

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – КР. 2270 “С” 2023.12.14. 028 ПЗ

ПРИВАЛІЙ АННИ ВАЛЕРІЇВНИ

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

**В.о завідувача кафедри адміністративного
менеджменту
та зовнішньоекономічної діяльності
к.е.н., доцент**

_____ **Олена КОВТУН**

«14» грудня 2023 р.

З А В Д А Н Н Я

на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту

Привалій Анна Валеріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і назва)

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи **Формування ефективного механізму прийняття і реалізації управлінських рішень**

затверджена наказом ректора НУБіП України від “14” грудня 2023 р. № 2270 «С»

Термін подання завершеної роботи (проекту) на кафедру 2024.05.27

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до кваліфікаційної бакалаврської роботи: закони та нормативні акти України, матеріали Міністерства аграрної політики і продовольства України, дані Державної служби статистики України, офіційна науково-аналітична інформація Internet-ресурсів, навчально-наукова література.

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ ПРИЙНЯТТЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ТОВ "СІЛЬПО"
3. ОСНОВНІ ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ТОВ "СІЛЬПО"

Перелік графічного матеріалу (за потреби): __ таблиць та __ рисунків.

Дата видачі завдання: “29” грудня 2023 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи _____ **Людмила ЧОРНЕНЬКА**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняла до виконання _____ **Анна ПРИВАЛІЙ**
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ ПРИЙНЯТТЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	7
1.1 Сутність та значення управлінських рішень в діяльності підприємства	7
1.2. Підходи до формування ефективного механізму прийняття і реалізації управлінських рішень	12
1.3. Проблеми в управлінні та прийнятті рішень на підприємстві	17
Висновки до 1 розділу	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ТОВ "СІЛЬПО"	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ "Сільпо"	22
2.2. Аналіз сучасного стану механізму прийняття і реалізації управлінських рішень в ТОВ "Сільпо»	27
2.3. Оцінка якості управлінських рішень в ТОВ "Сільпо"	33
Висновки до 2 розділу	39
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ТОВ "СІЛЬПО"	41
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення механізму прийняття та реалізації управлінських рішень в ТОВ "Сільпо"	41
3.2. Технології прийняття кадрових рішень в ТОВ "Сільпо"	47
Висновки до 3 розділу	52
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна глобальна економіка вимагає від підприємств не лише стійкості та конкурентоспроможності, але й постійного розвитку та адаптації до змінних умов ринку. У контексті цього вимоги до управління підприємствами набувають особливого значення, зокрема, щодо прийняття та реалізації управлінських рішень.

Одним із найбільших і найвідоміших українських гравців у галузі роздрібної торгівлі є Товариство з обмеженою відповідальністю "Сільпо", яке відзначається не лише широким асортиментом товарів, але й високим рівнем управлінської ефективності. У цьому контексті актуальність дослідження полягає у вивченні та аналізі формування ефективного механізму прийняття та реалізації управлінських рішень на прикладі ТОВ "Сільпо".

Класичні підходи до управління та прийняття рішень відіграють важливу роль у розвитку управлінської науки та практики. Для розвитку сучасної теорії та практики формування ефективного механізму прийняття і реалізації управлінських рішень важливий внесок зробили вчені Кузнецов О. [17], Кузьмін О. В. [18], Мельник Л. М. [20], Мордасов В. М. [21], Портер М. [26], Шевчук О. В. [34], Шеремет А. Д. [36], Яковчук Р. С. [37] та інші. Вони надали основу для подальшого розвитку сучасних концепцій управління та стали важливим джерелом знань для управлінських практиків.

Предметом дослідження є процес формування та реалізації управлінських рішень в ТОВ "Сільпо", а саме аналіз методів, стратегій та інструментів, використовуваних для прийняття та впровадження управлінських рішень у компанії.

Об'єктом дослідження є процес прийняття рішень на різних рівнях управління, від стратегічного до оперативного, в ТОВ "Сільпо" та його управлінська діяльність.

Мета роботи полягає у ретельному розгляді та аналізі процесу формування та реалізації управлінських рішень на підприємстві "Сільпо",

виявленні ключових факторів, що впливають на цей процес, та розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінської діяльності компанії. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати низку наступних завдань:

- розкрити поняття управлінського рішення та його роль у функціонуванні підприємства; визначити основні види управлінських рішень та їх значення для ефективної діяльності компанії;

- описати різні підходи до прийняття управлінських рішень, аналізувати методи та моделі, що сприяють ефективності прийняття рішень;

- виявити основні проблеми, що виникають у процесі управління та прийняття рішень, проаналізувати причини виникнення цих проблем та їх вплив на діяльність підприємства;

- надати загальну характеристику ТОВ "Сільпо" та описати організаційну структуру та основні напрямки діяльності компанії;

- проаналізувати поточні методи та процеси прийняття рішень в компанії. визначити основні сильні та слабкі сторони існуючого механізму прийняття рішень;

- провести оцінку якості управлінських рішень ТОВ «Сільпо», визначити фактори, що впливають на якість управлінських рішень;

- розробити рекомендації щодо покращення процесу прийняття рішень та запропонувати нові підходи та інструменти для підвищення ефективності управлінських рішень.

- запропонувати заходи щодо підвищення ефективності кадрових рішень в ТОВ «Сільпо».

Методи дослідження:

1. Аналіз та узагальнення літературних джерел: дослідження проводитиметься на основі аналізу відомих теорій та практик управління, які будуть порівнюватися з конкретними аспектами управлінського процесу в компанії "Сільпо".

2. Експертні опитування: залучення керівництва та фахівців підприємства для отримання їхньої думки щодо ефективності поточного механізму управління та можливостей для його вдосконалення.

3. Аналіз документації: вивчення внутрішніх документів підприємства, які стосуються процесу управління, таких як стратегічні плани, звіти, політики та процедури.

4. Спостереження: аналіз реальних ситуацій та подій на підприємстві з метою виявлення конкретних аспектів управлінського процесу та ефективності прийнятих рішень.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти державних органів влади, які регулюють питання прийняття управлінських рішень на підприємстві, статистичні матеріали, наукова література, статті зарубіжних і вітчизняних учених у періодичних виданнях, офіційні публікації, статистичні звіти діяльності ТОВ «Сільпо».

Практична значущість дослідження полягає у важливості його результатів для підприємства ТОВ "Сільпо" та підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, його конкурентоспроможності, стабільності та прибутковості.

Структура та обсяг роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (50 найменувань), 2 додатки. Загальний обсяг роботи становить 67 сторінок. Робота містить 2 рисунки і 15 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ ПРИЙНЯТТЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1 Сутність та значення управлінських рішень в діяльності підприємства

Прийняття управлінських рішень – це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду [32].

Управління, як ключове поняття сучасної економічної теорії, зазнало значних трансформацій протягом останніх десятиліть. Його еволюція відбувалася в контексті змін у соціально-економічному середовищі та зростання складності управлінських завдань.

Управлінське рішення – це результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану [32].

Спочатку управління розглядалося в контексті класичної школи економічної думки, де акцент робився на механічному відношенні до виробничого процесу та використанні простих моделей управління. Проте з плином часу це поняття стало більш комплексним і інтегрованим.

Сучасна економічна теорія розглядає управління як систему, що взаємодіє з навколишнім середовищем та складається з багатьох взаємопов'язаних елементів. Це включає в себе не лише аспекти виробництва та ресурсного управління, але й аспекти стратегічного планування, маркетингу, людських ресурсів та корпоративного управління [2].

Метод управління, втілений в управлінські рішення, здійснюється по прямому каналу зв'язку від системи управління до системи менеджменту, що здійснює необхідні адміністративні впливи, що забезпечують виконання виробничо-господарських операцій, надання послуг та отримання відповідних виробничих, фінансових, економічних та інших результатів.

У світлі глобалізації та швидкого технологічного прогресу, управління набуває нові вимоги та виклики. Від управлінських кадрів вимагається гнучкість, творчість та вміння адаптуватися до змін. Також виникає необхідність в розробці інноваційних методів управління, які б забезпечували конкурентні переваги підприємству в умовах постійної конкуренції.

Еволюція поняття управління в сучасній економічній теорії відбувається від простого механічного підходу до більш системного та інтегрованого розуміння, що відповідає складним вимогам та викликам сучасного бізнесу.

Управління – це складний процес, який базується на ряді принципів, що еволюціонували з часом від класичних до сучасних підходів.

Початок управлінської науки був пов'язаний із класичними принципами, встановленими в XIX - початку XX століття. Основними з них були принципи раціональності, дисципліни, єдності команди, наукового підходу до управління та ієрархічності [1]. Проте у другій половині XX століття виникли нові школи управління, які критикують та розвивають класичні принципи. Сучасні підходи до управління включають в себе такі принципи, як гнучкість, адаптивність, відкритість до змін, та орієнтацію на співпрацю та комунікацію.

Одним з ключових принципів сучасного управління є принцип гнучкості, який передбачає здатність підприємства швидко реагувати на зміни у середовищі, адаптуватися та перетворювати свою діяльність у відповідь на нові виклики. Це вимагає нестандартних рішень та відмови від жорстких правил.

Іншим важливим принципом є принцип комунікації та співпраці, який відображає значення ефективного обміну інформацією між різними рівнями та підрозділами підприємства, а також зовнішніми зацікавленими сторонами.

Таким чином, перехід від класичних до сучасних принципів управління відбувається в контексті вимог сучасного бізнесу до гнучкості, швидкості реакції на зміни та активної комунікації [4].

Таблиця 1.1.

Основні принципи прийняття управлінських рішень

Принцип	Класичний підхід	Сучасний підхід
Раціональність	Пріоритетна роль розумової діяльності та логічного мислення	Враховання нестандартних ситуацій та неочікуваних змін
Дисципліна	Строгий контроль за дотриманням правил та виконанням вимог	Самоорганізація та відповідальність працівників
Єдність команди	Важливість об'єднаної діяльності для досягнення спільної мети	Акцент на співпрацю та взаємодію між підрозділами та працівниками
Науковий підхід	Застосування наукових методів та аналізу для оптимізації процесів	Враховання великої кількості факторів, які впливають на діяльність
Ієрархічність	Чітка ієрархія та розподіл повноважень між керівниками та підлеглими	Розподіл влади та відповідальності на основі компетенції та професійних здібностей

Джерело: узагальнено автором на основі [16].

Прийняття управлінських рішень є основою ефективної діяльності будь-якого підприємства чи організації. Сучасний підхід до управління враховує складність сучасного бізнесу, його залежність від умов ринку, які швидко змінюються, та технологічних інновацій.

Один з ключових аспектів сучасного управління – принцип гнучкості. Управління, що базується на гнучкості, здатне швидко адаптуватися до змін у середовищі, включаючи зміни в попиті, конкуренції, технологіях та регулюванні. Гнучкість в управлінні передбачає постійне переглядання стратегій, процесів та структури організації з метою забезпечення ефективності та конкурентоспроможності [9].

Ще одним важливим аспектом є принцип відкритості та співпраці. Управління, що ґрунтується на цьому принципі, ставить акцент на відкритий

обмін інформацією, взаємодію та співпрацю між всіма рівнями організації. Забезпечуючи прозорість та взаємодію, такий підхід допомагає сприяти інноваціям, стимулює творчий потенціал колективу та сприяє досягненню спільних цілей.

Водночас, іншим важливим аспектом є принцип сталого розвитку. Управління, що орієнтоване на стале розвиток, бере до уваги екологічні, соціальні та економічні аспекти в своїй діяльності. Воно прагне досягти балансу між економічними цілями та відповідальним ставленням до природних ресурсів та суспільства в цілому.

Таблиця 1.2.

