

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

на тему: Удосконалення технології прийняття управлінських рішень на підприємстві

Виконав:

Кушніренко Андрій Григорович
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

**Науковий
керівник:**

Турчіна Світлана Григорівна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Шпетний Володимир Володимирович
директор ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»

Суми – 2025

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	другий (магістерський) рівень вищої освіти
Спеціальність	073 «Менеджмент»
	ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Завідувач кафедри
« »

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Альвіна ОРЄХОВА
20 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ *Кушніренку Андрію Григоровичу*

- 1 Тема кваліфікаційної роботи:** «Удосконалення технології прийняття управлінських рішень на підприємстві»
- 2 База практичного дослідження:** ТОВ «Суми-ритм» Сумського району, Сумської області
- 3 Керівник роботи:** Турчіна Світлана Григорівна, к.е.н., доцент
затверджена наказом по університету «__» _____ 2024 р. № _____
- 4 Строк подання студентом закінченого проєкту (роботи)** «__» _____ 2025 р.
- 5 Вихідні дані до проєкту (роботи):**
первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного ТОВ за 2022-2024 роки, фахові наукові статті та тези доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань удосконалення технології прийняття управлінських рішень на підприємстві.
- 6 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**
 - розглянути теоретико-методичні основи технології підготовки та прийняття управлінських рішень на підприємстві;
 - надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Суми-ритм»;
 - дослідити кадровий потенціал підприємства та обґрунтувати його вплив на процеси прийняття й реалізації управлінських рішень;
 - оцінити стан технології та якість процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «Суми-ритм»;
 - розробити напрями удосконалення технології підготовки та прийняття управлінських рішень на підприємстві;
 - обґрунтувати управлінське рішення щодо розвитку ТОВ «Суми-ритм» на основі електронної комерції;
 - обґрунтувати доцільність залучення грантового фінансування для удосконалення технології підготовки та прийняття управлінських рішень на підприємстві;
 - сформулювати висновки.

Завдання прийняв
до виконання

Андрій КУШНІРЕНКО

Дата отримання завдання

«27» вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	<i>Вересень 2024</i>	Виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Жовтень 2024</i>	Виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	<i>Лютий-квітень 2025</i>	Виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>Липень-серпень 2025</i>	Виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Серпень-вересень 2025</i>	Виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Липень-Серпень 2025</i>	Виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Вересень 2025</i>	Виконано
8	Доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	<i>Жовтень 2025</i>	Виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>Листопад 2025</i>	Виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	<i>05 грудня 2025</i>	Виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>10 грудня 2025</i>	Виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	<i>24 грудня 2025</i>	Виконано

Здобувач

*Андрій
КУШНІРЕНКО*

Керівник роботи

*Світлана
ТУРЧІНА*

АНОТАЦІЯ

Кушніренко Андрій Григорович. Удосконалення технології прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра з менеджменту за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Сумський національний аграрний університет, Суми, 2025.

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретичні та практичні аспекти удосконалення технології прийняття управлінських рішень на підприємстві. Підтверджено, що управлінське рішення є результатом інтелектуальної діяльності та вибору оптимальної альтернативи для досягнення поставлених цілей, поєднуючи функції планування, організації, мотивації та контролю. Технологію прийняття рішень розглянуто як послідовний комплекс процедур, що включає ідентифікацію проблеми, збір і аналіз інформації, формування альтернатив, реалізацію обраного рішення та контроль результатів із використанням алгоритмічних, експертних, адаптивних і сценарних підходів.

Досліджено організаційно-економічну діяльність ТОВ «Суми-ритм» в умовах нестабільного зовнішнього середовища, зумовленого воєнними чинниками, скороченням попиту та порушенням логістичних зв'язків. Проаналізовано кадровий потенціал, фінансові результати та стан використання матеріально-технічної бази, що дозволило виявити зниження продуктивності праці, збитковість діяльності у 2023-2024 рр. та неповне використання виробничих потужностей. Встановлено перевантаження керівного складу, концентрацію аналітичних функцій на рівні директора та обмежений рівень участі персоналу у процесі прийняття управлінських рішень. У цілому оцінка якості та ефективності управлінських рішень засвідчила прийнятний рівень їх результативності, водночас виявивши зниження рівня колективної участі та недостатню структурованість процесу їх підготовки й ухвалення.

Запропоновано впровадження стратегічних сесій. Обґрунтовано доцільність використання електронної комерції з метою зростання обсягів виручки та оптимізації витрат, а також залучення грантового фінансування для посилення ресурсного забезпечення й створення додаткових робочих місць. Доведено, що реалізація запропонованих заходів забезпечує удосконалення процесу прийняття управлінських рішень, підвищення їх ефективності, зниження ризиків фінансових втрат і раціоналізацію використання наявних ресурсів. Розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо удосконалення технології підготовки та прийняття управлінських рішень, спрямований на забезпечення фінансової стабільності, стратегічної гнучкості та сталого розвитку ТОВ «Суми-ритм». Результати дослідження можуть бути використані у практиці управління підприємствами подібного профілю та при впровадженні сучасних інструментів цифровізації й механізмів грантового фінансування.

Ключові слова: управлінське рішення, технологія прийняття рішень, стратегічна сесія, електронна комерція, грантове фінансування, фінансова стійкість, сталий розвиток, ТОВ «Суми-ритм».

SUMMARY

Kushnirenko Andriy Grigorovich. Improving the technology of making managerial decisions at the enterprise.

Qualification work for obtaining a master's degree in management in the educational program «Management of organizations and administration» in the specialty 073 «Management». Sumy National Agrarian University, Sumy, 2025.

The qualification work substantiates the theoretical and practical aspects of improving the technology of making managerial decisions at the enterprise. It is confirmed that a managerial decision is the result of intellectual activity and the choice of the optimal alternative to achieve the set goals, combining the functions of planning, organization, motivation and control. The technology of decision-making is considered as a consistent set of procedures, including problem identification, information collection and analysis, the formation of alternatives, the implementation of the chosen solution and control of results using algorithmic, expert, adaptive and scenario approaches. The features of the application of these approaches are specified depending on the level of structuring of managerial tasks and the conditions of the enterprise's functioning. The need for a systematic combination of quantitative and qualitative methods of analysis in the process of making managerial decisions is substantiated. Attention is focused on the growing role of information support and analytical support of the management process in an unstable external environment. It is proven that improving the technology of decision-making is an important prerequisite for increasing the adaptability and effectiveness of enterprise management.

The organizational and economic activities of LLC «Sumy-rytm» in the conditions of an unstable external environment caused by military factors, reduced demand and disruption of logistical connections were studied. The personnel potential, financial results and the state of use of the material and technical base were analyzed, which allowed to identify a decrease in labor productivity, unprofitability of activities in 2023–2024 and incomplete use of production capacities. The overload of the management team, the concentration of analytical functions at the director level and the limited level of personnel participation in the process of making management decisions were established. In general, the assessment of the quality and effectiveness of management decisions showed an acceptable level of their effectiveness, while at the same time revealing a decrease in the level of collective participation and insufficient structuring of the process of their preparation and adoption.

The implementation of strategic sessions is proposed. The feasibility of using e-commerce to increase revenue and optimize costs is substantiated, as well as attracting grant funding to strengthen resource provision and create additional jobs. It is proven that the implementation of the proposed measures ensures the improvement of the process of making managerial decisions, increasing their efficiency, reducing the risks of financial losses and rationalizing the use of available resources. A set of practical recommendations has been developed to improve the technology of preparing and making managerial decisions, aimed at ensuring financial stability, strategic flexibility and sustainable development of LLC «Sumy-rytm». The results of the study can be used in the practice of managing enterprises of a similar profile and in the implementation of modern digitalization tools and grant funding mechanisms.

Key words: management decision, decision-making technology, strategic session, e-commerce, grant funding, financial sustainability, sustainable development, LLC «Sumy-rytm».

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні аспекти технології прийняття управлінських рішень на підприємствах	10
РОЗДІЛ 2 Оцінка технології прийняття управлінських рішень на ТОВ «Суми-ритм»	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	20
2.2 Аналіз організації та технології прийняття управлінських рішень на ТОВ «Суми-ритм»	29
2.3 Оцінка технології та якості прийняття управлінських рішень на підприємстві	38
РОЗДІЛ 3 Основні напрями удосконалення технології підготовки та прийняття управлінських рішень на ТОВ «Суми-ритм»	45
3.1 Оптимізація технології підготовки та прийняття управлінських рішень на ТОВ «Суми-ритм»	45
3.2 Обґрунтування управлінського рішення щодо розвитку ТОВ «Суми-ритм» на основі електронної комерції	52
3.3 Залучення грантового фінансування як інструмент удосконалення технології прийняття управлінських рішень на ТОВ «Суми-ритм»	65
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	80
Додаток А Анкета для оцінки забезпеченості керівників інформацією при прийнятті управлінських рішень	81
Додаток Б Грантова заявка ТОВ «Суми-ритм» на програму «Власна справа»	82
Додаток М Фінансова звітність	
Додаток Н Наукові публікації	

ВСТУП

Актуальність теми. Удосконалення технології прийняття управлінських рішень є ключовою умовою підвищення ефективності управління підприємством. Раціональність і обґрунтованість рішень впливають як на оперативне управління, так і на формування стратегічних орієнтирів [4]. Якість рішень залежить від здатності оцінювати контрольовані фактори, своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати реалізацію заходів. Сучасні умови роботи підприємств підкреслюють необхідність удосконалення методів, інструментів і процедур формування управлінських рішень, що надає дослідженню високу теоретичну і практичну цінність. Особливо актуальним це є для ТОВ «Суми-ритм», де впровадження нових підходів до прийняття управлінських рішень здатне підвищити результативність діяльності та сприяти сталому розвитку підприємства.

Стан вивчення проблеми. Проблематика формування та вдосконалення технології прийняття управлінських рішень є однією з ключових у сучасних дослідженнях з менеджменту. У науковій літературі висвітлено як теоретичні, так і прикладні аспекти організації процесу ухвалення рішень, оцінювання його ефективності, вибору методів і інструментів управлінського аналізу, а також реалізації управлінських процедур на підприємствах різних організаційно-правових форм.

Важливий внесок у розвиток даної проблематики зробили науковці: Бочарова Н.А. [4], Демко І.І. [5], Карпенко Ю.В. та Козар А.С. [7], Отенко В.І. та Гаміє А.М. [16], Турлакова С.С. та Логвиненко Б.І. [19], Хромушина Л.А. [22], Шевчук Д.М. [24], Шульга О.А. [25], Вауо Р.Л. [26] та інші. У їхніх працях досліджуються підходи до оптимізації процесу прийняття управлінських рішень, удосконалення інформаційного забезпечення управління, підвищення якості адміністративних і організаційних процедур, що безпосередньо впливає на результативність діяльності підприємств. Разом із тим, зазначена проблематика залишається актуальною та потребує постійного вдосконалення,

що зумовлено динамічними змінами зовнішнього середовища, посиленням конкуренції та зростанням вимог до ефективності управлінських рішень у сучасних умовах економіки.

Метою дослідження теоретико-методичне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення технології прийняття управлінських рішень на ТОВ «Суми-ритм».

Відповідно до поставленої мети були поставлені такі **завдання**: проаналізувати теоретико-методичні засади технології підготовки та прийняття управлінських рішень на підприємстві; надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Суми-ритм»; дослідити кадровий потенціал підприємства та обґрунтувати його вплив на процеси прийняття й реалізації управлінських рішень; оцінити стан технології та якість процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «Суми-ритм»; розробити напрями удосконалення технології підготовки та прийняття управлінських рішень на підприємстві; обґрунтувати управлінське рішення щодо розвитку ТОВ «Суми-ритм» на основі електронної комерції; обґрунтувати доцільність залучення грантового фінансування як інструменту удосконалення технології підготовки та прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси вдосконалення технології прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів щодо удосконалення технології прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Елементами наукової новизни одержаних результатів є: поглиблення існуючих теоретико-методичних та практичних засад щодо технології прийняття управлінських рішень на підприємстві; впровадження інтегрованого підходу до удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «Суми-ритм», що поєднує стратегічні сесії, залучення персоналу та оцінку ефективності рішень; запропоновано використання електронної комерції та грантового фінансування як інструментів підвищення фінансової стійкості та

забезпечення сталого розвитку ТОВ «Суми-ритм».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що проведене дослідження дає змогу вдосконалити технологію прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Суми-ритм» Сумського району. Матеріали досліджень, передані в досліджуване підприємство, висновки та пропозиції кваліфікаційної роботи можуть бути використані викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання конкретних завдань дослідження використовувалися спеціальні методи, зокрема: монографічний - при вивченні літературних джерел і практики управління процесами прийняття управлінських рішень на підприємстві; порівняльний аналіз, коефіцієнтний аналіз та інші методи кількісного та якісного оцінювання.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова звітність ТОВ «Суми-ритм» за 2022-2024 рр., монографії, наукові статті, тези, підручники, посібники з теми дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на 14-й Всеукраїнській науково-практичній конференції «Менеджмент ХХІ століття: проблеми і перспективи» (17 жовтня 2024 р., м. Умань) та на 9 Міжнародній науково-практичній конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем» (06–07 березня 2025 р., м. Харків).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 30 найменувань. Основний текст викладений на 63 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 24 таблиці, 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Прийняття управлінських рішень є центральною функцією менеджера та визначальним чинником ефективності діяльності організації. Якість ухвалених рішень безпосередньо впливає на результативність підприємства, охоплюючи ключові сфери його функціонування, зокрема планування, організацію діяльності, кадрове забезпечення та керівництво [1].

Як наголошують В.І. Отенко та А.М. Гаміє, цитуючи Пітера Ф. Друкера у праці «Практика менеджменту», «Усе, що робить менеджер, він робить, приймаючи рішення». Це підкреслює, що діяльність менеджера неможлива без систематичного ухвалення рішень у різних сферах організаційної практики, що зумовлює поширене визначення управління як процесу прийняття рішень [16].

Загалом управлінське рішення можна визначити як процес визначення оптимального варіанту дій, його реалізацію та оцінку результатів. Формування управлінських рішень передбачає комплексне використання методів аналізу, прогнозування, економічного обґрунтування та оптимізації, що дозволяє обирати найефективніші альтернативи для досягнення поставлених цілей [12, с. 25].

Більш практичним є підхід І.І. Демко, де підкреслюється значення реалізаційного аспекту управлінського рішення. Він визначає управлінське рішення як не просто результат вибору, а як конкретний план дій, що менеджер здійснює в межах своєї посадової компетенції для досягнення цілей організації [5]. Саме цей практичний аспект акцентує увагу на послідовності етапів, необхідних для ефективної підготовки та реалізації управлінського рішення. Візуалізація даного процесу наочно демонструє взаємозв'язок аналітичної підготовки рішення та його практичного впровадження, що

представлено на рисунку 1.1 – «Місце процесу підготовки прийняття і реалізації управлінського рішення в системі управління підприємством».

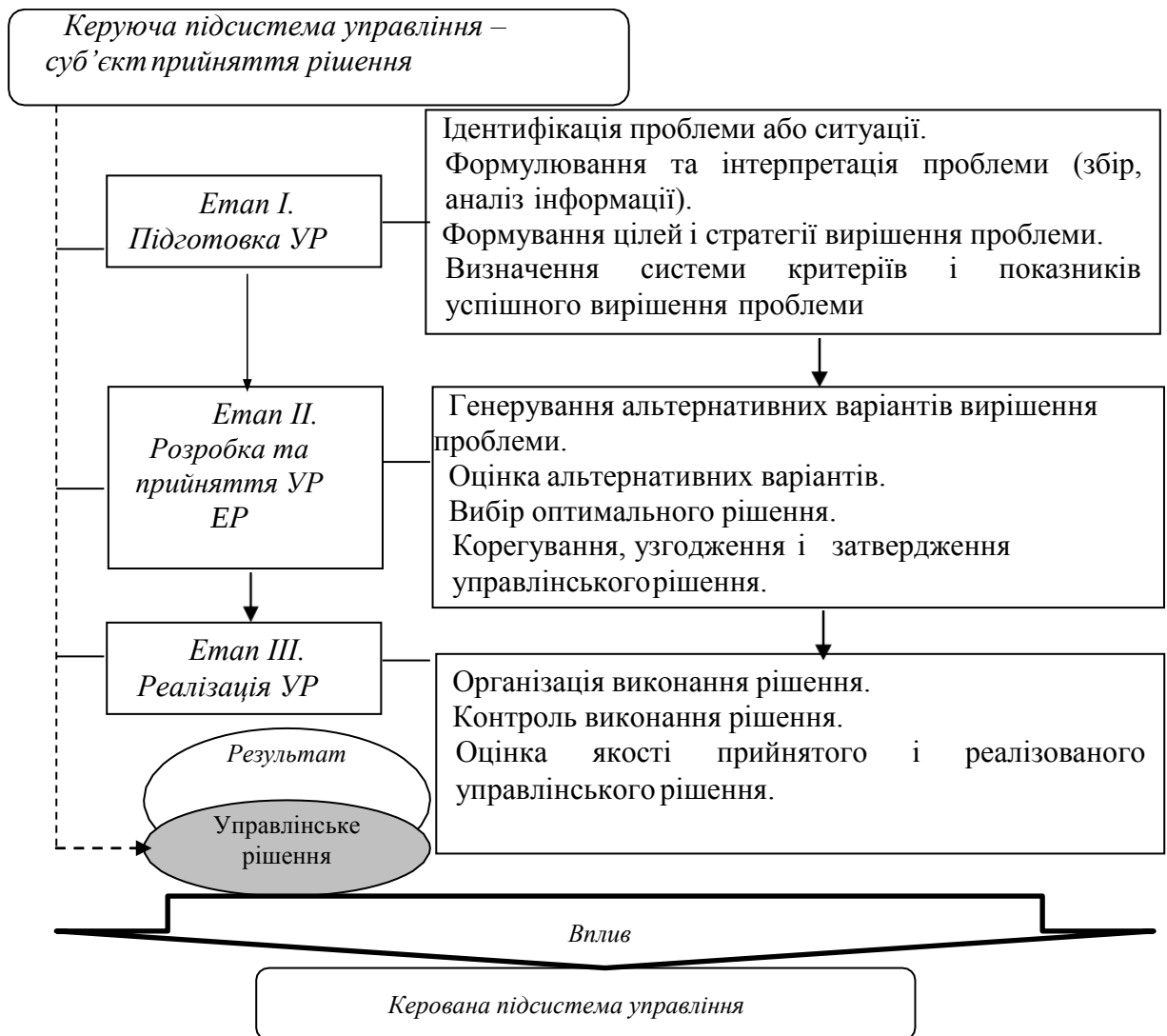


Рисунок 1.1 - Місце процесу підготовки, прийняття і реалізації управлінського рішення в системі управління підприємством

Джерело: узагальнено та побудовано автором на основі [5]

А.В. Бессонова трактує управління як цілеспрямований вплив на організацію з метою координації дій для виконання стратегічних завдань, при цьому управлінське рішення є одним із ключових інструментів такого впливу. За визначенням автора, управлінське рішення включає вибір однієї з можливих альтернатив та фактичний результат діяльності менеджера [3, с. 6].

Для забезпечення високої ефективності управлінського рішення критично

важливим є своєчасне та повне отримання інформації щодо внутрішніх і зовнішніх умов функціонування об'єкта управління. Оскільки конкретний комплекс цих умов є унікальним для кожного підприємства, зміст управлінських рішень, навіть щодо схожих об'єктів, зазвичай відрізняється. Разом із тим, загальні принципи та стандарти управлінської діяльності повинні залишатися стабільними протягом певного періоду до настання суттєвих змін у економічному середовищі. Управлінське рішення є результатом творчого процесу мислення менеджера, під час якого визначаються конкретні заходи для розв'язання проблеми та досягнення запланованого результату в умовах реальної або прогнозованої ситуації.

