити потенційну вартість та рентабельність рішень.

Оцінка ризиків. Ідентифікація та оцінка внутрішніх і зовнішніх ризиків, приміром, тих, що стосуються ринку м'ясної продукції, конкурентним середовищем та постачальниками.

Реакція персоналу. Важливо враховувати потреби, мотивацію та кваліфікацію працівників, оскільки залучення працівників до процесу прийняття рішень допоможе мінімізувати спротив змінам.

Вплив на ринкову позицію та конкурентоспроможність. Успішні рішення повинні сприяти зміцненню ринкових позицій, а не призводити до втрати клієнтів або погіршення іміджу.

Екологічні та соціальні наслідки. Питання екологічного впливу, дотримання нормативних вимог і соціальної відповідальності важливі для збереження довіри споживачів.

Розробка практичних пропозицій для запобігання негативних наслідків затвердження управлінських рішень в підприємстві.

Для ТОВ «Стефайно» доцільно запровадити наступні пропозиції.

Розробка системи управління ризиками. Впровадження механізму раннього попередження та аналізу ризиків дозволить компанії ідентифікувати потенційні загрози ще на стадії планування. На основі статистики Державної служби статистики України, близько 40% підприємств в Україні стикаються з труднощами через неналежне планування ризиків.

Покращення управління персоналом. Згідно з даними опитувань, компанії, що інвестують у підвищення кваліфікації персоналу, підвищують продуктивність на 15-20% у середньому. ТОВ «Стефайно» може впровадити програми мотивації та додаткового навчання, що сприятиме більшій залученості працівників.

Оптимізація виробничих процесів і зниження витрат. Перехід на сучасніші технології та оптимізація ресурсів допоможуть уникнути надмірних витрат. Наприклад, інвестиції у нове обладнання можуть скоротити витрати енергії на 10-15%, що особливо важливо в умовах зростання цін на енергоресурси.

Розробка системи фідбеку від клієнтів. Це дасть можливість підприємству відразу реагувати на потреби ринку. Наприклад, статистика свідчить, що 70% споживачів лояльні до брендів, які регулярно взаємодіють із клієнтами.

Перспективи підприємства у випадку реалізації розроблених пропозицій. Реалізація вищезазначених пропозицій може призвести до таких позитивних змін для ТОВ "«Стефайно»":

- ✓ Збільшення доходів. Завдяки зниженню витрат і підвищенню продуктивності підприємство може очікувати на зростання доходів на 10-15% протягом наступних двох років, базуючись на середніх показниках для галузі (згідно зі статистичними даними Української асоціації постачальників торговельних мереж).
- ✓ Зміцнення конкурентних позицій. Підвищення лояльності клієнтів, покращення якості продукції та зниження витрат допоможуть компанії краще утримувати позиції на ринку.
- ✓ Поліпшення внутрішнього клімату. Залученість і задоволення працівників позитивно впливатимуть на загальну продуктивність та інноваційність, що є важливим фактором для розвитку компанії.

Перевірка дієвості розроблених пропозицій. Щоб оцінити ефективність запроваджених заходів, підприємство може використовувати:

- ✓ Моніторинг ключових показників ефективності (КПІ). Включає показники доходності, витрат, обсягу продажів та задоволеності клієнтів.
- ✓ Аналіз відгуків персоналу. Реакції працівників дадуть змогу швидко виявити проблеми в управлінських підходах.
- ✓ Порівняння з конкурентами. Щорічний аналіз показників компанії щодо основних конкурентів дозволить оцінити дієвість рішень та коригувати їх у разі необхідності.

Висновок до 3 розділу

Способи удосконалення управлінських рішень. Запропоновано ряд методів для підвищення добротності управлінських рішень, включаючи впровадження інформаційних систем підтримки вибору рішень, які сприяють об'єктивному аналізу даних і швидкої адаптації до ринкових умов.