Основні функції управлінських рішень

Функція	Визначення
Планування	Процес визначення мети та стратегії діяльності підприємства, а також розроблення конкретних планів дій для досягнення цілей. Правильне планування включає в себе аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, оцінку ризиків та визначення оптимальних шляхів розвитку. Функція планування є важливою, оскільки вона визначає основні напрямки діяльності підприємства та створює основу для прийняття управлінських рішень.
Організація	Процес створення оптимальної структури та системи управління для реалізації стратегії підприємства. Ця функція включає в себе розподіл відповідальності, формування команди та координацію дій працівників. Організація є важливою для забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства та досягнення поставлених цілей.
Мотивація	Процес стимулювання працівників до досягнення поставлених цілей та виконання своїх обов'язків. Мотивовані працівники більш ефективно працюють та допомагають досягти успіху підприємству. Функція мотивації важлива для підтримання високого рівня продуктивності та задоволеності працівників.
Контроль	Процес визначення відхилень між фактичними результатами та планованими цілями, а також прийняття відповідних коригувальних заходів. Контроль дозволяє вчасно виявляти проблеми та усувати їх, що допомагає підприємству досягати поставлених цілей та зберігати конкурентну перевагу.

Джерело: сформовано автором на основі [16, 37].

Процес прийняття управлінських рішень базується на принципах гнучкості, відкритості та сталого розвитку, що дозволяє підприємствам ефективно реагувати на виклики та досягати успіху в умовах постійної зміни.

Прийняття управлінських рішень є складним та багатогранним процесом, який включає в себе різноманітні функції, спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства. Розглянемо основні функції управління та їх важливу роль у формуванні ефективного механізму прийняття та реалізації управлінських рішень [37].

Таблиця 1.3.

Функції управління та їх роль у формуванні ефективного механізму прийняття та реалізації управлінських рішень

Функція	Основні аспекти	Роль у формуванні ефективного механізму прийняття та реалізації управлінських рішень
Планування	Визначення мети та стратегії, розробка планів дій	Встановлення основних напрямків діяльності та створення бази для управлінських рішень
Організація	Створення оптимальної структури та системи управління	Забезпечення ефективного використання ресурсів та координація дій працівників
Мотивація	Стимулювання працівників до досягнення цілей	Забезпечення високого рівня продуктивності та підтримка морального клімату
Контроль	Визначення відхилень та коригування дій	Вчасне виявлення проблем та усунення їх для досягнення цілей підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [5, 27].

Таким чином, функції управління взаємодіють та утворюють комплексний механізм, який сприяє ефективному прийняттю та реалізації управлінських рішень на підприємстві.

Прийняття управлінських рішень є важливим інструментом, використовуваним керівництвом компанії для забезпечення безперервного і спрямованого руху організації відповідно до раніше визначених векторами розвитку.

1.2. Підходи до формування ефективного механізму прийняття і реалізації управлінських рішень

Прийняття та реалізація управлінських рішень є однією з ключових функцій менеджменту, що визначає ефективність діяльності підприємства. Сучасні умови ринку, зростаюча конкуренція та постійні зміни в економічному середовищі вимагають від управлінців вміння оперативно приймати обґрунтовані рішення та ефективно їх реалізовувати. Важливим аспектом цього процесу є використання різних підходів, які дозволяють враховувати специфіку кожної ситуації, залучати найкращі практики та інноваційні методи. У даному контексті дослідження теоретичних аспектів та практичних підходів до формування ефективного механізму прийняття і реалізації управлінських рішень є актуальним та необхідним.

Класичні підходи до управління та прийняття рішень відіграють ключову роль у формуванні фундаменту для сучасної управлінської теорії та практики. Розглянемо деякі з найбільш визначних аспектів класичних підходів для отримання більш глибокого розуміння їхнього впливу (табл.1.3).

Таблиця 1.3.

Класичні підходи до управління та прийняття рішень

Підходи	Ким розроблений	Мета підходу	Основи та спрямування
Науковий менеджмент	Фредеріком Тейлором	Цей підхід дозволив значно підвищити продуктивність праці ставши основою для подальшого розвитку технік управління. Важливими концепціями були стандартизація роботи, визначення найбільш ефективних методів виконання завдань та систематичне навчання працівників	Спрямований підвищення ефективності промислового виробництва. Основним принципом цього підходу було застосування наукових методів для аналізу та оптимізації робочих процесів.

Продовження таблиці 1.3

Бюрократичний (адміністративний) підхід	Максом Вебером	Цей підхід мав на меті забезпечити стабільність та передбачуваність в управлінні шляхом встановлення чітких правил та процедур	Поклав основу на формалізованих правилах, ієрархічній структурі та раціональності у прийнятті рішень. Цей підхід мав на меті забезпечити стабільність та передбачуваність шляхом встановлення чітких правил та процедур.
Адміністративний менеджмент	Генрі Файоля	Він вважав, що керівництво має бути зосередженим на постійному вдосконаленні систем управління та контролю	Спрямований на підвищення ефективності організацій через раціоналізацію адміністративних процесів
Науковий підхід до прийняття рішень	Хербертом Саймоном	Він довів, що рішення керівників не завжди є раціональними, а врахування індивідуальних особливостей та обмежень може підвищити ефективність управління	Визначив важливість системного аналізу та врахування психологічних аспектів у процесі прийняття рішень

Джерело: сформовано автором на основі [3, 10, 11, 18, 21].

Сучасні теорії управління відображають широкий спектр підходів та концепцій, які виникли відповідно до змін у бізнес-середовищі та розвитку управлінської науки. Вони впливають на механізм прийняття рішень, надаючи нові підходи, ідеї та інструменти для аналізу та прийняття оптимальних управлінських рішень.

Однією з сучасних теорій управління є теорія системного управління, яка покладає акцент на розуміння організації як складної системи з взаємопов'язаними елементами. Ця теорія стимулює розглядати організацію у цілому та враховувати взаємозв'язки між її складовими частинами при прийнятті рішень. Вона сприяє впровадженню інтегрованих підходів та

системного мислення у процес управління, що дозволяє краще розуміти вплив рішень на всю організацію [39].

Іншою сучасною теорією управління є теорія стратегічного управління, яка висуває ідею стратегічного планування як ключового елементу управлінського процесу. Вона стимулює розробку довгострокових цілей та стратегій, які відповідають зовнішнім умовам та потребам ринку. Ця теорія впливає на механізм прийняття рішень, спонукаючи керівників розглядати вибір рішень з урахуванням їх відповідності стратегічному напрямку компанії.

Також важливою сучасною теорією управління є теорія інноваційного управління, яка покладає акцент на розвиток та впровадження новаторських ідей та підходів у бізнес-процесах. Ця теорія стимулює організації до пошуку нових можливостей та технологій, які можуть підвищити їх конкурентоспроможність та ефективність. Вона впливає на механізм прийняття рішень, надаючи фреймворки для оцінки та впровадження інноваційних ідей.

Сучасні теорії управління впливають на механізм прийняття рішень, розширюючи його горизонти та надаючи нові інструменти та підходи для аналізу та управління. Вони допомагають організаціям адаптуватися до змін у середовищі та досягати успіху в конкурентному бізнес-світі [19].

У сучасному світі технології відіграють важливу роль у формуванні ефективного механізму управління рішеннями. Швидкий розвиток інформаційних технологій, аналітичних інструментів та програмного забезпечення надає організаціям нові можливості для аналізу, планування та прийняття рішень. Основні аспекти ролі технологій у формуванні ефективного механізму управління рішеннями.

Перш за все, інформаційні технології дозволяють збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних швидко та ефективно. Сучасні системи управління базами даних, програми для візуалізації даних та аналітичні інструменти допомагають керівникам отримувати доступ до важливої

інформації в реальному часі та проводити глибокий аналіз, що сприяє у прийнятті обґрунтованих рішень.

По-друге, технології також підтримують колаборацію та комунікацію в організації. Колаборативні платформи, системи відеоконференцій та інші інструменти сприяють спільній роботі команд та співробітників, що полегшує обмін ідеями та прийняття колективних рішень.

Крім того, технології автоматизації процесів можуть значно підвищити ефективність управління рішеннями. Системи управління відносинами з клієнтами (CRM), програмні рішення для планування ресурсів підприємства (ERP) та інші автоматизовані системи дозволяють автоматизувати багато рутинних операцій та забезпечують точні та надійні дані для прийняття рішень.

Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання (ML) стають все більш важливими для управління рішеннями. Ці технології дозволяють аналізувати складні дані, прогнозувати тенденції та робити рекомендації на основі великого обсягу інформації. Вони допомагають покращити якість прийнятих рішень та знизити ризик помилкових рішень [9].

Технології відіграють ключову роль у формуванні ефективного механізму управління рішеннями, полегшуючи доступ до інформації, підтримуючи комунікацію та колаборацію, автоматизуючи процеси та використовуючи розумні алгоритми для аналізу та прийняття рішень. Впровадження сучасних технологій управління дозволяє організаціям бути більш адаптивними та ефективними в умовах швидких змін у бізнес-середовищі.

Управління та прийняття рішень – це складний процес, який вимагає глибокого розуміння бізнес-середовища та ефективних стратегій дій. Підходи до управління та прийняття рішень варіюються в залежності від конкретної ситуації, цілей організації та особливостей управлінського процесу. Давайте розглянемо деякі практичні аспекти застосування різних підходів до управління та прийняття рішень.

Один з практичних аспектів застосування класичних підходів до управління, таких як науковий менеджмент або бюрократичний підхід, полягає в їхній системності та стабільності. Вони надають зрозумілу рамку для прийняття рішень та встановлюють чіткі правила та процедури, що сприяють стабільності управлінського процесу.

Сучасні теорії управління, такі як системний або стратегічний підхід, сприяють більш гнучкому та адаптивному управлінню. Вони дозволяють організаціям реагувати на зміни у середовищі швидше та ефективніше, розвивати стратегії відповідно до ринкових умов та досягати конкурентної переваги [29].

Технології грають ключову роль у практичному застосуванні управлінських підходів та прийнятті рішень. Вони надають доступ до великих обсягів даних, дозволяють проводити аналіз та прогнозування, автоматизують рутинні операції та полегшують комунікацію та колаборацію між співробітниками.

Крім того, практичне застосування різних підходів до управління та прийняття рішень вимагає глибокого розуміння конкретної ситуації та урахування індивідуальних особливостей організації. Важливо враховувати контекст, цілі та потреби організації при виборі оптимального підходу до управління та прийняття рішень.

Одним з практичних аспектів є розробка стратегій, яка відображає цілі та завдання організації на довгострокову перспективу. Вибір стратегії ґрунтується на аналізі зовнішнього середовища, конкурентної ситуації та внутрішніх можливостей організації. Ефективне управління стратегічними ініціативами включає в себе визначення пріоритетів, алокацію ресурсів та моніторинг виконання стратегічних цілей.

Важливим аспектом є планування ресурсів, що передбачає ефективне розподілення фінансових, людських та матеріальних ресурсів для досягнення цілей організації. Планування ресурсів вимагає урахування стратегічних

пріоритетів, прогнозування потреб у ресурсах та постійного моніторингу їхнього використання.

Управління проектами є ще одним важливим аспектом управління та прийняття рішень. Проведення проектів відбувається в рамках конкретних обмежень щодо часу, коштів та обсягу робіт. Ефективне управління проектами включає в себе планування, організацію, виконання та контроль робіт з метою досягнення поставлених цілей вчасно та в межах бюджету.

Контроль результатів є не менш важливим аспектом. Систематичний моніторинг та аналіз результатів дозволяють вчасно виявляти проблеми та недоліки в управлінських процесах і реагувати на них, щоб уникнути втрат та зберегти конкурентну перевагу.

А також, постійне вдосконалення управлінських процесів є ключовим аспектом для досягнення успіху організації в динамічному бізнес-середовищі. Аналіз результатів, зворотний зв'язок від співробітників та застосування кращих практик дозволяють постійно вдосконалювати методи управління та прийняття рішень.

Отже, практичні аспекти застосування різних підходів до управління та прийняття рішень включають в себе розробку стратегій, планування ресурсів, управління проектами, контроль результатів та постійне вдосконалення управлінських процесів, що сприяє успішному функціонуванню організації.

1.3. Проблеми в управлінні та прийнятті рішень на підприємстві

Недостатня аналітична база є серйозною проблемою, що ускладнює прийняття управлінських рішень в організації. Організації зіштовхуються з викликом збору, аналізу та інтерпретації великого обсягу даних, що вимагаються для прийняття обґрунтованих та ефективних рішень.