З огляду на потребу підвищення ефективності управлінських рішень, особливе значення набувають системні технології їх прийняття. Технологія управлінських рішень на підприємстві являє собою комплекс методів, алгоритмів та процедур, що забезпечують послідовну та обґрунтовану діяльність менеджера від виявлення проблеми до впровадження обраного рішення. Основними складовими таких технологій є збір та систематизація інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище організації, оцінка можливих альтернатив, прогнозування наслідків кожного варіанту, економічне обґрунтування вибору та планування реалізації рішення. Вибір відповідної технології визначається ступенем структурованості проблеми, характером наявної інформації та рівнем ризику, що супроводжує ухвалення рішення. Це дозволяє менеджеру ефективно поєднувати аналітичні та експертні підходи, забезпечуючи системність і передбачуваність управлінських дій.

Сучасні підходи до технологій управлінських рішень передбачають поділ на два основні типи: для структурованих (програмованих) проблем та для неструктурованих (непрограмованих) проблем (таблиця 1.1).

Аналіз таблиці 1.1 дозволяє чітко окреслити відмінності між технологіями прийняття управлінських рішень для структурованих та неструктурованих проблем, що відображає їх специфіку та практичну спрямованість.

Таблиця 1.1 - Технології прийняття управлінських рішень залежно від типу проблем

Критерій порівняння	Структуровані проблеми	Неструктуровані проблеми
Характер управлінської ситуації	Чітко визначена, формалізована	Невизначена, неповна інформація, нечіткі критерії
Умови застосування технології	Повна інформація; чіткі критерії	Неповна інформація; високий ризик
Методологічна основа	Алгоритми та кількісні критерії	Комбіновані експертно-сценарні методи
Процес прийняття рішень	Альтернативи; критеріальний аналіз; оптимальне рішення; впровадження та контроль	Визначення проблеми; неповна інформація; сценарій; експертність; адаптація; підсумкова оцінка
Очікуваний результат	Чітке оптимальне рішення, формалізоване та стандартизоване	Адаптивне, варіативне рішення з можливістю коригування

Джерело: побудовано автором на основі [2, 6, 8]

Так, для структурованих проблем характерна формалізованість, наявність чітких параметрів та критеріїв оцінки, що забезпечує можливість застосування алгоритмічних і кількісних методів аналізу та прийняття рішення. Процес у таких умовах лінійний і передбачуваний, включає діагностику проблеми, формування альтернатив, критеріальне порівняння варіантів, обґрунтування оптимального рішення та його впровадження з контролем результатів. Очікуваним результатом є чітко визначене рішення, що піддається формалізації та стандартизації.

Навпаки, технології для неструктурованих проблем характеризуються високою невизначеністю, обмеженою або суперечливою інформацією та нечіткими критеріями оцінювання. У таких умовах прийняття рішень здійснюється за допомогою комбінованих методів, що поєднують аналітичні інструменти, експертні оцінки та сценарне прогнозування. Процес є адаптивним і гнучким: він включає визначення проблеми, збір неповної інформації, розробку сценаріїв, експертне обговорення альтернатив та реалізацію рішення з постійним моніторингом і коригуванням. Результатом виступає варіативне рішення, здатне адаптуватися до змін зовнішніх і внутрішніх умов. Таким чином, представлена таблиця наочно і системно

демонструє різницю підходів до управлінських рішень залежно від ступеня структурованості проблеми та підкреслює важливість обрання адекватної технології для забезпечення ефективності управлінської діяльності.

Для більш наочного та системного представлення процесу прийняття управлінських рішень на підприємствах доцільно використати логіко-структурну модель. Вона відображає послідовність основних етапів, взаємозв'язки між ними та адаптаційні можливості управлінського процесу залежно від специфіки конкретного підприємства.



Рисунок 1.2 – Логіко-структурна модель технології прийняття рішень на підприємстві

Джерело: побудовано автором на основі [10, 14]

Модель інтегрує підходи до прийняття рішень як для структурованих, так і для неструктурованих проблем, забезпечуючи системність, передбачуваність та ефективність управлінської діяльності. На рисунку 1.2 наведено логіко-

структурну модель технології прийняття управлінських рішень на підприємствах.

Рисунок 1.2 репрезентує логічно впорядковану та взаємопов'язану структуру технології прийняття управлінських рішень на підприємствах, що забезпечує комплексне опрацювання як формалізованих, так і недостатньо структурованих управлінських завдань. Модель містить сім послідовних функціональних блоків, кожен із яких виконує ключову роль у забезпеченні результативності управлінського процесу.

Блок 1 - Виявлення та формулювання проблеми. На цьому етапі здійснюється визначення управлінської ситуації, з'ясування причин її виникнення та уточнення змісту проблеми. Чітке формулювання управлінської проблеми створює підґрунтя для побудови коректного завдання й слугує стартовою точкою для подальшого обґрунтування рішення.

Блок 2 - Збір і систематизація інформації. Процедура передбачає комплексне накопичення даних щодо внутрішніх характеристик підприємства (ресурсного потенціалу, організаційної структури, фінансових показників), а також зовнішнього середовища (кон'юнктури ринку, регуляторних змін, соціальних умов). Зібрана інформація підлягає структуризації, що забезпечує науково аргументовану основу для порівняння можливих варіантів дій.

Блок 3 - Аналіз альтернативних рішень. На основі опрацьованої інформації формуються можливі варіанти управлінських рішень. Кожна альтернатива оцінюється за критеріями ефективності, доцільності, ресурсної забезпеченості та відповідності стратегічним інтересам підприємства. Такий підхід дозволяє впорядкувати варіанти та виокремити перспективні напрями дій.

Блок 4 - Оцінка ризиків та наслідків. Для кожної із запропонованих альтернатив визначаються потенційні наслідки, здійснюється прогнозування можливих ризиків та розробляються заходи для їх нейтралізації. У такий спосіб підготовка рішення набуває більшої передбачуваності та аналітичної обґрунтованості.

Блок 5 - Прийняття рішення. Етап передбачає вибір оптимальної альтернативи на основі зіставлення її результативності, ресурсної потреби та ризикових обмежень. Здійснений вибір спирається на взаємоузгодженість інтересів підприємства, можливість практичного виконання та очікуваний управлінський ефект.

Блок 6 - Реалізація рішення. Прийняте рішення впроваджується шляхом організації конкретних заходів, визначення відповідальних осіб і розподілу ресурсів. Ключове значення має координація дій між структурними підрозділами та контроль за дотриманням визначених кроків реалізації.

Блок 7 - Контроль та оцінювання ефективності. Завершальна фаза включає аналіз результатів упровадження рішення, перевірку досягнення поставлених цілей і виявлення відхилень. Отримані дані використовуються для вдосконалення механізмів прийняття рішень, корекції управлінських процедур і нагромадження практичного досвіду для формування подальших управлінських дій.

Запропонована послідовність етапів забезпечує керівникам можливість поєднувати аналітичні й інтуїтивні підходи, інтегрувати формалізовані методи опрацювання даних з практичним управлінським досвідом. Це сприяє підвищенню обґрунтованості рішень, істотному зниженню ризику помилкових дій та зміцненню результативності функціонування підприємства. Разом із тим, сама по собі структурованість процесу не гарантує ефективного результату, якщо рішення не підкріплені належними методами їхнього аналітичного опрацювання.

Розглядаючи методологічні засади технології прийняття управлінських рішень, особливої уваги заслуговує аналітичний інструментарій, який забезпечує їх наукове обґрунтування. Методи обґрунтування управлінських рішень формують цілісну систему дослідницьких підходів, що забезпечують структуроване опрацювання інформації, порівняння альтернативних варіантів дій та вибір оптимального управлінського рішення з урахуванням конкретних умов функціонування підприємства [7]. Їх застосування передбачає комплексну

оцінку показників внутрішнього та зовнішнього середовища, моделювання можливих наслідків управлінського вибору та визначення найбільш дієвого варіанта, здатного забезпечити досягнення поставлених цілей організації.

Оскільки технологія прийняття управлінських рішень передбачає використання різних методологічних підходів до аналізу інформації, ключовим завданням є систематизація наявного методичного інструментарію, що забезпечує його цілісне та узгоджене застосування в практичній діяльності керівника. Узагальнена структура такого інструментарію представлена у класифікації методів обґрунтування управлінських рішень (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 - Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень

Джерело: узагальнено та побудовано автором на основі [9, 11]

Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень демонструє логічно впорядковану систему інструментів, що забезпечує підвищення раціональності, аргументованості та результативності процесу прийняття

рішень. У межах цієї системи виділяють дві основні групи: кількісні та якісні методи, які відрізняються алгоритмами використання, функціональною спрямованістю та можливостями оцінювання альтернатив.

Кількісні методи ґрунтуються на формалізованій обробці даних із застосуванням математичних і статистичних моделей, що дозволяє здійснювати числове порівняння варіантів та прогнозування результатів ухвалених рішень. До них належать методи дослідження операцій, аналіз сценаріїв, «дерево рішень», моделі оцінювання ризиків, а також інші інструменти, що дозволяють оцінити ефективність альтернатив за умов повної, імовірної чи неповної визначеності інформації. Кількісні підходи забезпечують точність оцінки, формалізоване прогнозування та мінімізацію потенційних втрат.

Якісні методи, зокрема експертні оцінки, опираються на професійний досвід і компетенцію менеджерів. Вони ефективні у випадках неповноти або неоднозначності інформації та дозволяють оцінити логіку можливих рішень, визначити доцільність управлінських дій, ранжувати альтернативи та прогнозувати ризики. Поєднання кількісних і якісних методів формує комплексний підхід до аналізу інформації, підвищує достовірність результатів та знижує ймовірність помилкових рішень, сприяючи стратегічній адаптивності управління.

Особливе значення у технології прийняття управлінських рішень має контроль, що забезпечує цілісність і ефективність реалізації ухвалених рішень. До основних функцій контролю відносять моніторинг виконання рішень, виявлення відхилень, аналіз причин, прогнозування наслідків та підготовку коригувальних дій. Контроль здійснюється за критеріями результативності, включаючи строки виконання завдань, витрати ресурсів та якість виконання, і може бути попереднім, поточним та заключним. Такий механізм підвищує ефективність управлінського процесу, координує взаємопов'язані дії та забезпечує узгоджене виконання рішень на різних етапах їх впровадження.

Проведений теоретико-методичний аналіз підтверджує, що технологія прийняття управлінських рішень є базовою складовою ефективного

менеджменту підприємства. Управлінське рішення виступає ключовим інструментом діяльності керівника, визначає рівень досягнення стратегічних і оперативних цілей, впливає на ефективність використання ресурсів, організацію діяльності, кадрову політику та контроль виконання завдань. Науковий підхід передбачає інтеграцію кількісних методів оцінки альтернатив і прогнозування наслідків із якісними методами, що ґрунтуються на експертних оцінках і практичному досвіді.

Визначальною рисою технології є її системність, що проявляється у логічній послідовності етапів: ідентифікація проблеми, збір і аналіз інформації, розробка та порівняння альтернатив, оцінка ризиків, ухвалення рішення, його реалізація та контроль результативності. Така структура дозволяє комплексно оцінювати управлінські ситуації, поєднувати аналітичні та практичні підходи, створюючи науково обґрунтовану основу для прийняття ефективних рішень.

Загалом технологія прийняття управлінських рішень на підприємстві визначається як цілісна, системно організована сукупність методів, процедур і алгоритмів, що забезпечує комплексне опрацювання управлінських ситуацій, інтегрує аналітичні та практичні підходи та гарантує результативну реалізацію рішень. Удосконалення цієї технології створює умови для підвищення ефективності менеджменту, посилення координації взаємопов'язаних дій і досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства в умовах сучасних економічних викликів. Таким чином, прийняття управлінських рішень є ключовим інструментом менеджера, що визначає ефективність діяльності підприємства та досягнення стратегічних і оперативних цілей. Системна технологія прийняття рішень поєднує кількісні та якісні методи аналізу, прогнозування та оцінки альтернатив, забезпечуючи обґрунтованість, гнучкість і адаптивність управлінських дій. Контроль на всіх етапах процесу гарантує узгоджене виконання рішень, мінімізацію ризиків і підвищення результативності менеджменту. Отже, удосконалення технологій прийняття рішень створює умови для підвищення ефективності управління та досягнення цілей підприємства в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ТОВ «СУМИ-РИТМ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Базою для дослідження даної кваліфікаційної роботи стало Товариство з обмеженою відповідальністю «Суми-ритм», засноване у 2018 році. Юридична адреса підприємства: Україна, Сумська область, Сумський район, с. Косівщина, вул. Квіткова, 11.

Основним видом діяльності підприємства відповідно до КВЕД 25.11 є виробництво будівельних металевих конструкцій та їх частин, які компанія самостійно виготовляє та реалізує як населенню, так і організаціям. Додатково ТОВ «Суми-ритм» здійснює виробництво сталевих бочок та подібних контейнерів, механічну обробку металевих виробів, а також виготовлення металевих дверей і вікон. Засновником та директором підприємства від моменту його створення є Кушніренко Андрій Григорович.

Протягом діяльності компанія зарекомендувала себе як надійний партнер, здатний забезпечувати високу якість продукції та дотримання строків виконання замовлень. Водночас сучасні економічні та ринкові виклики, у тому числі пов'язані з повномасштабною агресією РФ проти України, значно вплинули на діяльність підприємства, створюючи потребу у гнучких управлінських рішеннях та адаптації виробничих процесів.

У 2023-2024 роках підприємство зазнало фінансових втрат через зменшення замовлень, проблеми з постачанням матеріалів та нестабільність ринку, що ускладнило його діяльність. Незважаючи на це, ТОВ «Суми-ритм» докладает зусиль для збереження робочих місць та підтримки персоналу. На даний момент середня чисельність працівників становить 13-15 осіб, що є істотним скороченням порівняно з довоєнним періодом.

Поточні умови вимагають від підприємства високої гнучкості та здатності адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Активний пошук нових можливостей для розширення виробничої діяльності, впровадження сучасних технологій, модернізація обладнання та оптимізація внутрішніх процесів дозволяють компанії підтримувати конкурентоспроможність та зміцнювати позиції на ринку металевих виробів.

Для детального аналізу діяльності підприємства доцільно розглянути асортимент продукції та структуру виручки за окремими групами робіт і послуг (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - Склад і структура товарної продукції ТОВ «Суми-ритм»

Групи	2022 р.		2023 р.		2024 р.		В середньому за 2022-2024 рр.	
	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %
Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій	4251,3	59,9	2090,2	82,4	1130,0	62,5	2490,5	68,3
Виробництво сталевих бочок і подібних контейнерів	1249,1	17,6	48,2	1,9	86,8	4,8	461,4	8,1
Механічне оброблення металевих виробів	908,5	12,8	0,0	0,0	32,5	1,8	313,7	4,9
Виробництво металевих дверей і вікон	539,4	7,6	398,2	15,7	318,2	17,6	418,6	13,6
Операційна оренда	150,6	2,1	0,2	0,0	240,2	13,3	130,3	5,1
Всього	7097,3	100	2536,6	100	1808,0	100	3814,0	100

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Суми-ритм» Ф. № 1П «Звіт про виробництво та реалізацію промислової продукції»

Аналіз складу і структури робіт та послуг ТОВ «Суми-ритм» за 2022-2024 рр. показує, що провідну роль у формуванні виручки підприємства відіграє виробництво будівельних металевих конструкцій і їх частин. У 2022 р. цей напрям забезпечив 4251,3 тис. грн, або 59,9 % від загальної виручки, тоді як у 2023 р. його частка зросла до 82,4 % через зменшення обсягів інших видів

діяльності. Проте вже у 2024 р. виручка від даного напрямку знизилася до 1130,0 тис. грн (62,5 %), що свідчить про нестабільність доходів у цьому сегменті. Середній показник за три роки становить 68,3 %, що підтверджує його стратегічне значення для компанії.

Другим за значенням напрямом є виробництво металевих дверей і вікон, частка якого протягом аналізованого періоду поступово зростала з 7,6 % у 2022 р. до 17,6 % у 2024 р., а середній показник за три роки склав 13,6 %. Така тенденція свідчить про перспективність розвитку даного сегмента, що обумовлено зростанням попиту на міцні та надійні конструкції у контексті відновлення будівельного фонду після пошкоджень.

Виробництво сталевих бочок і контейнерів та механічна обробка металевих виробів демонстрували значну волатильність: високі результати у 2022 р. (17,6 % та 12,8 % відповідно) у наступні роки істотно знизилися, що зменшило середню частку цих напрямів до 8,1 % та 4,9 %. Це свідчить про тимчасовий характер попиту та необхідність гнучкого підходу до виробничого планування.

Окремо слід відзначити зростання ролі операційної оренди, обсяг якої у 2024 р. досяг 240,2 тис. грн (13,3 % загальної виручки), порівняно з 2,1 % у 2022 р. Це свідчить про прагнення підприємства формувати додаткові джерела доходів у складних економічних умовах.

Загальна динаміка виручки ТОВ «Суми-ритм» за 2022-2024 рр., що демонструє зниження з 7097,3 тис. грн у 2022 році до 1808,0 тис. грн у 2024 році (середнє значення за три роки - 3814,0 тис. грн), вказує на складнощі в управлінні фінансовими та виробничими ресурсами. Така тенденція підкреслює необхідність ефективного застосування технологій прийняття управлінських рішень для оптимізації виробничого потенціалу, диверсифікації діяльності та пошуку нових ринків збуту, що дозволить забезпечити стабільний фінансовий розвиток і підвищити адаптивність підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

В умовах скорочення виручки та коливання обсягів реалізації окремих видів продукції ключовим чинником, що визначає ефективність діяльності ТОВ «Суми-ритм», стають трудові ресурси. Кількісні та якісні характеристики персоналу безпосередньо впливають на виробничі показники, продуктивність праці та фінансові результати підприємства.

З огляду на це доцільно провести аналіз трудових ресурсів ТОВ «Суми-ритм» за 2022-2024 рр., що дозволяє оцінити забезпеченість кадрами, рівень використання робочого часу та продуктивність праці, який є невід'ємною складовою технології прийняття управлінських рішень і на основі якого керівництво може визначати напрями оптимізації кадрової політики, планування виробничих процесів та підвищення ефективності використання персоналу. відповідні розрахунки наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка чисельності працівників та ефективність використання трудових ресурсів

Показники	Роки			2024 р. у % до 2022 р
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
Середньорічна чисельність працівників всього, осіб.	21	13	12	57,1
Відпрацьовано 1 робітником в середньому по підприємству, днів	257	217	215	83,7
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	1,03	0,87	0,86	83,7
Реалізовано продукції на 1 середньорічного працівника в тис. грн. (продуктивність праці)	338,0	195,1	150,7	44,6
Фонд заробітної плати, тис. грн.	3892,1	2164,1	1941,0	49,9
Середня заробітна плата 1-ого працівника, грн./ міс.	15445	13872	13479	87,3

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства: ф. 1-ПВ «Звіт з праці» та Ф. № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»

Аналіз таблиці 2.2 свідчить, що середньорічна чисельність працівників ТОВ «Суми-ритм» зменшилася майже вдвічі - з 21 особи у 2022 р. до 12 осіб у 2024 р., що негативно позначилося на виробничих можливостях підприємства. Показники використання робочого часу демонструють зниження: середня кількість відпрацьованих днів одним працівником зменшилася до 215, коефіцієнт використання річного фонду робочого часу - до 0,86, а

продуктивність праці за три роки впала більш ніж удвічі, що разом із скороченням чисельності персоналу призвело до зменшення фонду заробітної плати до 1941,0 тис. грн та середньої місячної зарплати до 13479 грн.

Таким чином, трудові ресурси ТОВ «Суми-ритм» використовуються недостатньо ефективно, а продуктивність праці та соціальні показники демонструють стійку тенденцію до зниження, що значною мірою спричинено повномасштабною війною РФ проти України. Наслідком стали скорочення чисельності персоналу через переміщення та виїзд працівників за кордон, падіння обсягів замовлень і ускладнення логістики, що знизило ефективність використання кадрового потенціалу і підкреслює необхідність його стабілізації. Аналіз трудових ресурсів підтверджує актуальність ефективного управління персоналом та застосування технології прийняття управлінських рішень для оптимізації кадрової політики та підвищення продуктивності виробничих процесів.