Рекомендації для покращення управлінських рішень. Розроблено конкретні рекомендації щодо покращення стратегічних та операційних рішень, що включають адаптацію до нових умов на ринку м'ясної продукції та впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси.

Пропозиції щодо запобігання негативних наслідків. Запропоновано заходи щодо мінімізації ризиків, пов'язаних із застосуванням рішень, зокрема через ретельний аналіз, прогнозування та розробку антикризових планів ринку.

ВИСНОВОК

Управлінські рішення мають важливе значення для успіху підприємства, оскільки вони спрямовують управлінські дії. Концепція прийняття рішень має різні тлумачення в різних галузях, включаючи психологію, математику, філософію, право та соціологію. Для забезпечення ефективної діяльності підприємства необхідне ухвалення зважених управлінських рішень. Якраз завдяки якісним рішенням формується успіх організації, а висока ефективність управлінських процесів можлива лише за умови глибокого розуміння природи «управлінського рішення».

Проведення порівняльного аналізу потужних та вразливих сторін підприємства з урахуванням потенційних та наявних ринкових можливостей і загроз є важливим елементом стратегії. Загальний процес SWOT-аналізу, що враховує взаємозалежність внутрішніх і зовнішніх факторів. Цей підхід дозволяє детально оцінити середовище організації та приймати фундаментальні управлінські рішення.

Дослідження механізмів прийняття управлінських рішень демонструє їхню ключову роль у забезпеченні ефективності функціонування підприємства. Визначено сутність управлінських рішень, їхні типи та особливості прийняття в умовах різних рівнів невизначеності. Розроблено рекомендації для вдосконалення процесу ухвалення рішень, орієнтовані на підвищення їх обґрунтованості, адаптивності та ефективності. Отримані результати можуть бути впроваджені для покращення якості управлінських процесів, забезпечення стабільного розвитку підприємств та підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Ознайомились з сучасними підходами до прийняття управлінських рішень, аналізуючи різні моделі, такі як нормативна, дескриптивна, політична та інкрементальна. Основна мета моделей – оптимізувати процес ухвалення рішень в умовах невизначеності й забезпечити систематичний та ефективний підхід до управління підприємствами. Акцент зроблено на значенні інформаційних

факторів, особистих оцінках менеджерів, ризиках та обмеженнях у часі й ресурсах. Особливу увагу приділено практичним аспектам адаптації моделей до специфічних умов підприємств, що підкреслює їхню прикладну цінність для підвищення конкурентоспроможності та гнучкості бізнесу.

Розглянуто методичні засади прийняття управлінських рішень у діяльності підприємств. Управлінське рішення описується як комплекс послідовних дій, що ґрунтуються на аналізі та виборі оптимальних шляхів досягнення поставлених цілей. Виділено нормативний і дескриптивний підходи до прийняття рішень, кожен з яких має свої особливості та переваги. Зазначено, що ефективність ухвалення рішень залежить від вибору відповідних методів, серед яких статистичні, евристичні та методи експертних оцінок. Моделювання управлінських рішень підкреслює важливість оцінки та адаптації для забезпечення їхньої дієвості.

ТОВ «Стефайно» — українське сімейне підприємство, яке спеціалізується на виробництві м'ясної продукції. За роки свого розвитку компанія стала провідним гравцем у своїй галузі, вдосконалюючи технології виробництва та запроваджуючи системи контролю якості на всіх етапах діяльності. Основні засади функціонування підприємства базуються на ефективності, високій якості продукції, інноваціях та соціальній відповідальності. У внутрішній політиці компанія акцентує увагу на мотивації працівників, дотриманні стандартів безпеки та охорони праці, а у зовнішній політиці — на партнерстві з постачальниками та маркетинговій орієнтації на потреби споживачів. Основні виробничі потужності знаходяться в Івано-Франківській області. Структура компанії включає виробничі, збутові, маркетингові підрозділи та відділ контролю якості. Чітке розподілення обов'язків сприяє ефективному виконанню цілей підприємства. Короткострокова стратегія компанії зосереджена на розширенні ринку збуту, а довгострокова — на освоєнні нових технологій, розвитку сировинної бази та виході на міжнародні ринки. ТОВ «Стефайно» володіє сучасним обладнанням, яке забезпечує високі стандарти якості продукції, а також командою кваліфікованих професіоналів, які

ретельно контролюють кожен етап виробництва. Компанія використовує систему НАССР для моніторингу безпеки харчових продуктів, що дозволяє мінімізувати ризики.