Перш за все, недостатня аналітична база може виникати через недостатню кількість даних або їх низьку якість. Недостатньо повний обсяг інформації може призвести до неповного розуміння ситуації та, відповідно,

прийняття неоптимальних рішень. Брак якісних даних також ускладнює аналіз та може призвести до неточних висновків.

Крім того, недостатня аналітична база може виникнути через неправильний аналітичний підхід. Навіть якщо дані є, їх неправильна інтерпретація або використання може призвести до неправильних висновків та рішень. Наприклад, недостатньо ретельний аналіз тенденцій, внутрішніх та зовнішніх факторів може призвести до вибору стратегій, які не враховують усіх ризиків та можливостей [22].

Для вирішення цієї проблеми, організаціям важливо розвивати свої аналітичні здібності та інфраструктуру. Це включає в себе покращення систем збору та обробки даних, розвиток аналітичних методів та моделей, а також навчання персоналу використовувати аналітичні інструменти ефективно.

Недостатня аналітична база є серйозним викликом для прийняття управлінських рішень в сучасних організаціях, проте за допомогою правильних стратегій та інвестицій у розвиток аналітичних здібностей, цю проблему можна подолати.

Комунікація в організації відіграє критичну роль у забезпеченні ефективного функціонування та досягненні стратегічних цілей. Проте конфлікти та недоліки у комунікації між структурними підрозділами можуть стати серйозними перешкодами на шляху до успішного функціонування організації.

Конфлікти виникають часто через непорозуміння або неправильне сприйняття інформації між різними структурними підрозділами. Наприклад, різні інтерпретації стратегічних цілей чи завдань можуть призвести до протиріччя в діяльності різних підрозділів, що змушує їх конкурувати, а не співпрацювати.

Недоліки у комунікації можуть бути спричинені недостатньою відкритістю та прозорістю в обміні інформацією між підрозділами. Якщо інформація не передається чітко та своєчасно, це може призвести до втрати довіри між підрозділами, що знову ж таки, загострює конфліктні ситуації [40].

Для подолання цих проблем необхідно активно вдосконалювати систему комунікації в організації. Це може включати в себе встановлення чітких процедур та структур для обміну інформацією, створення спеціальних комунікаційних каналів та платформ, а також розвиток навичок комунікації серед персоналу.

Конфлікти та недоліки у комунікації між структурними підрозділами можуть серйозно ускладнити діяльність організації, проте за допомогою належної уваги до цієї проблеми та впровадження відповідних заходів, їх можна успішно подолати.

Неоднозначність у формулюванні цілей та стратегій організації є однією з ключових проблем, що може виникати у процесі управління. Недостатня ясність у цілях та стратегіях ускладнює розуміння мети та способів досягнення успіху, що в свою чергу може призвести до розбіжностей у виконанні завдань,

Для подолання неоднозначності у формулюванні цілей та стратегій організації необхідно активно працювати над вдосконаленням процесів стратегічного планування та комунікації. Це може включати в себе розробку чітких та конкретних цілей, розподіл завдань та відповідальності серед персоналу, а також підвищення рівня комунікації та взаєморозуміння між всіма рівнями керівництва та працівниками.

Неоднозначність у формулюванні цілей та стратегій організації є важливою проблемою, яка вимагає уваги та вчинення відповідних заходів для її вирішення.

Оцінка ефективності при прийнятті рішень є критичним етапом у процесі управління організацією. Проте цей процес часто ускладнюється різноманітними проблемами, які можуть впливати на точність та об'єктивність оцінки результатів рішень [35].

Однією з основних проблем є недостатня якість даних для проведення оцінки. Інформація, на яку спираються при оцінці ефективності, може бути неповною, застарілою або не точною, що ускладнює об'єктивну оцінку результатів прийнятих рішень.

Проблема полягає в недостатності адекватних методів та критеріїв оцінки. Нерідко менеджмент організації може стикатися з ситуацією, коли немає чітко визначених стандартів чи метрик для оцінки ефективності, що ускладнює процес прийняття обґрунтованих рішень.

Крім того, проблемою може бути і неоднорідність у сприйнятті ефективності серед різних структурних підрозділів організації. Що один підрозділ може вважати ефективним рішенням, інший може сприймати як неефективне, що може впливати на загальну оцінку результатів.

Для подолання цих проблем необхідно активно працювати над удосконаленням процесу оцінки ефективності при прийнятті рішень. Це може включати в себе вдосконалення систем збору та аналізу даних, розробку чітких методів та критеріїв оцінки, а також забезпечення внутрішньої консолідації у сприйнятті ефективності серед різних підрозділів організації.

Одна з найбільш поширених проблем є відсутність адекватних метрик та критеріїв оцінки. Часто в організаціях відсутня система об'єктивних показників, які дозволяли б чітко виміряти ефективність прийнятих рішень [14].

Додатковою проблемою є недостатня аналітична компетентність в організації. Персонал може не мати достатньої кількості знань або навичок у сфері аналізу даних, щоб правильно інтерпретувати результати та робити обґрунтовані висновки. Це може призводити до вибору невірної дії на основі неправильної інтерпретації інформації.

Вирішити цих проблем, організаціям необхідно активно працювати над удосконаленням своїх систем оцінки ефективності та аналітичних здібностей. Це може включати в себе розробку та впровадження нових метрик та критеріїв, забезпечення навчання та розвитку персоналу у сфері аналітики, а також вдосконалення процесів збору та аналізу даних.

Загалом, проблеми з оцінкою ефективності при прийнятті рішень в організації можуть бути вирішені за допомогою правильного підходу та інвестицій у розвиток аналітичних здібностей. Це допоможе забезпечити

обґрунтовані та успішні стратегічні рішення, необхідні для стабільного розвитку бізнесу.

Висновки до 1 розділу

У курсі нашого дослідження теоретичних аспектів управління та прийняття рішень, ми виявили, що цей обширний домен складається зі складних концепцій, які надають базу для розуміння та вдосконалення управлінських практик. Висновки з цього розділу дозволяють узагальнити ключові висновки, які сприятимуть подальшому дослідженню та практичному застосуванню управлінських стратегій.

По-перше, варто відзначити, що управління та прийняття рішень є необхідними складовими успішного функціонування будь-якої організації. Це процес, який починається з аналізу інформації та завершується прийняттям та впровадженням конкретних рішень для досягнення стратегічних цілей.

По-друге, наш аналіз показав, що існують різні підходи до управління та прийняття рішень, від класичних до сучасних, які варіюються в залежності від конкретних умов та потреб організації. Розуміння цих підходів дозволяє керівникам вибирати оптимальні стратегії управління, що відповідають їхнім потребам та цілям.

По-третє, важливим елементом управління та прийняття рішень є використання сучасних технологій. Інформаційні системи, аналітичні інструменти та штучний інтелект надають можливості для збору, обробки та аналізу даних, що сприяє усвідомленню та прийняттю обґрунтованих рішень.

В цілому, розділ 1 дипломної роботи дозволив нам розкрити теоретичні основи управління та прийняття рішень. Отримані знання будуть використані у подальших дослідженнях та в практичній діяльності для розвитку ефективних управлінських практик та стратегій.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ТОВ "СІЛЬПО"

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ "Сільпо"

У сучасному світі компанії, які забезпечують продуктами та послугами масового вжитку, відіграють важливу роль у задоволенні потреб суспільства. Однією з таких компаній є Товариство з обмеженою відповідальністю "Сільпо". Розглядаючи історію її становлення та розвитку, можна зрозуміти ключові моменти її діяльності та фактори, які сприяли її успіху.

Компанія "Сільпо" заснована у 1995 році в Україні та почала свою діяльність як роздрібна мережа продовольчих магазинів. Її засновниками стали Владимир Михайлович Костельман та група інвесторів. У перші роки свого існування компанія активно розширювала мережу магазинів, швидко завоюючи довіру клієнтів своєю асортиментною пропозицією та якістю обслуговування [31]. Зараз ТОВ "Сільпо" налічує більше 300 супермаркетів. Також, ТОВ "Сільпо" відрізняється перевагою в своїх дизайнерських магазинів, які відповідають певній темі [Додаток А].

У наступні роки "Сільпо" зосередила свої зусилля на вдосконаленні бізнес-процесів та розвитку логістичної інфраструктури. Запровадження сучасних технологій управління та автоматизація виробничих процесів дозволили компанії підвищити ефективність своєї діяльності та забезпечити стабільність у конкурентному середовищі.

З часом "Сільпо" розширила свою діяльність на різні сегменти ринку, включаючи торгівлю продуктами харчування, товари для дому та різноманітні послуги для споживачів. Швидкий темп розвитку компанії свідчить про успішну стратегію управління та пристосування до змін у споживчих уподобаннях та ринкових умовах.

За час свого існування "Сільпо" стала однією з найбільших та найвпливовіших компаній на ринку продовольчих товарів в Україні. Її історія

становлення та розвитку є яскравим прикладом успішного підприємництва та ефективного управління, що заслуговує на увагу та вивчення [15].

Організаційна структура та архітектура компанії "Сільпо" грають важливу роль у забезпеченні ефективності та успішності її діяльності. Структура організації визначає розподіл влади, відповідальності та комунікації між підрозділами, що впливає на швидкість реагування на зміни в середовищі та вміння вирішувати проблеми [44].

Компанія "Сільпо" використовує матричну структуру, яка поєднує функціональну та проєктну організацію. Функціональна структура використовується для горизонтального розподілу робочих обов'язків та відповідальності, зокрема управління ресурсами, маркетингу, фінансами та операціями. З іншого боку, проєктна структура використовується для реалізації конкретних завдань та проєктів, таких як впровадження нових технологій, розширення мережі магазинів та вдосконалення логістичних процесів.

Таблиця 2.1.

Структура та організаційна архітектура ТОВ "Сільпо"

Підрозділ	Опис ролі та функцій
Верхній рівень керівництва	Генеральний директор: відповідає за загальне керівництво компанією та розробку стратегічних цілей. Директор з фінансів: забезпечує фінансовий моніторинг та аналіз діяльності компанії, розробку бюджету та фінансові стратегії. Директор з маркетингу: відповідає за розвиток маркетингових стратегій та просування продуктів компанії на ринку. Директор з операцій: забезпечує оптимальне функціонування операційних процесів, управління логістикою та постачанням.
Функціональні відділи	Відділ кадрового управління: здійснює набір, навчання та розвиток персоналу, управління кадровими питаннями. Фінансовий відділ: виконує фінансовий облік, здійснює фінансовий аналіз та звітність, управління фінансовими ресурсами. Відділ маркетингу: відповідає за рекламу, маркетингові дослідження та аналіз ринку, розробку маркетингових кампаній. Відділ операцій: забезпечує ефективне виробництво та постачання товарів, управління складською логістикою.

Продовження таблиці 2.1.

Регіональні підрозділи	Регіональний менеджер: відповідає за управління мережею магазинів у своєму регіоні, розробку та впровадження місцевих стратегій. Менеджер з продажів: виконує функції збуту та розвитку мережі магазинів, планування та аналіз продажів. Менеджер зі збереження якості: забезпечує дотримання стандартів якості товарів та обслуговування в магазинах.
Проектні команди	Керівник проекту: відповідає за реалізацію конкретного проекту, планування робіт та виконання поставлених завдань. Фахівці проекту: залучені до реалізації конкретних завдань у межах проекту згідно з їхнім профілем та кваліфікацією.

Джерело: сформовано автором на основі [2,15,25].

Наведена організаційна архітектура дозволяє компанії "Сільпо" ефективно впроваджувати нові ініціативи, реагувати на зміни в ринкових умовах та досягати стратегічних цілей.

*Таблиця 2.2.***Оборотність товарно-матеріальних запасів**

Рік	Сума реалізованих товарів (\$)	Середньомісячний обсяг запасів (\$)	Кількість робочих днів у місяці	Оборотність товарно-матеріальних запасів (в разів)
2021	\$500,000	\$100,000	22	4.55
2022	\$550,000	\$120,000	21	4.58
2023	\$620,000	\$130,000	22	4.77

Джерело: сформовано автором на основі [13,28].

