

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ
ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»
ПРИДУНАЙСЬКА ФІЛІЯ
Кафедра економіки та менеджменту**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

**«Технологія розробки і реалізації управлінських рішень в
управлінні підприємством»**

Здобувач **Сібов Андрій Георгійович**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Групи **Ф241-9-21-Б1М(4.0зс)**

науковий керівник роботи

к.е.н. доц. **Боденчук Лілія Борисівна**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Випускна кваліфікаційна робота допущена до захисту
рішенням засідання кафедри
протокол № __ від «__» _____

завідувач кафедри

к.е.н. доц. **Боденчук Лілія Борисівна**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

м. Ізмаїл – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	5
1.1. Концептуальні основи управлінських рішень у сучасній теорії менеджменту.....	5
1.2. Класифікаційні підходи до управлінських рішень і моделі їх реалізації.....	12
1.3. Методологічні підходи до оцінювання ефективності управлінських рішень	23
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АПЕТИТ-І».....	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Апетит-І» як об'єкта дослідження	33
2.2. Аналіз існуючої практики розробки управлінських рішень на підприємстві.....	41
2.3. Оцінювання ефективності реалізованих управлінських рішень	47
Висновок по розділу 2	54
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	56
3.1. Обґрунтування стратегічного характеру управлінського рішення щодо імпорту вина з Франції	56
3.2. Прогнозна оцінка результативності рішення щодо імпорту	66
3.3. Ідентифікація ризиків та обґрунтування супровідних управлінських дій ...	72
Висновок по розділу 3	76
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах нестабільного бізнес-середовища та високої конкурентної динаміки ефективність управління підприємством значною мірою залежить від якості управлінських рішень, що приймаються на різних рівнях. Процес їх розробки та реалізації потребує науково обґрунтованого підходу, гнучких методів та впровадження цифрових інструментів підтримки рішень. Особливо актуальним є дослідження механізмів адаптації управлінських технологій до специфіки діяльності малих і середніх підприємств, таких як ТОВ «Апетіт-І», де прийняття рішень відбувається в умовах ресурсних обмежень, швидких змін попиту та необхідності оперативного реагування.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Проблематика управлінських рішень розроблялася у працях таких вітчизняних і зарубіжних авторів, як Бакуменко В. Д., Бутко М. П., Василенко В. О., Петруня Ю. Є., Негрей М. В., Гевко І. Б., Воткінсон М., Мартін Р., Сабадуха В. О., Гаркуша Н. М., Хаджирадева С. К., Гнатієнко Г. М., Коряшкіна Л. С., Кравченко М., Сметанко О. В., Штирьов О. М., а також Drucker P., Simon H. A., Mintzberg H., Robbins S. P., Daft R. L., Porter M. E. Зазначені дослідники зробили вагомий внесок у формування теоретичних і методичних основ прийняття управлінських рішень.

Мета роботи полягає у дослідженні та удосконаленні технології розробки і реалізації управлінських рішень в управлінні підприємством на прикладі ТОВ «Апетіт-І».

Завдання роботи:

- розкрити теоретико-методологічні засади управлінських рішень як елементу системи управління підприємством;
- проаналізувати організаційні підходи до формування управлінських рішень у ТОВ «Апетіт-І» та діагностувати практичні аспекти реалізації управлінських функцій;
- обґрунтувати напрями вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень з урахуванням сучасних вимог до ефективного менеджменту.

Об'єкт дослідження – процес управління підприємством.

Предмет дослідження – технологія розробки та реалізації управлінських рішень у системі управління підприємством.

Методологічну основу дослідження становлять системний, процесний, ситуаційний та функціональний підходи до управління, а також методи порівняльного аналізу, діагностики, моделювання, узагальнення і прогнозування.

Інформаційну базу дослідження складають нормативно-правові акти України, внутрішні документи ТОВ «Апетіт-І», статистичні звіти, аналітичні матеріали, а також наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розкрито теоретичні основи дослідження, у другому – проведено аналіз управлінської практики підприємства, у третьому – запропоновано напрями вдосконалення технології прийняття управлінських рішень.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Концептуальні основи управлінських рішень у сучасній теорії менеджменту

Управлінське рішення є базовим елементом управлінського процесу, який передбачає свідомий вибір одного з можливих варіантів дії, спрямованого на досягнення конкретної мети в умовах певних обмежень. Згідно з класичною управлінською парадигмою, рішення виступає результатом логічного або інтуїтивного аналізу ситуації, який трансформується в управлінську дію. За думкою українських дослідників, воно реалізується у формі розпорядження, наказу, постанови, стратегії чи плану [25, с. 33].

У менеджменті управлінське рішення розглядається не лише як акт вибору, але й як процес, що включає аналіз проблеми, формування альтернатив, оцінювання наслідків і організацію реалізації. Ми згодні з думкою науковців, які вважають, що управлінське рішення має комплексний характер і є інтегруючим чинником функцій менеджменту: планування, організації, мотивації та контролю [62, с. 47]. Узагальнення різних наукових підходів до визначення поняття наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Наукові підходи до визначення поняття "управлінське рішення"

Автор (автори)	Джерело	Формулювання визначення
1	2	3
Бутко М. П.	Теорія прийняття рішень [25, с. 33]	Свідомий вибір альтернативи, що формалізується у вигляді управлінської дії
Василенко В. О.	Теорія і практика розробки управлінських рішень [27, с. 19]	Раціонально обґрунтована дія суб'єкта управління щодо цілеспрямованого впливу

продовження таблиці 1.1.

1	2	3
Петруня Ю. Є.	Прийняття управлінських рішень [57, с. 11]	Цілеспрямований акт вибору варіанта управлінської дії з альтернатив
Сметанко О. В.	Моделі та методи прийняття рішень [61, с. 22]	Інформаційно-аналітичний процес формування управлінської дії в системі менеджменту
Robbins S. P., Coulter M.	Management (12th ed.)	A decision is a choice made from among available alternatives to solve a problem

Джерело: складено автором на основі [25; 27; 57; 61; 74].

Рішення (decision) у загальному розумінні — це акт свідомого вибору з-поміж кількох можливих альтернатив, який має на меті досягнення певної мети або розв’язання проблеми. Це поняття є універсальним і застосовується в будь-яких контекстах: особистих, технічних, соціальних, політичних тощо.

Управлінське рішення — це вид рішення, який приймається у межах управлінського процесу і безпосередньо спрямований на вплив на об’єкт управління з метою забезпечення досягнення цілей організації. За думкою Бутка М. П., управлінське рішення відображає логіку функціонування системи управління як цілеспрямованого процесу [25, с. 33].

Менеджерське рішення є вужчим поняттям, що акцентує увагу на суб’єкті прийняття рішення — менеджері. Це рішення, яке ухвалюється уповноваженим керівником або посадовою особою в межах його компетенції. Воно поєднує не лише раціональні, а й інтуїтивні, ситуаційні та психологічні чинники. Ми згодні з думкою вчених, які вважають, що менеджерське рішення — це управлінський акт, що поєднує особистий стиль управління з цілями організації [74, с. 116].

Таким чином, рішення — це загальна категорія, управлінське рішення — системна управлінська дія, а менеджерське рішення — персоніфікований її різновид, що базується на компетенції і відповідальності конкретного управлінця.

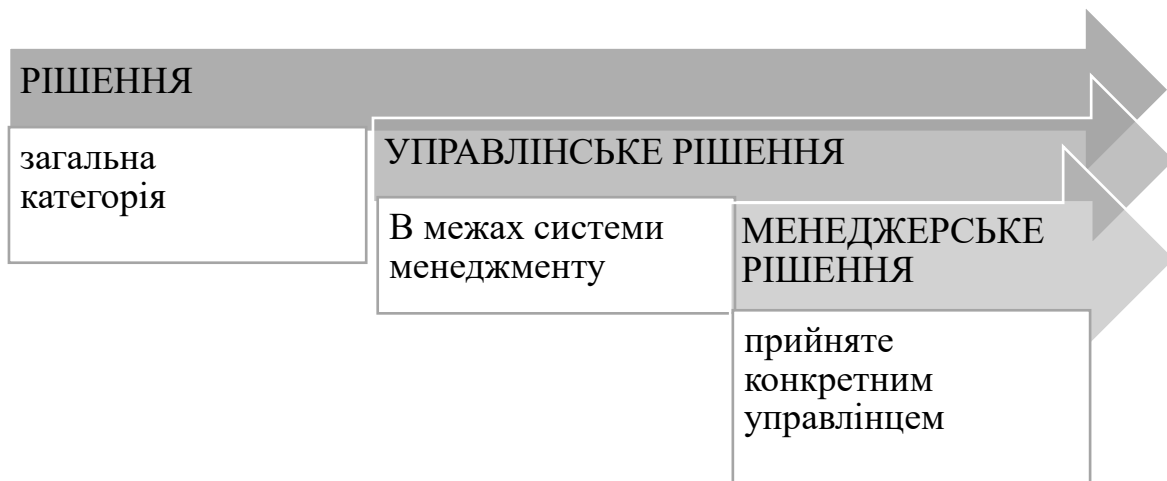


Рисунок 1.1. Співвідношення понять: рішення – управлінське рішення – менеджерське рішення

Джерело: сформовано автором на основі [25; 62; 74]

Характеристики управлінського рішення в менеджменті формують його якість як організаційного інструменту і дозволяють оцінити ступінь ефективності прийнятих дій.

Загальною основою для аналізу рішень слугують такі властивості, як цілеспрямованість, обґрунтованість, послідовність та варіативність. Цілеспрямованість означає, що кожне управлінське рішення має орієнтуватись на досягнення певної мети, визначеної в межах стратегії чи операційного плану підприємства. Обґрунтованість передбачає наявність логіки, фактичних даних, аналізу середовища та альтернатив.

Послідовність виявляється у тому, що рішення має логічно продовжувати попередні управлінські дії й не суперечити встановленим політикам, внутрішнім нормативам або зовнішнім регуляціям. Варіативність, як характеристика, відображає необхідність розглядати кілька можливих варіантів дії перед тим, як обрати оптимальний.

Окремо розглядається група властивостей, які визначають ефективність управлінського рішення. Доцільність означає відповідність рішення актуальним потребам підприємства, з урахуванням реальних умов.

Своєчасність передбачає, що рішення має бути ухвалене не лише правильним за змістом, але й у момент, коли його реалізація матиме найбільший вплив. Ми

згодні з думкою Сметанка О. В., який наголошує, що навіть найоптимальніше рішення втрачає цінність у разі несвоєчасного прийняття [61, с. 35].

Реалістичність управлінського рішення проявляється у врахуванні об'єктивних внутрішніх і зовнішніх обмежень, а також прогнозів щодо майбутнього розвитку подій. Не менш важливою є відповідність ресурсам, тобто рішення має враховувати потенціал підприємства у фінансовому, кадровому, матеріальному та часовому вимірах.

Управлінське рішення є центральною ланкою управлінського процесу, що пов'язує між собою ключові функції менеджменту: планування, організацію, мотивацію та контроль. У межах класичного управлінського циклу воно виконує функцію трансформації інформаційного забезпечення в цілеспрямовану дію. Як справедливо зазначає Сметанко О. В., рішення є «пусковим механізмом» реалізації функцій управління [61, с. 22].

Ми згодні з думкою авторів, які розглядають управлінське рішення як точку переходу від аналітики до практичної реалізації — саме воно втілює управлінське волевиявлення суб'єкта управління, оформлюючи логіку аналізу проблемної ситуації в конкретну дію або програму дій [62, с. 48].

Управлінський цикл умовно поділяється на такі етапи: аналіз ситуації та формування проблеми, генерація альтернативних рішень, вибір найкращої альтернативи, реалізація прийнятого рішення, контроль результатів та коригування (рис 1.2.).

На кожному з цих етапів управлінське рішення виконує різні функції — від ідентифікації потреби в управлінському впливі до запуску механізмів зворотного зв'язку.

У межах системного підходу до менеджменту управлінське рішення розглядається не ізольовано, а як функціональний компонент цілісної управлінської системи. Такий підхід передбачає, що підприємство є відкритою системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, обробляє вхідну інформацію, трансформує її у керовані дії й отримує зворотний зв'язок.



Рисунок 1.2. Управлінське рішення як елемент управлінського циклу
Джерело: сформовано автором на основі [61; 62].

У цьому контексті управлінське рішення є ключовим механізмом перетворення інформаційного сигналу на управлінський вплив.

Місце управлінського рішення у загальній системі управління полягає у його ролі як сполучної ланки між аналізом ситуації та дією. На етапі надходження зовнішньої чи внутрішньої інформації керівник виявляє відхилення або потенціал для змін.

На цій підставі формується рішення, що обумовлює зміну режиму функціонування окремих підсистем підприємства. Таким чином, рішення ініціює рух системи з поточного стану в бажаний, виступаючи як інструмент реалізації стратегічних або оперативних цілей.

За висловлюваннями Бідюка П. І., управлінське рішення в системному менеджменті є процесом інформаційно-мотиваційного перетворення, який пов'язує потребу в дії з її програмуванням і запуском [16, с. 91]. Особливе значення в системному розумінні має взаємозв'язок між рішенням, інформацією, відповідальністю та контролем (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

Взаємозв'язок ключових компонентів управлінського рішення в управлінській системі

Компонент	Функціональна роль у процесі прийняття рішення	Приклад реалізації на підприємстві
Інформація	Формує основу для виявлення проблем, аналізу альтернатив	Дані фінансового обліку, ринкова аналітика
Рішення	Вибір напрямку дії з доступних альтернатив	Затвердження стратегії просування продукту
Відповідальність	Забезпечує персоналізацію наслідків управлінського впливу	Підпис наказу керівником функціонального відділу
Контроль	Дає можливість оцінити ефективність реалізованого рішення	Аудит виконання плану продажів

Джерело: сформовано автором на основі [16; 62]

Інформація слугує основою для виявлення проблем, формування альтернатив і обґрунтування вибору. Вона має бути повною, актуальною та релевантною, адже дефіцит або надлишок інформації однаково ускладнюють процес ухвалення ефективного рішення. Управлінська відповідальність пов'язана з правом на прийняття рішення та наслідками, які воно може спричинити для підприємства. У сучасному менеджменті важливо забезпечити відповідність повноважень і відповідальності, особливо в умовах делегування чи командного ухвалення рішень.