Водночас для комплексного оцінювання виробничого потенціалу підприємства важливо враховувати не лише людський фактор, а й стан його основних засобів. Основні засоби формують технологічне підґрунтя виробничих процесів, визначають можливості підприємства щодо виконання замовлень та істотно впливають на результативність використання трудових ресурсів. У зв'язку з цим наступним етапом дослідження є аналіз забезпеченості ТОВ «Суми-ритм» основними засобами та оцінювання ефективності їх експлуатації, що дасть змогу виявити резерви підвищення продуктивності та зміцнення фінансової стійкості підприємства (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Забезпеченість основними засобами та ефективність їх використання на ТОВ «Суми-ритм»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Середньорічна вартість ОФ, тис. грн.	2456,8	2027,5	2397,7	97,6
Реалізовано робіт і послуг, тис. грн.	7097,3	2536,6	1808,0	25,5
Фондоозброєність, тис. грн.	117,0	156,0	199,8	170,8
Фондовіддача, грн.	2,9	1,3	0,8	26,1
Фондоємність, грн.	0,3	0,8	1,3	383,1

Джерело: складено автором за даними звітності ТОВ «Суми-ритм»: ф. № 1 «Баланс», ф. № 11-ОЗ «Звіт про основні засоби, амортизацію» та ф. 1-ПВ «Звіт з праці»

Аналіз динаміки забезпеченості ТОВ «Суми-ритм» основними засобами у 2022-2024 рр. свідчить про структурні зміни в матеріально-технічних ресурсах підприємства та трансформацію ефективності їх використання. Попри загальну економічну нестабільність, середньорічна вартість основних засобів зберігає відносну сталість: після тимчасового зниження у 2023 р. до 2027,5 тис. грн вона зросла у 2024 р. до 2397,7 тис. грн, що становить 97,6 % рівня 2022 р. Це вказує на підтримання підприємством мінімально необхідного технічного потенціалу, незважаючи на вплив кризових зовнішніх чинників.

На відміну від стабільної вартості основних засобів, обсяг реалізованих робіт і послуг у 2024 р. скоротився до 1808,0 тис. грн (25,5 % рівня 2022 р.), що на тлі зменшення чисельності персоналу спричинило зростання фондоозброєності до 199,8 тис. грн на одного працівника. У той же час ефективність використання основних засобів істотно знизилася: фондovіддача скоротилася до 0,8 грн, а фондоємність зросла до 1,3 грн, що свідчить про зменшення результативності кожної гривні, вкладеної в основні засоби.

Отже, у ТОВ «Суми-ритм» спостерігається не стільки дефіцит матеріально-технічної бази, скільки низька результативність її використання. Це зумовлює необхідність оптимізації виробничих процесів, усунення недовантаження потужностей, підвищення продуктивності праці та впровадження раціональніших підходів до управління матеріально-технічними ресурсами з метою стабілізації фінансових результатів підприємства.

Наступним етапом дослідження є оцінювання фінансових результатів діяльності ТОВ «Суми-ритм», що передбачає аналіз динаміки виручки та показників прибутковості підприємства. Для цього використано дані таблиці 2.4, яка відображає зміни основних економічних показників протягом досліджуваного періоду.

Аналіз фінансових показників ТОВ «Суми-ритм» у 2022-2024 рр. засвідчив істотне зниження результатів діяльності, що відображає насамперед вплив зовнішніх та об'єктивних економічних чинників, а також, у деякій мірі, наслідки прийнятих управлінських рішень.

Таблиця 2.4 – Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «Суми-ритм»

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. до 2022р., +/-	
				%	тис. грн.
Чистий дохід від реалізації товарів, робіт і послуг, тис. грн.	6946,7	2536,4	1567,8	-77,4	-5378,9
Разом доходи, тис. грн.	7097,3	2536,6	1808,0	-74,5	-5289,3
Собівартість реалізованих робіт і послуг, тис. грн.	4805,1	2671,7	2396,3	-50,1	-2408,8
Разом витрати, тис. грн.	5956,5	3174,5	2785,0	-53,2	-3171,5
Валовий прибуток (збиток), +(-) тис. грн.	2141,6	-135,3	-828,5	x	-2970,1
- в т. ч. на 1-ого середньорічного працівника	102,0	-10,4	-69,0	x	-171,0
Чистий прибуток (збиток), + (-) тис. грн.	1140,8	-637,9	-977	x	-2117,8
- в т. ч. на 1-ого середньорічного працівника	54,3	-49,1	-81,4	x	-135,7
Рівень рентабельності (збитковості), + (-) %	19,2	-20,1	-35,1	x	-54,2

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ «Суми-ритм»: ф. № 1 «Баланс» та ф. № 2 «Звіт про фінансові результати»

Скорочення чистого доходу на 77,4% при менш вираженому зниженні витрат (-53,2%) призвело до втрати можливості покривати витрати операційною діяльністю та трансформації валового й чистого результату у збиток. Від’ємні показники рентабельності (-35,1% у 2024 р.) і зниження результатів у розрахунку на одного працівника демонструють одночасно спад обсягів реалізації та потребу в удосконаленні технології прийняття управлінських рішень.

Оцінка фінансових та трудових ресурсів ТОВ «Суми-ритм» показала необхідність оптимізації використання персоналу та матеріально-технічної бази для підвищення ефективності виробничих процесів. У цьому контексті особливе значення набуває організаційно-управлінський устрій підприємства, який визначає розподіл повноважень, функцій та відповідальності між підрозділами та працівниками та створює передумови для системного прийняття управлінських рішень.

Безперервне та ефективне функціонування ТОВ «Суми-ритм» забезпечується завдяки чітко структурованій організаційній системі, що базується на класичній структурно-функціональній концепції. Організаційна

структура підприємства визначає склад підрозділів, систему взаємозв'язків та підпорядкованості, а також порядок їхньої взаємодії. Вона охоплює виробничу, загальну та управлінську структури, розроблені відповідно до принципу управлінської ієрархії - зверху вниз, із послідовним плануванням функцій та завдань.

Організаційна структура ТОВ «Суми-ритм» забезпечує: чітке розмежування функцій і відповідальності, стабільність внутрішніх процесів із можливістю адаптації до змін зовнішнього середовища; контроль за ефективністю використання трудових та матеріально-технічних ресурсів, реалізацію виробничих та фінансових планів у межах стратегічних завдань підприємства.

Структура підприємства є життєздатною та ефективною за умови встановлення чіткої ієрархії взаємодії керівництва і підлеглих, що забезпечує неперервний ланцюг командування та підпорядкування кожного працівника лише одному керівнику [13]. У ТОВ «Суми-ритм» застосовано класичну лінійну модель управління, яка характеризується бюрократичною структурою з розподілом функцій між керівниками та чітким визначенням відповідальності.

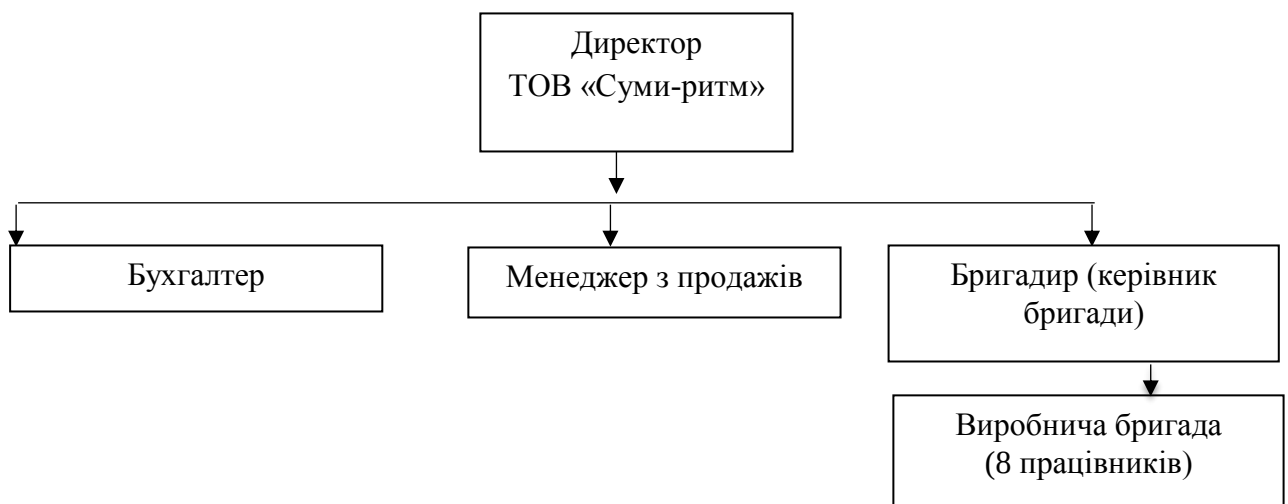


Рисунок 2.1 - Структура управління ТОВ «Суми-ритм»

Джерело: складено автором

З огляду на зазначене, ключовим елементом процесу прийняття рішень виступає саме управлінець, рівень його професійної компетентності, здатність до аналітичного мислення, інтуїтивного прогнозування та володіння лідерськими навичками. Відтак ефективність управління безпосередньо залежить від результативності діяльності персоналу, що обумовлює необхідність подальшої оцінки економічних показників функціонування підприємства. З метою обґрунтування подальших управлінських рішень у роботі доцільно проаналізувати економічну ефективність управління (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники ефективності управління ТОВ «Суми-ритм»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р., ±	
	2022	2023	2024	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Продуктивність праці, тис. грн./особу	338,0	195,1	150,7	-187,3	44,6
Темпи зростання (зниження) продуктивності праці, %	100,0	57,7	45,4	-54,6 п.п.	45,4
Фондоозброєність, тис. грн /особу	117,0	156,0	199,8	82,8	170,8
Темпи зростання (зниження) фондоозброєності, %	100,0	133,3	170,8	70,8 п.п.	170,8
Результативність управління (чистий дохід на 1 управління)	1736,7	634,1	391,95	- 1344,8	22,6
Питомі витрати на управління,%	37,06	33,29	32,35	- 4,71	87,3
Ефективність управління (прибуток на 1 грн витрат на управління)	1,47	-1,47	-2,52	-3,99	-171,40
Витрати на управління, динаміка, %	100,0	55,6	49,9	- 50,1 п.п.	49,9
Витрати на управління на 1 грн чистого доходу, грн	0,112	0,171	0,248	0,136	221,4
Витрати на управління на 1 грн. основних та оборотних засобів, грн.	0,018	0,026	0,037	0,019	205,5
Витрати на управління на одного працюючого, тис. грн./на особу	37,06	33,29	32,35	- 4,71	87,3
Питома вага керівників в загальній чисельності працівників підприємства, %	19,0	30,8	33,3	14,3 п.п.	175,3
Питома вага витрат на управління в собівартості продукції, %	16,19	16,20	16,19	-	100,0

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Суми-ритм»: ф. № 2 «Звіт про фінансові результати», ф. 1-ПВ «Звіт з праці», первинної документації.

Аналіз показників ефективності управління ТОВ «Суми-ритм» за 2022-2024 рр. дозволяє зробити висновок про тенденції розвитку підприємства та

ефективність використання ресурсів. Так, продуктивність праці знизилася з 338,0 тис. грн/особу у 2022 р. до 150,7 тис. грн/особу у 2024 р., що становить лише 44,6 % від рівня початкового року, водночас фондоозброєність зросла з 117,0 тис. грн/особу до 199,8 тис. грн/особу (170,8 %), що свідчить про недостатню результативність використання основних засобів на фоні скорочення чисельності персоналу. Витрати на управління на одного працівника у 2024 р. становили 81,3 тис. грн, а питома вага керівників у загальній чисельності персоналу досягала 33,3 %, що підкреслює значне навантаження на управлінський склад у невеликому колективі. Одночасно чистий дохід на одного управлінця знизився з 285,2 тис. грн у 2022 р. до 135,7 тис. грн у 2024 р., відображаючи потребу у підвищенні результативності управлінської діяльності та раціональному розподілі ресурсів. Ці дані підтверджують, що застосування ефективної технології прийняття управлінських рішень є ключовим елементом підвищення економічної ефективності підприємства, дозволяючи оптимізувати використання трудових та матеріально-технічних ресурсів, підвищувати продуктивність і забезпечувати стабільність фінансових результатів.

2.2 Аналіз організації та технології прийняття управлінських рішень на ТОВ «Суми-ритм»

Процес прийняття управлінських рішень є ключовим елементом ефективного функціонування будь-якого підприємства, оскільки від нього безпосередньо залежить досягнення стратегічних і оперативних цілей організації. У сучасних умовах підвищеної конкуренції та динамічного розвитку ринку особливого значення набуває впровадження вдосконаленої технології прийняття рішень, яка забезпечує системний, обґрунтований та ефективний підхід до управлінської діяльності.

Ефективність реалізації управлінських рішень значною мірою визначається не лише компетентністю та досвідом керівництва у відповідних

сферах діяльності, а й здатністю своєчасно та адекватно оцінювати динамічні умови розвитку економічних процесів [21]. Управлінський процес характеризується комплексом операцій зі збору, передачі та обробки інформації, яка слугує основою для підготовки рішень, організації практичних дій та контролю за виробничо-господарською діяльністю. Ці операції формують технологію інформаційного забезпечення управлінської діяльності. Оскільки управлінський процес одночасно є комунікаційно-інформаційним, раціональність його здійснення суттєво залежить від методів обробки інформації та рівня розвитку інформаційних технологій.

Інформація, яка надходить у процесі управління, підлягає аналізу, науковому обґрунтуванню та переробці. Це дозволяє контролювати процеси управління та забезпечувати виконання управлінських функцій [17]. Діяльність керівників та співробітників адміністративно-управлінського апарату значною мірою визначається точністю, швидкістю та ефективністю використання інформації. Отримані дані стимулюють прийняття управлінських рішень, розподіл завдань та контроль за їх виконанням.

Сучасні умови господарювання надають підприємствам більшу автономію у визначенні напрямків розвитку, виборі методів господарювання та формуванні організаційної структури. Це створює необхідність детального аналізу ефективності різних форм і методів управління. У зв'язку з цим пріоритетом стає оптимізація робочого часу працівників, мінімізація рутинних операцій та максимальна раціоналізація управлінської діяльності [20].

Проблема дефіциту часу керівників полягає не стільки у його нестачі, скільки у його нераціональному використанні, що часто пов'язано з помилками при плануванні управлінських завдань. У сучасних умовах ринкових відносин керівники змушені приймати значну кількість рішень у стислі строки, обробляти великі обсяги інформації та одночасно аналізувати проблеми різного рівня складності. Раціональне використання часу дозволяє керівникам не лише підвищувати ефективність діяльності, а й системно підвищувати власну кваліфікацію.

Соціологічне дослідження, проведене шляхом спостереження та опитування керівників підприємства (таблиця 2.6), показало високий рівень завантаженості керівника протягом робочого дня та вихідних. Аналіз розподілу часу демонструє, що значну частину робочого дня витрачають на економічні та виробничі питання, а також на комунікацію, контроль та планування. При цьому керівники визнають, що частина часу витрачається на непотрібні наради, дублювання документів та інші рутинні операції, що може бути скорочено при раціоналізації робочого процесу.

Таблиця 2.6 - Розподіл часу керівника ТОВ «Суми-ритм» за основними видами діяльності

Питання	Витрати часу, годин	
	максимум	мінімум
Тривалість робочого дня в середньому, щоденно	10	8
у тому числі у вихідні дні	5	2
Скільки Ви витрачаєте часу на:		
- підвищення кваліфікації	2	2
- читання спеціалізованої літератури	0,5	1
Як розподіляється Ваш робочий час на вирішення:		
- технічних проблем	15	15
- економічних проблем	30	30
- проблем постачання	15	5
- питань збуту	20	25
- кадрових питань	15	10
- інших проблем	5	15
Скільки було б зекономлено на тиждень робочого часу при раціональному його використанні:		
- засідання	2	3
- дублювання документів	1	1,5
- інше.	1,5	2

Джерело: згруповано автором за результатами анкетного опитування керівника

Дані таблиці 2.6 показують, що керівник працює у середньому близько 10 годин. Зайнятість керівника у вихідні дні також досить висока. В максимально напружений період керівник працює по 8 - 9 годин на добу, незважаючи на вихідний день. Досить часто значний наднормований робочий час керівник пояснює нераціональною організацією праці, витрачанням часу на «дрібниці» при одночасній відсутності зрозумілості в основних питаннях. Сьогодні наднорма робочого часу керівника стала звичною, що сприймається як норма. Згідно з опитуваннями які ми проводили, як керівник підприємства так і

керівника бригади вважають, що праця наднорми є необхідністю, крім того суворе дотримання робочого часу підірвало б їх авторитет як керівників, і саме головне привело б до погіршення виробничого процесу та послаблення дисципліни в колективі

Таблиця 2.7 - Структура середньодобових затрат робочого часу керівників ТОВ «Суми-ритм», 2025 р.

Операції трудового процесу	Директор ТОВ «Суми-ритм»		Менеджер з продажів		Бригадир (керівник бригади)	
	Затрати часу, хв.	Питома вага в структурі, %	Затрати часу, хв.	Питома вага в структурі, %	Затрати часу, хв.	Питома вага в структурі, %
Ознайомлення з кореспонденцією	20	3	30	5	25	54
Прийом, перевірка, обробка первинних документів	20	3	25	4	20	43
Участь у плануванні	15	2	10	1	5	0,9
Аналіз господарської діяльності	110	20	85	13	30	6
Контроль за процесом виробництва, господарсько-фінансовою і розрахунковою діяльністю	130	19	90	14	55	10
Розмова по телефону	125	18	60	9	40	7
Участь у роботі зборів, нарад, засідань	10	1	45	7	20	43
Виїзд за межі підприємства для вирішення господарських питань	130	19	120	18	150	29
В тому числі робота з працівниками вищестоящих організацій	60	9	70	11	50	9
Переговори	30	4	50	8	75	14
Відвідування складу	40	9	70	11	70	13

Джерело: згруповано автором за результатами проведеного хронометражу

Структура затрат часу керівників (таблиця 2.7) вказує на те, що найбільший обсяг робочого часу присвячений аналізу господарської діяльності, контролю за виробничими процесами та комунікації, тоді як на оперативне вирішення виробничих питань витрачається менше часу завдяки делегуванню

повноважень. Опитування показало, що за більш раціонального використання робочого часу можливо зекономити до 7 годин на тиждень, що дозволило б керівникам приділяти більше уваги стратегічним питанням та підвищенню кваліфікації.

У таблиці 2.7 про розподіл часу при вирішенні тих чи інших питань у відсотках. Так, скажімо, основний робочий час, який витрачають керівники, пов'язаний з вирішенням економічних питань, в основному - це пов'язано зі змінами економічного середовища. Стабільність економічних питань та їх вдале вирішення стає запорукою розвитку всього існування підприємства на сьогодні. В ході дослідження з'ясовано, що іноді керівники на вирішення цих питань відводять більше 50% свого робочого часу. І це є досить характерним на сьогоднішні. Друге місце в структурі затрат часу виділяються на реалізацію продукції. Витрата часу на вирішення цих питань більша, ніж на вирішення питань, що пов'язані з виробництвом.

Важливим аспектом ефективного управління є своєчасність, достовірність та повнота інформації (таблиці 2.8 - 2.9), які безпосередньо впливають на прийняття управлінських рішень.

Таблиця 2.8 - Основні вимоги, які висувають керівники при оцінці інформації, %

Назва посади	Своєчасність	Достовірність	Повнота
Керівник підприємства	68,4	20,3	11,3
Бригадир (керівник бригади)	20,5	41,2	38,2

Джерело: згруповано автором за результатами експертного дослідження

Керівники дають перевагу своєчасності та достовірності інформації (таблиця 2.8), адже їм доводиться приймати головні рішення, у колективі вони насамперед змушені реагувати на подразнення як зовнішнього, так і внутрішнього середовища і досить часто, щоб приймати рішення, вони керуються недостатньою, неповною інформацією, оскільки для її опрацювання потрібен час, а відповідь повинна бути швидкою і негайною.

Спеціалісти середньої ланки надають перевагу достовірності та повноті, адже вони повинні доводити інформацію до виконавця, спрямовувати і скоординувати їх роботу. Звичайні працівники підтримують такі якісні показники, як достовірність та повнота. Їм потрібно чітко знати завдання, що покладається на них, та принципи його виконання. Тут вони виступають як виконавці вже прийнятих рішень, і сприймають інформацію в вигляді наказів, вказівок, доручень.