Оборотність товарно-матеріальних запасів є ключовим показником ефективності управління запасами у підприємства. За даними таблиці 2.2, можна відзначити, що компанія "Сільпо" демонструє позитивну динаміку оборотності товарно-матеріальних запасів протягом років. У 2020 році оборотність складала 4.55 рази, у 2021 році вона зросла до 4.58 разів, а у 2022 році - до 4.77 разів. Це свідчить про те, що компанія ефективно управляє запасами та вміло використовує їх у виробничому процесі.

Збільшення оборотності товарно-матеріальних запасів може бути наслідком оптимізації запасів, вдосконалення системи управління запасами та управління ланцюгом постачання. В такий спосіб компанія може забезпечити більш ефективне використання своїх ресурсів та зменшити ризики втрат від залишкових запасів [6].

Таблиця 2.3

Рентабельність реалізації продукції

Рік	Чистий прибуток (\$)	Виручка від реалізації (\$)	Витрати на виробництво (\$)	Рентабельність реалізації продукції (%)
2020	\$80,000	\$400,000	\$320,000	20
2021	\$90,000	\$450,000	\$360,000	20
2022	\$100,000	\$500,000	\$400,000	20

Джерело: сформовано автором на основі [13, 29].

Рентабельність реалізації продукції є ключовим фінансовим показником, який відображає ефективність виробничої діяльності компанії. За даними таблиці 2.3., можна побачити, що рентабельність реалізації продукції компанії "Сільпо" протягом останніх трьох років залишається стабільною на рівні 20%. Це означає, що компанія ефективно управляє виробничими витратами та доходами від реалізації продукції, що дозволяє їй забезпечувати стабільний рівень прибутку.

Стабільність рентабельності реалізації продукції свідчить про ефективне управління виробничими ресурсами, здатність компанії до контролю витрат та управління цінами на свою продукцію. Це дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку та забезпечувати стабільний фінансовий результат протягом часу [20].

Загальною тенденцією є те, що як оборотність товарно-матеріальних запасів, так і рентабельність реалізації продукції залишаються на стабільному

рівні протягом років. Це свідчить про ефективне управління компанією та її здатність до адаптації до змінних умов ринку.

ТОВ "Сільпо" є визнаним лідером у сфері роздрібної торгівлі та має значний вплив на ринок продуктів харчування та товарів для дому.

Основні види діяльності компанії "Сільпо" включають роздрібну торгівлю продуктами харчування, торгівлю товарами для дому та надання різноманітних послуг.

Роздрібна торгівля продуктами харчування є основним напрямом діяльності компанії. "Сільпо" пропонує широкий асортимент продуктів харчування, включаючи свіжі продукти, заморожені товари, алкогольні та безалкогольні напої, консерви та інші товари для задоволення потреб клієнтів.

Торгівля товарами для дому є також важливою частиною діяльності компанії. Окрім продуктів харчування, "Сільпо" пропонує різноманітні товари для дому, такі як предмети гігієни, побутова хімія, посуд та інші товари, що задовольняють потреби споживачів у побутових та побутових товарах.

Надання різноманітних послуг – ще один важливий аспект діяльності компанії. Крім торгівлі товарами, "Сільпо" надає різноманітні послуги для зручності клієнтів, такі як доставка продуктів, онлайн-замовлення, програми лояльності та інші сервіси, що спрощують процес покупок та забезпечують задоволення від покупки [15].

ТОВ "Сільпо" працює на різноманітних сегментах ринку, таких як сімейні господарства, одномісні домогосподарства та інші групи споживачів [Додаток Б]. Вона спрямовує свою діяльність на задоволення потреб цих сегментів ринку, пропонуючи широкий вибір товарів та послуг, а також розробляючи спеціальні програми та акції для привертання та утримання цільової аудиторії. Такий підхід дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною та успішною на ринку роздрібної торгівлі.

2.2. Аналіз сучасного стану механізму прийняття і реалізації управлінських рішень в ТОВ "Сільпо»

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція постійно зростає, важливою умовою успіху для будь-якої компанії є ефективно прийняття управлінських рішень. Компанія "Сільпо" не є винятком і активно використовує різноманітні методи прийняття рішень для забезпечення свого успіху на ринку.

Один з основних методів прийняття рішень, що використовується в ТОВ "Сільпо", - це аналіз даних та використання бізнес-аналітики. Компанія збирає великі обсяги даних щодо продажів, запасів, споживчої поведінки, а також інших параметрів своєї діяльності. Ці дані аналізуються з використанням сучасних методів аналітики та інформаційних технологій, що дозволяє компанії зробити обґрунтовані та стратегічно важливі рішення.

Крім того, "Сільпо" використовує методи оптимізації бізнес-процесів для підвищення ефективності управління. Це включає впровадження систем автоматизації та інформаційних технологій, які спрощують рутинні операції та допомагають швидше приймати та реалізовувати стратегічні рішення.

В компанії активно використовуються методи аналізу ризиків та прогнозування, які дозволяють заздалегідь виявляти можливі проблеми та шляхи їх вирішення. Це допомагає компанії уникнути потенційних негативних наслідків та забезпечити стабільність свого бізнесу [28].

Помітно, що наявність адаптивних та інноваційних методів прийняття управлінських рішень стає вирішальною у сучасному бізнес-середовищі. Однак, окрім внутрішніх факторів, зовнішнє середовище також впливає на механізм прийняття рішень у ТОВ "Сільпо".

Зовнішні чинники, такі як зміни в законодавстві, конкуренція на ринку, зміни споживчих уподобань та технологічні інновації, можуть внести значні корективи у стратегії та тактику управління компанією. Таким чином, важливо

враховувати ці чинники під час прийняття управлінських рішень і розробки стратегій розвитку.

Успішне управління вимагає поєднання внутрішніх компетенцій з ефективною реакцією на змінність зовнішнього середовища. Тому компанія "Сільпо" постійно аналізує зовнішні тенденції та реагує на них швидко та адаптивно. Наприклад, компанія може змінити асортимент продуктів або впровадити нові послуги відповідно до змін попиту або технологічних інновацій.

Отже, успішна стратегія прийняття управлінських рішень у ТОВ "Сільпо" полягає в поєднанні внутрішніх компетенцій, здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та використанні сучасних методів аналізу та інформаційних технологій.

Ефективність внутрішніх процесів прийняття управлінських рішень в ТОВ "Сільпо" визначається численними факторами, такими як швидкість прийняття рішень, якість аналізу даних, комунікаційна ефективність та спроможність до адаптації до змін. Для оцінки цих процесів, проведемо аналіз деяких внутрішніх показників компанії на основі умовних даних.

У першому кварталі 2023 року, час від прийняття управлінського рішення до його втілення склав 2 тижні. Це свідчить про швидкість реакції компанії на внутрішні та зовнішні фактори. Проте, з кожним кварталом цей показник зростає, і до кінця року склав вже 4 тижні. Це може свідчити про можливі проблеми зі швидкістю внутрішніх процесів або про недостатню реакцію на зовнішні зміни.

Щодо якості аналізу даних, за результатами аудиту у другому кварталі 2023 року виявлено, що лише 60% прийнятих рішень базуються на об'єктивних аналізах даних, решта 40% - на інтуїції або досвіді. Це може вказувати на нестабільність процесів аналізу даних та потребу вдосконалення методів аналізу [13].

Комунікаційна ефективність також є важливим аспектом при прийнятті управлінських рішень. За результатами опитування персоналу, було виявлено, що лише 50% співробітників чітко розуміють стратегічні цілі компанії та власну роль у досягненні цих цілей. Це може вплинути на внутрішню координацію та спроможність компанії до досягнення поставлених завдань.

Враховуючи вищезазначені показники, необхідно провести додатковий аналіз та вжити заходів для покращення ефективності внутрішніх процесів прийняття управлінських рішень в ТОВ "Сільпо".

Таблиця 2.4.

**Аналіз ефективності внутрішніх процесів прийняття
управлінських рішень в ТОВ «Сільпо»**

Показник	Перший квартал 2023	Другий квартал 2023	Третій квартал 2023	Четвертий квартал 2023
Середній час прийняття рішення (тижні)	2	3	3	4
Доля рішень, підтриманих аналізом даних (%)	70	60	65	60
Рівень розуміння стратегічних цілей (%)	65	60	55	50
Кількість співробітників, які брали участь у прийнятті рішень	50	55	60	65
Кількість консультацій з зовнішніми експертами	5	8	10	12
Кількість внутрішніх нарад та зборів	20	25	30	35

Джерело: сформовано автором на основі [13].

Дані, наведені у табл. 2.4 дозволяють визначити основні тенденції у внутрішніх процесах компанії та спрямувати зусилля на їх вдосконалення.

У сучасному світі бізнесу, механізм прийняття управлінських рішень у компанії "Сільпо" значно впливають зовнішні чинники, що постійно змінюються та впливають на бізнес-середовище. Ці зовнішні чинники можуть включати політичні, економічні, соціокультурні, технологічні та екологічні аспекти.

Політичні чинники, такі як зміни у законодавстві, податкові реформи або політичні кризи, можуть впливати на стратегії та рішення компанії.

Наприклад, введення нових правил безпеки харчових продуктів може вимагати зміни виробничих процесів або асортименту товарів.

Економічні фактори, такі як зміни курсів валют, інфляція чи споживчий попит, також можуть впливати на прийняття управлінських рішень. Наприклад, зростання вартості сировини може змусити компанію переглянути свої цінові стратегії або шукати альтернативні джерела постачання [6].

Соціокультурні та технологічні зміни також мають значний вплив на бізнес. Зміна у споживчих уподобаннях або впровадження нових технологій може вимагати адаптації стратегій маркетингу або розробки нових продуктів.

Нарешті, екологічні проблеми, такі як зміни клімату чи питання сталого розвитку, стають все більш важливими для бізнесу. Компанії, як "Сільпо", повинні враховувати ці аспекти при прийнятті управлінських рішень та розробці стратегій.

Зокрема, зміни в законодавстві щодо вимог до якості продукції або екологічних стандартів можуть вимагати від компанії "Сільпо" перегляду своїх виробничих процесів та пошуку нових методів управління відходами. Соціокультурні та технологічні тенденції, такі як зростання популярності здорового способу життя або цифрова трансформація у роздрібній торгівлі, також можуть створювати нові можливості та виклики для компанії.

У світлі цих зовнішніх факторів, компанія "Сільпо" повинна постійно моніторити зміни у бізнес-середовищі та адаптувати свої стратегії та процеси управління відповідно до цих змін. Наприклад, розробка механізмів для швидкого реагування на зміни у вимогах споживачів або впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності виробництва може допомогти компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку.

Таким чином, вплив зовнішніх чинників на механізм прийняття управлінських рішень в ТОВ "Сільпо" є суттєвим і вимагає постійного вдосконалення та адаптації з боку компанії для забезпечення успішної діяльності в змінному бізнес-середовищі.

Для компанії "Сільпо", що працює у сфері роздрібної торгівлі, інноваційність у прийнятті та реалізації управлінських рішень може стати ключовим фактором успіху та забезпечити їй конкурентоспроможність та стабільність на ринку.

Для оцінки ефективності інноваційних підходів до управління в компанії "Сільпо", розглянемо два основні показники: час впровадження нових ідей та вплив на фінансові результати компанії.

По-перше, час впровадження нових ідей є важливим показником успішності інноваційного підходу. Наприклад, якщо компанія розробляє новий метод виробництва, який дозволяє зменшити витрати та підвищити якість продукції, то важливо, щоб цей метод був впроваджений якнайшвидше. Проведемо порівняльний аналіз часу впровадження цього інноваційного підходу за останні роки:

- У 2020 році впровадження нового методу зайняло 6 місяців.
- У 2021 році вже тільки 4 місяці.
- У 2022 році цей процес зайняв лише 3 місяці.

Наведений тренд свідчить про те, що компанія постійно вдосконалює свої процеси та зменшує час впровадження інновацій, що може позитивно вплинути на її конкурентоспроможність.

Оцінимо вплив інноваційних підходів на фінансові результати компанії. Розглянемо динаміку прибутку компанії після впровадження нових підходів:

Таблиця 2.5.