Контроль, у свою чергу, є замикаючим елементом управлінського циклу. Він дозволяє оцінити ефективність реалізованого рішення, виявити відхилення та сформувати основу для нових рішень. У такий спосіб формується зворотний зв'язок, який підсилює адаптивність управлінської системи. Ми згодні з думкою авторів, які стверджують, що управлінське рішення без контролю втрачає управлінську сутність і не здатне забезпечити цілеспрямований розвиток організації [62, с. 57].

У сучасному менеджменті прийняття управлінських рішень дедалі більше підпорядковується парадигмам, що орієнтовані на стратегічну гнучкість, інноваційність, динамічність і цифрову трансформацію. Ці парадигми не лише визначають методологію прийняття рішень, а й формують нову управлінську

логіку, в якій рішення розглядається як інтегральна частина загальної системи створення цінності.

У межах стратегічного менеджменту управлінське рішення є інструментом довгострокового розвитку організації. Воно спрямоване на формування конкурентних переваг, визначення напрямів диверсифікації, освоєння нових ринків. Стратегічні рішення приймаються за умов високої невизначеності, потребують глибокого аналітичного обґрунтування та передбачають значні організаційні зміни. За думкою Асаула А., стратегічні рішення є точкою взаємодії між зовнішнім середовищем і внутрішнім потенціалом підприємства [11, с. 29].

У парадигмі інноваційного менеджменту рішення розглядається як акт підтримки або ініціювання нововведення. Його характерною рисою є відкритість до експерименту, ризику, гіпотез. Тут пріоритетним є не лише результат, а й сам процес прийняття рішення, що включає ітерації, зворотний зв'язок, пробне впровадження. Інноваційне рішення може порушувати усталені правила, але завжди слугує розвитку організаційної адаптивності.

Адаптивний менеджмент акцентує увагу на гнучкості рішень. В умовах турбулентного зовнішнього середовища управлінське рішення має бути швидким, ситуативним і багаторазово коригованим у відповідь на зміну умов. Такий тип рішень нерідко має неповну інформаційну базу, що компенсується механізмами самонавчання організації, використанням сценарного планування та мінімально життєздатних стратегій.

У парадигмі цифрового менеджменту рішення ґрунтуються на даних, оброблених за допомогою цифрових технологій — аналітичних платформ, CRM-систем, ERP-рішень, штучного інтелекту. Прийняття рішень стає автоматизованим або підтриманим цифровими системами, що підвищує об'єктивність і точність. Ми згодні з думкою Гринчак Н. А., яка вказує, що цифровізація не лише змінює інструменти, а й трансформує саму логіку управлінських рішень — від інтуїтивно-евристичної до данихцентричної [37, с. 70].

Проектний менеджмент визначає рішення як інструмент реалізації унікального завдання з чіткими параметрами — обсягом, термінами, бюджетом і

якістю. Управлінські рішення у проектному контексті приймаються у вузьких часових рамках, мають фазовий характер і підпорядковуються цілям конкретного проекту. У фокусі перебувають прийняття рішень щодо ресурсного забезпечення, зміни плану, управління ризиками та залучення стейкхолдерів.

Важливу роль у всіх названих парадигмах відіграють лідерство, командна взаємодія та корпоративна культура. Лідер у сучасному менеджменті є не лише джерелом ініціативи, а й модератором колективного інтелекту, що визначає якість групових рішень.

Ефективність прийняття рішень значно зростає у разі залучення командного потенціалу — різноманітності точок зору, експертності, узгодженості. Корпоративна культура, у свою чергу, задає етичні та поведінкові орієнтири. Вона визначає допустимі межі ініціативи, ставлення до помилок, сприйняття ризику, відкритість до нових ідей. За висловлюваннями Шматька Н., саме культура організації визначає, наскільки рішення буде підтримане колективом і реалізоване ефективно [69, с. 9].

Отже, парадигмальний підхід до управлінських рішень дозволяє враховувати не лише формальні аспекти процесу, а й ширший контекст – стратегічний, ціннісний, технологічний, соціальний.

1.2. Класифікаційні підходи до управлінських рішень і моделі їх реалізації

Класифікація управлінських рішень виступає одним із ключових інструментів у систематизації управлінської діяльності. Вона дозволяє впорядкувати різноманіття управлінських ситуацій, типізувати способи реагування, підібрати відповідні моделі реалізації та оптимізувати процеси контролю. Потреба у класифікації зумовлена тим, що управлінські рішення не є однорідними за своєю природою, сферою дії, рівнем наслідків чи умовами прийняття. Без чіткого розмежування типів рішень ускладнюється як стратегічне планування, так і оперативне управління, оскільки однакова процедура

застосовується до рішень з різною логікою формування, ризиковістю та часовим горизонтом.

Систематизація ознак для класифікації рішень дає змогу сформуванню структурований підхід до їх аналізу. Серед основних ознак, що використовуються для класифікації, розглядають рівень управління, до якого належить рішення (стратегічний, тактичний, оперативний); функціональну сферу, якої воно стосується (виробнича, фінансова, кадрова, маркетингова тощо); часові межі реалізації (довгострокові, середньострокові, короткострокові); кількість альтернатив (одно- або багатоальтернативні); умови прийняття (визначеність, ризик, невизначеність); форму ініціації (реактивні або проактивні рішення); кількість суб'єктів, які беруть участь у прийнятті (індивідуальні, колегіальні, автоматизовані). Така класифікація дозволяє менеджеру не лише правильно оцінити ситуацію, а й обрати відповідну методику аналізу та реалізації.

Особливого значення набуває розрізнення формальних, змістовних та процедурних ознак класифікації управлінських рішень. Формальні ознаки стосуються зовнішніх характеристик рішень – рівень прийняття, форма затвердження, кількість суб'єктів. Вони часто фіксуються у внутрішніх нормативних документах організації. Змістовні ознаки пов'язані зі сферою впливу, проблемною ситуацією, до якої звертається рішення, його цілями та предметом. Процедурні ознаки класифікації стосуються технології прийняття рішення – чи воно є результатом регламентованого процесу, чи базується на творчому підході; чи включає формальний аналіз ризиків; чи потребує етапу публічного обговорення. Застосування трьох рівнів класифікації – формального, змістовного та процедурного – дає змогу комплексно аналізувати управлінські рішення і враховувати як організаційно-структурні особливості підприємства, так і поведінкові аспекти управління.

Типологія управлінських рішень є ключовим аспектом систематизації управлінської діяльності та дозволяє здійснювати її аналіз залежно від різних контекстів і функціональних характеристик. Класифікація управлінських рішень за

кількома ознаками не лише допомагає їх глибше зрозуміти, але й забезпечує можливість вибору адекватних методів прийняття та реалізації (рис 1.3.).

Одним із найпоширеніших підходів є поділ управлінських рішень за рівнем управління. У цьому випадку виокремлюють стратегічні, тактичні та оперативні рішення. Стратегічні рішення мають довгостроковий характер і формуються на вищому рівні управління. Вони стосуються визначення місії підприємства, вибору напрямів розвитку, позиціонування на ринку.

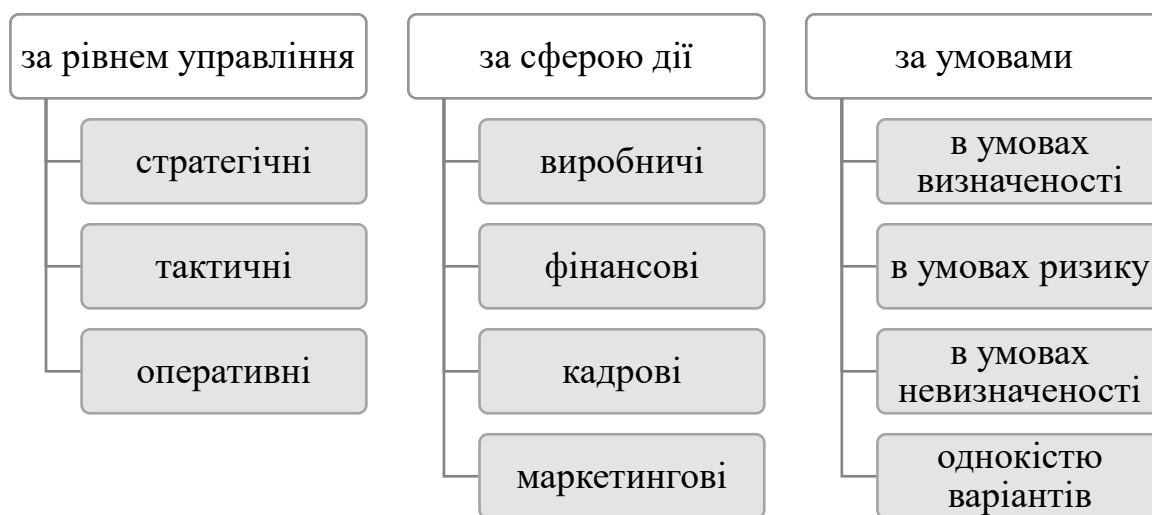


Рисунок 1.3. Типологія управлінських рішень

Тактичні рішення конкретизують реалізацію стратегії через середньострокові заходи: розробку програм, бюджетів, кадрових планів. Оперативні рішення приймаються на нижчому рівні управління з метою регулювання щоденної діяльності – це, зокрема, графіки роботи, диспетчерські вказівки, внутрішні накази.

За сферою дії управлінські рішення класифікують як виробничі, фінансові, кадрові, маркетингові, логістичні тощо. Такий поділ дозволяє організовувати управлінську діяльність за функціональними напрямками. Наприклад, фінансові рішення стосуються формування та використання ресурсів, бюджетного планування й інвестицій; кадрові рішення – управління персоналом, мотивації, розвитку; маркетингові – формування цін, каналів збуту, рекламної стратегії.

Важливе значення має типологія рішень за умовами прийняття. У ситуації повної визначеності рішення ухвалюється на основі достовірної інформації, без

суттєвих ризиків – характерна для рутинних операцій. В умовах ризику присутня ймовірність реалізації різних сценаріїв, але з відомими ймовірностями – така ситуація потребує аналізу ризиків, фінансового резервування, сценарного моделювання. В умовах невизначеності інформація про наслідки є неповною або відсутньою, тому управлінські рішення потребують гнучкості, інтуїції та адаптивних стратегій. За висловлюваннями Вертакової Ю., саме здатність до прийняття рішень в умовах невизначеності формує основу сучасного управлінського професіоналізму [28, с. 59].

Ще однією ознакою класифікації є кількість альтернатив. У випадку одноальтернативного рішення вибір заздалегідь визначений або єдино можливий – це часто зустрічається в регламентованих процесах. Багатоальтернативне рішення передбачає порівняння кількох варіантів із різними наслідками, що вимагає проведення SWOT-аналізу, побудови дерева рішень або застосування методів експертного оцінювання. Застосування типології управлінських рішень дозволяє не лише покращити їхню якість, а й забезпечити відповідність конкретному управлінському контексту, рівню відповідальності та ресурсному забезпеченню.

Таблиця 1.3.

Порівняльна характеристика ознак класифікації управлінських рішень

Ознака класифікації	Формальні	Змістовні	Процедурні
1	2	3	4
Сутність	Зовнішні атрибути рішення	Предмет і цільова спрямованість рішення	Технологія та послідовність ухвалення
Приклади параметрів	Рівень управління, форма фіксації, кількість учасників	Функціональна сфера, об'єкт впливу, тип проблеми	Етапність процесу, метод аналізу, способи реалізації

продовження таблиці 1.3.

1	2	3	4
Джерело закріплення	Регламенти, положення, інструкції	Стратегічні або операційні завдання	Алгоритми, процедури, практики управління
Гнучкість застосування	Обмежена, здебільшого фіксована	Висока, залежить від контексту	Середня, адаптується до управлінської ситуації
Роль у прийнятті рішення	Визначає форму й межі відповідальності	Формує зміст управлінського впливу	Визначає якість реалізації та логіку узгодження

Джерело: складено автором на основі [25; 62].

Типові моделі реалізації управлінських рішень відображають різні підходи до організації процесу прийняття управлінського впливу залежно від контексту, інформаційного забезпечення, рівня ризику та організаційної культури. Вони не є взаємовиключними й можуть комбінуватись у практиці управління залежно від типу завдання та умов середовища.

Однією з найбільш класичних є модель раціонального вибору, яка ґрунтується на логіці послідовного аналізу: визначення проблеми, формування повного переліку альтернатив, оцінка кожної з них за набором критеріїв і вибір оптимального варіанта. Такий підхід вимагає повної інформації, здатності точно передбачити наслідки та наявності часу для глибокого аналізу. Він найчастіше застосовується у стратегічному або фінансовому плануванні, коли рішення мають великі наслідки для організації. Ми згодні з думкою Бутка М. П., що ця модель ефективна лише тоді, коли рівень визначеності високий, а структура проблеми чітко окреслена [25, с. 114].

На противагу їй модель обмеженої раціональності, запропонована Гербертом Саймоном, виходить із припущення, що повна раціональність недосяжна в реальних умовах. Менеджер не має змоги охопити всі можливі альтернативи через обмеження часу, ресурсів або когнітивні бар'єри. Тому обирається не найкращий, а «достатньо добрий» варіант, який задовольняє базові вимоги. Це компромісна стратегія, характерна для умов невизначеності або надмірної складності ситуації.

У рамках динамічного середовища дедалі більшого поширення набуває інкрементальна модель, згідно з якою рішення приймаються через поступові, малозначні зміни, без радикального перегляду курсу. Вона властива організаціям із розвиненою бюрократичною структурою або в ситуаціях, коли великі ризики унеможливають прийняття радикальних рішень. Управлінські дії в цій моделі фрагментовані, залежні від контексту, часто спираються на практику «спроб і помилок». За висловлюваннями Боярської М. О., інкрементальна модель відображає адаптивний характер управління в умовах змін середовища [21, с. 15].