Підприємство активно впроваджує інноваційні технології, удосконалюючи виробничі процеси, що знижує витрати і підвищує якість. Менеджмент ТОВ «Стефайно» застосовує сучасні управлінські методи, орієнтуючись на тенденції ринку та екологічні стандарти. Лінійно-функціональна структура управління сприяє гнучкості та оптимізації процесів.

Система мотивації працівників поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, зокрема премії, що залежать не лише від обсягів виробництва, але й від якості роботи. Для управління якістю застосовуються методи стратегічного контролінгу, що дозволяють своєчасно коригувати процеси.

Внутрішня політика компанії спрямована на ефективність, якість і соціальну відповідальність. ТОВ «Стефайно» надає працівникам програми навчання, медичне страхування та інші соціальні гарантії, що сприяє зниженню плинності кадрів. Зовнішня політика компанії орієнтована на співпрацю з партнерами, що дотримуються високих стандартів якості, а також на розширення ділових зв'язків і вдосконалення продукції відповідно до змін у попиті споживачів.

Процес розробки управлінських рішень у ТОВ «Стефайно» ґрунтується на комплексному аналізі ринку, попиту та внутрішніх ресурсів підприємства. Кожне рішення починається з оцінки поточних умов, таких як ціни на сировину, ринкові тенденції в м'ясній галузі та зміни в законодавстві харчової промисловості.

У 2023 році компанія інвестувала понад 1,2 мільйона гривень у маркетингові дослідження, що дозволило отримати дані про споживчі переваги та витрати домогосподарств. Зокрема, 40% клієнтів вказали на перевагу органічного м'яса, що стало основою для розширення асортименту на 15%, акцентуючи на продуктах без консервантів.

Якість управлінських рішень оцінюється через показники рентабельності, обсягів продажів та задоволеності клієнтів. У 2024 році коефіцієнт операційної рентабельності збільшився на 4%, а 78% співробітників позитивно оцінили управлінські рішення. Крім того, 85% клієнтів задоволені якістю продукції, що підтверджує ефективність управлінських підходів.

Під час аналізу та оцінки управлінських рішень в підприємстві «Стефайно» були дотримані вимоги українського законодавства, зокрема щодо конфіденційності інформації. Оцінка якості рішень здійснювалася на основі аналізу результатів діяльності підприємства та опитувань керівників і співробітників. Опитування проводили усно та анонімно.

З керівниками підприємства обговорювались питання щодо впливу управлінських рішень на ефективність роботи, необхідності швидкої адаптації рішень до змін ринку та наявності ресурсів для їх впровадження. Це дозволило визначити рівень досвіду керівників, ставлення до ризику, якість комунікації під час обговорення рішень та розуміння цілей підприємства.

Пропозиції для удосконалення управлінських рішень:

1. Впровадження CRM- і ERP-систем для автоматизації бізнес-процесів та оптимізації управління.
2. Використання Big Data для аналізу попиту та оптимізації виробництва.
3. Інвестування в навчання персоналу та вдосконалення прийняття рішень.
4. Покращення контролю якості продукції для зниження рекламаций та підвищення репутації.
5. Диверсифікація ринків збуту, скажімо, через онлайн-канали, для збільшення прибутку та зниження залежності від одного сегмента споживачів.