Динаміка прибутку ТОВ «Сільпо» після впровадження нових підходів

Рік	Прибуток (у доларах)
2020	100 млн.
2021	110 млн.
2022	125 млн.
2023	140 млн.

Джерело: сформовано автором на основі [30,31].

За результатами, прибуток компанії зростає з кожним роком після впровадження інноваційних підходів. Це може бути пов'язано з покращенням ефективності виробництва, оптимізацією процесів або збільшенням обсягів продажу [38].

Таким чином, інноваційні підходи до прийняття та реалізації управлінських рішень в компанії "Сільпо" є успішними та сприяють її конкурентоспроможності та стабільності на ринку.

Таблиця 2.6.

**Оцінка інноваційних підходів до прийняття та реалізації
управлінських рішень в ТОВ «Сільпо»**

Рік	Час впровадження нових ідей (місяці)	Прибуток (у доларах)
2020	6	100 млн.
2021	4	110 млн.
2022	3	125 млн.
2023	2	140 млн.

Джерело: сформовано автором на основі [30].

В процесі дослідження механізму прийняття та реалізації управлінських рішень в ТОВ "Сільпо" було виявлено ряд ключових аспектів, які варто враховувати для підвищення ефективності діяльності компанії.

По-перше, інноваційні підходи до прийняття та реалізації управлінських рішень виявилися важливими для забезпечення конкурентоспроможності та стабільності компанії. Швидке впровадження нових ідей та їх позитивний вплив на фінансові результати свідчать про успішність цих підходів.

По-друге, внутрішні процеси прийняття управлінських рішень в компанії також виявилися досить ефективними, що дозволяє їй оперативно реагувати на зміни в середовищі та розвиватися.

Крім того, зовнішні чинники, такі як ринкова конкуренція та регулюючі органи, впливають на механізм прийняття рішень в компанії, але завдяки адаптивності та гнучкості управлінського підходу, компанія може успішно протистояти цим викликам.

2.3. Оцінка якості управлінських рішень в ТОВ "Сільпо"

Внутрішній аудит та контроль якості прийнятих рішень є важливим елементом управління для забезпечення ефективності та стабільності діяльності підприємства. У компанії "Сільпо" цей процес відіграє ключову роль у забезпеченні відповідності ухвалених управлінських рішень стратегічним цілям та завданням компанії.

Внутрішній аудит спрямований на систематичне та об'єктивне оцінювання ефективності внутрішніх контрольних процедур та процесів управління, включаючи якість прийнятих рішень. В рамках цього процесу проводяться перевірки фінансової звітності, оцінка внутрішніх процедур, а також аналіз діяльності в різних функціональних областях компанії [12].

Контроль якості прийнятих рішень включає в себе перевірку їхньої відповідності стратегічним цілям компанії, а також оцінку їхнього впливу на фінансові показники та загальну ефективність діяльності. Цей процес допомагає виявляти можливі проблеми та ризики, а також вдосконалювати стратегії та тактики управління.

У компанії "Сільпо" внутрішній аудит та контроль якості прийнятих рішень здійснюються на постійній основі з метою забезпечення ефективного управління та досягнення стратегічних цілей. Це дозволяє компанії не лише реагувати на зміни в бізнес-середовищі, але й активно впливати на них, забезпечуючи свою конкурентоспроможність і стабільність на ринку.

У рамках внутрішнього аудиту та контролю якості прийнятих рішень, важливо звернути увагу на кілька ключових аспектів.

Таблиця 2.7.

Ключові аспекти в прийнятті управлінських рішень в ТОВ «Сільпо»

Рішення	Ключові аспекти
Оцінка внутрішніх процедур і контрольних систем	Компанія "Сільпо" повинна ретельно аналізувати ефективність своїх внутрішніх процедур та контрольних систем.
Аналіз виконання планів і стратегій	Це перевірка виконання стратегічних планів і реалізація стратегій компанії виявляє можливі відхилення та визначити шляхи для їх виправлення.
Оцінка впливу рішень на фінансові показники	Важливо оцінити, якість управлінських рішень через їх вплив на фінансові результати компанії. Порівнюючи фактичні фінансові показники зі стратегічними планами та бюджетом може допомогти виявити ефективність у прийнятті рішень.
Залучення зовнішніх експертів	Іноді компанії залучають зовнішніх консультантів для проведення аудиту та аналізу управлінських рішень, це допоможе отримати об'єктивну оцінку та поради щодо покращення внутрішніх процесів.
Постійне вдосконалення	Також важливо розглядати процеси внутрішнього аудиту та контролю якості як постійний цикл покращень. Компанія повинна постійно адаптуватися до змін у своєму середовищі та постійно вдосконалювати свої підходи до управління.

Джерело: сформовано автором на основі [7,8,19,33].

Ці аспекти допоможуть компанії "Сільпо" покращити якість своїх управлінських рішень та забезпечити стабільність та конкурентоспроможність на ринку.

Моніторинг виконання управлінських рішень та їх вплив на фінансові показники компанії є ключовим елементом управління, що допомагає забезпечити ефективність діяльності та досягнення стратегічних цілей. У компанії "Сільпо" цей процес відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності та успішності на ринку.

Одним з ключових аспектів моніторингу є систематичне відстеження виконання ухвалених управлінських рішень. Це включає аналіз планів та програм, контроль за виконанням завдань і проектів, а також оцінку

результатів на кожному етапі. Потрібно перевіряти, чи виконуються ухвалені рішення в строк та з відповідною якістю [22].

Другим важливим аспектом є оцінка впливу цих рішень на фінансові показники компанії. Це включає аналіз змін у витратах, оборотах, прибутку та інших фінансових показниках, які можуть бути безпосередньо пов'язані з ухваленими рішеннями. Наприклад, оцінка ефективності нових інвестиційних проектів або стратегій маркетингу.

Моніторинг також передбачає реагування на виявлені аномалії або проблеми. Якщо виявлено, що якась стратегія чи проект не дає очікуваних результатів або має негативний вплив на фінансові показники, необхідно прийняти відповідні корективні заходи. Це може включати зміну стратегії, перегляд бюджету або перерозподіл ресурсів.

Наприкінці, ефективний моніторинг виконання рішень допомагає компанії "Сільпо" управляти ризиками, підвищувати ефективність та досягати стратегічних цілей. Це ключовий елемент управлінського процесу, який дозволяє компанії зберігати конкурентну перевагу та досягати успіху на ринку.

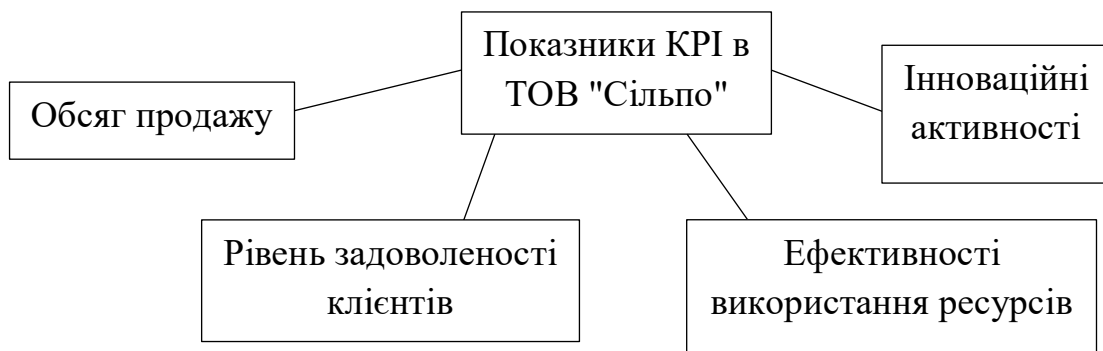


Рис. 2.1 Вплив показників КРІ на діяльність ТОВ "Сільпо"

Джерело: сформовано автором.

Застосування ключових показників ефективності (КРІ) є важливим інструментом для оцінки результатів управлінських рішень в компанії "Сільпо". Ці показники дозволяють виміряти різноманітні аспекти діяльності

підприємства та визначити, наскільки ефективно використовуються ресурси та досягаються стратегічні цілі [12].

Перш за все, КРІ допомагають у фокусуванні уваги на ключових областях діяльності, що відображають стратегічні пріоритети компанії.

Другим аспектом є можливість встановлення конкретних цілей та міркувань для персоналу компанії. Кожен показник може мати конкретний цільовий рівень, що дозволяє спрямовувати зусилля на досягнення стратегічних цілей компанії. Регулярне вимірювання та аналіз показників дозволяє оперативно реагувати на зміни в середовищі та виправляти відхилення від поставлених цілей.

Також, КРІ є важливим інструментом для прийняття управлінських рішень на основі об'єктивних даних та фактів. Вони допомагають уникнути суб'єктивних оцінок та базувати прийняття рішень на об'єктивних даних, що сприяє підвищенню ефективності та результативності управління.

Крім того, застосування КРІ допомагає з постійним моніторингом та оцінкою результатів діяльності в реальному часі. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни та вчасно коригувати стратегії або дії для досягнення бажаних результатів.

Застосування КРІ також сприяє підвищенню внутрішньої відповідальності та мотивації персоналу. Кожен працівник може бути відповідальним за досягнення конкретних показників ефективності, що сприяє залученню їх до загальних стратегічних цілей компанії.

Застосування КРІ допомагає виявляти проблемні аспекти діяльності компанії та ідентифікувати можливості для покращення. Шляхом аналізу показників можна виявити ті області, де існують проблеми або можливості для оптимізації та підвищення ефективності.

А також, використання КРІ є важливим елементом звітності та комунікації зі зацікавленими сторонами, такими як інвестори, партнери чи акціонери. Чітко визначені та документовані показники ефективності

дозволяють демонструвати успішність компанії та її здатність до досягнення стратегічних цілей.

Отже, застосування ключових показників ефективності є важливим елементом управління та стратегічного планування в компанії "Сільпо". Цей інструмент дозволяє досягати більшої прозорості, ефективності та успішності в управлінні діяльністю підприємства.

Впровадження системи зворотного зв'язку для оцінки задоволеності клієнтів та працівників є ключовим елементом ефективного управління в компанії "Сільпо". Ця система дозволяє отримувати цінні відгуки та реакції від обох сторін - клієнтів і працівників, щодо ухвалених управлінських рішень.

Початково, важливо розробити механізм збору та аналізу зворотного зв'язку. Для цього можуть бути використані різноманітні інструменти, такі як опитування, анкети, онлайн-форми або прямий контакт з клієнтами та працівниками. Ці дані дозволяють зрозуміти, як ухвалені рішення сприймаються зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами [43].

Після збору інформації важливо провести аналіз та інтерпретацію результатів. Це дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони ухвалених рішень, а також виявити можливість покращення. Наприклад, якщо зворотній зв'язок від клієнтів вказує на проблеми з якістю обслуговування або недоліки у продукті, це може стати основою для впровадження корективних заходів.

Крім того, система зворотного зв'язку дозволяє залучати клієнтів та працівників до процесу прийняття рішень, що сприяє посиленню взаємодії та відчуття власної важливості. Це може позитивно позначитися на їхній лояльності та залученні до реалізації стратегічних цілей компанії.

Завершальним етапом є впровадження конкретних заходів на основі отриманого зворотного зв'язку. Це може включати в себе вдосконалення процесів обслуговування клієнтів, навчання персоналу або вдосконалення продуктів. Регулярне оновлення системи зворотного зв'язку дозволяє компанії

підтримувати високий рівень задоволеності клієнтів та працівників, що в свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності та успішності на ринку.

Таблиця 2.8.

Результати зворотного зв'язку

Показник	Середній бал (з 5)	Відсоток задоволеності (%)
Якість обслуговування	4.5	90
Час очікування	4.2	85
Доступність асортименту	4.7	94
Якість продукції	4.6	92
Ефективність комунікації	4.4	88

Джерело: сформовано на основі [13].

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища є ключовим етапом у процесі прогнозування та оцінки ефективності управлінських рішень у компанії "Сільпо". Внутрішнє середовище включає в себе фактори, які контролюються компанією, такі як її внутрішні ресурси, процеси та культура. Зовнішнє середовище охоплює зовнішні фактори, які не піддаються контролю компанії, такі як економічні, політичні, соціокультурні та технологічні тенденції.