Ще однією широко застосовуваною моделлю є управління за цілями (Management by Objectives, MBO), у якій рішення приймаються в межах заздалегідь визначених і узгоджених із працівниками цілей.

Такий підхід орієнтований на результат, передбачає децентралізацію прийняття рішень, посилення мотиваційного впливу та чіткість критеріїв оцінки.

Рішення в цій моделі фокусуються на досягненні конкретних кількісно вимірюваних результатів і є елементами системи управлінського контролю.

Завершує перелік процедурна модель з урахуванням зворотного зв'язку, яка передбачає чітке регламентування етапів прийняття рішень, їх реалізацію та постійний контроль за результатами.

Вона використовується в організаціях зі стабільними процесами та високими вимогами до підзвітності. Зворотний зв'язок є ключовим елементом цієї моделі, оскільки на основі аналізу результатів приймаються коригувальні дії, формується нова інформаційна база та уточнюється подальший план дій.

Моделі реалізації управлінських рішень відображають різні парадигми управлінського мислення — від раціонального аналізу до адаптивного реагування — і слугують основою для вибору методів керівної дії відповідно до типу проблеми, рівня ризику й організаційного контексту (табл.1.4.). Зіставлення типів управлінських рішень із відповідними моделями їх реалізації дає змогу забезпечити узгодженість між змістом рішення, управлінським контекстом і процедурою його ухвалення.

Типові моделі реалізації управлінських рішень

Назва моделі	Основна ідея та характеристика	Умови застосування	Недоліки / обмеження
1	2	3	4
Модель раціонального вибору	Послідовний аналіз ситуації, оцінка альтернатив, вибір оптимального рішення	Визначеність, повна інформація, стратегічне управління	Високі вимоги до часу, аналітичних ресурсів
Модель обмеженої раціональності	Вибір «достатньо доброго» варіанту замість оптимального (за Г. Саймоном)	Обмеження часу, ресурсів, складність проблем	Можливість ігнорування кращих альтернатив
Інкрементальна модель	Поступові зміни через послідовні малі кроки, без різких рішень	Бюрократичне середовище, нестабільність, ризику	Відсутність стратегічної ясності, повільність
Управління за цілями (МВО)	Прийняття рішень у межах попередньо узгоджених результатів і метрик	Орієнтація на результат, потреба в мотивації	Потребує чіткої системи цілей, складність координації
Процедурна модель із зворотним зв'язком	Формалізована послідовність дій з подальшим контролем і коригуванням	Стабільні організації, регламентовані процеси	Низька гнучкість, можлива інерційність

Джерело: складено автором на основі [21; 25; 61].

У практиці менеджменту не існує універсального алгоритму, придатного для всіх типів рішень — кожен з них вимагає специфічного підходу, виходячи з рівня складності, невизначеності, часових обмежень і організаційної структури.

Стратегічні рішення, як правило, потребують глибокого аналітичного обґрунтування, довгострокового бачення та передбачення можливих сценаріїв розвитку. У таких випадках найбільш ефективною є модель раціонального вибору, яка дозволяє детально проаналізувати всі альтернативи, оцінити ризики та забезпечити логічну узгодженість із загальною стратегією організації. Залежно від складності зовнішнього середовища може також застосовуватись модель обмеженої раціональності, особливо у випадках, коли прогнозування є ускладненим, а прийняття рішення потребує швидкого реагування.

Тактичні рішення, які реалізують стратегічні цілі на середньостроковому рівні, зазвичай базуються на комбінованому підході. У цьому разі доцільним є використання моделі управління за цілями, яка орієнтована на реалізацію конкретних завдань, узгоджених із середнім менеджментом, із подальшим контролем виконання. Такі рішення можуть також реалізовуватись за процедурною моделлю, якщо організація має усталені внутрішні регламенти.

Оперативні рішення, які пов'язані з щоденною діяльністю підприємства, найчастіше ухвалюються в умовах обмеженого часу, мінімальної кількості варіантів та необхідності швидкого реагування. У таких випадках ефективними є інкрементальна модель, що дозволяє здійснювати поступові корекції без суттєвих відхилень від поточного курсу, або модель обмеженої раціональності, коли повна інформація недоступна, але дія необхідна негайно. У стабільному середовищі застосовується також процедурна модель, коли рішення реалізуються за інструкціями, положеннями або шаблонними алгоритмами.

Зіставлення типів рішень із моделями їх реалізації сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності, мінімізації ризиків, підвищенню відповідності між цілями та засобами їх досягнення. Таке поєднання має враховувати не лише тип проблеми, але й контекст середовища, стиль керівництва та рівень зрілості організаційної структури.

Ефективність застосування тієї чи іншої моделі реалізації управлінського рішення на підприємстві визначається не лише теоретичною доцільністю, а й практичною відповідністю специфіці управлінської ситуації, культурі організації, рівню централізації та інформатизації управління, а також характером самої проблеми. Обґрунтування вибору моделі передбачає врахування кількох взаємопов'язаних факторів: складності проблеми, доступності інформації, рівня ризику, часових обмежень і організаційної структури.

У реальних умовах українських підприємств, зокрема таких як ТОВ «Апетіт-І», застосування раціональної моделі виправдане в ситуаціях, коли мова йде про розробку середньострокових стратегічних напрямів розвитку або інвестування. Наприклад, прийняття рішення щодо освоєння нової ринкової ніші або

впровадження нової лінії продукції вимагає поетапного аналізу зовнішнього середовища, ресурсів підприємства та варіантів реалізації. Така модель забезпечує обґрунтованість і прогнозованість результатів, однак її реалізація потребує часу й кваліфікованого аналітичного супроводу.

В умовах оперативної діяльності, коли рішення мають бути прийняті швидко, з обмеженою інформацією та мінімальними аналітичними ресурсами, більш ефективною є модель обмеженої раціональності. Її перевагою є адаптивність до реальних умов — відсутність потреби в повній інформації, гнучкість у виборі задовільного рішення, що відповідає мінімально прийнятним критеріям. Така модель часто використовується керівниками середньої та нижчої ланки для вирішення ситуацій, що повторюються або не мають стратегічної ваги, але потребують швидкого реагування.

Інкрементальна модель є доречною у тих сферах, де впровадження змін має поступовий характер, а загальні параметри діяльності залишаються відносно стабільними. На практиці це виявляється у виробничих або адміністративних процесах, які вдосконалюються через незначні коригування, узгоджені з попередніми кроками. В умовах обмежених ресурсів і високої залежності від внутрішнього консенсусу інкрементальність рішень зменшує опір персоналу та підвищує прийнятність змін.

Для цілей управління ефективністю підрозділів та мотивацією персоналу доцільним є застосування моделі управління за цілями (МВО). Її реалізація вимагає чіткого формулювання очікуваних результатів, делегування повноважень і забезпечення інструментів контролю. Така модель ефективна в умовах налагоджених внутрішніх комунікацій, високої управлінської культури та здатності персоналу до самостійного планування дій.

У випадках, коли підприємство функціонує за суворо регламентованими процедурами (наприклад, у логістиці, обліку, обслуговуванні), доцільно застосовувати процедурну модель з урахуванням зворотного зв'язку. Її перевагою є формалізація управлінського процесу, що полегшує контроль, автоматизацію та корекцію у разі відхилення від запланованих результатів.

Практична значущість класифікації та моделювання управлінських рішень виявляється у здатності цих інструментів упорядковувати процес управління, знижувати ризики помилкових дій, прискорювати реагування на зміни середовища та забезпечувати якість управлінських рішень у динамічних умовах функціонування підприємства.

Класифікація рішень дозволяє менеджерам структурувати управлінську діяльність залежно від її рівня, складності, часових обмежень та характеру проблеми (табл. 1.5.).

Таблиця 1.5.

Роль класифікації та моделей у практиці прийняття управлінських рішень

Критерій	Класифікація управлінських рішень	Моделювання процесу прийняття рішень
Цільове призначення	Впорядкування типів рішень за ключовими ознаками	Відображення логіки та алгоритму ухвалення дій
Рівень впливу	Структурний (організаційна логіка управлінських дій)	Процесуальний (етапність і послідовність дій)
Прикладна користь	Полегшує вибір методу управління	Підвищує точність, обґрунтованість і контрольованість
Сфера застосування	Планування, делегування, документообіг	Програмування дій, автоматизація, навчання персоналу
Очікуваний ефект	Підвищення узгодженості рішень у межах організації	Підвищення передбачуваності результатів і адаптивності

Джерело: сформовано автором на основі [25; 44; 62].

Застосування класифікаційного підходу допомагає чітко визначити, яке саме рішення потрібне в тій чи іншій ситуації — стратегічне, тактичне або оперативне, індивідуальне чи колективне, багатоальтернативне чи стандартизоване. Це, у свою чергу, дає змогу правильно обрати метод аналізу, форму подання рішення, процедуру затвердження та спосіб реалізації. За висловлюваннями Кочкодана В. Б., типологізація управлінських рішень спрощує їхню логістику в межах організації та підвищує ефективність управлінських функцій [44, с. 51].

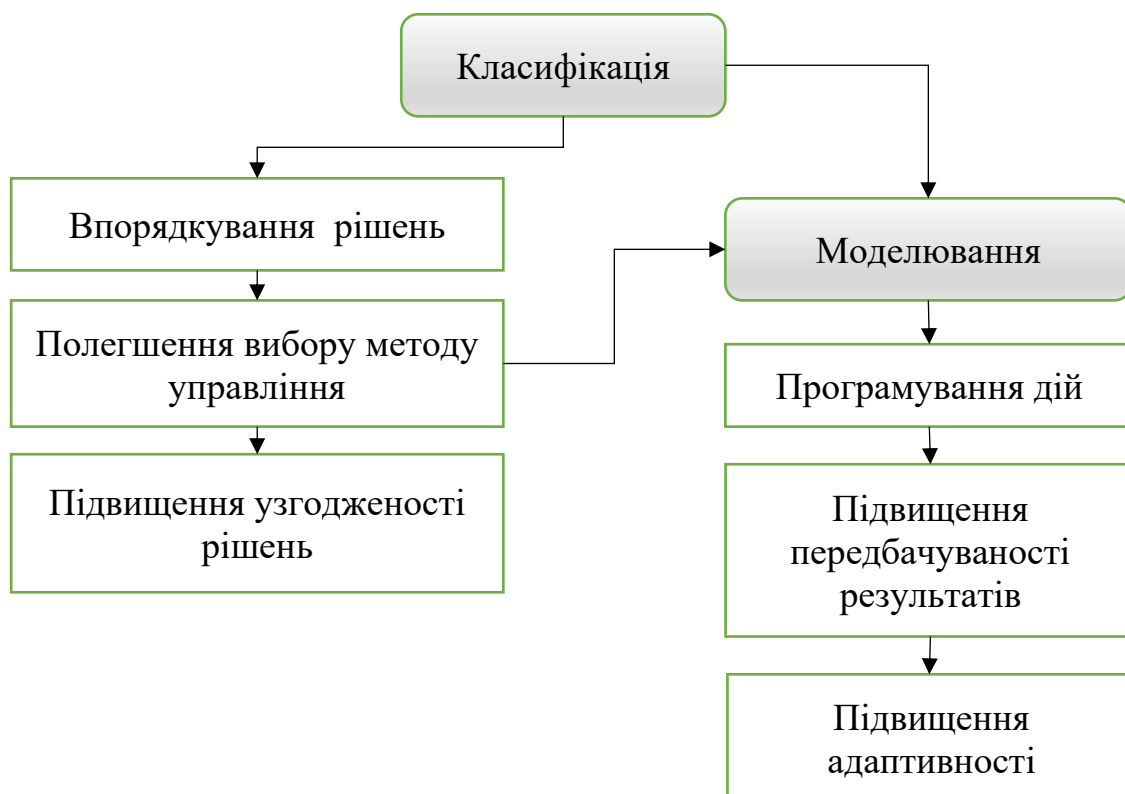


Рисунок 1.4. Практична значущість класифікації і моделювання управлінських рішень

Джерело: сформовано автором на основі [25; 44; 62].

З іншого боку, моделювання прийняття рішень відіграє ключову роль у формалізації управлінської поведінки. Коли підприємство використовує чітко визначену модель (раціональну, інкрементальну, процедурну тощо), це дозволяє стандартизувати дії працівників у повторюваних ситуаціях, зменшити суб'єктивізм у прийнятті рішень, а також підвищити ступінь передбачуваності результатів. Моделі сприяють створенню уніфікованих алгоритмів управління, які можуть бути використані як основа для автоматизації процесів, розробки програмного забезпечення або внутрішніх політик. Вони особливо важливі у великих організаціях, де управлінські рішення приймаються колективно або мають мультифакторний характер.

Окрім того, моделі рішень слугують інструментом навчання і розвитку управлінських компетентностей. Завдяки змодельованим сценаріям менеджери набувають навичок швидкого орієнтування у складних ситуаціях, оцінки наслідків,

виявлення ризиків. Це підвищує якість підготовки управлінських кадрів і дозволяє транслювати найкращі практики в організаційну культуру.

Таким чином, класифікація та моделювання управлінських рішень виступають взаємодоповнюючими інструментами, що дозволяють підвищити раціональність, цілеспрямованість і передбачуваність управлінської діяльності. Класифікація забезпечує структурну впорядкованість рішень відповідно до їх змістових, формальних і процедурних характеристик, тоді як моделювання окреслює послідовність дій, механізми реагування та інструменти контролю. Їх поєднане застосування формує основу для побудови ефективної, адаптивної та відповідальної системи управління, здатної до функціонування в умовах високої складності й мінливості організаційного середовища.