Рішення, прийняті керівною ланкою - це рішення, для яких потрібно своєчасну повну і достовірну інформацію [22]. Нас зацікавило наскільки ця своєчасність, повнота та достовірність забезпечена для керівників підприємств на момент прийняття управлінських рішень. Дані опитувань анкети, додаток А і результати відображено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Забезпеченість управлінського персоналу інформацією на етапі прийняття управлінських рішень, %

Вимоги до інформації	ТОВ «Суми-ритм»			Бригадир (керівник бригади)		
	Забезпеченні	Не завжди	Не забезпеченні	Забезпеченні	Не завжди	Не забезпеченні
Своєчасність	30	45	25	25	30	45
Повнота	40	45	15	30	40	30
Достовірність	30	40	30	25	45	30

Джерело: згруповано автором за результатами експертного дослідження

Проведене дослідження виявило, що недостатня кваліфікація керівників середньої ланки, низька дисципліна виконавців, обмеженість методичних розробок та недооцінка маркетингової та фінансово-облікової служби створюють перешкоди для ефективного інформаційного забезпечення управлінських процесів (таблиці 2.8 - 2.9). Це негативно впливає на своєчасність та точність прийняття рішень, що знижує ефективність управлінського процесу.

Помічено також досить низький рівень використання наукової інформації, надання переваги плановій інформації. Все це говорить про низький рівень використання інформації в процесі управління. Немає збалансованості,

рівномірності розкриття проблеми. Керівнику доводиться аналізувати великий обсяг непотрібної йому інформації, щоб знайти ту, яка йому потрібна для прийняття конкретного рішення. Оскільки немає «фільтрації» інформаційних потоків, то керівник самотужки проводить вибір потрібної йому інформації. Тут в першу чергу спрацьовує досвід керівника, його талант та вміння. Йому доводиться застосовувати якості лідера-професіонала, але цього нажаль замало. Доводиться констатувати, що управлінські рішення іноді приймаються із запізненням. Це безумовно, зменшує вагомість прийнятих рішень у розв'язанні конкретних завдань на підприємстві.

Керівник низової ланки (бригадир) має у своєму підпорядкуванні працівників-виконавців, він контролює виконання виробничих завдань та відповідає за використання матеріальних ресурсів.

Таблиця 2.10 - Процес підготовки та прийняття управлінського рішення щодо початку виробничого процесу на ТОВ «Суми-ритм»

Операції	Директор	Бухгалтер	Менеджер з продажів	Бригадир (керівник бригади)
Вивчення виробничої ситуації	Відповідальний			
Підготовка даних про хід процесу			Виконавчий	Виконавчий
Формування задачі		Відповідальний		
Визначення рішення	Відповідальний			
Вибір моделі рішення		Виконавчий		
Розрахунок моделі рішення та витрат на її здійснення			Виконавчий	
Вибір найкращого варіанта		Виконавчий		
Документація при оформленні рішення		Виконавчий		
Доведення рішення до виконавця				Виконавчий
Встановлення оплати праці за виконану роботу		Виконавчий	Виконавчий	
Контроль і аналіз виконання рішення	Відповідальний			Виконавчий

Джерело: згруповано автором за результатами експертного дослідження на основі [23, 25]

Аналіз організації процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «Суми-ритм» показав, що менеджерський склад виконує специфічні функції відповідно до своєї компетенції, а директор здійснює стратегічне планування та прийняття ключових рішень. Прийняття рішень включає всі етапи – від визначення проблеми та формулювання цілей до оцінки альтернатив, вибору оптимального варіанту, доведення його до виконавців та контролю за реалізацією (таблиця 2.10).

Дослідження показало, що значне навантаження з підготовки та реалізації рішень залишається на керівниках вищого рівня, при цьому рівень взаємодії із рядовими працівниками є недостатнім, що створює перешкоди для ефективного виконання управлінських рішень. Цей факт свідчить про необхідність удосконалення організаційної структури та підвищення ролі комунікацій у процесі прийняття рішень, а також про важливість оптимізації інформаційних потоків та раціонального розподілу робочого часу.

Таким чином, процес прийняття управлінських рішень на ТОВ «Суми-ритм» охоплює повний цикл дій: від ідентифікації виробничої ситуації та збирання необхідної інформації до документального оформлення рішень і контролю результатів їх виконання (таблиця 2.10). Водночас проведене дослідження виявило дисбаланс у розподілі управлінських повноважень: ключові етапи аналізу й вибору рішень зосереджені в межах компетенції керівника підприємства, тоді як залучення виконавців відбувається фрагментарно. Така організаційна особливість знижує рівень колективної відповідальності, сповільнює обробку інформації та зменшує адаптивність управлінського процесу до змін середовища.

Для комплексної оцінки ефективності моделі управління на підприємстві доцільно розглянути структуру управлінських рішень за рівнями їх значущості. Це дозволяє визначити, на які саме типи рішень спрямовані основні зусилля менеджменту та як це впливає на здатність підприємства пристосовуватися до ринкових умов. Враховуючи характер виробничої діяльності ТОВ «Суми-

ритм», проаналізуємо співвідношення стратегічних, тактичних та оперативних рішень у загальному обсязі менеджерської діяльності (рисунки 2.1 та 2.2).

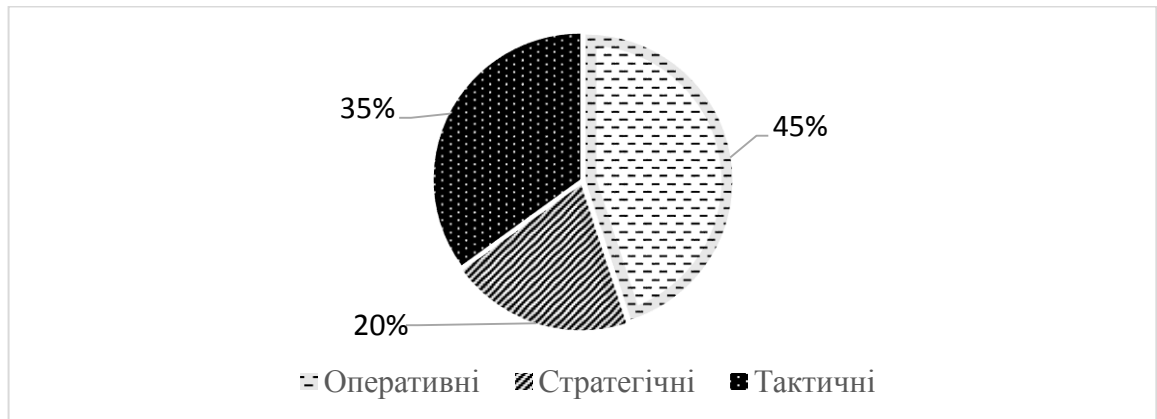


Рисунок 2.2 - Структура розподілу управлінських рішень на ТОВ «Суми-ритм»

Джерело: побудовано автором на основі інформації підприємства та результатів власного дослідження

Аналіз даних, відображених на рисунку 2.2, свідчить, що найбільшу частку у системі управління підприємства становлять оперативні рішення (45%). Їх домінування зумовлене специфікою діяльності виробника металевих конструкцій, де швидке реагування на зміни попиту, коригування термінів виконання замовлень, регулювання виробничого навантаження та технологічних процесів відіграють вирішальну роль у забезпеченні рентабельності та конкурентоспроможності. Тактичні рішення займають 35% і пов'язані переважно з плануванням виробничих процесів, управлінням запасами матеріалів, розподілом трудових ресурсів та визначенням виробничих пріоритетів. Стратегічні рішення, натомість, становлять лише 20%. Їх частка зменшена насамперед через зовнішні чинники: економічну нестабільність, ризики, що формуються в умовах воєнного стану, а також обмежені можливості щодо прогнозування довгострокових тенденцій. У таких умовах підприємство об'єктивно зосереджується на короткостроковій дієвості, що забезпечує гнучкість і здатність до адаптації, але водночас несе ризики уповільнення перспективного розвитку та втрати ринкових позицій у майбутньому.

Загалом отримані результати підтверджують домінування короткотермінового типу управління, орієнтованого на оперативну стабілізацію виробництва. Для забезпечення стійкого розвитку ТОВ «Суми-ритм» у посткризовий період доцільним є поступове посилення ролі стратегічного планування шляхом удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення, розширення участі персоналу у прийнятті рішень та впровадження сучасних управлінських технологій.

2.3 Оцінка технології та якості прийняття управлінських рішень на підприємстві

Управлінське рішення виступає центральним інструментом впливу на об'єкт управління та визначає стратегічну і поточну спрямованість функціонування підприємства. Рівень організаційного розвитку безпосередньо залежить від якості рішень, що формуються управлінським персоналом, та ефективності їх практичної реалізації. Наукові дослідження та управлінська практика свідчать, що лише близько третини прийнятих рішень доходять до етапу фактичного виконання, а близько 5% забезпечують очікуваний економічний результат [15, 24]. Це підкреслює розрив між деклараціями та реалізацією рішень, що актуалізує необхідність оцінювання не лише процесу підготовки рішень, а й їхніх наслідків.

Поглиблений аналіз якості управлінських рішень передбачає вивчення того, які рішення були прийняті, наскільки коректно вони реалізовані, яким є їхній вплив на результати діяльності підприємства, та чи сприяють вони підвищенню ефективності господарських процесів. Для менеджерів важливо ідентифікувати рішення, що формують найбільший ефект та можуть виступати драйверами організаційного розвитку. Це вимагає оптимізації процедур ухвалення управлінських рішень та об'єктивного оцінювання їхньої результативності [18]. У межах дослідження використано методику українських науковців Турлакова С.С. та Логвиненко Б.І. [19], що дозволяє оцінити якість

прийняття та реалізації рішень через систему індексних показників. Значення індексів, наближених до 1, відображають високий рівень якості управлінської діяльності. Для інтерпретації результатів застосовуються такі критерії:

- 0,00 - 0,24 – незадовільний рівень якості;
- 0,25 - 0,49 – задовільний рівень;
- 0,50 - 0,74 – достатній рівень;
- 0,75 - 1,00 – високий рівень якості ухвалення та реалізації рішень.

Таблиця 2.11 – Вихідні дані для аналізу процесу прийняття управлінських рішень в ТОВ «Суми-ритм»

Показники	Роки		Відхилення, (+;-)	
	2022	2024	абсолютне	відносне, %
Кількість прийнятих управлінських рішень, од., з них:	41	44	3	7,2
- з якісними характеристиками, од.	32	30	-2	-6,25
Кількість нечітко прийнятих управлінських рішень, од.	4	2	-2	-50,00
Кількість альтернативних варіантів, од.	12	15	3	25,00
Кількість порівнянь при прийнятті управлінських рішень, од.	2	2	0	0,00
Кількість інформаційних джерел, од.	22	26	4	18,18
Обсяг витрат, тис. грн.	5956,5	2785	-3171,5	-53,24
Обсяг фінансових витрат, тис. грн.	2382,6	1114	-1268,6	-53,24
Часові витрати на прийняття управлінських рішень, год.	36	37	1	2,78
Необхідний обсяг інформативних даних з метою прийняття раціональних управлінських рішень, %	100	100	0	0,00
Частка отриманої інформації, %	63	66	3	4,76
Чисельність залучених виконавців до прийняття управлінських рішень, осіб	6	4	-2	-33,34
Загальна чисельність працівників, осіб	20	11	-9	-45,0

Джерело: побудовано автором за методикою [19] на основі інформації підприємства та результатів власного дослідження

Для оцінки процесу управління в ТОВ «Суми-ритм» здійснено апробацію методики на основі фактичних даних підприємства та експертних оцінок керівників і спеціалістів, що виконують ключові функції у процесі формування й реалізації рішень. Вище наведено вихідні дані, які лягли в основу подальшого оцінювання процесу прийняття управлінських рішень (таблиця 2.11).

Дані таблиці 2.11 показують, що кількість прийнятих управлінських рішень збільшилася з 41 одиниці у 2022 році до 44 одиниць у 2024 році.

Кількість рішень із чіткими якісними характеристиками зменшилася з 32 до 30, а кількість нечітко сформульованих рішень скоротилася з 4 до 2 одиниць. Водночас спостерігається зростання кількості альтернативних варіантів рішень із 12 до 15 та збільшення кількості використаних інформаційних джерел з 22 до 26. Чисельність залучених виконавців до процесу прийняття рішень зменшилася з 6 до 4 осіб, а загальна чисельність працівників підприємства скоротилася з 20 до 11. Обсяг витрат і фінансові витрати знизився на 53,2 %, тоді як часові витрати на прийняття рішень залишилися майже незмінними та становили 36-37 годин. Для кількісної оцінки якості процесу прийняття та реалізації управлінських рішень використано індексний підхід (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 - Оцінка рівня прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Суми-ритм»

Показники	Роки		Відхилення, (+;-)	
	2022	2024	абсолютне	відносне, %
Показники якості процесу прийняття управлінських рішень				
Рівень чіткості	0,78	0,68	-0,10	-12,82
Рівень структуризації	0,70	0,65	-0,05	-7,14
Рівень альтернативності	0,29	0,34	0,05	17,24
Рівень порівняння варіантів	0,05	0,05	0,00	0,00
Обсяг опрацьованої інформації	0,63	0,66	0,03	4,76
Рівень фінансових витрат	0,40	0,40	0,00	0,00
Рівень часових витрат	0,36	0,37	0,01	2,78
Рівень обґрунтованості	0,78	0,68	-0,10	-12,82
Рівень залучення працівників	0,30	0,36	0,06	20,00
Індекс прийняття управлінських рішень	0,48	0,49	0,01	X
Показники якості процесу реалізації управлінських рішень				
Рівень досягнення цілей	0,55	0,50	-0,05	-9,09
Рівень колізійності	0,10	0,08	-0,02	-20,00
Рівень конфліктності	0,12	0,14	0,02	16,67
Термін доведення до виконавців	0,05	0,05	0,00	0,00
Рівень альтернативності	0,30	0,34	0,04	13,33
Рівень оцінки виконавцями	0,63	0,66	0,03	4,76
Рівень відповідності тенденціям зовнішнього середовища	0,50	0,50	0,00	0,00
Рівень витратності	0,40	0,40	0,00	0,00
Індекс реалізації управлінських рішень	0,39	0,40	0,01	X

Джерело: побудовано автором за методикою [19] на основі інформації підприємства та результатів власного дослідження

Аналізуючи дані таблиці 2.12, можна виділити кілька важливих висновків

щодо стану та ефективності управлінського процесу на підприємстві ТОВ «Суми-ритм». Рівні чіткості та структуризації управлінських рішень у 2024 році залишаються відносно низькими порівняно з максимальною оцінкою 1, що свідчить про необхідність більш системного та послідовного підходу до формування рішень. Водночас рівень альтернативності та порівняння варіантів демонструє певне покращення, що вказує на збільшення кількості розглянутих варіантів та уваги до альтернативних стратегій прийняття рішень. Обсяг опрацьованої інформації зріс незначно, що відображає існуючі обмеження у зборі та аналізі даних для прийняття управлінських рішень.

Що стосується фінансових та часових витрат, спостерігається їхня стабілізація або незначне зменшення у відносних показниках, що може свідчити про підвищення ефективності управлінського процесу. Проте одночасне скорочення чисельності залучених працівників потребує контролю за їхнім завантаженням, оскільки це може призвести до зниження якості ухвалених рішень. Індекс прийняття управлінських рішень показує, що процес удосконалюється, проте ще залишається резерв для досягнення високого рівня ефективності.

Щодо реалізації управлінських рішень, рівень досягнення цілей демонструє певну результативність ухвалених рішень, проте рівні колізійності та конфліктності залишаються помірними, що вказує на можливі труднощі в координації дій серед виконавців. Термін доведення рішень до виконавців та рівень відповідності зовнішнім тенденціям практично не змінилися, що свідчить про стабільність організаційних процедур. Водночас показник витратності залишився на попередньому рівні, що свідчить про раціональне використання ресурсів при реалізації рішень.

Узагальнюючи результати аналізу таблиці 2.12, можна констатувати, що технологія прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Суми-ритм» характеризується певними позитивними тенденціями, проте містить резерви для вдосконалення. Зокрема, спостерігається активізація процесу прийняття управлінських рішень, що проявляється у збільшенні їхньої

кількості та зростанні обсягу інформації, задіяної у прийнятті рішень. Разом із тим показники чіткості та структуризації залишаються нижчими за оптимальні, а скорочення чисельності залучених працівників вказує на потенційні ризики перевантаження керівництва та зниження якості ухвалених рішень.

В умовах обмеженого кадрового та фінансового потенціалу особливе значення набуває здатність керівника до оперативного прийняття рішень, який, як правило, концентрується на вирішенні найбільш нагальних і критичних завдань, що потребують швидкого реагування. Для досягнення високого рівня ефективності управлінських процедур необхідно системно оцінювати не лише кількість прийнятих рішень, а й їхню якість, структурованість, альтернативність, обґрунтованість та результативність у реалізації.

Науково обґрунтованим інструментом такої оцінки є методика, запропонована Турлаковою С.С. та Логвиненко Б.І. [19], що передбачає визначення індексів якості процесу прийняття та реалізації управлінських рішень, а також інтегрального індексу, який відображає загальний рівень ефективності управлінської діяльності. Використання індексного підходу дозволяє кількісно оцінити сильні та слабкі сторони управлінського процесу, виявити резерви для його удосконалення та оптимізувати використання кадрових, фінансових і інформаційних ресурсів.

Отже, виходячи з наведеного аналізу таблиці 2.12, доцільним є кількісне визначення рівня якості процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Суми-ритм» за допомогою індексного підходу. Використання індексів дозволяє системно оцінити сильні та слабкі сторони управлінського процесу, виявити резерви для підвищення ефективності та обґрунтовано спланувати оптимізацію процедур ухвалення рішень.

Індекси розраховані як середнє арифметичне показників, що відображають основні характеристики процесу прийняття або реалізації управлінських рішень.

Значення індексу, наближене до 1, свідчить про високий рівень якості та ефективності управлінської діяльності, тоді як нижчі значення вказують на

наявність резервів для вдосконалення процесу. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити не лише кількість рішень, а й їхню чіткість, структурованість, альтернативність, обґрунтованість та результативність у реалізації.

1) Розрахунок індексу якості процесу прийняття управлінських рішень:

Індекс якості процесу прийняття управлінських рішень у 2022 році

$$I_{\text{якості процесу пр. упр. ріш. 2022 р.}} = (0,78+0,70+0,29+0,05+0,63+0,40+0,36+0,78+0,30) : 9 \approx 0,4767 (\approx 47,67\%)$$

Індекс якості процесу прийняття управлінських рішень у 2024 році

$$I_{\text{якості процесу прийм упр. ріш. 2024 р.}} = (0,68+0,65+0,34+0,05+0,66+0,40+0,37+0,68+0,36) : 9 \approx 0,4656 \approx 46,56\%$$

Показники індексу знаходяться в межах 0,25 - 0,49, що свідчить про задовільний рівень якості процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. Це означає, що процес потребує подальшого вдосконалення, особливо в частині чіткості та структуризації рішень.

2) Розрахунок індексу якості процесу реалізації управлінських рішень:

$$I_{\text{якості процесу реалізації упр. ріш. 2022 р.}} = (0,55+0,10+0,12+0,05+0,30+0,63+0,50+0,40) / 8 = 0,3313 \approx 33,13\%.$$

$$I_{\text{якості процесу реалізації упр. ріш. 2024 р.}} = (0,50+0,08+0,14+0,05+0,34+0,66+0,50+0,40) / 8 = 0,3338 \approx 33,38\%.$$

Процес реалізації рішень також знаходиться на задовільному рівні. В ході дослідження встановлено, що основні цілі реалізації досягаються, проте окремі рішення можуть затримуватися або частково залишатися не реалізованими. Слабкими сторонами є помірні рівні колізійності та конфліктності серед виконавців, тоді як сильними – стабільне забезпечення відповідності рішень зовнішнім тенденціям та економія ресурсів у процесі реалізації.