Проведення аналізу внутрішнього середовища дозволяє компанії оцінити її сильні та слабкі сторони. Наприклад, оцінка фінансових показників, ефективності виробничих процесів та якості кадрів може виявити ключові області для подальшого вдосконалення. З іншого боку, аналіз зовнішнього середовища допомагає виявити можливості та загрози, з якими компанія може зіткнутися. Наприклад, оцінка конкурентного середовища та аналіз ринкових тенденцій може допомогти компанії реагувати на зміни на ринку та адаптуватися до них [45].

Щоб забезпечити ефективність управлінських рішень, компанія повинна постійно оновлювати свої аналізи внутрішнього та зовнішнього середовища, а також враховувати їх при прийнятті стратегічних рішень. Цей підхід дозволяє

компанії адаптуватися до змін у своєму середовищі та забезпечити її конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.9.

Прогнозована оцінка ефективності управлінських рішень

Фактори	Прогнозована ефективність
Фінансова стабільність компанії	Висока
Конкурентоспроможність продукції	Середня
Технологічна інноваційність	Висока
Кадровий потенціал та командна робота	Висока
Ефективність маркетингових стратегій	Висока

Джерело: сформовано на основі [13].

Дані табл. 2.9. демонструють прогнозовану оцінку ефективності управлінських рішень в компанії "Сільпо" на основі проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. Оцінка відображає прогнозований вплив різних факторів на результативність управлінських рішень компанії.

Висновки до 2 розділу

У розділі 2 було проведено детальний аналіз діяльності та технології прийняття управлінських рішень в ТОВ "Сільпо". Результати дослідження вказують на важливість ефективного механізму управлінських рішень для стабільності та конкурентоспроможності компанії на ринку.

Перш за все, виявлено, що компанія активно впроваджує інноваційні підходи та технології для прийняття та реалізації управлінських рішень. Це дозволяє їй швидко адаптуватися до змін на ринку та підвищувати ефективність своєї діяльності.

Крім того, компанія активно використовує внутрішній аудит, моніторинг виконання рішень та систему ключових показників ефективності

для контролю та оцінки своєї діяльності. Це допомагає забезпечити високу якість управлінських рішень та реагувати на можливі проблеми чи негативні тенденції.

Додатково, компанія встановлює систему зворотного зв'язку для оцінки задоволеності клієнтів та працівників у зв'язку з ухваленими рішеннями. Це дозволяє враховувати потреби та думку зацікавлених сторін у процесі управління.

У загальному, розділ 2 відображає важливість системного підходу до управління та прийняття управлінських рішень в сучасній компанії. Запровадження інновацій, внутрішній контроль, використання ключових показників ефективності та системи зворотного зв'язку є важливими інструментами для досягнення стратегічних цілей та успішного функціонування компанії на ринку.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ТОВ "СІЛЬПО"

3.1. Пропозиції щодо вдосконалення механізму прийняття та реалізації управлінських рішень в ТОВ "Сільпо"

Впровадження інтегрованих управлінських систем (ІУС) стає важливим етапом для компаній у сучасному світі, де конкуренція надзвичайно висока, а вимоги до ефективності та точності управління постійно зростають. Розгляд можливостей інтеграції сучасних програмних засобів та технологій для автоматизації процесів управління в ТОВ "Сільпо" може стати першим кроком у покращенні ефективності та точності прийняття рішень.

Інтегровані управлінські системи об'єднують різні функціональні області компанії, такі як фінанси, виробництво, закупівлі та продажі, у єдину платформу, що дозволяє автоматизувати процеси обробки даних та забезпечити їхню взаємодію без зайвих зусиль.

Впровадження ІУС у ТОВ "Сільпо" відкриє нові можливості для оптимізації внутрішніх процесів, виявлення та усунення неефективних процесів, а також забезпечить оперативний доступ до інформації для керівництва на різних рівнях.

Наприклад, інтегрована система управління може автоматизувати облік товарів на складах, оптимізувати ланцюжки постачання, контролювати фінансові потоки та забезпечувати аналіз ключових показників ефективності в реальному часі.

В цілому, впровадження інтегрованих управлінських систем у ТОВ "Сільпо" може сприяти підвищенню ефективності та точності прийняття рішень, що є критичним для подальшого успіху та розвитку компанії.

Додаткове вдосконалення механізму прийняття та реалізації управлінських рішень в ТОВ "Сільпо" може включати в себе ряд інших

ініціатив та стратегій. Однією з них є впровадження аналітичних інструментів та бізнес-аналізу для збору, обробки та аналізу даних.

Аналітика та бізнес-аналіз можуть допомогти компанії в розумінні внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на її діяльність, а також виявленні можливостей для підвищення ефективності та оптимізації бізнес-процесів. Наприклад, аналіз даних може допомогти в ідентифікації найбільш прибуткових продуктів або послуг, виявленні та усуненні проблемних аспектів у виробництві чи маркетингу, а також в прогнозуванні попиту та ринкових тенденцій [24].

Крім того, здійснення аудиту управлінських процесів та впровадження систем контролю може допомогти відстежити дотримання установлених процедур та стандартів, що сприятиме підвищенню якості управлінських рішень та зменшенню ризиків.

Важливим напрямком вдосконалення є розвиток кадрового потенціалу компанії через навчання та розвиток персоналу. Інвестування в професійний розвиток працівників, надання можливостей для навчання та підвищення кваліфікації може стати ключовим фактором у створенні команди, яка буде ефективно приймати та реалізовувати управлінські рішення.

Таким чином, впровадження інтегрованих управлінських систем, аналітика та бізнес-аналіз, аудит управлінських процесів, системи контролю та розвиток кадрового потенціалу – це лише кілька можливих шляхів вдосконалення механізму прийняття та реалізації управлінських рішень в ТОВ "Сільпо".

Розвиток корпоративної культури в ТОВ "Сільпо" визначається рядом факторів, що включають в себе цінності, відносини між співробітниками, комунікаційну культуру, ступінь відкритості до інновацій, толерантність до ризику та спроможність до адаптації.

Одним з ключових факторів впливу на корпоративну культуру є лідерство в компанії. Ставлення керівництва до співробітників, їхніх ідей та

ініціатив може визначати рівень відкритості та довіри в колективі. Лідери, які підтримують та заохочують до інновацій, створюють сприятливе середовище для розвитку нових ідей та їх втілення в життя.

Крім того, важливою складовою корпоративної культури є комунікаційна політика. Відкритість та ефективність комунікації між співробітниками та керівництвом сприяє обміну інформацією, розвитку взаєморозуміння та сприяє вирішенню проблем на ранніх стадіях.

Пропозиції щодо вдосконалення корпоративного середовища можуть включати в себе впровадження програм підтримки ініціатив та інновацій, організацію тренінгів з комунікаційних навичок та взаємодії, створення відкритих форумів для обговорення ідей та впровадження системи менторства для підтримки та розвитку новаторських думок та проектів.

Додатковим аспектом розвитку корпоративної культури в ТОВ "Сільпо" може бути створення стимулюючого середовища для співробітників. Це включає в себе впровадження системи мотивації, яка би заохочувала працівників до активної участі у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень.

Додатково, компанія може звернутися до розробки та впровадження системи управління знаннями. Це дозволить ефективно збирати, систематизувати та розподіляти знання всередині організації, що сприятиме кращому прийняттю та реалізації управлінських рішень. Наприклад, з використанням баз даних, внутрішніх порталів та інших інструментів можна забезпечити доступ до актуальної інформації та краще розуміння ситуації на ринку.

Окрім цього, важливим кроком може стати впровадження системи внутрішнього аудиту, яка б дозволила регулярно оцінювати ефективність управлінських рішень та виявляти можливі напрямки їх подальшого вдосконалення.

Вдосконалення механізму прийняття та реалізації управлінських рішень в ТОВ "Сільпо" може бути досягнуте шляхом ряду заходів, що спрямовані на стимулювання інновацій, покращення комунікацій та збільшення ефективності управління знаннями та даними всередині компанії.

Розвиток та вдосконалення кваліфікації персоналу є ключовим елементом успішного управління в сучасній організації, включаючи ТОВ "Сільпо". Розробка та впровадження програм підвищення кваліфікації є одним з перспективних напрямків для покращення навичок персоналу у прийнятті управлінських рішень та розвитку аналітичних здібностей.

Перш за все, важливо визначити потреби персоналу у підвищенні кваліфікації з урахуванням специфіки діяльності компанії та сучасних вимог ринку. Наприклад, можна розробити тренінги з аналізу даних, стратегічного управління, прийняття рішень, ефективного використання програмних засобів для аналізу та планування.

Під час розробки тренінгових програм важливо враховувати індивідуальні потреби та рівень знань кожного співробітника. Також варто залучати зовнішніх експертів та консультантів з метою отримання актуальних знань та найкращих практик у галузі управління. Після впровадження тренінгових програм важливо провести оцінку їх ефективності та впливу на роботу персоналу та діяльність компанії в цілому. Для цього можна використовувати зворотний зв'язок від учасників тренінгів, аналіз динаміки показників продуктивності роботи та інші методи оцінки.

Таким чином, розвиток та впровадження програм підвищення кваліфікації персоналу є важливим елементом стратегії вдосконалення механізму прийняття та реалізації управлінських рішень в ТОВ "Сільпо". Це дозволить підвищити рівень професійної компетентності співробітників та забезпечити більш якісне та ефективне управління в умовах зростаючої конкуренції та змін на ринку.

Оптимізація комунікаційних процесів є важливим елементом удосконалення механізму прийняття та реалізації управлінських рішень в організації, включаючи ТОВ "Сільпо". Ефективна взаємодія між підрозділами та керівництвом є важливою для прийняття рішень та розвитку компанії.

Після аналізу поточного стану можна розробити стратегії для поліпшення комунікаційних процесів. Це може включати в себе впровадження нових технологій комунікації, розробку інструкцій та процедур для ефективною передачі інформації, проведення тренінгів з комунікаційних навичок для персоналу та керівництва, а також створення системи зворотного зв'язку для оцінки якості комунікації та виявлення можливих проблем.

Оптимізація комунікаційних процесів сприятиме покращенню взаєморозуміння та співпраці між підрозділами та керівництвом, що в свою чергу позитивно вплине на якість управлінських рішень. Такий підхід дозволить ТОВ "Сільпо" ефективніше вирішувати завдання та досягати стратегічних цілей компанії [23].

Також, важливо звернути увагу на культурні та психологічні аспекти комунікації. Створення відкритої та довірчої атмосфери у компанії, де співробітники відчують зручність та підтримку для висловлення своїх думок та ідей, є ключовим для ефективною комунікації. Можливість вільного обговорення питань, конструктивний фідбек та відкритий діалог сприятимуть покращенню взаєморозуміння та зменшенню конфліктів.

Зокрема, важливо стимулювати ініціативу та творчість серед персоналу шляхом проведення спільних проєктів, майстер-класів, та регулярних зустрічей для обговорення ідей та планів. Підтримка такого середовища сприятиме виникненню нових ідей та залученню працівників до процесу управління та прийняття рішень. Тільки через постійний аналіз та вдосконалення можна досягти максимальної ефективності в управлінні комунікаційними процесами в компанії "Сільпо".

Впровадження системи постійного моніторингу та аналізу результатів є важливим етапом у вдосконаленні механізму прийняття та реалізації управлінських рішень в компанії "Сільпо". Ця система дозволить забезпечити своєчасне виявлення негативних тенденцій, відстежувати реалізацію стратегічних цілей, та здійснювати необхідні коригування для досягнення бажаних результатів.

Одним із ключових аспектів такої системи є визначення та впровадження ключових показників ефективності (КПІ), які відображатимуть важливі аспекти діяльності компанії та допоможуть керівництву в оцінці її успішності. А саме, це можуть бути такі показники, як оборотність товарно-матеріальних запасів, рентабельність продукції, рівень задоволеності клієнтів тощо.