1.3. Методологічні підходи до оцінювання ефективності управлінських рішень

Оцінювання ефективності управлінських рішень є важливим інструментом забезпечення зворотного зв'язку в системі менеджменту та відіграє вирішальну роль у підвищенні якості управлінської діяльності. Ефективність у контексті управлінського рішення означає не лише досягнення запланованого результату, але й відповідність рішення встановленим цілям, ресурсним обмеженням, часовим межах і очікуванням зацікавлених сторін. Інакше кажучи, ефективне рішення — це таке, яке забезпечує бажаний вплив на об'єкт управління з мінімальними витратами і максимальним ефектом у межах заданих умов.

Оцінювання результатів управлінських рішень є не просто технічним етапом, а системоутворювальним елементом управлінського циклу. Його значення полягає в тому, що воно дозволяє перевірити, чи справді реалізоване рішення сприяє досягненню цілей, а також виявити недоліки в логіці або процедурі прийняття. У разі негативного результату оцінювання слугує підставою для коригування рішень, уточнення методів аналізу або навіть зміни організаційної структури. Ми згодні з думкою Сметанка О. В., який зазначає, що без фінального етапу контролю та

аналізу ефективності жодне управлінське рішення не може вважатися завершеним [61, с. 77].

У загальному циклі прийняття та реалізації рішень етап оцінювання займає завершальну позицію, але має прямий вплив на початок нового циклу. У класичній моделі управління, що складається з аналізу проблеми, формування альтернатив, вибору рішення, реалізації та контролю, саме оцінювання результатів завершує цикл і формує основу для прийняття подальших рішень. Таким чином, оцінювання виконує функцію зворотного зв'язку, який дозволяє не тільки визначити ефективність реалізованого рішення, а й покращити якість прийняття майбутніх управлінських рішень.

Отже, оцінювання ефективності — це не просто формальна процедура, а важливий інструмент самоорганізації управлінської системи, що забезпечує її стійкість, адаптивність і цілеспрямованість.

Економічні критерії ефективності управлінських рішень є ключовими індикаторами результативності управлінського впливу та фінансової доцільності реалізованих заходів. Вони дозволяють оцінити не лише досягнення запланованих результатів, а й співвідношення між витратами на реалізацію рішення та отриманим ефектом, а також рівень раціональності використання ресурсів.

Одним із базових показників виступає досягнення планових результатів, яке можна оцінити за допомогою коефіцієнта виконання плану:

$$K_{\text{пл}} = \frac{\Phi}{\Pi} \quad (1.1.)$$

де Φ — фактичне значення показника (обсяг реалізації, прибуток, виручка),

Π — планове значення показника.

Якщо $K_{\text{пл}} > 1$, підприємство перевиконало план, якщо $K_{\text{пл}} < 1$, — план недовиконано, що свідчить про недосконалість рішення або зовнішні обмеження.

Наступним критерієм є прибутковість управлінського рішення, яка виражається через економічний ефект і рентабельність. Економічний ефект визначається як різниця між додатковими доходами або зекономленими витратами (D_n) та фактичними витратами на реалізацію рішення (B_n):

$$E_e = D_n - B_n \quad (1.2.)$$

Для поглибленої оцінки доцільно розраховувати коефіцієнт рентабельності рішення:

$$R = \frac{E_e}{B_n} \times 100\% \quad (1.3.)$$

Цей показник дає змогу оцінити, скільки прибутку отримано з кожної гривні, витраченої на реалізацію управлінського впливу. За висловлюваннями Волчека Р. М., саме рівень прибутковості визначає доцільність управлінського вибору з позицій економічної раціональності [30, с. 38].

Не менш важливим є критерій ресурсозбереження, який передбачає зменшення витрат сировини, енергії, трудових або фінансових ресурсів порівняно з попереднім станом. Для цього використовується коефіцієнт економії ресурсів:

$$K_{ep} = \frac{P_{до} - P_{піс}}{P_{до}} \quad (1.4.)$$

де $P_{до}$ — витрати ресурсів до впровадження рішення,

а $P_{піс}$ — після.

Значення $K_{ep} > 0$ вказує на позитивний ефект у контексті оптимізації ресурсного забезпечення.

Таким чином, економічні критерії дозволяють об'єктивно оцінити результативність управлінських рішень не лише з погляду досягнення цілей, а й за параметрами ефективного використання ресурсів, що є основою конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки.

Окрім економічних показників, важливу роль в оцінюванні ефективності управлінських рішень відіграють організаційні та соціальні критерії, які відображають якість управлінських дій у контексті досягнення цілей, дотримання логіки функціонування організації та підтримки з боку персоналу.

Організаційні критерії орієнтовані на відповідність рішення цільовим орієнтирам підприємства, його функціональній структурі та встановленим

внутрішнім регламентам. Перш за все, ефективне управлінське рішення має бути цілеспрямованим, тобто чітко відповідати стратегічним або операційним цілям організації. Якщо рішення не сприяє досягненню запланованого результату або не інтегрується в існуючу систему управління, воно втрачає свою організаційну цінність.

Наступним важливим критерієм є своєчасність, яка передбачає прийняття рішення у момент, коли його реалізація здатна забезпечити максимальний ефект або запобігти розвитку проблемної ситуації. Несвоєчасне, навіть логічно обґрунтоване рішення може втратити свою актуальність і не принести очікуваних результатів. За думкою Бідюка П. І., своєчасність рішень є критичною умовою для збереження керованості підприємством в умовах динамічного середовища [16, с. 121].

Також необхідною організаційною вимогою є узгодженість рішень, яка передбачає логічну і функціональну інтеграцію управлінських дій між різними рівнями, підрозділами й учасниками процесу. Високий рівень узгодженості знижує ризик конфліктів інтересів, сприяє внутрішній стабільності та підвищенню результативності командної роботи.

Соціальні критерії, у свою чергу, відображають сприйняття управлінських рішень з боку персоналу та їхній вплив на внутрішній мікроклімат в організації. Одним із ключових показників є рівень підтримки рішення серед працівників, що визначається ступенем залученості персоналу, готовністю до виконання рішень та довірою до керівництва. Рішення, яке не має підтримки з боку колективу, ризикує залишитися лише формальним документом без фактичної реалізації.

Ще одним важливим соціальним індикатором є вплив рішення на морально-психологічну атмосферу в колективі. Це може проявлятися у зростанні або зниженні мотивації, зміні рівня конфліктності, формуванні позитивного або, навпаки, деструктивного ставлення до управління загалом. Особливо це актуально у випадках, коли рішення стосуються змін у структурі, скорочення персоналу, введення нових правил чи систем оплати праці.

Отже, ефективне управлінське рішення — це не лише економічно доцільне, але й організаційно узгоджене та соціально прийнятне рішення, здатне зміцнити функціональну цілісність підприємства і підвищити рівень довіри до управління з боку його працівників.

Таблиця 1.6.

Організаційні та соціальні критерії оцінювання ефективності управлінських рішень

Критерій	Змістовна характеристика	Практичне значення для підприємства
Відповідність цілям	Рішення узгоджене з місією, цілями та стратегією підприємства	Забезпечення цілеспрямованості управління
Своєчасність	Рішення прийняте в критично важливий момент для впливу на ситуацію	Максимізація управлінського ефекту, уникнення втрат
Узгодженість	Гармонізація рішення з діями інших підрозділів та рівнів управління	Мінімізація внутрішніх конфліктів і дублювання функцій
Рівень підтримки	Ступінь прийняття рішення персоналом, залучення до його реалізації	Підвищення ефективності виконання, зменшення опору
Вплив на клімат	Наслідки рішення для морально-психологічної атмосфери в колективі	Підтримка мотивації, зміцнення командної згуртованості

Джерело: сформовано автором на основі [16; 30; 44].

Інформаційні та стратегічні критерії ефективності управлінських рішень дають змогу оцінити якість управлінської дії не лише за досягнутими результатами, а й за глибиною аналітичного обґрунтування та відповідністю загальній траєкторії розвитку підприємства. Ці критерії особливо важливі у середовищі, що швидко змінюється, де ціна інформаційної похибки або стратегічного відхилення може мати довготривалі наслідки.

Інформаційні критерії охоплюють такі параметри, як повнота, достовірність і своєчасність інформації, яка використовується при ухваленні управлінського рішення. Повнота передбачає наявність усіх необхідних даних для всебічного аналізу проблеми, включно з економічними, правовими, технічними та соціальними аспектами. Достовірність пов'язана з якістю джерел, точністю

первинних показників та відсутністю маніпулятивних або викривлених трактувань. Своєчасність означає використання актуальних даних, які відображають стан зовнішнього та внутрішнього середовища на момент прийняття рішення. За висловлюваннями Гевка І. Б., високий рівень інформаційного забезпечення прямо корелює з точністю прогнозів і якістю вибору [34, с. 102].

Інформаційно слабко підкріплене рішення, навіть за формальної логічності, ризикує бути неефективним або хибним, оскільки базується на неповному уявленні про проблему або потенційні наслідки. У зв'язку з цим сучасний менеджмент дедалі частіше застосовує системи аналітичного моделювання, Big Data та інструменти бізнес-аналітики для посилення інформаційної достовірності.

Стратегічні критерії дозволяють оцінити, наскільки конкретне рішення є узгодженим з місією, баченням і довгостроковими цілями організації. Рішення, які відповідають стратегічним орієнтирам, зміцнюють організаційну ідентичність, формують передбачувану поведінку керівництва та забезпечують послідовність у реалізації ключових програм. Стратегічна ефективність проявляється не стільки у миттєвих результатах, скільки у стабільності траєкторії розвитку, формуванні конкурентних переваг і стійкості до ризиків.

Якщо рішення суперечить задекларованим цінностям або не інтегрується в стратегічну модель підприємства, навіть короткостроковий економічний ефект може мати деструктивні довготривалі наслідки: втрату довіри серед партнерів, зниження репутаційного капіталу, демотивацію персоналу. У зв'язку з цим стратегічний критерій оцінювання вимагає глибокого аналізу не лише результатів, а й напрямів, які формуються внаслідок управлінських дій.

Таким чином, інформаційні критерії забезпечують якість підготовки управлінського рішення, а стратегічні — його відповідність місії організації та довгостроковим орієнтирам, що в сукупності визначає його комплексну ефективність у межах сучасної парадигми управління.

Оцінювання ефективності управлінських рішень у сучасному менеджменті неможливе без застосування комплексного підходу, який враховує багатоманітність управлінських ситуацій, цілей, обмежень і ресурсів. Методологія

оцінювання базується на різних наукових підходах, кожен з яких пропонує свою логіку аналізу та акценти у визначенні результативності. Залежно від предмету оцінки, рівня деталізації, організаційного контексту та мети управлінської дії можуть застосовуватись системний, процесний, функціональний або ситуаційний підходи. Їх поєднання дозволяє отримати цілісну, достовірну та адаптовану до реальних умов картину ефективності управлінських рішень.

Таблиця 1.7.

Характеристика методологічних підходів до оцінювання ефективності
управлінських рішень

Назва підходу	Ключова ідея	Акцент у процесі оцінювання
Системний	Розгляд рішення як елемент взаємопов'язаної управлінської системи	Взаємодія підрозділів, ресурсів, структур
Процесний	Послідовність та якість стадій прийняття рішення	Етапність, часова структура, злагодженість процесу
Функціональний	Відповідність рішення управлінським функціям	Планування, мотивація, організація, контроль
Ситуаційний	Адаптація рішення до конкретного середовища	Врахування специфіки внутрішніх і зовнішніх умов

Джерело: сформовано автором на основі [16; 25; 62].

Системний підхід розглядає ефективність управлінського рішення не ізольовано, а як результат взаємодії елементів усієї управлінської системи — структури, ресурсів, персоналу, інформаційних потоків. У цьому підході ефективність оцінюється через здатність рішення забезпечити злагоджену роботу організації як цілісного утворення. Наприклад, якщо рішення з одного напрямку викликає перевантаження в іншому, системний підхід дозволяє це виявити та запропонувати корекцію.

Процесний підхід фокусується на внутрішній логіці управлінського рішення: наскільки воно було послідовним, наскільки якісно були реалізовані всі стадії — від формулювання проблеми до контролю результатів. У цьому підході важливими критеріями виступають тривалість, структурованість, узгодженість дій, своєчасність переходу між етапами. Такий підхід особливо цінний для оцінки процедур управління проектами, змін або впровадження нововведень.

Функціональний підхід полягає в оцінюванні ефективності управлінського рішення з погляду реалізації ключових функцій менеджменту: планування, організації, мотивації та контролю. Тут увага акцентується на тому, як саме рішення сприяє реалізації кожної функції та чи не порушує воно баланс між ними. Наприклад, рішення, яке підсилює контроль, але демотивує персонал, за цим підходом буде розцінене як частково неефективне.

Ситуаційний підхід підкреслює контекстуальну природу ефективності: рішення вважається дієвим, якщо воно відповідає умовам, у яких ухвалюється, а не формальним еталонам. Цей підхід враховує рівень ризику, динаміку зовнішнього середовища, особливості організаційної культури та внутрішніх ресурсів. Він є найбільш адаптивним і застосовується в умовах невизначеності або кризових ситуацій.

Оцінювання ефективності управлінських рішень вимагає не лише загальної методологічної обґрунтованості, а й застосування конкретних аналітичних та діагностичних інструментів, здатних зафіксувати якісні та кількісні показники результативності. Серед них особливе місце займають SWOT-аналіз, експертні оцінки, анкетування працівників, порівняльний аналіз та система ключових показників ефективності (KPI). Ці інструменти дають змогу як на етапі ретроспективи, так і на етапі прогнозування встановити рівень доцільності, впливовості та результативності прийнятого управлінського рішення.

SWOT-аналіз дозволяє оцінити рішення в контексті чотирьох ключових векторів: сильних сторін (Strengths), слабких сторін (Weaknesses), можливостей (Opportunities) і загроз (Threats). Застосування SWOT-аналізу дає змогу зіставити внутрішні потенціали підприємства з зовнішніми умовами, визначити, наскільки обране рішення посилює позиції організації або, навпаки, піддає її ризику. Він корисний у стратегічному контексті — для визначення довготривалої життєздатності рішення та його відповідності зовнішнім тенденціям.