3) Інтегрований індекс якості прийняття та реалізації управлінських рішень:

$$I_{\text{інтегр процесу прийм та реалізації упр. ріш. 2022 р.}} = (0,4767 + 0,3313) / 2 = 0,4040 \approx 40,40\%.$$

$$I_{\text{інтегр процесу прийм та реалізації упр. ріш. 2024 р.}} = (0,4656 + 0,3338) / 2 = 0,3997 \approx 39,97\%.$$

Це свідчить про те, що загальний рівень ефективності управлінської діяльності підприємства залишається задовільним. Основним резервом підвищення ефективності є покращення чіткості та структуризації управлінських рішень, а також більш активне залучення працівників до процесу прийняття рішень. Аналіз інтегрованих індексів дозволяє констатувати, що технологія прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Суми-ритм» характеризується стабільним задовільним рівнем ефективності. Основними резервами для підвищення результативності є покращення чіткості та структуризації рішень, а також більш активне залучення працівників до процесу прийняття рішень.

Таблиця 2.13 – Розрахунок індексів якості процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Суми-ритм»

Показник	2022 рік	Рівень якості	2024 рік	Рівень якості
Індекс якості процесу прийняття управлінських рішень	0,48	Задовільний	0,47	Задовільний
Індекс якості процесу реалізації управлінських рішень	0,33	Задовільний	0,33	Задовільний
Інтегрований індекс якості прийняття та реалізації управлінських рішень	0,40	Задовільний	0,40	Задовільний

Джерело: побудовано на основі власних розрахунків

Таблиця 2.13 відображає розраховані індекси якості процесу прийняття та реалізації управлінських рішень за 2022 та 2024 роки, що дозволяє наочно порівняти динаміку змін та виявити слабкі та сильні сторони управлінського процесу.

Отримані результати формують підґрунтя для розробки рекомендацій щодо оптимізації процедур управлінської діяльності, зокрема щодо підвищення чіткості та структуризації рішень, раціонального залучення працівників та більш ефективного використання інформаційних і фінансових ресурсів. Узагальнюючи, можна зробити висновок, що оцінка технології прийняття управлінських рішень на ТОВ «Суми-ритм» демонструє стабільний задовільний рівень, водночас надаючи об'єктивну основу для підвищення ефективності управлінського процесу в майбутньому.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ПІДГОТОВКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ТОВ «СУМИ-РИТМ»

3.1 Оптимізація технології підготовки та прийняття управлінських рішень на ТОВ «Суми-ритм»

На сучасних малих підприємствах, таких як ТОВ «Суми-ритм», процес прийняття управлінських рішень є ключовим чинником забезпечення стійкості та розвитку, особливо у кризових або збиткових умовах. Аналіз інтегрованих індексів якості процесу прийняття та реалізації управлінських рішень, проведений у попередньому розділі, підтвердив, що існуюча система управління функціонує на задовільному рівні, проте виявлені резерви свідчать про недостатню структурованість, чіткість та колегіальність управлінських дій. Недостатня формалізація етапів ухвалення рішень призводить до ситуативності в управлінні та ускладнює прогнозування результатів [30]. Крім того, відсутність регулярних процедур стратегічного обговорення призводить до домінування тактичних рішень, що спрямовані на поточне вирішення проблем, але не забезпечують довгострокової стабілізації діяльності підприємства та його адаптації до ринкових змін.

У період збиткової діяльності підприємства стратегічні управлінські рішення виступають ключовим чинником відновлення фінансової стійкості, забезпечення подальшого розвитку та зміцнення позицій на ринку. Саме вони визначають можливість не лише своєчасно реагувати на кризові умови, а й формувати нові напрями розвитку з урахуванням обмеженості ресурсів, структурних змін у попиті та загострення конкурентного середовища. За відсутності стратегічного підходу управлінські дії набувають епізодичного

характеру, що посилює невизначеність та збільшує ризик поглиблення фінансових проблем.

З огляду на це, домінування стратегічних рішень є необхідним елементом ефективної реалізації функції планування в менеджменті, оскільки саме стратегічні рішення визначають перспективні напрями використання ресурсів, формують систему цілей та забезпечують узгодженість діяльності підрозділів [28]. У межах функції планування вони виступають основою розроблення програм розвитку, бюджетних обмежень, інвестиційної та маркетингової політики підприємства. Їх недостатня кількість звужує можливості підприємства щодо формування довгострокової планової політики, ускладнює прогнозування результатів, послаблює адаптаційні можливості та знижує ефективність реалізації стратегічних цілей.

Отже, дефіцит стратегічних рішень знижує здатність підприємства здійснювати результативне планування, своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та раціонально розподіляти наявний потенціал. В умовах збитковості особливо важливо забезпечити системність планування, оскільки саме вона дозволяє визначати пріоритетні напрями витрат, мінімізувати ризики невиправданих управлінських кроків, уникати безсистемного використання ресурсів та спрямовувати їх на найбільш перспективні напрями розвитку.

Для усунення зазначеної проблеми необхідним є застосування організаційних інструментів, які підвищують участь персоналу у процесах прийняття управлінських рішень та забезпечують структуроване формування стратегічної політики. Одним із найбільш результативних заходів у цьому контексті є проведення стратегічних сесій, що сприяють узгодженню управлінської ініціативи керівництва з професійним досвідом і пропозиціями персоналу. Для малих підприємств така форма роботи дозволяє реалізувати принцип колегіального ухвалення рішень, у межах якого всі учасники – від керівників і фахівців до представників робітничих професій – мають можливість генерувати пропозиції, обговорювати альтернативи, оцінювати

потенційні ризики та формувати спільне бачення стратегічних перспектив розвитку підприємства (рисунок 3.1).

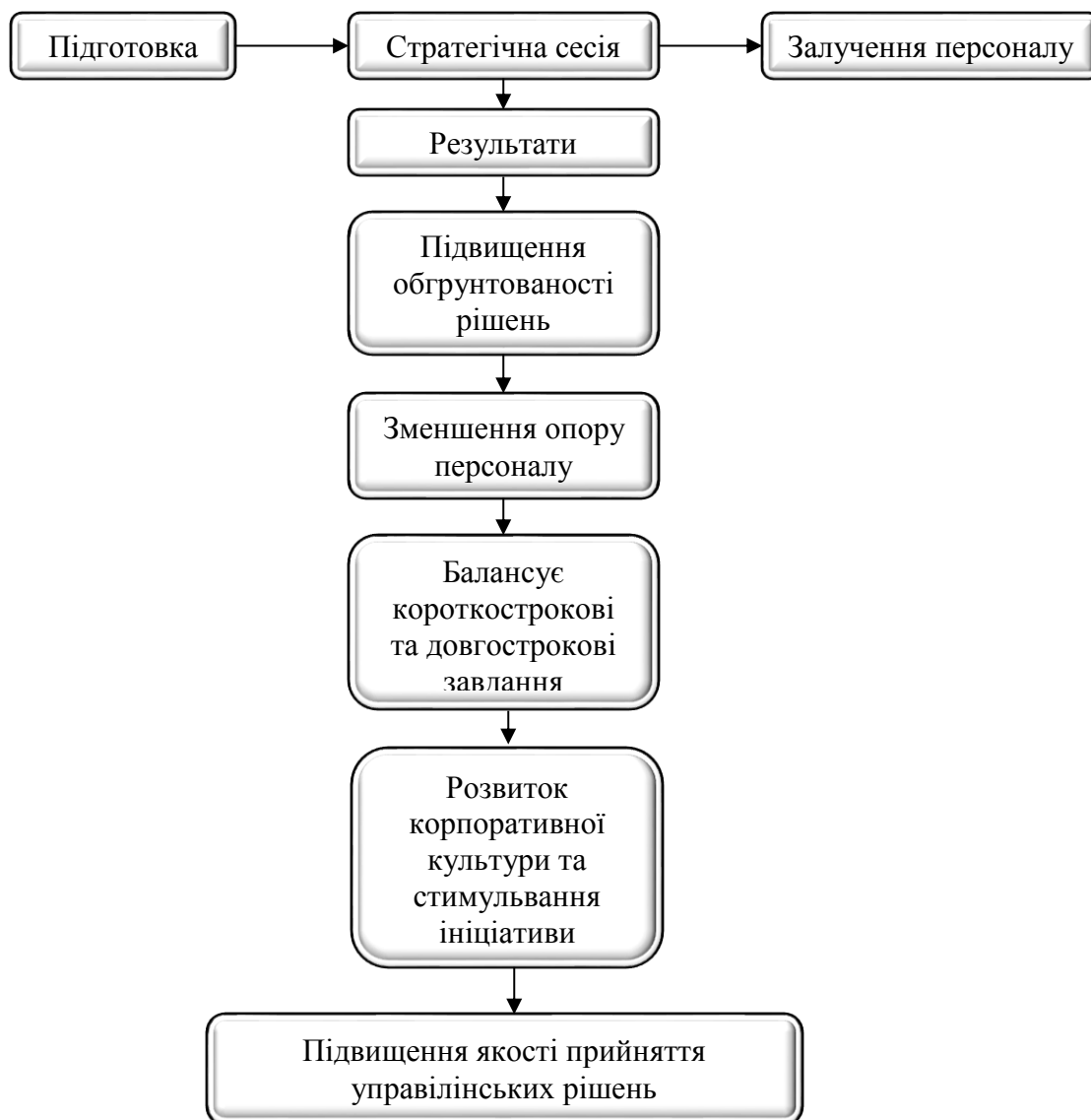


Рисунок 3.1 – Стратегічна сесія як технологія підготовки та прийняття управлінських рішень у ТОВ «Суми-ритм»

Джерело: власна пропозиція

Запропонований інструментарій матиме для ТОВ «Суми-ритм» такі результати:

- підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Залучення працівників, які щоденно працюють із технологічними операціями та

клієнтами, забезпечує доступ керівництва до більш точних даних щодо виробничих можливостей, собівартості конструкцій, особливостей попиту та специфіки замовлень. Це дозволяє ухвалювати рішення, які враховують не лише стратегічні напрями розвитку, а й реальні технологічні та ринкові обмеження підприємства;

- зменшення опору змінам та формування відповідальності персоналу.

Для малих виробничих підприємств, зокрема ТОВ «Суми-ритм», характерним є обережне ставлення працівників до оновлень процесів або інвестиційних рішень. Участь у стратегічній сесії дає можливість співробітникам висловити власні застереження, запропонувати практичні кроки щодо вдосконалення виробництва та сервісу, а також відчутти свою значущість у розвитку підприємства. Це формує командну відповідальність та знижує ризики саботажу або пасивного невиконання рішень;

- оптимальне поєднання оперативних та стратегічних завдань. На підприємстві домінують оперативні рішення (45%), що зумовлено необхідністю швидкої реакції на зміни попиту та виконання нестандартних замовлень у короткі строки. Тактичні рішення становлять 35% та стосуються управління ресурсами, оновлення обладнання та планування виробничого завантаження. Стратегічні рішення нині розвинені недостатньо, хоча вони визначають майбутні канали збуту, інвестиції у нові технології та можливості розширення ринків. Проведення стратегічної сесії дозволить узгодити короткострокові виробничі цілі з довгостроковими перспективами підприємства без порушення його поточної діяльності;

- посилення корпоративної культури та стимулювання ініціативи. Для ТОВ «Суми-ритм» актуальною є потреба у формуванні відкритої комунікації між керівництвом та виконавцями. Доступ працівників до стратегічного планування сприяє розвитку довіри, появі проактивних пропозицій щодо вдосконалення технологій, поліпшення сервісу, оптимізації закупівель та зниження виробничих витрат. Це створює основу для інноваційного та адаптивного розвитку підприємства;

- прозорість ухвалення рішень та контроль їх реалізації. Результати стратегічної сесії фіксуються у вигляді чітких рішень, визначення відповідальних осіб, строків виконання та очікуваних метрик ефективності. Для ТОВ «Суми-ритм» це означає можливість контролювати виконання завдань, уникати хаотичних рішень та забезпечити узгодженість дій усіх підрозділів. Принципи організації стратегічної сесії для малого підприємства

Зважаючи на специфіку малого бізнесу, процес стратегування має бути максимально гнучким та не вимагати значних ресурсів. Для підприємств із невеликою чисельністю персоналу, таких як ТОВ «Суми-ритм», першочергового значення набувають простота організації та дієвість результатів. У цьому контексті стратегічна сесія повинна відповідати таким принципам:

Мінімальне втручання в поточну діяльність. Підготовка і проведення зустрічі не мають відволікати працівників від виконання основних функцій; процес організації повинен бути структурованим, а обговорення – чітким і сфокусованим.

Оптимальний регламент тривалістю до 60 хвилин. Цього часу достатньо для визначення ключових проблем, узгодження пропозицій та ухвалення колективних рішень без створення додаткового навантаження.

Практична значущість для кожного учасника. Отримані результати повинні мати прикладний характер та визначати конкретні завдання для керівників, фахівців і робітничого персоналу. Учасники мають чітко розуміти свій внесок у реалізацію узгоджених рішень.

Відкритість і партнерський формат обговорення. Участь усіх присутніх у формуванні пропозицій сприяє врахуванню різних точок зору, підвищує мотивацію та формує колективну відповідальність за реалізацію стратегічних ініціатив [29].

Завершальним критерієм ефективності стратегічної сесії є її мотиваційний результат: чітко сформульовані цілі, які підсилюють віру персоналу в перспективи підприємства та стимулюють прагнення до

досягнення конкретних показників. Конкретність цілей і можливість їх практичного втілення підвищують відповідальність працівників та активізують ініціативність у виробничих процесах.

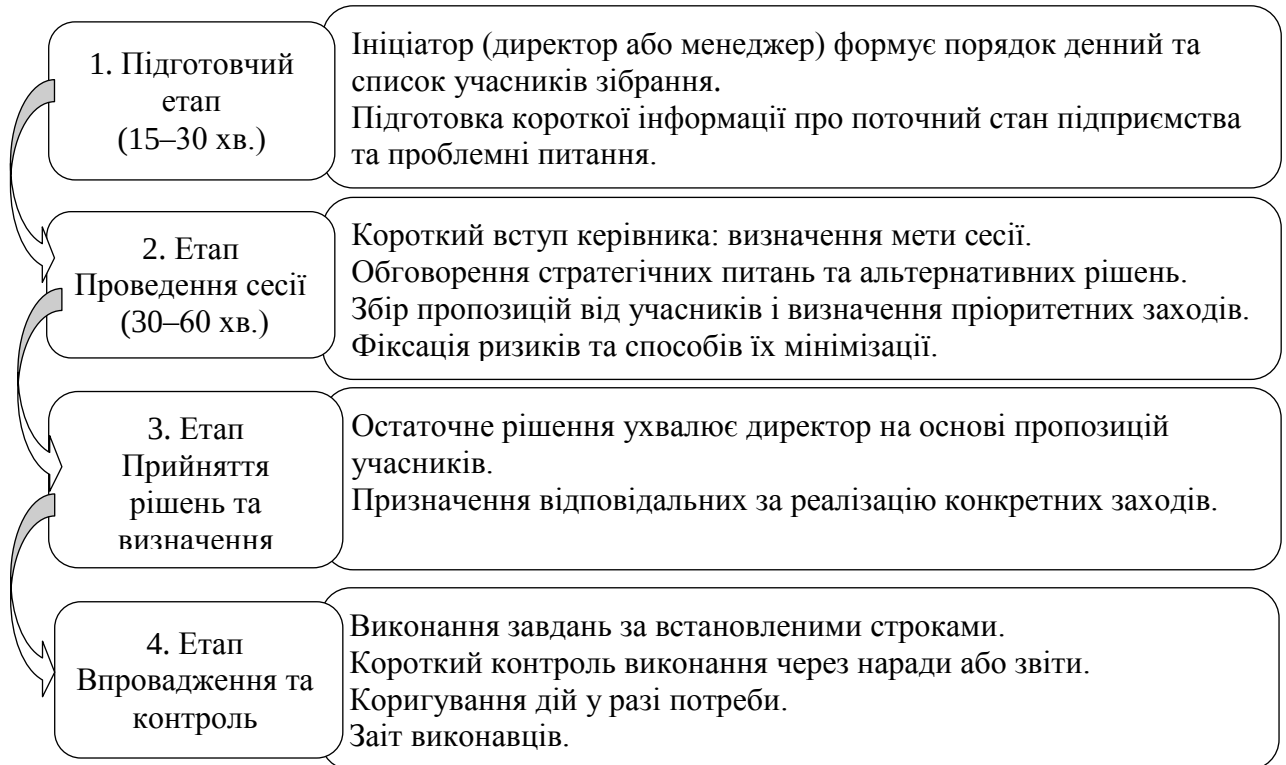


Рисунок 3.2 - Пропонований алгоритм проведення стратегічної сесії для ТОВ «Суми-ритм»

Джерело: власна пропозиція

Рисунок 3.2 демонструє алгоритм проведення стратегічної сесії для ТОВ «Суми-ритм», що передбачає послідовність етапів:

- підготовчий етап - формування порядку денного та списку учасників, збір ключової інформації про стан підприємства;
- обговорення проблем та формування пропозицій;
- визначення основних викликів і колективне генерування можливих рішень;
- прийняття рішень та визначення відповідальностей;
- узгодження пропозицій і призначення виконавців конкретних завдань;

- впровадження та контроль – реалізація рішень, моніторинг виконання, фіксація результатів у протоколі та визначення KPI.

Вважаємо, що діючи за пропонованим алгоритмом, керівництво ТОВ «Суми-ритм» зможе ефективно структурувати процес ухвалення управлінських рішень, залучити персонал та забезпечити практичну реалізацію стратегічних цілей підприємства без суттєвого відволікання від основної діяльності.

Нижче наведено очікувані результати від упровадження запропонованого механізму в діяльність підприємства (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Оцінка ефекту від удосконалення технології прийняття управлінських рішень на ТОВ «Суми-ритм»

Заходи	Поточний стан	Очікуваний ефект	Розрахункове значення
Децентралізація управління	Всі ключові рішення приймає директор	Зменшення часу на прийняття рішень	10–15% скорочення часу ($\approx 1\text{--}1,5$ год/день)
Залучення персоналу до обговорення	Працівники майже не залучені	Підвищення ефективності та якості рішень	20–25% зростання залученості; зменшення ризику помилок на 5–10%
Використання цифрових інструментів (ERP, Excel-аналітика)	Ручна обробка даних	Скорочення часу на збір та обробку інформації	15–20% економії часу на аналіз даних
Структуризація та стандартизація рішень	Відсутні шаблони та стандарти	Підвищення чіткості рішень та прозорості процесу	10% зменшення помилок у підготовці рішень
Колегіальні наради	Відсутні регулярні наради	Більш обґрунтовані рішення, врахування практичного досвіду	Більш обґрунтовані рішення, врахування практичного досвіду

Джерело: побудовано на основі власних пропозицій

Таблиця 3.1 демонструє прогнозований вплив конкретних заходів на оперативність ухвалення рішень, залученість персоналу та ефективність обробки інформації.

Таким чином, стратегічна сесія для ТОВ «Суми-ритм» виступає практичним інструментом підвищення якості управлінських рішень: вона сприяє залученню персоналу до формування стратегічних напрямів, знижує опір змінам, формує колективну відповідальність і створює передумови для стабілізації фінансового стану та подальшого зростання.

У разі схвалення запропонованого підходу керівництву рекомендується:

На першій сесії розглянути формування перспективної моделі розвитку ТОВ «Суми-ритм» на засадах електронної комерції (аналіз можливих каналів збуту, логістики та цифрового супроводу замовлень).

На наступній сесії - напрям удосконалення ресурсного забезпечення шляхом залучення грантового фінансування (оцінка проєктів, підготовка заявок, визначення пріоритетних напрямів інвестування).

Для повноти реалізації важливо встановити механізми моніторингу та зворотного зв'язку: фіксація рішень у протоколі, визначення відповідальних, встановлення чітких термінів і KPI, а також регулярний перегляд виконання на коротких звітних нарадах. Це забезпечить стає впровадження змін і дозволить коригувати заходи з урахуванням поточних виробничих умов.

3.2 Обґрунтування управлінського рішення щодо розвитку ТОВ «Суми-ритм» на основі електронної комерції

На основі проведеного дослідження діяльності ТОВ «Суми-ритм» встановлено, що підприємство функціонує в умовах значних ринкових коливань, скорочення обсягів замовлень та нестабільності попиту на окремі види продукції. Зниження виручки та ефективності використання трудових і матеріально-технічних ресурсів свідчить про необхідність оптимізації виробничих процесів та впровадження інноваційних підходів до управління.