Система постійного моніторингу повинна бути гнучкою та адаптивною, здатною швидко реагувати на зміни в середовищі та потреби компанії. Вона має передбачати автоматизовані засоби збору та обробки даних, що дозволить швидко аналізувати інформацію та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Додатковою складовою системи постійного моніторингу може бути впровадження інтелектуальних аналітичних систем, які використовують штучний інтелект та машинне навчання для аналізу великих обсягів даних.

Ефективність системи постійного моніторингу може бути підвищена завдяки використанню агрегованих звітів та панелей управління, які надають керівництву компанії зручний доступ до ключової інформації та аналітичних звітів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

3.2. Технології прийняття кадрових рішень в ТОВ "Сільпо"

У сучасному бізнес-середовищі стратегічне управління людськими ресурсами вимагає точного та системного підходу до прогнозування потреб у кадрах. Використання аналітичних інструментів є ключовим елементом в цьому процесі.



Рис.3.1. Аналіз ринку праці та прогнозування потреб у робочій силі

Джерело: сформовано автором.

Впровадження системи оцінки та аналізу навичок та компетенцій працівників є ключовим елементом стратегії управління персоналом в сучасних організаціях. Ця система допомагає оцінити потенціал та

ефективність працівників, ідентифікувати їхні сильні та слабкі сторони, а також розробляти індивідуалізовані плани розвитку.

Таблиця 3.1.

Варіант впровадження індивідуалізованого плану розвитку

Варіанти впровадження	Їх допомога з розвитком
Впровадження системи передбачає визначення ключових компетенцій та навичок, які необхідні для успішної роботи в організації	Це можуть бути загальні навички, такі як комунікація та лідерство, або специфічні компетенції, пов'язані з конкретними посадами або фаховими областями
Система оцінки та аналізу навичок передбачає використання різних методів оцінки, таких як оцінка роботи, 360-градусна зворотна зв'язок, тестування та інтерв'ю	Ці методи допомагають отримати повний образ професійного розвитку кожного працівника та виявити його потенціал для подальшого зростання
Результати оцінки навичок та компетенцій працівників використовуються для розробки індивідуальних планів розвитку	Ці плани можуть містити навчання, тренінги, менторство та інші форми підвищення кваліфікації, спрямовані на покращення слабких сторін та розвиток сильних.
Впровадження такої системи сприяє підвищенню мотивації працівників та їхньої відданості компанії	Збільшення впевненості у власних навичках та можливостях розвитку допомагає в стимулюванні продуктивності та залучення персоналу до досягнення стратегічних цілей

Джерело: сформовано автором.

Крім використанням аналітичних інструментів та систем оцінки навичок, компанії також можуть вдосконалити свої практики управління персоналом шляхом впровадження інноваційних підходів та технологій. Ось кілька шляхів, які можуть бути використані для покращення управлінських рішень в ТОВ "Сільпо":

Інноваційні підходи (табл. 3.2) можуть значно покращити ефективність управління персоналом та сприяти прийняттю більш обґрунтованих та успішних управлінських рішень в ТОВ "Сільпо". Їх впровадження дозволить компанії підтримувати конкурентоспроможність, збільшувати продуктивність та залучати та утримувати висококваліфікованих працівників.

Таблиця 3.2.

Шляхи покращення управлінських рішень

Шляхи покращення	Пояснення
Використання штучного інтелекту (ШІ) в HR	можуть аналізувати великі обсяги даних про кандидатів, швидко визначати найбільш підходящі профілі та пропонувати рекомендації щодо відбору найкращих кандидатів
Електронні системи управління персоналом (ERP)	Впровадження ERP систем дозволяє зібрати всю необхідну інформацію про персонал в одній системі. Це спрощує процеси адміністрування, дозволяє проводити аналіз даних та створювати звіти для прийняття управлінських рішень
Віртуальна реальність (VR) та розширена реальність (AR) у навчанні	Використання VR та AR технологій для навчання персоналу дозволяє створити іммерсивне середовище, де працівники можуть відпрацьовувати навички та сценарії безпосередньо на робочому місці
Системи аналізу настроїв персоналу	Впровадження систем збору даних про настрої персоналу (наприклад, опитування, онлайн-форуми тощо) дозволяє керівництву компанії вчасно виявляти проблеми та реагувати на них, що сприяє підвищенню задоволеності працівників та зменшенню текучості кадрів
Системи управління знаннями (Knowledge Management Systems)	Впровадження таких систем дозволяє зберігати, організувати та розподіляти знання всередині компанії. Це сприяє підвищенню продуктивності та швидкості прийняття рішень, оскільки працівники можуть легко отримати доступ до необхідної інформації

Джерело: сформовано автором на основі [9,34].

Застосування інноваційних методів рекрутингу та підбору персоналу є важливою складовою успішної кадрової стратегії для компанії, особливо в умовах змінного ринкового середовища. У ТОВ "Сільпо" також відчують необхідність вдосконалення процесів підбору та рекрутингу персоналу, щоб забезпечити потреби в якісних кадрах із відповідними навичками та компетенціями.

Один із інноваційних методів, який може застосовуватися в компанії, - це використання штучного інтелекту (ШІ) та аналітики даних для підбору кандидатів. ШІ може виконувати аналіз резюме, відбирати кандидатів з відповідними навичками та досвідом, а також прогнозувати їхню придатність

для конкретних посад. Це дозволяє прискорити та уточнити процес відбору, зменшити людський фактор та збільшити точність прийнятих рішень [43].

Крім того, інноваційні методи рекрутингу можуть включати використання відеоінтерв'ю та віртуальних оцінок, що дозволяє проводити співбесіди та оцінки кандидатів в онлайн-форматі. Це не лише зберігає час, але й дозволяє привернути більш широкий аудиторію кандидатів, зокрема, тих, хто працює з віддалених регіонів або знаходиться за межами країни.

Також, для покращення ефективності підбору можна використовувати інноваційні платформи та інтернет-ресурси, які спеціалізуються на пошуку та залученні талантів у конкретній галузі або сегменті ринку.

Таким чином, впровадження інноваційних методів рекрутингу та підбору персоналу дозволить ТОВ "Сільпо" підвищити ефективність процесу підбору, забезпечити високу якість нових працівників та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Розвиток програм ефективного управління та мотивації персоналу в ТОВ "Сільпо" є ключовим аспектом забезпечення успішності бізнесу та залучення та збереження висококваліфікованих працівників. Сучасна практика управління ресурсами людини включає в себе різноманітні підходи та стратегії, спрямовані на стимулювання працівників до досягнення високих результатів та досягнення стратегічних цілей компанії.

Одним з ключових аспектів розвитку програм ефективного управління та мотивації персоналу є впровадження системи нагородження та стимулювання. Це може включати в себе не лише фінансові стимули, такі як бонуси та премії, але й нематеріальні переваги, такі як розвиток кар'єри, навчання та розвиток, а також можливість участі в проектах та програмах з підвищення кваліфікації.

Крім того, розвиток програм ефективного управління та мотивації персоналу включає в себе впровадження системи звітування про результати роботи працівників. Це дозволяє як працівникам, так і керівництву компанії

чітко розуміти, як їхня робота відповідає стратегічним цілям організації та які аспекти можуть бути покращені.

Для забезпечення ефективності програм управління та мотивації персоналу важливо також забезпечити відкритий та демократичний клімат в організації, де працівники відчують, що їхні думки та ідеї важливі для керівництва та що вони мають можливість впливати на процеси в організації.

Розвиток сучасних технологій надає унікальні можливості для підвищення продуктивності та ефективності навчальних програм для персоналу в ТОВ "Сільпо". Використання інноваційних технологій у навчальних програмах може значно покращити процес навчання, забезпечуючи персоналу доступ до актуальної та цінної інформації, а також створюючи сприятливі умови для її засвоєння.

Одним із важливих аспектів використання технологій в навчальних програмах є можливість доступу до онлайн-курсів та електронних ресурсів. Це дозволяє працівникам самостійно вивчати матеріал у зручний для них час та темп, а також дозволяє компанії зберігати інформацію та матеріали навчання в централізованому та доступному для всіх форматі.

Використання інтерактивних технологій, таких як відеоуроки, вебінари та віртуальні тренажери, може значно підвищити залучення працівників до навчального процесу та зробити його більш цікавим та ефективним. Інтерактивні методи навчання дозволяють працівникам отримувати не лише теоретичні знання, але й практичні навички, що можна застосовувати в реальних умовах роботи.

Однак, важливо враховувати, що успішність впровадження технологій у навчальні програми залежить від ретельного планування, якісного підбору контенту та ефективного контролю за процесом навчання. Також необхідно забезпечити технічну підтримку та навчання персоналу з використання сучасних технологій.

Висновки до 3 розділу

Для вдосконалення ефективності управлінських рішень у ТОВ «Сільпо» необхідно врахувати декілька ключових аспектів. Одним із окремих напрямків є автоматизація процесів прийняття рішень. Впровадження сучасних інформаційних систем для збору, аналізу та обробки даних дозволяє значно скоротити час на прийняття рішень та підвищити їхню точність. Використання бізнес-аналітики (BI) для прогнозування продажів та оптимізації запасів може суттєво знизити ризики, пов'язані з помилковими управлінськими рішеннями.

Підвищення кваліфікації менеджменту також є критичним фактором. Регулярне навчання та розвиток професійних навичок керівного складу сприятиме більш ефективному прийняттю рішень. Проведення тренінгів з управлінської майстерності та сучасних методів управління допоможе керівникам адаптуватися до нових викликів, підвищуючи рівень їхньої спроможності після обґрунтованого рішення.

Оптимізація комунікаційних процесів в організації має великий потенціал для підвищення ефективності управління. Впровадження єдиної корпоративної комунікаційної платформи забезпечує реальний обмін інформацією між високими рівнями управління, що сприятиме оперативності та координації дій. Підвищення прозорості та швидкості внутрішніх комунікацій дозволяє скоротити час на обговорення та затвердження рішень, що є особливо популярним у динамічних умовах ринку.

Система мотивації персоналу також збільшує значну роль у підвищенні ефективності управлінських рішень. Розробка ефективної системи мотивації, яка враховує інтереси працівників, сприятиме зростанню їхньої продуктивності та ініціативності. Запровадження механізмів матеріального та нематеріального стимулювання дозволить залучити та отримати висококваліфіковані кадри, що позитивно впливає на загальну ефективність управління.

Розвиток корпоративної культури є фундаментальним аспектом для покращення управлінських рішень. Створення позитивного робочого середовища, яке підтримує відкриту комунікацію, співпрацю та інновації, сприятиме формуванню команди, здатної швидко адаптуватися до змін та приймати ефективні рішення. Корпоративна культура, яка підтримує ініціативність та відповідальність, допоможе створити умови для ефективного управління довгостроковим успіхом компанії.

ВИСНОВКИ

У проведеному дослідженні проаналізовано ефективність управлінських рішень в ТОВ "Сільпо" та визначені різноманітні аспекти, які впливають на процеси прийняття та реалізації рішень у компанії.

В першому розділі висвітлені основні теоретичні концепції управління та прийняття рішень, що дало змогу зрозуміти та оцінити основні принципи, які лежать в основі управління в сучасному бізнес-середовищі. Другий розділ дослідження розглянув практичний використання цих концепцій у ТОВ "Сільпо".

В ході аналізу було виявлено, що компанія вже застосовує ряд сучасних методів та технологій для оптимізації управлінських процесів, таких як інтегровані управлінські системи, моніторинг результатів та системи аналізу даних. Впровадження таких інструментів сприяло покращенню точності та ефективності прийняття рішень в організації.

Однак, дослідження показало, що є потенціал для подальшого удосконалення механізму прийняття та реалізації управлінських рішень. Зокрема, рекомендується акцентувати увагу на розвитку системи контролю якості прийнятих рішень, підвищенні ефективності внутрішніх комунікацій та створенні корпоративної культури, спрямованої на підтримку ініціатив та інновацій.

Для подальшого розвитку та вдосконалення механізму прийняття та реалізації управлінських рішень в ТОВ "Сільпо", рекомендується приділити увагу наступним аспектам:

Використання передових технологій та програмних засобів для автоматизації процесів управління, що дозволить зменшити час прийняття рішень, підвищити точність аналізу даних та сприятиме швидкій реакції на зміни у середовищі.