Експертні оцінки ґрунтуються на залученні фахівців (як внутрішніх, так і зовнішніх) до аналізу якості та потенціалу реалізації управлінських рішень. Такий метод особливо ефективний у разі оцінювання рішень, що мають нестандартний

характер, складну структуру або значну кількість невизначеностей. Експерти формують зважені висновки на основі професійного досвіду, що дає змогу врахувати неформалізовані чинники ефективності. Ми згодні з думкою Бутка М. П., що експертне оцінювання дозволяє залучити когнітивний потенціал організації до підвищення обґрунтованості рішень [25, с. 189].

Анкетування працівників є ефективним інструментом оцінки соціального впливу рішення, зокрема рівня його підтримки, мотиваційного ефекту, прийнятності способів реалізації. Це особливо важливо у випадках, коли рішення стосується змін у структурі, оплаті праці або режимі роботи. Результати анкетування дозволяють не лише виявити слабкі зони, а й сформулювати план комунікації змін та запобігти опору серед персоналу.

Порівняння з аналогічними рішеннями, що були реалізовані раніше або в інших підрозділах чи компаніях, дає змогу оцінити відносну ефективність поточного управлінського рішення. Порівняльний підхід дозволяє застосовувати метод бенчмаркінгу, встановлювати нормативи ефективності та виявляти «кращі практики». Особливо цінним є цей метод у разі стандартизації процесів або масштабування рішень.

Система KPI (Key Performance Indicators) — це комплекс кількісних індикаторів, які дозволяють об'єктивно відстежувати досягнення визначених цілей. У контексті оцінки управлінських рішень KPI можуть охоплювати показники прибутковості, продуктивності, своєчасності виконання, рівня витрат, задоволеності персоналу, ефективності внутрішніх процесів тощо. Побудова системи KPI для оцінювання управлінських рішень передбачає визначення цільових значень, часових інтервалів спостереження, відповідальних осіб і механізмів реагування у разі відхилень. Цей підхід забезпечує високий рівень прозорості, контролю та адаптивності управлінської системи.

Висновки до розділу 1

У межах теоретичного розділу уточнено сутність управлінського рішення як центральної ланки управлінського циклу, що поєднує аналітику, організацію, мотивацію та контроль. З'ясовано відмінності між поняттями «рішення», «управлінське рішення» і «менеджерське рішення», що дозволяє більш точно окреслити роль управлінської дії в системі менеджменту.

Розглянуто типологію управлінських рішень за різними критеріями, що дало змогу узгодити їх із відповідними моделями реалізації — раціональною, інкрементальною, процедурною тощо. Проаналізовано методологічні підходи до оцінювання ефективності рішень: системний, процесний, функціональний і ситуаційний. Окрему увагу приділено сучасним інструментам оцінювання — SWOT-аналізу, експертним оцінкам, KPI, анкетуванню.

Узагальнені положення створюють теоретичну базу для аналізу управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Апетіт-І» в подальших розділах роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АПЕТИТ-І»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Апетит-І» як об'єкта дослідження

ТОВ «Апетит-І» — це приватне підприємство з українським капіталом, зареєстроване у формі товариства з обмеженою відповідальністю відповідно до вимог Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [3]. Підприємство було створене у 2006 році з метою організації діяльності у сфері виробництва та дистрибуції харчової продукції, зокрема — бакалійної групи товарів, спецій, харчових добавок та супутніх товарів щоденного споживання.

Головний напрям діяльності підприємства — оптова та роздрібна торгівля харчовими продуктами, з елементами власного фасування, логістичного супроводу та внутрішнього контролю якості. Підприємство активно працює з торговельними мережами, закладами HoReCa та регіональними дистриб'юторами, а також поступово розвиває експортний напрям. Завдяки ефективному поєднанню функцій логістики, комерційного планування та виробничого фасування, ТОВ «Апетит-І» посідає стабільні позиції на регіональному ринку Півдня України.

Організаційна структура ТОВ «Апетит-І» побудована за функціональним принципом управління. Очолює підприємство директор, який здійснює загальне стратегічне керівництво та прийняття ключових управлінських рішень. Підпорядкованими директору є керівники основних функціональних підрозділів: відділу збуту, логістичного відділу, бухгалтерії, служби постачання, відділу персоналу, а також складського комплексу та технічної служби. Функції аналітичного супроводу та внутрішнього контролю реалізуються в межах бухгалтерсько-економічного блоку.

У структурі підприємства чітко розмежовані рівні управління:

- стратегічний рівень (директор),

- тактичний рівень (керівники підрозділів),
- операційний рівень (майстри, комірники, оператори, фасувальники, логісти).

Кожен підрозділ відповідає за конкретний етап виробничо-комерційного ланцюга: від закупівлі сировини до відвантаження товару кінцевому споживачеві. Такий підхід забезпечує гнучкість прийняття рішень, високу оперативність реагування на запити ринку та відповідальність за результат на кожному рівні управління.

Кожен підрозділ відповідає за конкретний етап виробничо-комерційного ланцюга: від закупівлі сировини до відвантаження товару кінцевому споживачеві. Такий підхід забезпечує гнучкість прийняття рішень, високу оперативність реагування на запити ринку та відповідальність за результат на кожному рівні управління. Для повноти характеристики підприємства доцільно узагальнити основні кількісні параметри його функціонування, зокрема чисельність персоналу, обсяг доходів, рівень прибутковості, структуру капіталу та інші базові індикатори. Стислий перелік вихідних та розрахункових показників подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка доходів, витрат і фінансових результатів ТОВ «Апетіт-І» за 2022–2024 роки

Назва рядка	Дані за роками			відхилення			
	2022	2023	2024	абсолютні		відносні	
				2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	37,83	51,85	67,84	14,0	15,99	37,06	30,83
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	26,67	39,37	52,65	12,7	13,28	47,64	33,73
Інші операційні доходи	0,96	1,32	1,19	0,4	-0,12	37,70	-9,35

продовження таблиці 2.1.

1	2	3	4	5	6	7	8
Інші операційні витрати	11,91	12,22	14,79	0,3	2,57	2,52	21,06
Інші доходи		0,09	0,18	0,1	0,09		100,46
Інші витрати		0,04	0,02	0,0	-0,02		-57,84
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	38,79	53,26	69,21	14,5	15,95	37,31	29,96
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	38,58	51,63	67,45	13,0	15,83	33,81	30,66
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	0,21	1,63	1,76	1,4	0,13	692,85	7,72
Податок на прибуток	0,05	0,30	0,32	0,3	0,02	547,16	7,32
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	0,16	1,33	1,44	1,2	0,10	734,63	7,81

Джерело: створено на основі даних підприємства ТОВ «Апетіт-І»

Протягом 2022–2024 років ТОВ «Апетіт-І» демонструє стабільну динаміку зростання обсягів діяльності, що свідчить про ефективність управлінських рішень і зростання конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 37,83 млн грн у 2022 році до 67,84 млн грн у 2024 році. Абсолютне зростання склало 30,01 млн грн, а відносне — 79,36 %, що підтверджує високу інтенсивність розвитку.

Паралельно зі зростанням доходів збільшується і собівартість реалізованої продукції: з 26,67 млн грн у 2022 році до 52,65 млн грн у 2024 році. Це зумовлено, ймовірно, розширенням обсягів закупівель, логістичних витрат та вартості сировини. Однак динаміка витрат поступається темпам зростання доходів, що позитивно впливає на фінансовий результат.

Загальні доходи підприємства у 2024 році становили 69,21 млн грн, тоді як сукупні витрати — 67,45 млн грн. Таким чином, фінансовий результат до оподаткування у 2024 році сягнув 1,76 млн грн, що у 8 разів перевищує показник 2022 року. Особливо вражаючим є приріст 2023/2022 — 692,85 %, що відображає ефект від стратегічно обґрунтованих управлінських дій, ймовірно, в напрямі

оптимізації портфеля продуктів, роботи з ключовими клієнтами або вдосконалення логістичних процесів.

Чистий прибуток за аналізований період зріс з 0,16 млн грн у 2022 році до 1,44 млн грн у 2024 році. Абсолютне зростання склало 1,28 млн грн, а відносне — 800 %, що є свідченням ефективної бізнес-моделі та правильної організації витратної політики. Таке зростання чистого прибутку супроводжувалось лише помірним зростанням податкового навантаження: сума податку на прибуток зросла лише на 0,27 млн грн.

Водночас слід звернути увагу на динаміку інших операційних витрат, які за два роки зросли на 2,88 млн грн (21,06 % у 2024/2023), що потребує уточнення — чи є ці витрати виробничо обґрунтованими, чи відображають неефективне використання ресурсів.

Загалом фінансові показники ТОВ «Апетіт-І» свідчать про стабільну позитивну динаміку та підтверджують, що підприємство має належну систему фінансового контролю й управління прибутковістю. Це створює сприятливе підґрунтя для подальшого дослідження технології прийняття управлінських рішень у наступних підрозділах.

Проведений аналіз структури доходів, витрат і фінансового результату ТОВ «Апетіт-І» за 2022–2024 роки свідчить про позитивну динаміку прибутковості, що зумовлено як зростанням чистого доходу, так і раціональнішим використанням витратної частини.

Разом з тим, для комплексного уявлення про фінансовий стан підприємства необхідно проаналізувати ключові фінансові індикатори — ліквідність, платоспроможність, рентабельність, структуру капіталу.

Саме ці показники відображають якість управління активами, ефективність залучення ресурсів та фінансову стійкість у динаміці. Узагальнені результати розрахунків подано в таблиці 2.2.

Динаміка основних фінансових показників діяльності ТОВ «Апетіт-І» у 2022–
2024 роках

Показники	Данні за роками			відхилення			
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	абсолютні		відносні	
				2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
Вихідні дані							
Кількість персоналу	47	47	52	-	5	-	10,64
Дохід (млн грн)	38,79	53,26	69,21	14	16	37,30	29,96
Чистий прибуток (млн грн)	0,16	1,33	1,44	1	0	733,13	7,80
Активи (млн грн)	9,41	8,22	8,9	- 1	1	- 12,6	8,18
Гроші та їх еквіваленти (млн грн)	0,07	0,23	0,08	0	- 0	245,45	-67,11
Довгострокові зобов'язання (млн грн)	0,01	0,19	0,06	0	- 0	1 760	-70,43
Поточні зобов'язання (млн грн)	6,55	3,86	3,22	- 3	- 1	- 41,15	-16,42
Власний капітал (млн грн)	2,85	4,18	5,62	1	1	46,77	34,35
Розрахункові показники							
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,09	1,4	1,88	0,31	0,48	28,44	34,29
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,06	0,02	0,05	-0,04	500	-66,67
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,2	0,38	0,48	0,18	0,10	90	26,32
Коефіцієнт автономії	0,3	0,51	0,63	0,21	0,12	70	23,53
Рентабельність активів (ROA)	0,02	0,16	0,16	0,14	-	700	-
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,06	0,38	0,29	0,32	- 0,09	533,33	-23,68
Чиста маржа	0	0,03	0,02	0,03	- 0,01		-33,33
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	1,26	1,48	1,98	0,22	0,50	17,46	33,78
Коефіцієнт заборгованості	0,7	0,47	0,36	- 0,23	- 0,11	- 32,86	-23,40

Джерело: створено на основі даних підприємства ТОВ «Апетіт-І»

Протягом 2022–2024 років ТОВ «Апетіт-І» демонструє позитивну динаміку не лише в частині доходів і прибутку, а й у формуванні фінансової стійкості та ліквідності. Кількість персоналу у 2024 році зросла до 52 осіб, що свідчить про розширення операційної діяльності та потребу в кадрах для забезпечення виробничого навантаження. Доходи підприємства збільшились з 38,79 млн грн у

2022 році до 69,21 млн грн у 2024 році, а чистий прибуток зріс у 9 разів — з 0,16 до 1,44 млн грн.

Власний капітал підприємства за аналізований період також зростав — із 2,85 млн грн у 2022 році до 5,62 млн грн у 2024 році (+46,77 % у 2023/2022 та +34,35 % у 2024/2023), що відображає зміцнення фінансової незалежності підприємства та посилення його інвестиційного потенціалу. Водночас сукупна вартість активів у 2023 році дещо зменшилась (на 12,6 %), однак у 2024 році знову зросла на 8,18 %, що може бути результатом оновлення активної частини основних засобів або перегляду політики обігових ресурсів.

Аналіз ліквідності свідчить про поступове зростання фінансової гнучкості підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 1,09 у 2022 році до 1,88 у 2024 році, що перевищує нормативне значення та вказує на здатність ТОВ «Апетіт-І» вчасно розраховуватись за короткостроковими зобов'язаннями. Швидка ліквідність також покращилася (з 0,20 до 0,48), що є позитивним сигналом для кредиторів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 році досягнув 0,06, однак у 2024 році знизився до 0,02 — зважаючи на невеликий обсяг грошових коштів, це свідчить про активне реінвестування обігових ресурсів у виробництво.

Фінансова незалежність підприємства також зміцнилася. Коефіцієнт автономії зріс із 0,3 до 0,63, що означає зменшення залежності від зовнішніх кредиторів. Коефіцієнт заборгованості скоротився з 0,7 у 2022 році до 0,36 у 2024-му, що є позитивною динамікою з точки зору кредитоспроможності.

Рентабельність активів (ROA) зросла з 0,02 до 0,16, а рентабельність власного капіталу (ROE) з 0,06 до 0,29. Незважаючи на незначне зниження ROE у 2024 році, показник залишається високим, що свідчить про ефективне використання власного капіталу для формування прибутку. Зростання коефіцієнта покриття необоротних активів власним капіталом (з 1,26 до 1,98) додатково підтверджує здатність підприємства фінансувати основні засоби за рахунок власних джерел.

Отже, загальна фінансово-економічна характеристика ТОВ «Апетіт-І» засвідчує позитивні результати діяльності, поступове зростання прибутковості, ліквідності та автономії, що створює передумови для стійкого функціонування

підприємства та підвищення ефективності управлінських рішень у середньостроковій перспективі.