У зв'язку з тим, що на сьогодні ТОВ «Суми-ритм» перебуває у збитковому стані, основною причиною якого є недостатньо ефективна реалізація виробленої продукції, пропонуємо розширити канали збуту та оптимізувати процеси продажу за рахунок впровадження технологій електронної комерції. Такий підхід дозволить прискорити обмін інформацією з клієнтами та постачальниками, підвищити оперативність обслуговування замовлень, зменшити витрати на адміністративні та логістичні операції, а також забезпечити більш ефективний контроль за рухом продукції та фінансовими

потоками.

Пропонуємо таку послідовність впровадження електронної комерції у діяльність ТОВ «Суми-ритм», яка реалізується у таких напрямках:

- 1) активізація використання Інтернету як засобу комунікації та джерела інформації щодо ринку, постачальників і споживачів;
- 2) налагодження збуту – реалізація замовлень через електронні платформи, автоматизація процесів оформлення договорів, виставлення рахунків та контроль виконання замовлень;
- 3) інтеграції фінансових та логістичних операцій – застосування електронних сервісів для управління платежами, відтермінуванням платежів, факторинговим обслуговуванням поставок та контролю за рухом продукції.

Таким чином, реалізація електронної комерції, як показано на рисунку 3.3, забезпечує підприємству можливість підвищити ефективність збуту, оптимізувати фінансові та логістичні потоки та розширити ринки реалізації продукції, враховуючи реальні кадрові та організаційні обмеження.



Рисунок 3.3 - Функціональна структура електронної комерції

Джерело: сформовано та побудовано на основі власних досліджень

Швидкість пошуку та передачі інформації в системі електронної комерції забезпечує своєчасне отримання об'єктивних даних, що є необхідною умовою для прийняття управлінських рішень щодо вибору схем збуту, організації просування продукції, аналізу потреб споживачів та формування асортименту і

цінової політики. Використання інструментів електронної комерції для малого бізнесу дозволяє відслідковувати незначні та одиничні замовлення, які при традиційних підходах потребують значних витрат часу. Практика показує, що до 70 % обсягу продажу підприємства припадає саме на замовлення такого типу, що сприяє економії часу та збільшенню обсягів реалізації [27].

Ключовим елементом системи комунікацій є корпоративний сайт, який, як показано на рисунку 3.4 і представлено в таблиці 3.2, виконує одночасно інформаційну та рекламну функцію. Така організація сайту дозволяє:

- інформувати потенційних партнерів і клієнтів про діяльність підприємства;
- інтерактивно взаємодіяти з цільовою аудиторією;
- автоматизувати прийом та обробку замовлень;
- отримувати дані для оцінки ефективності маркетингових і збутових заходів.

Таблиця 3.2 - Структура корпоративного сайту для ТОВ «Суми-ритм»

Базові елементи	Додаткові елементи
Головна сторінка сайту	Передплата та розсилка новин
Інформація про підприємство (історія створення, структура, адміністрація тощо)	Книга відгуків
	Дошка оголошень
Реалізовані підприємством проекти	Виведення інформації на друк
Партнери/клієнти	Форум користувачів
Вакансії	Система авторизації
Пропоновані товари та послуги	Стрічка RSS (Really Simple автоматично експортує останні Syndication) – програма, яка новини та оновлення з сайту на комп'ютер користувача
Прайс-листи на товари і послуги	Замовлення товарів
Акції та спецпропозиції	Голосування відвідувачів (рейтинг товарів/послуг)
Карта філій та представництв	
Система пошуку	
Інформація в ЗМІ про підприємство	
Новини підприємства	

Джерело: складено на основі власних пропозицій

Таблиця 3.2 демонструє структуру корпоративного сайту суб'єкта малого бізнесу, та включає базові та додаткові елементи, що забезпечують комплексну

роботу сайту як інформаційного та комерційного ресурсу. Серед ключових переваг корпоративного сайту перед іншими каналами збуту та реклами виділяються:

- можливість аналізу та формування системи динамічних фокусувань;
- швидке реагування на зміни ринкових умов, рівня конкуренції та інших факторів;
- інтерактивна взаємодія з відвідувачами, що дозволяє оперативно приймати управлінські рішення, необхідні для розвитку бізнесу.

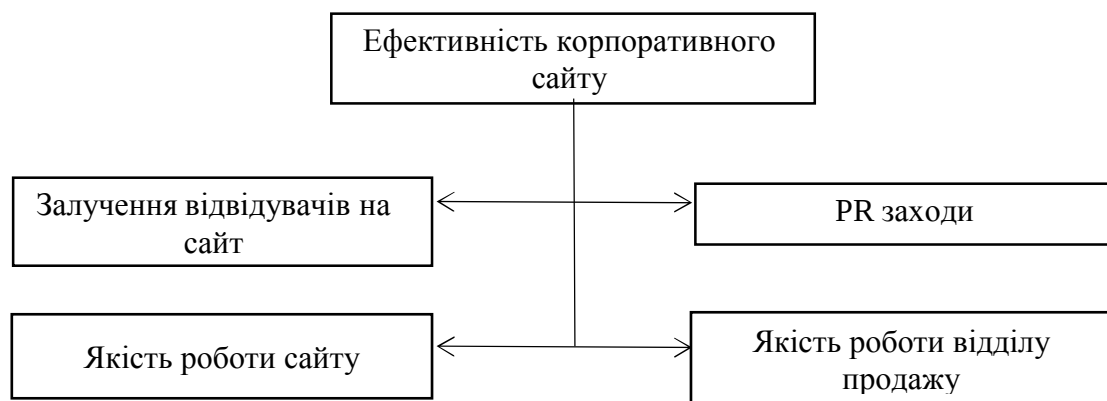


Рисунок 3.4 - Напрями дослідження ефективності функціонування корпоративного сайту ТОВ «Суми-ритм»

Джерело: побудовано автором на основі [26]

З метою підвищення ефективності функціонування корпоративного сайту для ТОВ «Суми-ритм» доцільно враховувати наступні ключові аспекти (рисунок 3.4):

- аналіз пошукових запитів, що приводять відвідувачів на сайт;
- характер запитів (цільові, транзакційні, інформаційні);
- відповідність аудиторії відвідувачів пропозиції сайту за соціо-демографічними та географічними показниками;
- величина показника конверсії – ефективність перетворення відвідувачів у покупців;

- можливість відслідковування нецільових відвідувачів;
- визначення найпопулярніших сторінок сайту;
- врахування результатів опитувань покупців для подальшого вдосконалення контенту та сервісів.

Застосування електронної комерції та комплексного підходу до організації корпоративного сайту дозволяє ефективно використовувати обмежені кадрові ресурси підприємства (12 осіб, один менеджер, який займається збутом), оптимізувати процеси продажу та покращити контроль над рухом продукції і фінансовими потоками.

На практиці якісним вважається корпоративний сайт, який забезпечує збільшення обсягів продажу продукції, тобто базується на продуманій стратегії комунікації з відвідувачами та потенційними клієнтами [26]. Для ТОВ «Суми-ритм» перетворення сайту на ефективний інструмент збуту можливе за дотримання низки рекомендацій щодо структури та функціоналу ресурсу: оформлення сайту в корпоративному стилі підприємства, обов'язкове публікування цін або прайс-листів на продукцію (якщо немає можливості вказати точні ціни, доцільно вказати їх діапазон), регулярне оновлення новин і інформаційних матеріалів не рідше одного разу на місяць, створення окремої розсилки для потенційних та існуючих клієнтів про акції, новинки та спеціальні пропозиції підприємства, публікація історій успіху клієнтів, працівників або партнерів ТОВ «Суми-ритм», що підвищує довіру та лояльність аудиторії.

Важливим фактором ефективності корпоративного сайту є громадська думка та відсутність негативної інформації на сторонніх ресурсах. Для підприємства доцільно проводити моніторинг кількості повідомлень, їхнього тону та можливості взаємодії з авторами публікацій для вирішення проблем та формування позитивного іміджу.

Варто відзначити, що імовірність продажу продукції безпосередньо залежить від швидкості та якості обміну інформацією з клієнтами, який на даний момент забезпечує один менеджер з продажу. Для оцінки ефективності його роботи пропонується: порівняння асортименту та цін на продукцію з

пропозиціями конкурентів, проведення бенчмаркінгу щодо практик дистрибуції та продажу на регіональному ринку, включення до опису продукції обґрунтування ціни, тестування додаткових сервісів (доставка, страхування, супровід), які можуть бути включені в загальну ціну або оцінюватися окремо. Сайти-візитки та корпоративні сайти малого бізнесу потребують просування в пошукових системах та каталогах, проте через розгалуженість каталогів та обмежені ресурси підприємства доцільніше орієнтуватися на найбільш відомі та авторитетні платформи.

Враховуючи все викладене, пропонуємо впровадити для ТОВ «Сумиритм» модель Інтернет-магазину, що відповідатиме положенням Закону України «Про електронну комерцію», як сайт або платформу для представлення та реалізації продукції на умовах, визначених учасниками електронної комерції. Такий підхід дозволить ефективно розширити канали збуту, оптимізувати роботу єдиного менеджера з продажу та забезпечити контроль за рухом продукції і фінансовими потоками без збільшення кадрового складу підприємства.

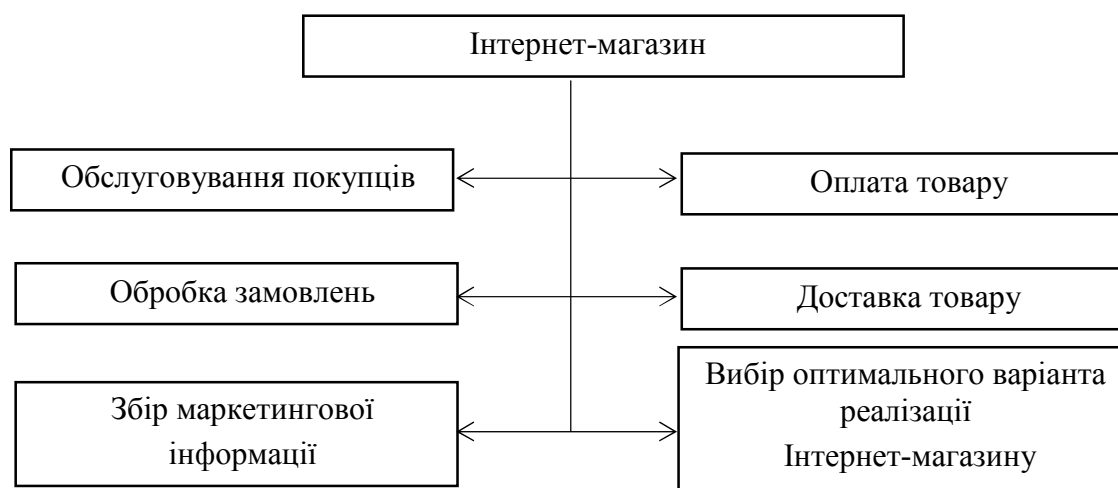


Рисунок 3.5 - Функції Інтернет-магазинів [13, 17]

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

Впровадження моделі Інтернет-магазину дозволяє підприємству не лише розширити канали збуту, але й забезпечує виконання низки функцій, які сприяють оптимізації продажів та управлінських процесів. На рисунку 3.5 представлені ключові функції Інтернет-магазинів, що відображають практичну користь даної моделі для базового підприємства.

Як показано на рисунку 3.5, функції Інтернет-магазинів включають представлення продукції, організацію продажів, взаємодію з клієнтами, обробку замовлень та контроль фінансових і логістичних потоків. Для ТОВ «Суми-ритм» ці функції забезпечують ефективне управління збутом і оптимізацію роботи єдиного менеджера, зберігаючи компактний кадровий склад підприємства».

Структура сайту Інтернет-магазину, представлена в таблиці 3.3, визначає основні функціональні блоки ресурсу та порядок взаємодії користувачів з системою.

Таблиця 3.3 - Структура сайту Інтернет-магазину в ТОВ «Суми-ритм»

Відкриті розділи	Закриті розділи	Сервісні компоненти
Головна сторінка сайту	Кошик покупця	Пошукова система
Каталог товарів	Оформлення замовлення	Підписка на розсилку
Новинки товарів	Рейтинг товарів	Система прийому платежів
Порівняння товарів	Система знижок	Формування платіжних квитанцій
Детальний опис обраного товару	Архів замовлень	
Персональний розділ клієнта		
Реєстрація		
Замовлення товарів		
Інформація про підприємство (історія створення, структура, адміністрація тощо)		
Контактна інформація		
Форум		
Книга відгуків		
Запитання/відповідь (FAQ – Frequently Asked questions)		
Зворотний зв'язок		

Джерело: складено на основі власних пропозицій

Відкриті розділи забезпечують доступ до каталогу товарів та інформаційних матеріалів, закриті розділи дозволяють зареєстрованим клієнтам

здійснювати замовлення та керувати власним обліковим записом, а сервісні компоненти гарантують зручність навігації та обробку транзакцій.

Враховуючи цю структуру, подальша схема функціонування Інтернет-магазину ТОВ «Суми-ритм» наведена на рисунку 3.6, яка демонструє послідовність дій покупця від перегляду каталогу до отримання товару. Така інтеграція структури сайту та моделі функціонування дозволяє оптимізувати матеріальні, інформаційні та фінансові потоки, ефективно використовувати обмежені кадрові ресурси підприємства та забезпечувати контроль за збутом і рухом продукції.

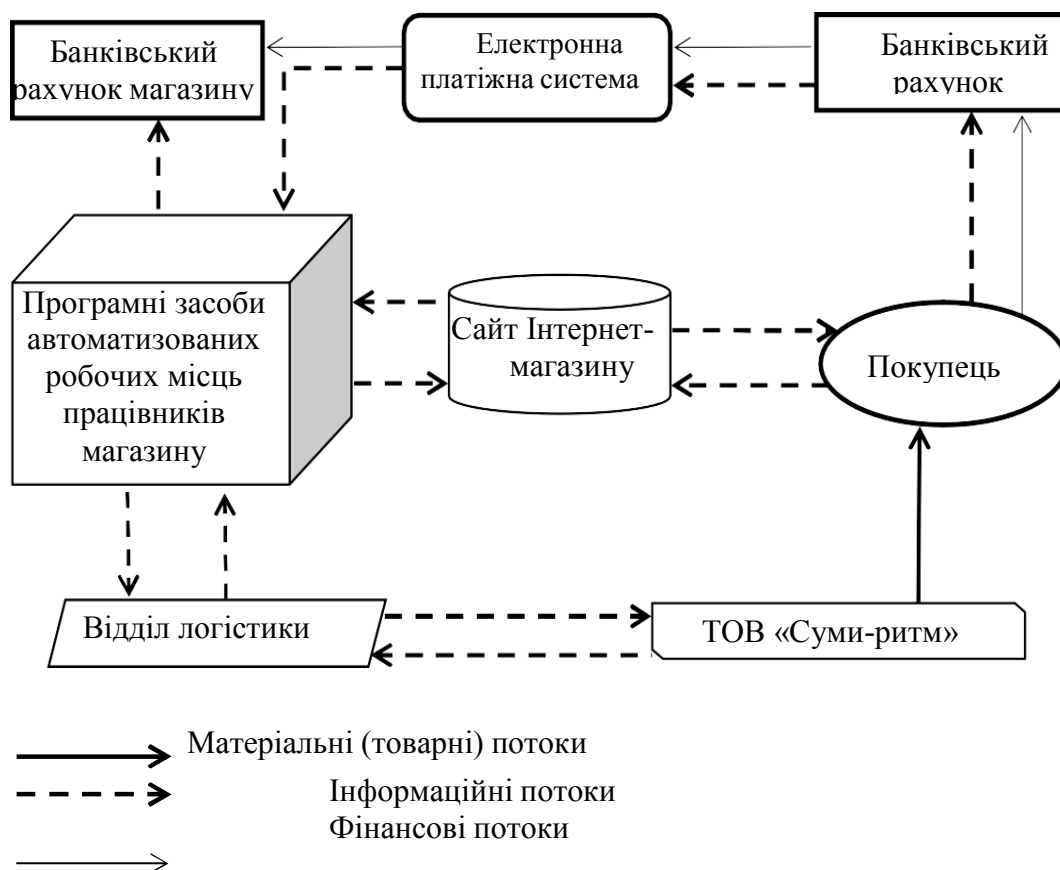


Рисунок 3.6 - Схематична модель функціонування Інтернет-магазину в ТОВ «Суми-ритм»

Джерело: складено на основі власних пропозицій

Загальна схема взаємодії покупця з Інтернет-магазином ТОВ «Суми-ритм» представлена на рисунку 3.6 та передбачає наступні кроки:

- перегляд головної сторінки, де розміщено каталог товарів та необхідні елементи інтерфейсу для виконання операцій відбору та купівлі товарів;
- перегляд каталогу та вибір товарів, формування кошика покупця;
- реєстрація покупця для доступу до закритих розділів та сервісних функцій;
- вибір форми оплати та способу доставки товару;
- підтвердження замовлення;
- оплата товару;
- доставка придбаного товару покупцеві.

Враховуючи цю структуру, подальша схема функціонування Інтернет-магазину ТОВ «Суми-ритм» наведена на рисунку 3.6, яка демонструє послідовність дій покупця від перегляду каталогу до отримання товару. Така інтеграція структури сайту та моделі функціонування дозволяє оптимізувати матеріальні, інформаційні та фінансові потоки, ефективно використовувати обмежені кадрові ресурси підприємства та забезпечувати контроль за збутом і рухом продукції.

Загальна схема взаємодії покупця з Інтернет-магазином ТОВ «Суми-ритм» передбачає наступні кроки:

- перегляд головної сторінки, де розміщено каталог товарів та необхідні елементи інтерфейсу для виконання операцій відбору та купівлі товарів;
- перегляд каталогу та вибір товарів, формування кошика покупця;
- реєстрація покупця для доступу до закритих розділів та сервісних функцій;
- вибір форми оплати та способу доставки товару;
- підтвердження замовлення;
- оплата товару;
- доставка придбаного товару покупцеві.

Разом із тим, існує низка функціональних характеристик Інтернет-магазину, які не є обов'язковими, але їх застосування дозволяє, зазвичай, значно підвищити рівень сервісу та збільшити обсяги продажу продукції [6]

(таблиця 3.4). Тож, для ТОВ «Суми-ритм» інтеграція таких функцій дає змогу забезпечити цілодобову безперебійну реалізацію товарів, надання складських послуг, скорочення витрат і ресурсів, підтримку товарних систем у режимі реального часу та повну автоматизацію бізнес-процесів.

Таблиця 3.4 - Напрями підвищення рівня якості роботи Інтернет-магазину ТОВ «Суми-ритм»

Напрямок підвищення ефективності	Заходи підвищення ефективності
Інтеграція підписки на соціальні комунікативні ресурси	Надання можливості користувачам соціальних мереж і каналів спілкуватися у блозі магазину
Оптимізація пошуку товарів	Встановлення пошукових фільтрів за різними параметрами
Розміщення відгуків	Встановлення блоку відгуків до кожного товару
	Додавання окремої сторінки з відгуками відвідувачів магазину
Зворотний зв'язок	Додавання на сайт функції зворотного дзвінка
	Додавання на сайт функції швидкого замовлення
Доопрацювання сторінок сайту	Дублювання контактної інформації магазину на основних сторінках
	Встановлення блоку акційних продажів
Збільшення суми покупки	Продаж товарів у складі наборів зі знижкою
	Продаж дешевших товарів з вищою націнкою
	Доповнення замовлення покупця партнерськими товарами
	Пропозиція бонусу при підтвердженні замовлення покупцем
	Формування категорії "Товари дня"
Застосування аналітичних інструментів	Встановлення на сайті лічильників
	Використання теплових карт і карт кліків для визначення проблемних місць сайту
Використання відео	Додавання відео з демонстрацією властивостей товарів
Розширення можливостей оплати	Підключення максимально можливості доступних способів і засобів оплати придбаних товарів
Тестування цін	Виставлення дорожчих аналогів товарів беззміни цін попередньої пропозиції
	Співставлення попередніх і нових цін (закреслення, сума економії, відсоток знижки)
Удосконалення навігації	Формування категорій за проблемами клієнтів, популярністю товарів, цільовою аудиторією, хітами продаж
Тестування способів оплати	Пропозиція бонусів або подарунків за передоплату товарів
Тестування форм доставки	Пропозиція безкоштовної доставки для постійних покупців

Джерело: складено на основі власних досліджень

Таблиця 3.4 демонструє основні напрями підвищення ефективності роботи Інтернет-магазину ТОВ «Суми-ритм» та конкретні заходи для їх реалізації. Для реалізації управлінського рішення щодо створення інтернет-

магазину як інструменту розвитку електронної комерції ТОВ «Суми-ритм» доцільно залучити спеціалізовану організацію, що має досвід професійної веброзробки.