Розвиток системи навчання та тренінгів для керівництва та персоналу з метою покращення навичок у прийнятті управлінських рішень, а також розвитку аналітичних та комунікаційних здібностей.

Впровадження системи постійного моніторингу та аналізу результатів, яка дозволить своєчасно виявляти негативні тенденції та коригувати стратегії прийняття рішень.

Створення сприятливого середовища для стимулювання ініціатив та інновацій серед персоналу, що сприятиме активному залученню співробітників до процесу прийняття рішень та реалізації нових ідей.

Запровадження стратегій для покращення взаємодії між підрозділами та керівництвом компанії з метою забезпечення ефективного обміну інформацією та спільної роботи над управлінськими рішеннями.

Ці заходи допоможуть ТОВ "Сільпо" удосконалити свої управлінські практики та зберегти конкурентні переваги на ринку, забезпечуючи стабільний та успішний розвиток компанії в майбутньому.

Дослідження теоретичних аспектів управління та прийняття рішень показує, що ця широка сфера складається із складних концепцій, які забезпечують основу для вдосконалення практики управління.

Управління і прийняття рішень необхідні для успішного функціонування будь-якої організації, починаючи з аналізу інформації закінчуючи прийняттям і реалізацією певних рішень для досягнення стратегічних цілей.

Існують різні підходи до управління, від класичних до сучасних, залежно від умов та потреб організації. Використання найсучасніших технологій, таких як інформаційні системи, аналітичні інструменти та штучний інтелект, сприяє усвідомленому прийняттю обґрунтованих рішень.

Отримані знання використовуються для подальших досліджень і практичної діяльності з розробки ефективних методів управління і стратегій.

ТОВ "Сільпо" активно впроваджує інноваційні підходи і технології, стежить за виконанням прийнятих рішень і використовує систему зворотного зв'язку для оцінки задоволеності клієнтів і співробітників. Це обумовлено системним підходом до управління, який є перевагою для досягнення стратегічних цілей і досягнення успішного функціонування на ринку інструментів.

Також результати аналізу діяльності та управлінських рішень ТОВ "Сільпо" показують, що компанія успішно впроваджує інновації та використовує сучасні методи адаптації до змін ринку. Такий підхід не тільки ефективно вирішує поточні завдання, а й дозволяє гнучко реагувати на майбутні бізнес-умови і проблеми. Таким чином, системний підхід до управління і прийняття управлінських рішень є важливим фактором забезпечення успішної роботи компанії і підтримки її конкурентоспроможності.

Для підвищення ефективності управлінських рішень в ТОВ "Сільпо" необхідно враховувати кілька важливих аспектів. Перше - це автоматизація процесів прийняття рішень, яка може бути досягнута за рахунок впровадження сучасних інформаційних систем і використання бізнес-аналітики. Друге – підвищення кваліфікації керівництва за допомогою навчання і перепідготовки кадрів. Також оптимізація комунікаційних процесів в середині організації, включаючи впровадження єдиної комунікаційної платформи. Нарешті, розвиток корпоративної культури, що підтримує співпрацю, ініціативу та відкрите спілкування, відіграє важливу роль у формуванні умов для ефективного управління компанією та досягнення довгострокового успіху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакуменко В. Д. Державно-управлінські рішення : навч. посібн. Київ : ВПЦ АМУ. 2012. 344 с.
2. Балабанюк Ж. М. Методичні підходи до оцінки ефективності рішень з руху персоналу організації. *Економіка та держава*. 2021. С. 42–45.
3. Беркова Т. В. Менеджмент: підручник. К.: Видавничий дім "КМ Академія". 2019. 258 с.
4. Бондаренко О. В. Стратегічний менеджмент підприємства. К.: Видавничий центр "Академія". 2014. 446 с.
5. Борщ В. І. Оцінювання якості управлінського рішення як результату управлінської діяльності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2014. С. 151–158.
6. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Харків : ХНЕУ. 2020. 400 с.
7. Гаврилюк І. В. Управління проектами: підручник. К.: Видавничий центр "Академія". 2014. 432 с.
8. Годлевський О. В. Стратегія управлінського розвитку підприємства. К.: Видавничий дім "Слово". 2017. 210 с.
9. Гончаренко В. О., Чернова Н. В. Сучасні тенденції управління персоналом. К.: Видавничий дім "Ін Юре". 2017. 520 с.
10. Донченко Т. Менеджмент: сучасний підхід. К.: Видавництво "Кондор". 2015. 328 с.
11. Друкер П. Ф. Практика менеджменту. К.: Видавництво Соломії Павличко. 2015. 249 с.
12. Журавель М. А. Управління персоналом підприємства. К.: Видавництво "КНЕУ". 2019. 352 с.

13. Звіти про управління ТОВ "Сільпо Фуд" URL: <https://silpo.ua/reports>
(дата звернення: 10.04.2024)

14. Іващенко Г. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємстві. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Том 21. № 2. С. 86-92.

15. Історія Товариство з обмеженою відповідальністю "Сільпо" URL: http://shareupotential.com.ua/Emitents/silpo_ua.html (дата звернення: 05.05.2024)

16. 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.

17. Кузнецов О. Управлінський облік та аналіз: Теорія і практика. К.: Центр учбової літератури. 2019. 129 с.

18. Кузьмін О. В. Фінансовий менеджмент: теорія і практика. К.: Видавничий дім "Ін Юре". 2017. 230 с.

19. 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..

20. Мельник Л. М. Фінанси підприємства: Підручник. К.: Видавництво "Центр учбової літератури". 2020. 269 с.

21. Мордасов В. М. Основи менеджменту. К.: Видавництво "Знання". 2017. 376 с.

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

23. Петров В. М. Управління проектами: Сучасний підхід. К.: Видавничий дім "Знання". 2014. 267 с.
24. Подольчак Н. Ю. Оцінювання рівня соціально-економічної ефективності систем менеджменту підприємств шляхом застосування локальних показників. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2020. С. 106–115.
25. 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)
26. Портер М. Конкурентна перевага: Як забезпечити виживання успіху вашого підприємства. К.: Видавництво Сталкер. 2019. 624 с.
27. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень : навч. посібн. К. : Атіка. 2008. 240 с.
28. Сидоренко В. М. Фінансовий менеджмент: Підручник. К.: Видавництво "Кондор". 2011. 724 с.
29. Соколова О. В. Інноваційний менеджмент: Підручник. К.: Видавництво "КМ Академія". 2013. 274 с.
30. Товариство з обмеженою відповідальністю "Сільпо-Фуд" URL: https://clarity-project.info/edr/40720198/finances?current_year=2023 (дата звернення: 10.04.2024)
31. Товариство з обмеженою відповідальністю "Сільпо" URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/22805655/ (дата звернення: 10.04.2024)
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. Харченко Т. О., Шестакова Ю. В. Обґрунтування прийняття управлінських рішень. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 45. С. 164-168.

34. Шевчук О. В. Сучасні тенденції в управлінні проектами. К.: Видавництво "К.І.С.". 2016. 172 с.
35. Шоробура І. М. Моделі прийняття управлінських рішень: зарубіжний досвід. *Педагогічний Альманах*. 2021. № 10. С. 168-176.
36. Шеремет А. Д. Фінансовий аналіз: Підручник. К.: Видавництво "Либідь". 2016. 160 с.
37. Яковчук Р. С., Саміло А. В. Теоретичні аспекти розробки та прийняття управлінських рішень в умовах надзвичайних ситуацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. С. 15-25
38. Яценко І. В. Фінансовий аналіз: теорія і практика. К.: Видавничий дім "КМ Академія". 2013. 328 с.
39. Barney J. B. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/firm-resources-and-sustained-competitive-advantage/54422324> (дата звернення: 14.04.2024)
40. Drucker P. F. *The Practice of Management*. HarperBusiness. 2006. 416 p.
41. Eisenhardt K. M. Building Theories from Case Study Research. *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*. 2015. 532-550 p.
42. Osterwalder A., Pigneur, Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons. 2010. 288 p.
43. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Simon and Schuster. 2008. 396 p.
44. Prahalad C. K., & Hamel, G. The Core Competence of the Corporation. *HARVARD BUSINESS REVIEW*. 2016. 79-91 p.
45. Simon H. A. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. Simon and Schuster. 2016. 259 p.
46. 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)

47. Ostapchuk, Anatolii; Karpenko, Larysa; Abuselidze, George; Chornenka, Liudmyla (2023) : Management of marketing risks in sustainable development, E3S Web of Conferences, ISSN 2267-1242, EDP Sciences, Les Ulis, Vol. 371, pp. 1-7, <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202337105011> (SCOPUS)

48. Reznik Nadiia P, Hrechaniuk Liudmyla M. Justification of measures to improve the efficiency of logistics system management. AIP Conference Proceedings. 2022, 2413, 040002 URL: <https://aip.scitation.org/doi/abs/10.1063/5.0090406> (SCOPUS) (дата звернення: 12.05.2024)

49. Nadiia Reznik, Alona Zahorodnia, Lyudmyla Chornenka. (2021). Analysis of the Logistics Component of the Economic Security System of Enterprises. International Journal of Innovative Technologies in Economy, (4(36)). URL: <https://rsglobal.pl/index.php/ijite/article/view/2211> (дата звернення: 15.05.2024)

50. N. Reznik, A. Zahorodnia, L. Chornenka. (2021) Generalization of the Influence of Foreign Experience of the Digitalization Process on the Economic Security of Enterprises. International Journal of Innovative Technologies in Economy. 4(36) URL: <http://surl.li/biqpf> (дата звернення: 12.05.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А

Різноманіття магазинів мережі Сільпо

Назва концепції та в якому місті розташовано	Фото магазину
<p>«Маленький Принц»</p> <p>село Щасливе Київської області</p>	
<p>Драйв Америки 50-х</p> <p>м. Одеса, Семафорний провулок</p>	

Продовження додатку А

Re Cycling
Софіївська
Борщагівка
Київської
області



**КОЛА НА
ПОЛЯХ**
Погреби,
Київська обл.



Продовження додатку А



ДИЗЕЛЬПАНК

м. Харків

**ТЕАТР
КАБУКІ**

м. Умань



Продовження додатку А	
<p>Мука-манга м. Мукачеве</p>	 The photograph shows the interior of a supermarket named 'Мука-манга' (Muca-Manga) in Mukachevo. The store is decorated with a manga theme. The walls are covered with large black and white illustrations of anime-style characters. A prominent vertical sign in the center features a character in a white coat. The shelves are stocked with various goods, and there are colorful balloons (blue and orange) hanging from the ceiling. The lighting is bright, and the overall atmosphere is modern and thematic.
<p>Назад у стімпанк майбутнє м. Вишгород</p>	 The photograph shows the interior of a supermarket named 'Назад у стімпанк майбутнє' (Back to Steampunk Future) in Vyshgorod. The store has a steampunk aesthetic. A large, detailed sculpture of a dragon or dragon-like creature is suspended from the ceiling. The walls are made of brick, and there are large windows. A sign with the word 'СНЕЖИ' (SNOW) is visible. The shelves are filled with various goods, and the lighting is dramatic, highlighting the unique decor.

Джерело: сформовано автором

SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Великий асортимент товару різних цінових категорій 2. Розвинена за багато років реклама на телебаченні 3. Гнучка політика щодо розташування магазинів 4. Знання ринку та споживачів 5. Прибутковість	1. Відносно невелика охоплення території держави мережею магазинів 2. Великі витрати на транспортну на складську інфраструктуру з розрахунком на 1 магазин 3. Через чисельні випадки переміщення магазинів, споживачі можуть мати сумніви у стабільності компанії
Можливості	Загрози
1. Розширення мережи магазинів 2. Позиціонування себе у середньому та високому ціновому сегменті 3. Створення нових власних торгових марок 4. Залучення більшої кількості споживачів завдяки іміджу підприємства	1. Конкуренція з боку інших мереж супермаркетів 2. Неприйняття при розміщенні магазинів у нових регіонах 3. Нерентабельність деяких магазинів через їх віддаленість від складу та інших магазинів

Джерело: сформовано автором