Поряд із кількісними та фінансовими показниками ефективності важливою складовою характеристики підприємства є якісні параметри управлінської системи, які визначають стиль керівництва, рівень централізації, особливості комунікації та загальну культуру прийняття рішень. Саме ці чинники формують середовище, в якому реалізуються управлінські дії, і безпосередньо впливають на їхню ефективність. З огляду на це доцільно розглянути особливості управлінської системи ТОВ «Апетіт-І» (табл 2.3.).

Таблиця 2.3

Характеристика управлінської системи ТОВ «Апетіт-І» за основними аспектами

Ознака	Характеристика на підприємстві
Стиль керівництва	Раціонально-управлінський, із помірною делегацією
Організаційна культура	Функціональна корпоративність з орієнтацією на результат
Комунікаційна структура	Вертикальна з елементами горизонтальної взаємодії
Рівень децентралізації	Помірний, із частковими повноваженнями на рівні відділів
Фокус керівної уваги	Контроль виконання планів, ефективність підрозділів
Участь працівників у прийнятті рішень	Обмежена, переважно на рівні середньої ланки
Гнучкість управлінських дій	Висока в межах визначених процедур

Джерело: узагальнено на основі внутрішньої інформації ТОВ «Апетіт-І»

На підприємстві сформовано переважно раціонально-управлінський стиль керівництва, який поєднує елементи директивності з помірною відкритістю до ініціативи з боку керівників середньої ланки. Директор підприємства приймає ключові стратегічні рішення, проте делегує окремі повноваження на рівень керівників відділів — збуту, логістики, постачання та бухгалтерії. Це забезпечує оперативність виконання завдань та сприяє розподілу відповідальності.

Організаційна культура ТОВ «Апетіт-І» має риси функціональної корпоративності з елементами лояльності та особистої відповідальності. Комунікація між підрозділами здебільшого вертикальна, але у критичних виробничих ситуаціях реалізується горизонтальна взаємодія, що свідчить про

прагнення до адаптивності. У колективі підтримується атмосфера взаємоповаги, водночас оцінювання результатів праці залишається жорстко прив'язаним до конкретних показників ефективності.

Рівень децентралізації управління можна охарактеризувати як помірний. Хоча стратегічне бачення й ключові рішення залишаються централізованими, керівники напрямів мають право оперативно вирішувати питання в межах встановлених лімітів — зокрема щодо обсягів закупівель, вибору постачальників, формування графіків доставки тощо. Це забезпечує адаптацію до ринкових умов і дозволяє кожному підрозділу працювати з достатнім ступенем автономії, не втрачаючи при цьому контрольованості з боку центрального керівництва.

Загалом управлінська система ТОВ «Апетіт-І» характеризується поєднанням формалізованих процедур з елементами внутрішньої гнучкості, що створює передумови для стабільного функціонування підприємства і своєчасного ухвалення ефективних управлінських рішень. Така система є сприятливим середовищем для аналізу процесів прийняття рішень і оцінки їх якості в подальших розділах дослідження.

На основі здійсненого аналізу можна сформулювати висновок щодо передумов і особливостей прийняття управлінських рішень у ТОВ «Апетіт-І».

Підприємство функціонує в умовах динамічного ринку роздрібно́ї та оптової торгівлі харчовими продуктами, що вимагає високої гнучкості управлінських дій, швидкого реагування на зміни попиту та ефективного використання наявних ресурсів. Організаційна структура підприємства є функціональною, із чітким розмежуванням повноважень і відповідальності між рівнями управління. Такий формат створює належне середовище для прийняття рішень як на стратегічному, так і на тактичному та оперативному рівнях.

Фінансові показники ТОВ «Апетіт-І» свідчать про зростаючу результативність управлінських дій: протягом 2022–2024 років підприємству вдалося істотно наростити обсяги чистого доходу, підвищити прибутковість та покращити фінансову автономність. Водночас зростання рентабельності та

зниження рівня боргового навантаження вказують на раціональність управлінських рішень у частині контролю витрат і залучення фінансування.

Стиль керівництва на підприємстві поєднує централізоване стратегічне управління з елементами делегування, що дозволяє адаптуватися до поточних обставин без втрати загальної керованості. Управлінські рішення приймаються із врахуванням попередньої аналітики, участі керівників підрозділів і з урахуванням загальної стратегії розвитку компанії. Прийняття рішень супроводжується внутрішнім погодженням, оцінкою витрат і очікуваних результатів, а також реалізується у взаємозв'язку з контролем виконання.

Таким чином, до основних передумов ефективного прийняття управлінських рішень у ТОВ «Апетіт-І» належать: наявність функціонально побудованої структури управління, стійкий фінансовий стан, орієнтація на результат у межах організаційної культури, а також певна свобода прийняття рішень на рівні керівників напрямів. Усі ці чинники формують стабільне, але водночас адаптивне середовище для управлінських рішень, що є передумовою подальшого вдосконалення технології їх розробки й реалізації.

2.2. Аналіз існуючої практики розробки управлінських рішень на підприємстві

У ТОВ «Апетіт-І» процес ухвалення управлінських рішень є регламентованим і здійснюється за логікою класичного управлінського циклу, адаптованого до реалій підприємства середнього бізнесу в сфері торгівлі та фасування харчової продукції. Послідовність дій охоплює низку етапів, що взаємопов'язані між собою й забезпечують як стратегічну обґрунтованість рішень, так і їхню практичну реалізованість.

Першим етапом є виявлення проблемної ситуації або управлінського виклику, що потребує вирішення. Ініціатива може надходити як з боку вищого керівництва (директора), так і з боку керівників підрозділів (відділ збуту, логістики, постачання), якщо йдеться про поточні операційні питання. Далі відбувається збір

і аналіз інформації, яка включає внутрішні показники (дані обліку, звітності, логістичних сервісів) і зовнішні фактори (ціни постачальників, умови конкурентного середовища, динаміка попиту).

На підставі зібраної інформації здійснюється генерація можливих альтернатив: визначаються варіанти вирішення проблеми або досягнення поставленої мети. Водночас на цьому етапі проводиться попередня техніко-економічна оцінка кожного варіанта, що передбачає прогнозування витрат, ризиків і можливих ефектів. Після цього керівництвом підприємства (директором спільно з керівником відповідного напрямку) відбувається вибір оптимального рішення, що узгоджується з фінансовими обмеженнями, організаційними ресурсами та запланованими показниками ефективності.

Після затвердження обраного варіанта рішення переходять до етапу реалізації, що охоплює розподіл завдань, призначення відповідальних осіб, встановлення термінів та контрольних точок. Реалізація супроводжується постійним моніторингом виконання, який здійснюється як у вигляді регулярних звітів, так і через внутрішню аналітику (BAS-системи, Excel-зведення, оперативні наради). Завершальним етапом виступає оцінка результатів і аналіз досягнення мети. На цьому етапі порівнюються планові та фактичні показники, аналізуються відхилення, проводиться зворотний зв'язок із відповідальними виконавцями. У разі потреби формулюються коригуючі рішення або рекомендації на майбутнє. Цей етап особливо важливий, оскільки забезпечує накопичення управлінського досвіду, формування внутрішніх стандартів і навчання команди на основі реальних кейсів.

У ТОВ «Апетит-І» сформована чітка, логічно послідовна система прийняття рішень, яка поєднує стратегічне бачення з гнучкою тактикою реалізації, що дозволяє підприємству зберігати стабільність і водночас адаптуватися до умов ринку. В таблиці 2.4. продемонстровано алгоритм прийняття управлінського рішення

Таблиця 2.4.

Практична послідовність прийняття управлінського рішення в ТОВ «Апетит-І»

Етап управлінського рішення	Зміст дій на підприємстві	Відповідальні особи
1. Виявлення проблеми	Зростання закупівельної ціни на плівку для фасування на 18 %	Менеджер із постачання
2. Збір і аналіз інформації	Отримання комерційних пропозицій від трьох альтернативних постачальників, аналіз умов доставки та якості	Комерційний директор, аналітик
3. Генерація альтернатив	Варіант 1 – перехід до нового постачальника з нижчою ціною, Варіант 2 – збереження діючого контракту, Варіант 3 – зміна типу пакування	Керівництво, служба закупівель
4. Оцінювання варіантів	Розрахунок очікуваної економії, впливу на логістику та імідж бренду	Економіст, маркетолог
5. Прийняття рішення	Прийнято рішення укласти короткостроковий контракт з новим постачальником на 3 місяці для тестування	Директор
6. Реалізація	Узгодження договору, запуск тестової партії, адаптація графіка поставок	Менеджер із постачання
7. Контроль і коригування	Аналіз відгуків з виробництва, контроль якості пакування, економічний моніторинг	Завідувач складу, головний бухгалтер

Джерело: узагальнено за даними внутрішньої ситуації у ТОВ «Апетіт-І»

Для практичного підтвердження логіки управлінського циклу на підприємстві доцільно розглянути приклад прийняття конкретного управлінського рішення — зокрема, зміну постачальника пакувальних матеріалів у зв'язку зі зростанням закупівельної ціни. Як свідчать внутрішні процеси ТОВ «Апетіт-І», ухвалення рішень відбувається поетапно, з обов'язковим аналітичним опрацюванням, оцінюванням альтернатив і подальшим контролем виконання.

На першому етапі виявляється проблемна ситуація: у даному випадку — підвищення ціни на плівку для фасування продукції. Далі здійснюється збір інформації про ринкові ціни та альтернативних постачальників, що супроводжується консультаціями з економістами та логістами. На основі отриманих даних формуються варіанти дій, які порівнюються за економічними, логістичними та маркетинговими критеріями.

Після обрання найдоцільнішого варіанта (укладення тимчасового контракту з новим постачальником) здійснюється реалізація рішення із залученням відповідальних працівників. Заключний етап передбачає оцінку результатів — як економічних, так і операційних — та визначення доцільності продовження співпраці або повернення до попередніх умов. Важливо, що кожен із семи етапів

управлінського рішення має конкретну відповідальну особу та чітке функціональне навантаження, що свідчить про внутрішню зрілість управлінської системи ТОВ «Апетіт-І». Представлений приклад дозволяє підтвердити практичну реалізацію системного підходу до прийняття рішень та ефективність взаємодії між функціональними підрозділами підприємства.

У ТОВ «Апетіт-І» система прийняття управлінських рішень побудована з урахуванням чіткої ієрархії відповідальності та рівнів управління, що дозволяє забезпечити як стратегічне керівництво, так і оперативну ефективність. Залежно від характеру рішення — стратегічного, тактичного чи оперативного — залучаються різні категорії суб'єктів прийняття рішень (табл 2.5.).

Таблиця 2.5

Суб'єкти та інструменти прийняття управлінських рішень у ТОВ «Апетіт-І»

Рівень управління	Основні суб'єкти прийняття рішень	Типові питання, що вирішуються	Застосовувані інструменти
Стратегічний	Директор	Розвиток бізнесу, інвестиції, ключові партнерства	Колегіальні наради, SWOT-аналіз, фінансове моделювання
Тактичний	Керівники відділів (збут, логістика, постачання)	Плани закупівель, ціноутворення, внутрішні графіки	Excel-моделі, погодження через електронну пошту, CRM-системи
Операційний	Менеджери напрямів, майстри, завідувачі складів	Поточне узгодження обсягів, поставок, облік, переміщення	Інтуїтивні рішення, усні погодження, шаблони у Google-таблицях
Аналітичне забезпечення	Фінансово-бухгалтерська служба, економіст-аналітик	Аналіз рентабельності, розрахунок ефекту, підготовка звітності	BAS Бухгалтерія, Excel, графіки, сценарне планування

Джерело: узагальнено на основі структури і практики ТОВ «Апетіт-І»

Ключовим суб'єктом стратегічного рівня є директор підприємства, який приймає рішення щодо загального розвитку, формування продуктової політики, співпраці з ключовими партнерами, інвестицій та розширення ринків. Його роль полягає не лише в затвердженні рішень, а й у формуванні рамкових обмежень і критеріїв ефективності для нижчих рівнів управління.

Керівники функціональних підрозділів (відділу збуту, постачання, логістики, виробництва, бухгалтерії) є суб'єктами тактичного рівня управління. Вони приймають рішення у межах своїх повноважень, зокрема щодо вибору контрагентів, формування графіків поставок, організації обліку або проведення внутрішніх розрахунків. Рішення цієї категорії часто узгоджуються з директором або приймаються колегіально під час нарад.

Аналітична функція зосереджена у бухгалтерсько-фінансовій службі, яка забезпечує збирання та обробку даних, підготовку варіантів прогнозування та розрахунок ефекту від кожного рішення. Її роль посилюється за умови використання автоматизованих програмних засобів, зокрема BAS Бухгалтерія, Excel-аналітики, CRM-інструментів і Google-таблиць для оперативної роботи зі зведеними звітами.

У практиці ТОВ «Апетіт-І» застосовуються різні інструменти прийняття рішень, залежно від складності ситуації. Для стандартних, рутинних завдань (закупівлі, погодження обсягів, формування графіків) переважають інтуїтивні та досвідові методи. Для складніших рішень (перехід на новий товар, перегляд цінової політики, оптимізація логістики) використовуються колегіальні форми — обговорення на нарадах, погодження з кількома керівниками.

У критично важливих питаннях практикується сценарне моделювання, підкріплене електронними інструментами (розрахункові таблиці Excel, фінансові моделі з використанням макросів, діаграми варіантів). Це дозволяє проаналізувати потенційні ризики й вибрати рішення з найкращим співвідношенням вигод і витрат.

Таким чином, система прийняття рішень у ТОВ «Апетіт-І» характеризується багаторівневістю, гнучкістю, а також поступовим переходом від інтуїтивного прийняття рішень до структурованого аналітичного обґрунтування з використанням сучасних цифрових інструментів.

Незважаючи на загальну функціональність управлінської системи ТОВ «Апетіт-І» та позитивну динаміку фінансових показників, в процесі прийняття й реалізації управлінських рішень виявлено низку організаційно-комунікаційних

проблем, які впливають на ефективність управлінського впливу та результати діяльності окремих підрозділів.