Такий підхід є складовою технології вдосконалення управлінських рішень, оскільки дозволяє передати технічні функції компетентному виконавцю, оптимізувати використання внутрішніх ресурсів і мінімізувати ризики, пов'язані з розробленням та підтримкою цифрового продукту власними силами. У межах цієї технології забезпечується не лише належне технічне виконання проєкту, але й створення функціонального торговельного ресурсу з можливістю його подальшої підтримки без потреби у розширенні кадрового складу підприємства.

Одним із потенційних виконавців є вебстудія «Глянець», яка понад 12 років працює на ринку цифрових послуг та спеціалізується на створенні корпоративних сайтів і електронних торговельних майданчиків. Компанія пропонує не лише технічну розробку платформи, а й послуги з налаштування рекламних кампаній та просування в мережі Інтернет, що формує комплексний підхід до реалізації електронного каналу збуту для ТОВ «Суми-ритм».

Така співпраця дозволить підприємству отримати доступ до сучасних інструментів електронної комерції, підвищити ефективність комунікації з потенційними клієнтами та розширити ринкове охоплення без значних операційних витрат на підтримку проєкту.

Таблиця 3.5 - Розрахунок прогнозованих витрат для створення інтернет-магазину ТОВ «Суми-ритм»

№ п / п	Витрати проєкту	Орієнтовна вартість, тис грн.
1	Розробка сайту	35000
2	Супроводження сайту та технічна підтримка роботи інтернет-магазину	20000
3	Реклама у соцмережах	18000
4	Організація реклами в інтернеті	12000
	Разом	85 000

Джерело: складено автором з використанням офіційного сайту веб студії «Глянець»
[<https://glyanec.net/ua>]

Аналіз наведених у таблиці 3.5 даних свідчить, що найбільшу частку прогнозованих витрат становить розробка вебресурсу (41,2% загальної суми), що є обґрунтованим з огляду на необхідність створення якісної та функціональної торговельної платформи. Витрати на супроводження та технічну підтримку сягають 23,5%, що забезпечує безперебійну роботу інтернет-магазину після його запуску. Маркетинговий складник сукупно становить 35,3% від загальних інвестицій і охоплює рекламу у соцмережах та в інтернеті, що є критично важливим елементом для збільшення онлайн-продажів і залучення нових клієнтів.

Таким чином, запропонований обсяг інвестицій логічно відповідає структурі потреб проекту та спрямований на створення комплексного інструменту електронної комерції, здатного забезпечити подальше зростання продажів підприємства.

Прогнозована динаміка виручки за видами товарної продукції (таблиця 3.6) демонструє позитивну тенденцію у середньостроковій перспективі.

Таблиця 3.6 - Прогноз динаміки виручки за видами товарної продукції ТОВ «Суми-ритм» після запуску інтернет-магазину, тис. грн.

Групи товарів	2024 р. факт	Прогноз			Відхилення 2028 р. від 2024 р., +/-
		2026 р.	2027 р.	2028 р.	
Металеві конструкції	130,0	187,2	224,6	269,5	139,5
Двері, вікна, контейнери	318,2	397,8	497,2	621,5	303,3
Механічна обробка під замовлення	32,5	39,0	46,8	56,2	23,7
Операційна оренда	240,2	252,2	264,8	277,0	36,8
Разом виручка	720,9	876,2	1033,4	1224,2	503,3

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Зокрема, сегмент «Двері, вікна, контейнери» очікувано покаже найбільше зростання – на 303,3 тис. грн до 2028 р. порівняно з 2024 р., що зумовлено підвищенням доступності продукції через електронний канал продажів. Водночас прогнозується збільшення виручки у сегментах «Металеві конструкції», «Механічна обробка під замовлення» та «Операційна оренда».

Необхідність реалізації зазначених товарних груп зростає під впливом зовнішніх факторів: воєнні дії, регулярні обстріли, руйнування інфраструктури

та подальші ремонтно-відновлювальні роботи формують стабільний попит на двері, вікна, металеві конструкції та продукцію механічної обробки. Особливо це актуально для підприємств, що здатні швидко реагувати на такі потреби ринку.

Відповідно, управлінське рішення щодо впровадження інтернет-магазину не лише забезпечує доступ до ширшого кола клієнтів, але й дозволяє вдосконалити технологію прийняття та реалізації управлінських рішень, завдяки широкому застосуванню цифрових інструментів. Така технологія базується на:

- автоматизованому моніторингу попиту;
- моделюванні асортиментних змін відповідно до потреб ринку;
- управлінні запасами в реальному часі;
- оперативній аналітиці та прогнозуванні продажів.

Результатом є підвищення обґрунтованості та ефективності прийнятих рішень, що підтверджується прогнозним зростанням валового та чистого прибутку підприємства (таблиця 3.7), доповнюючи інноваційність цього управлінського кроку.

Таблиця 3.7 - Прогноз основних економічних показників ТОВ «Суми-ритм» на 2026-2028 рр., тис. грн.

Показники	2024 р. фактично	2026 р. прогноз	2027 р. прогноз	2028 р. прогноз
Виручка від реалізації товарів, робіт і послуг	1808,0	1911,2	2127,2	2372,5
Собівартість реалізованих товарів, робіт і послуг	2396,3	2200,0	2090,0	1985,0
Валовий прибуток	-828,5	-288,8	37,2	387,5
Чистий прибуток	-977,0	-202,2	26,0	271,2
Рівень рентабельності, %	-35,1	-10,0	1,2	11,4

Джерело: складено на основі власних досліджень

Упровадження інтернет-магазину на ТОВ «Суми-ритм» супроводжується позитивними змінами у динаміці фінансових результатів підприємства. Прогнозні показники, наведені в таблиці 3.7, демонструють поступове зростання валового та чистого прибутку, що є прямим підтвердженням

ефективності прийнятого управлінського рішення. Так, вже у 2027 р. підприємство переходить до прибуткової діяльності чистий прибуток, за нашими розрахунками може скласти – 26,0 тис. грн, а у 2028 р. очікуване зростання чистого прибутку може становити 271,2 тис. грн, що супроводжується підвищенням рівня рентабельності до 11,4 %. Відповідно, упровадження електронної комерції стає фактором відновлення фінансової стійкості та формування перспективної траєкторії розвитку.

Варто також зазначити, що витрати на створення інтернет-магазину не включені до собівартості продукції у прогнозних розрахунках. Таке рішення є обґрунтованим, оскільки зазначені витрати мають інвестиційний характер і спрямовані на формування нематеріального активу підприємства, пов'язаного зі створенням онлайн-каналу збуту. Відповідно, цей актив забезпечуватиме отримання економічних вигід у майбутніх періодах, а не покриватиме поточні витрати операційної діяльності.

3.3 Залучення грантового фінансування як інструмент удосконалення технології прийняття управлінських рішень на ТОВ «Суми-ритм»

Воєнні умови формують високий рівень невизначеності для підприємств виробничого сектору, зокрема через зниження ділової активності, коливання цін на метал та обмеженість інвестиційних ресурсів. Для ТОВ «Суми-ритм», що працює у Сумській області, ці фактори ускладнюють модернізацію виробничого обладнання, впровадження інновацій та розвиток збутової інфраструктури. Водночас аналіз ринку Сумського регіону засвідчує збережені можливості зростання за умови підвищення гнучкості управлінських рішень і розвитку технологічного потенціалу.

У таких умовах використання грантового фінансування є дієвим інструментом переходу від ситуативного реагування на зовнішні виклики до реалізації стратегії сталого та інноваційного розвитку. На відміну від кредитів, гранти не створюють боргового навантаження та спрямовуються на розвиток

бізнесу, що робить їх стратегічним ресурсом зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

У 2025 році можливості участі для бізнесу прифронтових територій у програмі мікрогрантів «Власна справа» були розширені: діючі підприємства можуть отримати до 500 тис. грн за умови створення не менше двох робочих місць. Кошти дозволено спрямовувати на придбання обладнання, меблів та торгових стелажів, оплату оренди (до 25%), рекламні та цифрові інструменти просування, а також навчання персоналу.

Статистика реалізації програми свідчить про її високу ефективність: за 2022-2025 рр. понад 28 тис. отримувачів грантів створили понад 51 тис. робочих місць, а загальний обсяг фінансування перевищив 5 млрд грн. Це і підтверджує доцільність використання такого інструменту для ТОВ «Суми-ритм».

Окрім державної підтримки, підприємство може скористатися можливостями міжнародних ініціатив (EU4Business, USAID, Ukrainian Facility 2024-2026), орієнтованих на цифровізацію процесів, екологізацію виробництва, модернізацію обладнання та розвиток малого бізнесу в прифронтових регіонах.

Залучення грантових ресурсів дозволить ТОВ «Суми-ритм» удосконалити процес прийняття управлінських рішень у таких напрямках:

- модернізація та автоматизація виробничих процесів. Придбання сучасного обладнання з числовим програмним управлінням (лазерні різальні комплекси, зварювальні станції, згинальні преси) скоротить тривалість технологічних операцій, зменшить обсяг ручної праці та забезпечить точні дані для планування собівартості та цінової політики;

- цифровізація управління виробництвом. Впровадження ERP/CRM систем автоматизує облік металу, рух замовлень та закупівель, мінімізує ризик людських помилок і забезпечить прозорість виробничих процесів. Це дозволить управлінцям ухвалювати рішення на основі актуальних даних, а не експертних припущень;

- підвищення кваліфікації персоналу. Грантові кошти можуть бути спрямовані на навчання працівників сучасним методам роботи з металом, цифровими системами управління, технологіями автоматизованої логістики, що сприятиме зміцненню кадрового потенціалу та підвищенню продуктивності праці;

- інноваційний розвиток та розширення виробничої лінійки. Гранти на інновації дозволять тестувати нові види металопрокату, розробляти енергоощадні конструкційні рішення, адаптовані до сучасного будівництва, що сприятиме диверсифікації продукції та виходу на нові ринкові сегменти.

Отримані грантові кошти також можуть бути використані для маркетингових заходів, зокрема проведення рекламних кампаній, як онлайн, так і офлайн, а також для підвищення кваліфікації працівників через тренінги та навчання. Це дозволить забезпечити якісне обслуговування клієнтів і підвищити впізнаваність бренду.

Як зазначалося у параграфі 3.1, пропозиція щодо удосконалення ресурсного забезпечення підприємства шляхом залучення грантового фінансування має бути попередньо представлена на стратегічній сесії, де доцільно представити визначені пріоритетні напрями інвестування, включно з демонстрацією проєкта та його попередньою оцінкою, також мають бути визначені виконавці підготовки грантової заявки.

У ході дослідження встановлено, що понад 68% товарної продукції підприємства становлять металеві будівельні конструкції. Наразі продаж продукції здійснюється переважно через офіс-склад, що обмежує потік клієнтів, знижує темпи замовлень та не дозволяє забезпечити належну маркетингову презентацію товарів. Це створює потребу у розвитку окремої торгової інфраструктури, орієнтованої на кінцевого споживача. З цією метою пропонується створення магазину металопродукції та будівельних матеріалів формату «біля дому», що забезпечить:

- зростання обсягів продажу;
- підвищення маржинальності за рахунок крос-продажів;

- зниження залишків складських запасів;
- доступність продукції для приватного сектору та малих будівельних бригад.

Оскільки цей формат повністю відповідає цілям програми «Власна справа», використання гранту є доцільним управлінським рішенням.

Алгоритм залучення грантових коштів представлений на рисунку 3.7.

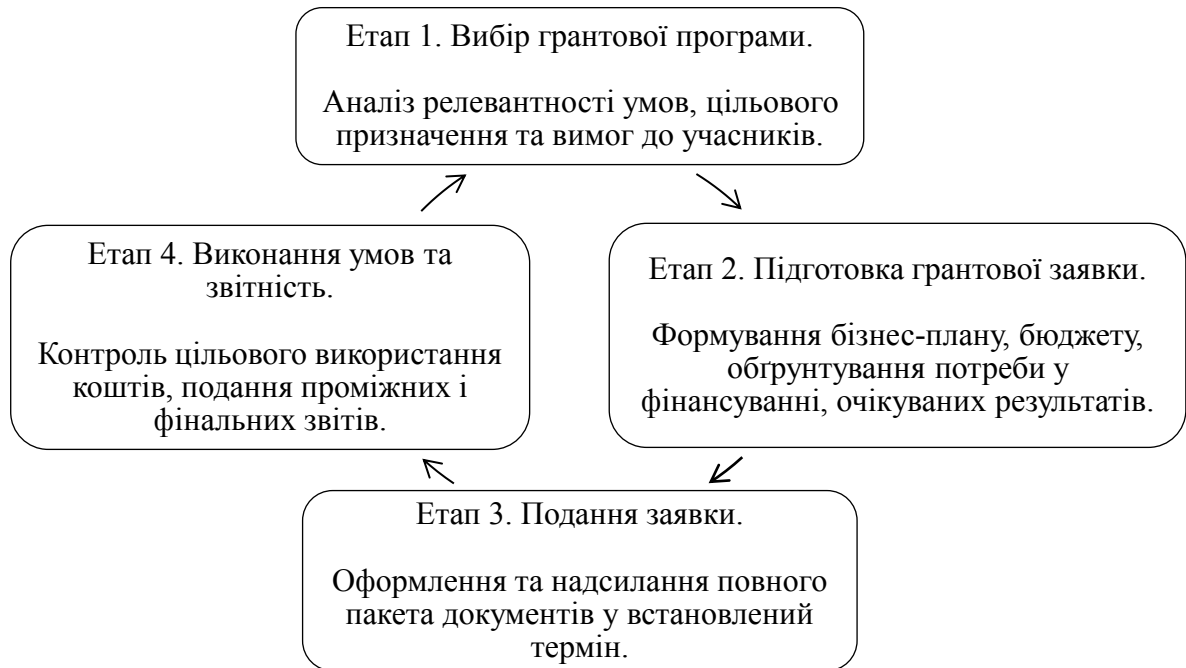


Рисунок 3.7 - Алгоритм залучення грантового фінансування на ТОВ
«Суми-ритм»

Джерело: складено на основі [15]

Отже, для обговорення на стратегічній сесії пропонується проєкт зі створення торгової точки будівельної та металевої продукції ТОВ «Суми-ритм» із залученням грантових коштів програми «Власна справа». Це стратегічне управлінське рішення спрямоване на підвищення ефективності управління, зміцнення ринкових позицій підприємства та забезпечення його подальшого економічного зростання.

У межах цього процесу важливим етапом є планування та раціональний розподіл фінансових ресурсів. З цією метою під час підготовки проєкту на стратегічній сесії доцільно розглянути попередній бюджет (таблиця 3.8), у якому відображено структуру використання грантових коштів за ключовими напрямками діяльності підприємства.

Таблиця 3.8 – Попередній бюджет проєкту ТОВ «Суми-ритм»

Напрямок використання грантових коштів	Сума, грн	Примітки
Придбання обладнання та інструментів	200000	Виробниче обладнання та базові інструменти: (лазерні різальні комплекси, зварювальна станція, згинальний прес)
Меблі та торгові вітрини	50000	Облаштування торгової точки
Орендні платежі (до 25% гранту)	50000	Площа магазину та складських приміщень
Реклама та цифрове просування	30000	Маркетингові кампанії (включно з онлайн-просуванням та іншими маркетинговими заходами)
Навчання персоналу	10000	Підвищення кваліфікації
Непередбачені витрати	10000	Резерв для оперативного реагування на зміни ринку
Разом	350000	

Джерело: власна пропозиція

Розроблений бюджет дозволяє забезпечити ефективне спрямування грантових коштів на пріоритетні напрями діяльності підприємства, створюючи фінансову основу для стабільного функціонування торгової точки та розвитку персоналу. Завдяки чіткому розподілу ресурсів передбачено не лише покриття поточних витрат, а й формування резервів для непередбачених ситуацій, що підвищує стійкість підприємства до ризиків ринку.

Наступним кроком, після ухваленного на стратегічній сесії позитивного колегіального рішення слід визначитись з виконавцями щодо заповнення грантової заявки. Враховуючи специфіку цієї роботи пропонуємо доручити бухгалтеру спільно з менеджером із продажів, оскільки вони володіють необхідними даними щодо обліку, асортименту та прогнозів продажів.

Заявка формується на основі аналізу товарної номенклатури підприємства, включає докладний опис бізнесу, бізнес - ідеї і планованого

використання грантових коштів. Приклад заповненої грантовою заявки представлено в додатку Б.

Після визначення бюджету грантового проєкту доцільно провести розрахунок очікуваного впливу грантових коштів на продажі та фінансові результати підприємства (таблиця 3.10). Основою для розрахунку слугують дані про структуру товарної продукції ТОВ «Суми-ритм» (таблиця 3.9), а також планований розвиток торгової точки та маркетингових заходів.

Таблиця 3.9 – Прогноз зростання продажів за групами продукції після відкриття магазину та використання грантових коштів, тис. грн

Групи товарної продукції	2024 р., (факт)	Прогнозні показники		
		2026 р.	2027 р.	2028 р.
Виробництво будівельних металевих конструкцій	1130,0	1190,0	1280,0	1370,0
Виробництво сталевих бочок і подібних контейнерів	86,8	90,0	95,0	100,0
Механічне оброблення металевих виробів	32,5	35,0	40,0	45,0
Виробництво металевих дверей і вікон	318,2	330,0	360,0	380,0
Операційна оренда	240,2	255,0	275,0	305,0
Всього	1808,0	1900,0	2050,0	2200,0

Джерело: власні розрахунки

Аналіз таблиці 3.9 свідчить про те, що прогнозоване зростання враховує очікуваний ефект від модернізації, автоматизації та маркетингових заходів. Дані таблиці показують, що очікуване зростання продажів відображає позитивний вплив реалізації грантового проєкту.

Так, найбільше збільшення прогнозується у виробництві будівельних металевих конструкцій - із 1130 тис. грн у 2024 році до 1370 тис. грн у 2028 році, що відповідає приблизно 21% приросту за період. Також помітне зростання очікується у виробництві металевих дверей і вікон, з 318,2 тис. грн до 380 тис. грн, що становить близько 19,5% приросту. Ці категорії формують основну частину асортименту, тому їх розвиток забезпечує найбільший вклад у загальні продажі. Менші прирости, у межах 8-15%, прогнозуються для виробництва сталевих бочок, механічного оброблення металевих виробів та операційної оренди, що пояснюється стабільною, але менш масштабною

часткою цих напрямів у загальному портфелі продукції. Загалом, сумарна виручка за прогнозний період збільшиться з 1808 тис. грн до 2200 тис. грн, що відповідає приросту близько 21,7%, підтверджуючи ефективність передбачених заходів.

З урахуванням прогнозованого зростання продажів важливим є оцінювання очікуваних змін фінансових результатів підприємства, оскільки саме управлінські рішення щодо розподілу ресурсів, модернізації виробництва та маркетингових заходів безпосередньо впливають на ці показники. Таблиця 3.10 відображає прогнозні показники виручки, собівартості, прибутковості та рентабельності після реалізації грантового проєкту, що дозволяє оцінити економічну доцільність інвестицій та підтверджує ефективність удосконаленої технології прийняття управлінських рішень. Такий аналіз демонструє, що обґрунтовані управлінські рішення сприяють оптимізації витрат, розвитку ключових напрямів діяльності та підвищенню фінансової стійкості ТОВ «Суми-ритм».