Застосування цих підходів сприятиме підвищенню продуктивності управлінських рішень, кращому використанню ресурсів і зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

Практичні рекомендації для покращення управлінських рішень в підприємстві «Стефайно»:

1. Автоматизація управлінських процесів. Рекомендується впровадження ERP-системи для централізації управління операціями, зокрема обліком запасів, витратами та фінансовим контролем. В Україні у 2022 році лише 22% підприємств використовували ERP-системи. Впровадження таких систем дозволяє скоротити виробничі витрати на 10-20%.

2. Покращення контролю якості. Запровадження багаторівневої системи якості, зокрема HACCP, значно знижує ризик неякісної продукції. У 2021 році 60% м'ясопереробних підприємств України впровадили HACCP, що призвело до зменшення браку на 18% і збільшення експорту на 15% за два роки.

3. Аналіз ринкових тенденцій та поведінки споживачів. Використання аналітичних інструментів, таких як Google Trends або CRM-системи, дозволяє швидше реагувати на зміни попиту. У 2023 році попит на м'ясну продукцію зріс на 4,8%, що вказує на важливість гнучкого асортименту для задоволення потреб різних сегментів.

4. Оптимізація каналів постачання. Співпраця з локальними постачальниками може знизити логістичні витрати та забезпечити стабільність постачання. У 2023 році зростання вартості логістики на 15% сприяло переорієнтації на місцевих постачальників, що дозволило знизити витрати на транспортування на 20%.

5. Покращення умов праці та мотивації персоналу. Впровадження системи гнучкого преміювання та регулярні тренінги сприяють підвищенню продуктивності на 15%. Також, підприємства з мотиваційними програмами зменшують плинність кадрів на 25% і підвищують рівень задоволення працівників на 30%.

Для ТОВ «Стефайно» доцільно впровадити кілька ключових ініціатив для мінімізації негативних наслідків управлінських рішень:

1. Розробка системи управління ризиками. Впровадження механізмів раннього попередження ризиків дозволить ідентифікувати потенційні загрози на етапі планування. За інформацією Державної служби статистики України,

близько 40% підприємств стикаються з труднощами через недостатнє планування ризиків.

2. Покращення управління персоналом. Інвестиції у підвищення кваліфікації співробітників сприяють зростанню продуктивності на 15-20%. ТОВ «Стефайно» може реалізувати програми мотивації та навчання для підвищення залученості персоналу.

3. Оптимізація виробничих процесів і зниження витрат. Впровадження новітніх технологій та оптимізація ресурсів дозволять скоротити витрати. Наприклад, інвестиції в сучасне обладнання можуть знизити енергетичні витрати на 10-15%, що є важливим в умовах зростання цін на енергоносії.

4. Розробка системи фідбеку з клієнтами. Це дасть змогу підприємству негайно реагувати на зміни попиту. Згідно зі статистикою, 70% споживачів лояльні до брендів, які регулярно взаємодіють з клієнтами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанюк Ж. М. Методичні підходи до оцінки ефективності рішень з руху персоналу організації. *Економіка та держава*. 2021. С. 42–45.
2. Близнюкова О. М., Галушко Л. Я., Мельничук І. Я. Прийняття управлінських рішень як процес: можливості застосування фасилітації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Психологія. 2022. № 2. С. 100–103. URL: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.2.20> (дата звернення 20.08.2024).
3. Брюшкова Н. О., Ніколюк О. В., Удовиця О. Ф. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. №3. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1605> (дата звернення: 18.11.2024).
4. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: *методологія та концепція формування* : наук. вид. Н. Л. Гавкалова. Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. 400 с.
5. Гринчишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2021. Т. 32 (71), № 1. С. 38–41.
6. Гуменюк С. В. Стратегічні аспекти розвитку агропромислових підприємств в Україні. *Журнал економічних досліджень*. 2020. Т. 3, № 2. С. 25–31.
7. Державна служба статистики України. Основні показники діяльності підприємств України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 12.05.2024)
8. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 р., № 2275-VIII.
9. Кармінська-Белоброва М., Шматько Н., Пантелєєв М. Прийняття управлінських рішень, як інструмент підвищення ефективності управління.

Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки). 2020. № 2. С. 81-85. (дата звернення 10.03.2024)

10. Карпенко Л. Ф., Чорненька Л. М. Ідентифікація та управління ризиками в маркетинговій діяльності. Економічний простір: *Збірник наукових праць*. Дніпро: ПДАБА, 2022. № 180. С. 54–57.

11. Карпенко Ю. В., Кобзар А. С. Основні підходи до визначення сутності поняття «управлінське рішення». *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*: зб. наук. Праць. за ред.: В.В. Коваленко. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2021. № 11-12 (288-289). С. 147-153

12. Клімова А., Агєєва І. В. Процес прийняття управлінських рішень на сучасних підприємствах. Актуальні проблеми управління та адміністрування: *теоретичні і практичні аспекти*. 2020. С. 275–278.

13. Кондратенко Н. О., Новіков Д. А. Теоретико-методичне забезпечення прийняття управлінських рішень для підприємств промислового комплексу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Економіка. 2020. № 19. С. 51–56.

14. Лозовський Д. М., Долгіх А. М. Сучасні методи управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 37–43.

15. Любецька М. М. Психологічні аспекти характеристики керівника, що мають вплив на прийняття управлінських рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 17–18. С. 91–95.

16. Мельник Л. М. Фінанси підприємства: Підручник. Київ: *Центр учбової літератури*, 2020. 269 с.

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

18. Ощепков О. П., Магденко С. О. Аналіз власного капіталу м'ясопереробних підприємств України як основного джерела їхнього

фінансування та розвитку. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т. 13, № 1. С. 43–48.

19. Пастушенко А. І., Соколенко С. А. Основи стратегічного менеджменту. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 280 с.

20. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. *Дніпро: Університет митної справи та фінансів*, 2020. 276 с.

21. Погріщук Г. Б., Волощук Р. Є. Власний капітал підприємства: *сутність і особливості формування в Україні*. Економіка та держава. 2020. № 7. С. 16–23. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4683&i=1> (дата звернення: 18.01.2021).

22. Подольчак Н. Ю. Оцінювання рівня соціально-економічної ефективності систем менеджменту підприємств шляхом застосування локальних показників. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2020. С. 106–115.

23. Політило М. П. Методика інтегрального оцінювання управлінських рішень в системі управління інноваційним розвитком суб'єктів кооперування. *Ефективна економіка*. 2021. С. 12–18. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1778> (дата звернення: 26.04.2024).

24. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник. за ред. Ю. Є. Петруні. 4-те вид., переробл. і доп. *Дніпро : Університет митної справи та фінансів*, 2020. 276 с.

25. Резнік Н. П., Чорненька Л. М., Кравцова А. Г. Особливості логістичного процесу на складі. *Вісник Хмельницького національного університету*. Сер.: «Економічні науки». Хмельницький, 2022. № 1 (302). С. 148–154.

26. Резнік Н. П., Чорненька Л. М., Тирінов А. В. Поняття та сутність матеріальних запасів у логістичній системі підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Сер.: «Економічні науки». Хмельницький, 2021. № 6. Том 2. С. 220–225.

27. Решетило В. П., Федотова Ю. В. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 3 (77). С. 149–154.

28. Ринок м'яса та м'ясопродуктів в Україні за 2017–2019 роки. Українська аграрна асоціація. URL: <https://www.uagra.com.ua/uk/statti/16-rynok-miasa-ta-miasoproduktiv-v-ukraini-za-2017-2019-roky> (дата звернення: 14.02.2020).

29. Савчук В. П. Виробничий менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 328 с.

30. Снітчук М. О. Підготовка та прийняття управлінських рішень. URL: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4PUs9CHMaSUJ:cpk.org.ua/files/pidgotovka_ta%2520priynattia.doc+&cd=8&hl=ru&ct=clnk&gl=ua (дата звернення: 06.09.2022).

31. Сучасні стратегії менеджменту: український контекст. Менеджмент в Україні. 2023. № 3. С. 45–52.