Однією з ключових проблем є затримки на етапі погодження рішень, особливо в ситуаціях, що потребують міжфункціональної координації (наприклад, узгодження між постачанням, логістикою та відділом збуту). Це призводить до сповільнення реакції на зміни зовнішнього середовища, зокрема на коливання закупівельних цін, строки доставки або попит на продукцію.

Крім того, виявлено суперечності в оцінці пріоритетності завдань між окремими підрозділами. Відсутність системної комунікації щодо довгострокових планів підприємства іноді породжує ситуації, коли оперативні рішення приймаються з короткострокової вигоди без урахування стратегічної логіки. Це може призводити до дублювання функцій або до неузгодженості у використанні ресурсів.

Ще одним системним недоліком є відсутність формалізованого регламенту ухвалення рішень на тактичному та операційному рівнях. Більшість дій здійснюються на основі усталеної практики або особистого досвіду керівника, що створює залежність від людського чинника та знижує прогнозованість управлінських результатів.

Варто також зазначити недостатню обґрунтованість деяких рішень, зокрема в частині закупівель або запуску нових фасовок продукції. Нерідко економічні розрахунки або маркетингові оцінки виконуються постфактум, а не перед прийняттям рішення, що ускладнює оцінювання його доцільності.

Окремо слід вказати на слабкий зворотний зв'язок між виконавцями та ініціаторами рішень, особливо після етапу реалізації. Відсутність механізмів збирання та узагальнення інформації про результати впровадження управлінських рішень обмежує можливості для подальшого вдосконалення практик управління та формування організаційної пам'яті.

Усі зазначені проблеми створюють фундамент для подальшого оцінювання ефективності реалізованих управлінських рішень, яке буде проведено у наступному підрозділі. Такий підхід дозволить не лише виявити причини

результативності або неефективності окремих рішень, але й сформулювати рекомендації щодо вдосконалення процесу ухвалення управлінських дій на підприємстві.

2.3. Оцінювання ефективності реалізованих управлінських рішень

Управлінська практика ТОВ «Апетіт-І» передбачає регулярне прийняття рішень, які стосуються оновлення товарного асортименту, зміни умов співпраці з постачальниками, коригування логістичних маршрутів, впровадження нових каналів збуту. У таких умовах оцінювання результативності кожного з рішень є ключовою передумовою подальшого вдосконалення діяльності. На підприємстві накопичено достатньо кейсів, які демонструють як вдалу реалізацію ініціатив (наприклад, запуск власної лінії фасованої бакалії), так і рішення, які не забезпечили очікуваного результату (переведення частини логістики на сторонній аутсорсинг, що згодом було частково переглянуто через втрати в оперативності).

В умовах обмежених ресурсів важливо розуміти, які з рішень дійсно приносять ефект — як економічний, так і організаційний. Для керівництва підприємства оцінювання результативності управлінських дій виконує функцію інструменту внутрішнього контролю. Наприклад, після перегляду умов закупівлі у 2023 році підприємство заощадило близько 7,5 % на обсягах сировини — це стало відомо тільки завдяки післяопераційній аналітиці, яка дозволила побачити ефект не лише у звітах, а й у питомих показниках витрат.

Оцінювання результативності окремих управлінських дій у ТОВ «Апетіт-І» поступово набуває системного характеру. Після реалізації рішення проводиться порівняння фактичного ефекту з очікуваними результатами, а за необхідності — коригування підходів до планування. Прикладом такої практики є рішення щодо перегляду умов закупівель, зміни логістичних партнерів, впровадження нових форматів фасування та запуску акційного асортименту. Узагальнену характеристику окремих управлінських рішень, їх наслідків і подальших дій наведено в таблиці 2.6.

Приклади управлінських рішень ТОВ «Апетіт-І» та результати їх оцінювання

Управлінське рішення	Рік реалізації	Очікуваний результат	Фактичний ефект	Подальші дії
Перехід на нову систему фасування продукції	2022	Зменшення втрат і підвищення продуктивності	Втрати скорочено на 12 %, продуктивність зросла	Застосовано як постійне рішення
Делегування функцій логістики сторонньому партнеру	2023	Зменшення витрат на доставку	Зросла кількість скарг, знижена оперативність	Часткове повернення до власної логістики
Перегляд умов закупівлі круп	2023	Оптимізація ціни закупу	Економія 7,5 %, стабільність поставчань	Впроваджено постійно
Створення акційного асортименту в новому форматі пакування	2024	Зростання обсягу продажів у мережах	+18 % у перший квартал після запуску	Розширено на інші SKU

Джерело: сформовано на основі внутрішньої управлінської звітності ТОВ «Апетіт-І»

Без оцінки управлінські рішення на підприємстві залишаються одноразовими діями. У ТОВ «Апетіт-І» керівництво все частіше повертається до підходу, коли кожне рішення розглядається як початок циклу — з подальшим аналізом ефективності через зміну обсягів продажу, темпів оборотності, витрат на обробку замовлень або покращення співвідношення витрат і доходів. Це дозволяє не лише констатувати факт результату, а й порівняти альтернативи, які могли бути реалізовані. Такий підхід уже довів свою практичну доцільність і створює підґрунтя для подальшого підсилення управлінської дисципліни всередині підприємства.

Для узагальнення впливу управлінських рішень на ключові внутрішні аспекти діяльності підприємства у структурованому вигляді доцільно представити типові наслідки таких рішень за чотирма напрямками. У таблиці 2.7 наведено змістовну характеристику кожного типу наслідків та проілюстровано їх прикладами з діяльності ТОВ «Апетіт-І». Це дозволяє не лише систематизувати

результати, які мають різну природу, але й створити аналітичну базу для подальшої розробки рекомендацій, що будуть сформовані у наступному розділі.

Таблиця 2.7

Типи управлінських наслідків управлінських рішень у ТОВ «Апетіт-І»

Тип наслідку	Змістовна характеристика	Приклад з практики ТОВ «Апетіт-І»
Організаційний	Зміна ролей, процесів, відповідальності між підрозділами	Запуск нової лінії фасування спричинив перерозподіл обов'язків між складом і логістикою
Соціальний	Ставлення працівників до рішень, підтримка змін, мотивація	Залучення працівників до адаптації нових форматів доставки підвищило підтримку рішення
Інформаційний	Зміна в підходах до аналізу, зростання значення звітності	Запроваджено щотижневі Excel-звіти для оцінки рентабельності SKU
Стратегічний	Розширення ринку, зміна позиціонування, довгострокові ефекти	Імпорт вина відкрив нові переговори з преміальними торговими мережами

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства ТОВ «Апетіт-І»

Зростання уваги до оцінки результативності управлінських рішень у ТОВ «Апетіт-І» обумовлене як прагненням до підвищення внутрішньої ефективності, так і необхідністю адаптації до нестабільного зовнішнього середовища. Однак для повноцінного розуміння наслідків реалізованих рішень доцільно розглядати не лише прямий фінансовий результат, а й ширший вплив таких дій на внутрішні процеси, персонал, обмін інформацією та стратегічні орієнтири підприємства.

Реалізація кожного значущого управлінського рішення на підприємстві супроводжується низкою змін, які виходять за межі первинної мети. Зокрема, на організаційному рівні спостерігається перерозподіл повноважень між підрозділами. Наприклад, у випадку запуску акційного імпортного продукту змінюється взаємодія між логістичним відділом, службою маркетингу й обліком. Уведення нової товарної лінії також вимагає розробки інструкцій, нових маршрутів документообігу та змін у системі складського обліку.

Соціальні наслідки проявляються у ставленні персоналу до змін: більшість ініціатив, які супроводжуються попереднім інформуванням та поясненням цілей, викликають підтримку в колективі. Так було, наприклад, із рішенням щодо зміни

графіків доставки, де ініціатива з боку керівництва супроводжувалася короткими внутрішніми інструкціями та нарадами, у результаті чого опір змінам був мінімальний.

У контексті інформаційних ефектів слід відзначити зростання потреби в аналітичному супроводі управлінських рішень. Упродовж 2022–2024 років підприємство значно активізувало використання Excel-аналітики, звітності з обліку витрат, а також формувало внутрішні дашборди в Google-таблицях. Це дозволяє керівництву здійснювати оперативне коригування дій у разі відхилень від очікуваних результатів.

На стратегічному рівні ефективні управлінські рішення сприяють переходу підприємства від тактичного реагування до проактивного розвитку. Так, запуск імпорту вина у 2024 році не лише розширив товарну лінійку, а й заклав підґрунтя для нових переговорів із преміальними торговими мережами. Відповідно, кожне рішення такого масштабу потенційно формує нові вектори розвитку та перегляд ринкових позицій ТОВ «Апетіт-І».

Управлінські рішення, що реалізовувались у ТОВ «Апетіт-І» впродовж 2022–2024 років, не завжди забезпечували запланований результат. Частина з них виявилася недостатньо ефективною через відсутність належної попередньої аналітики, неузгодженість між підрозділами, поспішність у впровадженні або формальне завершення без подальшого аналізу наслідків.

Втрати, зафіксовані внаслідок реалізації рішень, які не дали очікуваного ефекту, систематизовано в таблиці 2.8. Це дозволяє кількісно оцінити не лише прямі економічні наслідки, а й визначити ті напрямки управлінської діяльності, які найбільше потребують вдосконалення.

Таблиця 2.8

Втрати підприємства у результаті неефективних управлінських рішень у 2022–
2024 роках

Управлінське рішення	Характер втрат	Зміст втрат	Оцінка втрат (тис. грн)
----------------------	----------------	-------------	-------------------------

Залучення зовнішньої логістики	Економічні та організаційні	Затримки доставки, зрив графіків, штрафи, додаткове навантаження на склад	184,0
Виведення нової упаковки без погодження з торговими мережами	Економічні та соціальні	Повернення товару, перепакування, погіршення внутрішньої взаємодії	92,0
Формування надлишкового товарного запасу маркування	Економічні	Замороження оборотних коштів, зниження закупівельної гнучкості	127,0

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої управлінської інформації ТОВ «Апетит-І»

Так, у 2023 році було здійснено перехід до співпраці зі стороннім перевізником з метою зменшення витрат на логістику. У перші тижні реалізації були зафіксовані затримки доставки на кілька днів, що порушило встановлені графіки та викликало збої у відвантаженнях. За другий квартал 2023 року зафіксовано недоотриману виручку та фінансові втрати, сукупно оцінені у 184 тис. грн. Паралельно погіршилася продуктивність працівників складу через необхідність оперативного виправлення ситуацій у ручному режимі.

У 2022 році на ринок було випущено серію фасованої продукції в новому пакуванні, яка не відповідала стандартам викладки деяких мережевих партнерів. Внаслідок цього було здійснено повернення партії товару з подальшим перепакуванням за рахунок підприємства. Загальна сума понесених витрат перевищила 92 тис. грн. Ситуація також ускладнила внутрішню взаємодію між виробництвом, збутом і логістикою, що позначилося на якості обслуговування клієнтів у наступні тижні.

На початку 2023 року було ухвалене рішення про формування товарного запасу маркувальних матеріалів із розрахунку прогнозованого попиту. Через перевищення фактичного попиту над очікуванням частина матеріалів залишалась невикористаною понад пів року, що призвело до заморожування коштів у розмірі понад 127 тис. грн та обмеження гнучкості закупівель у наступні періоди. Ці ситуації засвідчують, що в управлінському процесі ТОВ «Апетит-І» наявні фактори, які знижують загальний ефект навіть потенційно перспективних рішень. Відсутність формалізованих регламентів, надмірна спрощеність погоджувальних

процедур, недостатнє прогнозування та мінімальний моніторинг наслідків є системними викликами, які потребують корекції. Подальше дослідження буде спрямоване на моделювання та реалізацію управлінського рішення з урахуванням зазначених проблем — як спроба продемонструвати можливість їх подолання шляхом більш структурованого підходу.

У процесі аналізу ефективності управлінських рішень у ТОВ «Апетит-І» стало очевидним, що не всі управлінські дії мають однакову аналітичну цінність для поглибленого дослідження. Частина з них є операційними та повторюваними, частина — спонтанними або ситуативними. Тому для обґрунтованого вибору кейсу, який буде розглянуто в третьому розділі як об’єкт практичного аналізу, сформовано конкретні вимоги, що враховують як стратегічну значущість рішення, так і його вплив на внутрішні процеси підприємства (рис 2.4.).

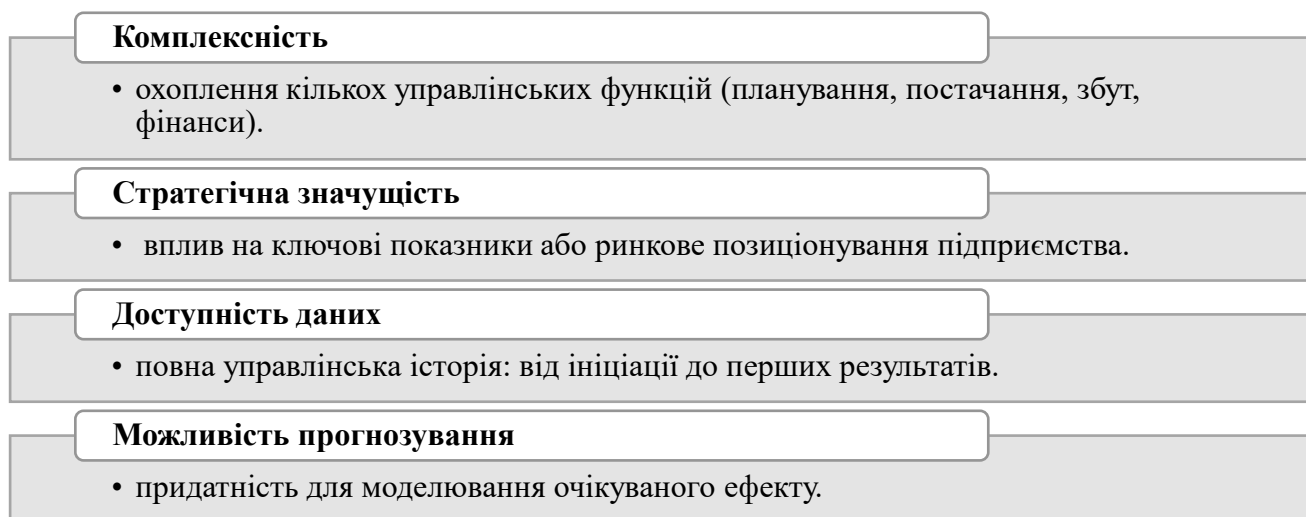


Рисунок 2.4. Вимоги до вибору управлінського рішення для поглибленого аналізу
Джерело: систематизовано автором на основі внутрішніх аналітичних матеріалів ТОВ «Апетит-І» та узагальнення підходів із [74, с. 129; 12, с. 57]

Насамперед, кейс має мати комплексний характер, тобто охоплювати декілька підсистем управління — планування, постачання, збут, логістику, фінанси. Це дозволяє оцінити не лише результат у вузькому сенсі, а й взаємодію між підрозділами, горизонтальну та вертикальну координацію.