Таблиця 3.10 – Прогноз фінансових результатів після реалізації грантового проєкту

Показник	2024 р. (факт)	Очікувані показники		
		2026 р.	2027 р.	2028 р.
Виручка, тис. грн	1808,0	1900,0	2050,0	2200,0
Собівартість реалізованих товарів, тис. грн	2396,3	1870,0	1950,0	2050,0
Валовий прибуток / збиток, тис. грн	-588,3	30,0	100,0	150,0
Операційні витрати (зарплата, оренда, реклама), тис. грн	500,0	20,0	40,0	50,0
Чистий прибуток, тис. грн	-977,0	10,0	60,0	100,0
Рівень рентабельності, %	-35,1	1,0	2,9	4,5

Джерело: власні розрахунки

Аналіз прогнозних фінансових результатів після реалізації грантового проєкту свідчить про відчутне покращення економічних показників діяльності ТОВ «Суми-ритм». Заплановане зростання виручки з 1808 тис. грн у 2024 році до 2200 тис. грн у 2028 році відображає ефективність управлінських рішень

щодо розширення асортименту, упорядкування товарної матриці та активізації збутової діяльності. Зниження собівартості та раціоналізація операційних витрат забезпечують отримання позитивного валового та чистого прибутку вже з 2026 року та їх подальше стійке зростання. Поступове підвищення рентабельності до 4,5% підтверджує фінансову обґрунтованість використання грантових коштів і результативність удосконаленої технології прийняття управлінських рішень. Отже, впроваджені управлінські заходи підсилюють економічну стабільність підприємства та створюють умови для його сталого розвитку.

Проведене дослідження показало, що ефективність управлінських рішень на ТОВ «Суми-ритм» значною мірою залежить від застосування виваженої та прозорої технології їх ухвалення. Залучення керівників та ключових працівників до публічного обговорення рішень під час стратегічної сесії дозволило не лише комплексно оцінити проблеми підприємства, а й сформувати спільне бачення шляхів його розвитку. Саме така колегіальність та відкритість обговорення забезпечили вибір оптимальної управлінської альтернативи – подання грантової заявки за програмою «Власна справа», що відповідає потребам підприємства у модернізації, розширенні торгової інфраструктури та підвищенні конкурентоспроможності.

Результати проведених прогнозних розрахунків підтвердили, що впровадження ухваленого рішення дає змогу підприємству вийти зі збиткового стану та досягти позитивної динаміки фінансових результатів. Очікується зростання виручки, підвищення рентабельності й формування стабільного економічного ефекту вже в найближчій перспективі. Таким чином, поєднання раціональної технології прийняття рішень, стратегічного обговорення та використання грантового фінансування створює основу для фінансового оздоровлення ТОВ «Суми-ритм» і забезпечує умови для його сталого довгострокового розвитку.

ВИСНОВКИ

У роботі обґрунтовано теоретичні та практичні аспекти вдосконалення технології прийняття управлінських рішень на підприємстві. Підтверджено, що управлінське рішення є результатом інтелектуальної діяльності та вибору оптимальної альтернативи для досягнення мети, інтегруючи основні функції управління: планування, організацію, мотивацію та контроль.

Технологія прийняття рішень розглядається як послідовний комплекс процедур: виявлення проблеми, збір і аналіз інформації, вибір оптимального варіанта, реалізація та контроль результатів. Для структурованих завдань застосовуються алгоритмічні та кількісні методи, для неструктурованих - експертні, адаптивні та сценарні підходи, що забезпечує системність і результативність управлінських рішень.

Дослідження організаційно-економічної характеристики ТОВ «Сумиритм» показало, що підприємство функціонує в умовах ускладнень, спричинених війною, зниженням попиту, нестабільністю ринків збуту та порушенням логістичних ланцюгів. Основну частку виручки тобто 68,3% формує виробництво будівельних металевих конструкцій, що визначає стратегічну орієнтацію підприємства. Водночас волатильність обсягів реалізації та загальне зниження виручки у 2023-2024 рр. свідчать про підвищені ризики та потребу в оперативному коригуванні управлінських рішень.

Аналіз трудових ресурсів засвідчив скорочення чисельності персоналу з 21 особи у 2022 р. до 12 осіб у 2024 р., зниження продуктивності праці та погіршення соціально-економічних показників. Персонал виступає не лише ресурсом, а й обмежувальним фактором розвитку, що актуалізує завдання раціоналізації робочого часу, підвищення ефективності праці та посилення мотиваційного впливу управлінських рішень. Одночасне зростання фондоозброєності на одного працівника при зниженні фондівіддачі свідчить про недовантаження виробничих потужностей та недостатню координацію використання ресурсів. Оцінка основних засобів показала відносну стабільність

матеріально-технічної бази, проте її потенціал використовується неповно, що потребує оптимізації виробничих процесів, усунення простоїв і підвищення ефективності експлуатації обладнання.

Аналіз фінансових результатів засвідчив збитковість у 2023-2024 рр. на рівні 637,9 тис. грн та 977 тис. грн відповідно та падіння рентабельності до 20,1% і 35,1%. Диспропорція між темпами скорочення доходів і витрат свідчить про недостатню адаптивність управлінських рішень. Пропонується удосконалити технологію прийняття рішень для підвищення фінансової стійкості та збалансованості витрат і результатів.

Дослідження організаційної структури управління засвідчило застосування класичної лінійної моделі з чітким розподілом повноважень і відповідальності. Така структура забезпечує оперативність ухвалення управлінських рішень, водночас обмежує рівень залучення персоналу та розвиток колективної відповідальності. Переважання оперативних рішень над тактичними й стратегічними свідчить про домінування короткострокової орієнтації в системі управління підприємством.

Аналіз процесу прийняття управлінських рішень виявив перевантаження керівного складу, концентрацію аналітичних функцій на рівні директора та недостатній рівень фільтрації управлінської інформації, що негативно позначається на своєчасності та обґрунтованості ухвалених рішень.

Оцінка технології та якості прийняття управлінських рішень показала зростання їх кількості з 41 у 2022 р. до 44 у 2024 р., збільшення кількості альтернативних варіантів з 12 до 15 та джерел інформації з 22 до 26. Водночас чисельність залучених виконавців скоротилася з 6 до 4 осіб, що свідчить про зниження рівня колективної участі у процесі прийняття рішень. Індекс якості зменшився з 0,48 до 0,47, індекс реалізації залишився на рівні 0,33, а інтегрований індекс становив 0,40. Отримані результати вказують на задовільний рівень ефективності управлінських рішень і водночас обґрунтовують необхідність підвищення їх структурованості, чіткості та розширення участі персоналу в управлінському процесі.

Для підвищення якості прийняття управлінських рішень запропоновано впровадження стратегічної сесії як управлінського інструменту, що передбачає структурування цілей управління, визначення ключових показників оцінки результативності та залучення персоналу до формування стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Суми-ритм». Реалізація цього підходу сприятиме зниженню опору змінам, формуванню колективної відповідальності та створенню передумов для фінансової стабілізації й сталого розвитку підприємства.

На засідання першої стратегічної сесії пропонується винести на розгляд питання розвитку електронної комерції, зокрема розширення каналів збуту, удосконалення логістичних процесів і цифрового супроводу замовлень. На засідання другої стратегічної сесії доцільно розглянути питання залучення грантового фінансування з метою посилення ресурсного забезпечення підприємства, включаючи оцінювання інвестиційних проєктів, підготовку грантових заявок, визначення відповідальних виконавців за їх розроблення та супровід, а також встановлення пріоритетів інвестування із запровадженням чітких механізмів моніторингу, контролю та зворотного зв'язку.

Обґрунтовано доцільність упровадження електронної комерції як ключового управлінського рішення: запуск інтернет-магазину та корпоративного сайту забезпечить приріст виручки на 20–25 % у перший рік, зростання частки онлайн-продажів до 30-35 % і зниження витрат на збут на 10-12 %, а також підвищення оборотності оборотних коштів на 0,2-0,3 пункти, що позитивно вплине на ліквідність і дозволить досягти беззбитковості з рентабельністю продажів 5-7 %.

Доведено доцільність залучення грантового фінансування: грант до 350 тис. грн у межах програми «Власна справа» забезпечить фінансування 70–80 % витрат без кредитів, зростання обсягів реалізації на 10-15 %, створення 2–3 робочих місць і підвищення фондівіддачі на 12-15 %.

Отже, всі запропоновані рішення, викладені в кваліфікаційній роботі, мають кількісне обґрунтування та формують вимірюваний економічний ефект, створюючи умови для стійкого розвитку ТОВ «Суми-ритм».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріяш В.І., Громадська Н.А., Малікіна О.А. Оцінювання державно-управлінських рішень: моделі та критерії. 2021. № 9. URL: [http://www. dy.nauk a.c om.ua/?op=1&z=2201](http://www.dy.nauk.a.c om.ua/?op=1&z=2201) (дата звернення: 25.10.2025)
2. Береза Ю.О., Гнатківський Б.М., Вітковський Ю.П. Вплив управління на сталий розвиток підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 6. С. 66-71. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-6-13> (дата звернення: 20.09.2025)
3. Бессонова А. В. Сучасні методи визначення та шляхи підвищення ефективності використання кадрового потенціалу. *Підприємництво і торгівля*. 2021. №29. С. 5-9.
4. Бочарова Н.А. Особливості становлення системи управлінських рішень. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 38. С. 18-32. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/> (дата звернення: 25.09.2025)
5. Демко І. І. Роль управлінських рішень у системі менеджменту підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16970751> (дата звернення: 01.12.2025).
6. Кадрова політика підприємства: структура, оцінка та відбір персоналу. *Освіта*. UA. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13827/> (дата звернення: 22.09.2025).
7. Карпенко Ю. В., Козар А. С. Основні підходи до визначення сутності поняття «управлінське рішення». *Науковий вісник: Збірник наук. праць*, м. Одеса: Одеський національний економічний університет, 2021. С. 147-153.
8. Козлова І.М., Давидов С.І. Кадровий потенціал: поняття, сутність, основні характеристики. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*: матеріали XVII Міжнар. науково-практ. інтернет-конф., м. Харків, 25 листоп. 2022 р. Харків, 2022. С. 322-325.
9. Кушніренко А.Г. Процес прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи*: матеріали

XIV Всеукр. наук.-практ. конф., 17 жовтня 2024 р. / М-во освіти і науки України, УНУС, ф-т менеджменту. Умань: ВІЗАВІ, 2024. С. 171-173

10. Кушніренко А.Г., Турчіна С.Г. Удосконалення технології прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтієвича Мазнева). (м. Харків, 06-07 березня 2025 року). Харків: ДБТУ. Ч. 1. 2025. С. 651 – 653 URL: <https://biotechuniv.edu.ua/nauka/konferentsiyi/> (дата звернення: 25.09.2025)

11. Лозовський О., Горшков М. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-86>

12. Людський капітал в інноваціях, адаптації, потенціалі макро- та мікрорівня: монографія / О. З. Апостолук, Ю. А. Богач, А. Ю. Васіна [та ін.]; за ред. М. М. Шкільняка, Д. Павліщи, А. М. Турила. Тернопіль: УКрок, 2022. 610 с.

13. Малюкіна А. Психологія управлінської діяльності та її тенденції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-141> (дата звернення: 15.10.2025)

14. Малюкіна А. Конкурентні переваги використання менеджменту знань у міжнародних компаніях. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-54> (дата звернення: 15.10.2025)

15. Методи ухвалення управлінських рішень. *Школа бізнесу*. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/metodi-uhvalennya-upravlinskih-rishen> (дата звернення: 01.10.2025).

16. Отенко В.І., Гаміє А.М. Інструментальні засоби прийняття стратегічних рішень у бізнес-діяльності промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 417 - 422. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-417-422> (дата звернення: 29.08.2025).

17. Парій Л.В., Кубрак А.О. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. Науковий вісник Ужгородського національного університету.

Серія: *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. Вип. 47. С. 75–79. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/67809> (дата звернення: 05.11.2025)

18. Прядко І. Аналіз малого бізнесу: кількісні та якісні методи дослідження. *Підприємництво та інновації*. 2023. Т. 1, № 28. С. 74–78. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/28.12> (дата звернення: 01.10.2025).

19. Турлакова С.С., Логвиненко Б.І. Особливості управління в системі узгодження рішень на підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 2 (64). С. 151-155. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2\(64\)-151-155](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2(64)-151-155) (дата звернення: 24.03.2025).

20. Турчіна С.Г., Анісімова Д. М. Система прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Сучасні проблеми менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції*. м. Київ, 2024. С. 343-345. URL: https://mzedp.nau.edu.ua/storage/2024/11/Konferentsiia_2024_menedzhment.pdf (дата звернення: 12.11.25).

21. Харун О. А. Аналіз сучасних методичних підходів щодо оцінки трудового потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2021. Вип. 12. С. 354-358.

22. Хромушина Л.А. Особливості процесу прийняття стратегічних рішень у системі корпоративного управління. *Успіхи і досягнення у науці* 2025 №1 (46) С. 80-85. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/issue/view/348/448> (дата звернення: 15.10.2025).

23. Чеснік Н. М. Особливості і основні принципи функціонування аграрного менеджменту. *Подільський вісник*. Вінниця, 2024. Т. 1, № 29. С. 71-78.

24. Шевчук Д. М. Напрями підвищення управлінських рішень в діяльності організації. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип. 180. С. 462-465.

25. Шульга О.А. Методичні засади прийняття управлінських рішень. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 2. С. 54-58. DOI: <http://dx.doi.org/10.32782/2522-1256-2024-42-13> (дата звернення: 27.10.2025).

26. Bayo P.L., Akintokunbo O.O. Strategic Decision Making: Process and Aid to Better Decision Making in Organizations: A Literature Review Approach. *IIARD International Journal of Economics and Business Management*. 2022. Vol. 8, no. 1. pp. 56-62. URL: <https://www.iiardjournals.org/get/IJEBM/VOL.%208%20NO> (дата звернення: 19.10.2025).

27. Miroshnychenko O.V. Modern technologies for developing management solutions. *European congress of scientific achievements*. Proceedings of the 2nd International scientific and practical conference. Barca Academy Publishing. Barcelona, Spain. 2024. P. 298-401.

28. Kravchenko M., Holiuk V. Pryiniattia upravlinskykh rishen: sutnist ta suchasni tendentsii rozvytku [Management decision-making: essence and modern development trends]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>

29. Permono, B., & Kurniati, A. Decision-Making Processes in Resource Management: Lessons from the Agriculture Sector. *Journal of Resource Management and Decision Engineering*. 2024. Vol. 3 № 2, P. 13-23. URL: <https://doi.org/10.61838/kman.jrmde.3.2.3> (дата звернення: 01.11.2025).

30. Unravelling leadership potential: conceptual and measurement issues. Sophie I. M. Bouland-van Dam, Janneke K. Oostrom, François S. De Kock, Anton F. Schlechter & Paul G. W. Jansen. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2021. P. 206-224.

URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2020.1787503> (дата звернення: 20.11.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для оцінки забезпеченості керівників інформацією при прийнятті управлінських рішень

Мета: визначити рівень своєчасності, повноти та достовірності інформації, що використовується керівниками для прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Інструкція: будь ласка, оцініть, наскільки інформація, що надходить вам для прийняття управлінських рішень, відповідає кожному критерію:

Забезпечені – інформація надходить вчасно, у повному обсязі та достовірна.

Не завжди забезпечені – інформація надходить частково, із затримкою або сумнівної якості.

Не забезпечені – інформація відсутня або майже не використовується.

Блок 1. Своєчасність отримання інформації

1. Чи надходить вам інформація у строки, достатні для оперативного прийняття рішень у підрозділі?

- а) забезпечені
- б) не завжди забезпечені
- в) не забезпечені

2. Чи отримуєте ви своєчасні дані про зовнішні фактори (ринок, постачальники, замовники), що впливають на управлінські рішення?

- а) забезпечені
- б) не завжди забезпечені
- в) не забезпечені

Блок 2. Повнота інформації

1. Чи достатньо даних для прийняття обґрунтованого рішення щодо завдань підрозділу?

- а) забезпечені
- б) не завжди забезпечені
- в) не забезпечені

2. Чи отримуєте ви повну інформацію щодо ресурсів (людських, фінансових, матеріальних), необхідних для реалізації рішень?

- а) забезпечені
- б) не завжди забезпечені
- в) Не забезпечені

Блок 3. Достовірність інформації

1. Чи впевнені ви у точності даних про стан справ у підрозділі та виконання завдань?

- а) забезпечені
- б) не завжди забезпечені
- в) не забезпечені

2. Чи надійною є інформація про зовнішні фактори (постачальники, конкуренти, ринок)?

- а) забезпечені
- б) не завжди забезпечені
- в) не забезпечені

Додаткові коментарі та пропозиції щодо покращення інформаційного забезпечення:

Додаток Б

Грантова заявка ТОВ «Суми-ритм» на програму «Власна справа»

1. Назва проєкту

Створення торгової точки будівельної та металевої продукції ТОВ «Суми-ритм» у Сумському районі.

2. Бізнес та бізнес-ідея

Магазин будівельних матеріалів ТОВ «Суми-ритм» зараз працює у форматі офіс-складу, що обмежує повноцінне представлення асортименту та пропускну здатність. Запропонований проєкт передбачає відкриття магазину «біля дому» з розширеним асортиментом: будівельні матеріали, металеві конструкції, сталеві двері та вікна, а також супутні товари.

Переваги проєкту:

- Зручне розташування для клієнтів;
- Підвищення пропускну здатності магазину;
- Покращення презентації товарів та умов їх демонстрації.

Цільова аудиторія:

- Будівельні компанії;
- Приватні забудовники;
- Майстри та ремонтні бригади. Аналіз купівельної спроможності показує попит на широкий асортимент матеріалів і супутніх товарів у регіоні.

3. Мета проєкту

Створення сучасного магазину будівельних матеріалів з розширеним асортиментом і підвищеною пропускну здатністю для збільшення продажів та задоволення потреб клієнтів.

4. Цілі проєкту (SMART)

Короткострокові (12 місяців):

- Збільшення офлайн-продажів на 50%;
- Додавання 50 нових товарних позицій;

- Отримання 20 позитивних відгуків у Google/Facebook;
- Збільшення кількості постійних клієнтів.

Середньострокові (1-3 роки):

- Досягнення роздрібною виручки 100 000 грн/день;
- Підвищення середнього чеку на 30% за рахунок програм лояльності, крос-продажів та апсейлів;
- Збільшення частки ринку на 10-15%;
- Відкриття додаткової торгової точки в іншому регіоні.

5. План використання грантових коштів

На основі аналізу структури товарної продукції визначено пріоритетні напрями витрат:

Таблиця Б1 - Грантова заявка: статті витрат

Стаття витрат	Сума (грн)	Обґрунтування
1. Закупівля обладнання та меблів	200000,00	Придбання обладнання для модернізації виробництва та меблів для облаштування торгової точки, що сприятиме зростанню продажів
1.1 Стелажі торгові	30000,00	Для оптимального розміщення товарів у магазині та зручності покупців
1.2 Зона ресепшн	20000,00	Організація зони обслуговування клієнтів та підвищення ефективності продажів
1.3 Принтер чеків	10000,00	Для швидкого оформлення продажів та обліку товарів
1.4 Сканер штрихкодів	10000,00	Автоматизація процесу обліку товарів, прискорення обслуговування
2. Закупівля товару	200000,00	Забезпечення необхідного товарного запасу для реалізації прогнозованого зростання продажів
3. Зовнішня вивіска	30000,00	Для підвищення впізнаваності магазину та залучення нових клієнтів
4. Оренда	50000,00	Компенсація витрат на оренду приміщення магазину та складу для забезпечення функціонування торгової точки
Разом	350000,00	Цільове використання грантових коштів для модернізації виробництва, розвитку торгової точки та збільшення фінансових результатів

6. Навички та компетенції

- Досвід керівника та команди у сфері торгівлі будівельними матеріалами;
- Освіта та професійні сертифікати;
- Попередній досвід успішного управління офіс-складом.

7. Механізм оформлення та подання грантової заявки

Підготовка документів: фінансові звіти, таблиця товарної номенклатури, бізнес-план, бюджет.

Погодження на стратегічній сесії: ухвалення колегіального рішення керівництвом підприємства.

Заповнення форми грантової заявки: відповідно до вимог програми «Власна справа».

Подача заявки: надсилання повного пакету документів у визначений термін.

Моніторинг та контроль: після отримання гранту забезпечується прозорість та цільове використання коштів.

8. Очікувані результати

Розширення ринкової присутності та збільшення обсягів продажів;

Підвищення рівня обслуговування та задоволеності клієнтів;

Раціональне використання грантових коштів та фінансовий контроль;

Створення 2 – х нових робочих місць та внесок у економічний розвиток регіону.