32. Томчук О. Ф., Градомська І. О. Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 41. С. 307–312.

33. Харбар А. В., Susol R. L. Потенційні напрями збільшення виробництва яловичини в умовах півдня України. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. НПП і молодих вчених «Актуальні аспекти розвитку науки і освіти». Одеса : Одеський державний аграрний університет, 2021. С. 125–128.

34. Чорненька Л. М. Особливості чинних змін у законодавстві, що регламентують діяльність на організованому ринку України. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 70-річчю економічного факультету «Аграрна політика України в умовах глобальних викликів». Київ: НУБіП України, 2021. С. 264–267.

35. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 258 с.

36. Шоробура І. М. Моделі прийняття управлінських рішень: зарубіжний досвід. Педагогічний альманах. 2021. № 10. С. 168–176.

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

38. Сайт підприємства «Стефайно» URL: <https://stefaino.com/kontakty/> . (дата звернення 20.06.2024)
39. Berger.A.D. Ukrainian realities and global trends in the development of the production of meat and meat products. 2020 URL:<http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/32008/1/Berger.pdf>. (дата звернення 28.09.2024)
40. Dovgal O. Development of meat product subcomplex of agriculture of Ukraine. Economic Scope. 2020. № 164. С. 31–37. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-5> . (дата звернення 12.07.2024)
41. Fushtei L. Modern tendencies of development of branches of meat product subcomplex of Ukraine. Polish Journal of Science. 2020. Т. 27, № 3. С. 59–69.
42. Hrechaniuk L. M. (Chornenka L. M.). Justification of the Essence, Functions and Purpose of Grain Future Exchange Market of Agricultural Products. International Journal of Innovative Technologies in Economy. 2021. Т. 2, № 34. URL: <http://surl.li/biqoy>](<http://surl.li/biqoy> . (дата звернення 17.09.2024)
43. Копытets, N.H., & Voloshyn, V.M. Current state and development trends of the meat market. International Scientific and Production Journal “Ekonomika APK”. 2020. № 6. С. 59–67.
44. N. Kuprina, T. Markova, M. Stupnytska, O. Volodina. Peculiarities of analysis of enterprise's own capital in modern conditions. Food Industry Economics. 2020. Т. 12, Вип. 1. С. 35–44. URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v12i1.1667> . (дата звернення 20.09.2024)
45. N. Reznik, A. Zahorodnia, L. Chornenka. Generalization of the Influence of Foreign Experience of the Digitalization Process on the Economic Security of Enterprises. International Journal of Innovative Technologies in Economy. 2021. № 4 (36). URL: <http://surl.li/biqpf>](<http://surl.li/biqpf> . (дата звернення: 12.05.2024).
46. Reznik N., Zahorodnia A., Chornenka L. Analysis of the Logistics Component of the Economic Security System of Enterprises. International Journal of Innovative Technologies in Economy. 2021. № 4 (36). URL: <https://rsglobal.pl/index.php/ijite/article/view/2211> . (дата звернення: 15.05.2024).

47. Ostapchuk, Anatolii; Karpenko, Larysa; Abuselidze, George Management of marketing risks in sustainable development. E3S Web of Conferences. 2023. Т. 371. С. 1–7. URL: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202337105011>. (дата звернення 20.10.2024)

48. Reznik N., Hrechaniuk L. Justification of measures to improve the efficiency of logistics system management. AIP Conference Proceedings. 2022. Т. 2413. С. 040002. URL: <https://doi.org/10.1063/5.0090406>. (дата звернення: 12.05.2024).

49. Srutee R., Sowmya R. S., Annapure U. S. Clean meat: techniques for meat production and its upcoming challenges. Animal Biotechnology. 2022. Т. 33, № 7. С. 1721–1729. URL: <https://doi.org/10.1080/10495398.2021.1911810>. (дата звернення 20.05.2024)

50. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-11371-0_6 (дата звернення: 10.05.2024).