Другою вимогою є значущість рішення для підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі. Мова йде не про тактичну зміну внутрішнього розпорядку, а про управлінське втручання, що змінює структуру витрат, асортимент, позиціонування або ринкову присутність. Рішення повинно мати

потенціал впливати на ключові показники: рентабельність, чистий дохід, динаміку оборотного капіталу або частку на ринку.

Третя вимога — доступність інформації для аналітичної оцінки. Кейс повинен мати повну управлінську історію: від моменту ініціювання до фіксації перших результатів. Це дає змогу провести як описову, так і кількісну оцінку. Наявність цифр, відповідальних осіб, погоджень, змін у внутрішній документації та фінансових даних створює основу для формалізованого аналізу.

Також важливо, щоб кейс мав потенціал для моделювання прогностичної оцінки — тобто дозволяв на основі наявних даних розрахувати очікуваний ефект у наступному періоді. Це дає змогу застосувати методи планування, оцінити сценарії розвитку ситуації та підготувати рекомендації для подібних рішень у майбутньому.

З урахуванням цих критеріїв для подальшого дослідження обрано рішення про запровадження імпорту вина, яке буде детально проаналізовано в розділі 3. Це управлінське рішення відповідає усім зазначеним вимогам: воно є мультифункціональним, стратегічно важливим, має сформовану логіку ухвалення та передбачає прогнозовані результати, що підлягають моделюванню.

У контексті аналізу практики управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Апетит-І» доцільним є вибір такого кейсу, який має стратегічну значущість, комплексний вплив на функціонування підприємства та охоплює кілька управлінських функцій — планування, постачання, фінанси, маркетинг. Саме цим критеріям відповідає рішення про запровадження імпорту вина з до асортименту продукції підприємства, що й було обрано як приклад для оцінювання ефективності.

Це управлінське рішення є релевантним для цілей дослідження з кількох причин. По-перше, воно пов'язане з виходом на новий товарний ринок — імпортного вина, що потребує стратегічного обґрунтування, урахування юридичних, митних, логістичних і фінансових факторів. По-друге, воно має мультифункціональний характер, оскільки включає участь кількох підрозділів підприємства: постачання, збуту, економіки, бухгалтерії, а також керівництва.

Крім того, це рішення є інноваційним для ТОВ «Апетіт-І», оскільки передбачає зміну традиційної моделі дистрибуції (тільки українські продукти) та потенційне формування нового сегмента споживачів. У цьому контексті воно є не лише управлінською дією, а й чинником трансформації бізнес-моделі підприємства, що підвищує актуальність його аналізу.

Висновок по розділу 2

У процесі аналізу управлінської системи ТОВ «Апетіт-І» виявлено, що підприємство демонструє позитивну динаміку фінансово-економічних показників за період 2022–2024 років, зокрема зростання чистого доходу, прибутковості та рівня рентабельності активів. Показники ліквідності й автономії свідчать про поступове підвищення фінансової стійкості, а також ефективності управління ресурсами. Разом із тим, дослідження організаційної структури, порядку прийняття рішень та внутрішніх управлінських процедур засвідчило наявність низки системних проблем — фрагментарність погоджувальних процедур, слабкий механізм аналітичного супроводу рішень, надмірна залежність від інтуїтивного або ситуативного підходу в ухваленні важливих рішень.

У процесі реалізації окремих управлінських ініціатив мали місце економічні втрати, збої у внутрішніх процесах, порушення логістичних та партнерських зобов'язань. Це свідчить про потребу формалізації процесу прийняття управлінських рішень, чіткого визначення відповідальних осіб, створення системи моніторингу результативності та налагодження зворотного зв'язку між управлінням і операційними підрозділами.

Узагальнення впливу вже реалізованих рішень дозволило сформулювати вимоги до кейсу, який буде об'єктом детального аналізу в наступному розділі. Обране рішення щодо запровадження імпорту вина відповідає критеріям стратегічної значущості, комплексного впливу на діяльність підприємства та наявності повного циклу управлінської реалізації, що створює підґрунтя для моделювання результативності у форматі управлінського сценарію.

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Обґрунтування стратегічного характеру управлінського рішення щодо імпорту вина з Франції

Управлінське рішення щодо імпорту вина з Франції є не ситуативним, а стратегічно орієнтованим для ТОВ «Апетіт-І», оскільки воно спрямоване на формування нової товарної пропозиції, орієнтованої на зміну цільової структури споживання. Для підприємства, яке базується в Південному регіоні України — традиційно виноробному, — вихід на сегмент імпортного вина дозволяє не конкурувати в рамках існуючого внутрішнього ринку, а створювати новий, додатковий канал реалізації, що забезпечує диференціацію торговельної пропозиції.

Франція була обрана як країна-постачальник не випадково. Французьке вино є маркером якості, з високим рівнем довіри з боку споживачів у категорії «преміум» та «середній+». Попит на продукцію з географічною прив'язкою до виноробних регіонів Франції (Бордо, Бургундія, Прованс) на українському ринку є стабільним, а частка французького імпорту в преміальному сегменті залишається найвищою серед європейських країн. Це дає можливість ТОВ «Апетіт-І» позиціонувати нову лінійку продукції не як масовий товар, а як іміджеву пропозицію з доданою цінністю, що здатна забезпечити вищу торговельну націнку.

Щодо альтернативи у вигляді імпорту з Молдови, то хоча географічна близькість і наявність сталих транспортних зв'язків створюють привабливі логістичні умови, рівень сприйняття молдовського вина в українському ритейлі часто асоціюється з сегментом економ-класу. Крім того, продукція з Молдови широко представлена на Півдні України, зокрема у торгових точках Одеської, Миколаївської та Херсонської областей, що створює надмірну конкуренцію в межах цієї ніші.

Таким чином, рішення про імпорт вина саме з Франції не суперечить локальним галузевим тенденціям, а розширює можливості підприємства шляхом освоєння нової категорії продукції та переходу до змішаного портфеля — українського та імпортного походження. Це дозволить зміцнити ринкові позиції ТОВ «Апетіт-І» у мережевій дистрибуції, зменшити сезонність продажів, підвищити цінову гнучкість та адаптуватися до зростаючих запитів платоспроможних покупців.

У межах реалізації управлінського рішення щодо імпорту вина з Франції ТОВ «Апетіт-І» забезпечує міжпідроздільну взаємодію на основі чітко окреслених ролей і зон відповідальності. Цей процес має крос-функціональний характер, оскільки охоплює як стратегічні, так і операційні рівні управління. Загалом у процес залучено шість функціональних підрозділів: керівництво, відділ постачання, логістичний відділ, фінансова служба, аналітичний відділ і підрозділ збуту.

Керівництво (директор підприємства) виступає ініціатором проєкту, затверджує параметри закупівлі, погоджує фінансові обмеження, визначає контрагента та забезпечує стратегічну підтримку процесу. У свою чергу, відділ постачання здійснює вибір постачальника (у даному випадку — компанія «Stephane Ogiеux», Франція), веде переговори щодо обсягів, ціни, строків постачання та комерційних умов. Саме цей підрозділ є відповідальним за договірне узгодження і контроль виконання зобов'язань із боку партнера.

Фінансова служба відповідає за забезпечення валютного переказу, оцінювання загальних витрат на імпортну операцію, розрахунок митних платежів, контроль курсових ризиків і оформлення графіка платежів. Логістичний відділ координує маршрути перевезення, організовує транспортування (зокрема, на умовах FCA Ле-Туш, Франція), веде взаємодію з транспортно-експедиторською компанією та брокером, а також забезпечує дотримання строків доставки.

На етапі планування та підготовки рішень аналітичний підрозділ проводить розрахунки очікуваного прибутку, оцінює рентабельність імпортного напрямку, визначає прогнозовану частку нового продукту в загальному асортименті та формує рекомендації щодо ціноутворення.

Відділ збуту бере участь у формуванні попереднього замовлення, погоджує обсяги реалізації по каналах дистрибуції, розробляє схеми просування імпортного вина, а також комунікує з роздрібними партнерами щодо розміщення нової продукції.

Взаємодія між підрозділами відбувається як у формі погодження внутрішніх службових записок, так і через регулярні координаційні наради під керівництвом директора. Така структура забезпечує мінімізацію дублювання функцій, посилення відповідальності та підвищення оперативності управлінських дій.

Таблиця 3.1

Функціональна структура взаємодії підрозділів у процесі імпорту вина ТОВ «Апетіт-І»

Підрозділ / Посада	Основні функції у процесі імпорту	Відповідальна роль у рішенні
Директор підприємства	Стратегічне затвердження рішення, узгодження бюджету, контроль	Прийняття фінального рішення, координація між підрозділами
Відділ постачання	Пошук постачальника, переговори, укладення договору	Ініціація процесу, ведення ділової комунікації з «Stephane Orieux»
Фінансова служба	Розрахунок витрат, валютне планування, графік платежів, контроль ризиків	Забезпечення фінансових передумов імпорту
Логістичний відділ	Організація транспортування, взаємодія з митницею та експедиторами	Реалізація доставки товару до складу підприємства
Аналітичний підрозділ	Розрахунок маржі, аналіз попиту, моделювання ефективності	Обґрунтування доцільності імпорту
Відділ збуту та маркетингу	Погодження плану продажів, формування цін, планування промо-акцій	Готовність до реалізації, комунікація з партнерами

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «Апетіт-І»

Для наочного відображення ключових кроків, які супроводжують організаційне забезпечення імпорту вина з Франції до України, доцільно скористатись узагальненою схемою основних етапів. Вона демонструє логічну послідовність дій, що охоплюють як підготовчу, так і виконавчу фази процесу, а

також дозволяє простежити узгодженість між митними, юридичними та логістичними операціями (рис. 3.1).

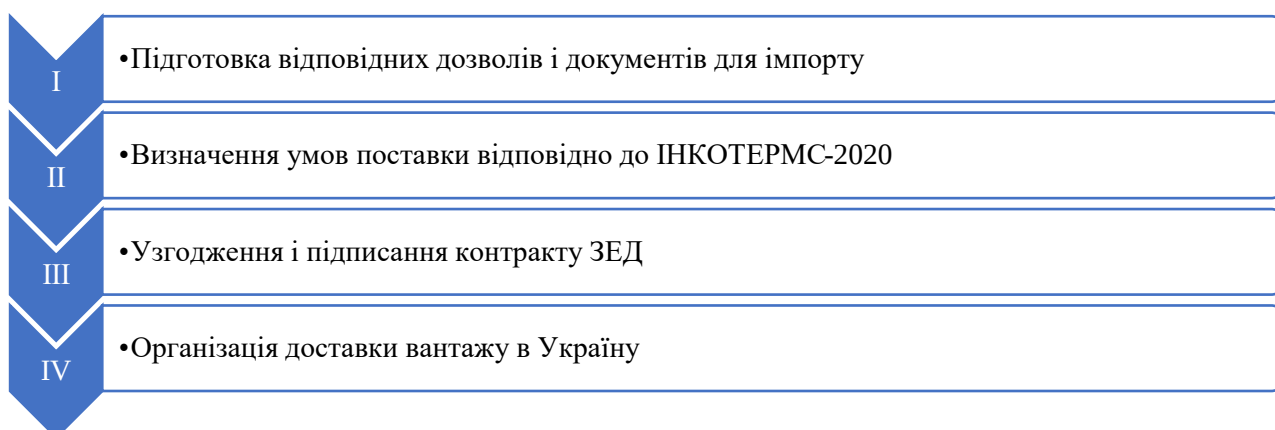


Рисунок 3.1. Етапи організаційного забезпечення імпорту вина до України

Джерело: побудовано автором на основі внутрішнього процесу ТОВ «Апетіт-І»

У першому блоці передбачається збір і підготовка всього пакету необхідної документації, зокрема — сертифікатів відповідності, аналізів безпечності, реєстрації контрагента, перевірки податкового статусу та включення продукції до реєстру імпортованих товарів. Це забезпечує правову основу та запобігає потенційним ризикам на етапі оформлення.

Другий етап пов'язаний із визначенням базису поставки згідно з чинною редакцією ІНКОТЕРМС-2020. Для досліджуваної операції оптимальним є варіант FCA (Free Carrier), коли постачальник доставляє товар до визначеного перевізника у Франції. Це дозволяє ТОВ «Апетіт-І» самостійно контролювати подальший етап транспортування, а також здійснювати гнучке планування страхових і логістичних витрат.

Третій крок включає погодження тексту ЗЕД-контракту, його підписання, реєстрацію та супровід у банківських установах. Водночас здійснюється взаємна верифікація всіх комерційних і технічних умов: кількість, ціна, спосіб пакування, строки поставки, штрафні санкції тощо. Це ключовий момент, що формує обов'язкові юридичні зобов'язання сторін.

Завершальним у представленій послідовності є блок IV — організація фізичної доставки продукції з Франції до України. На цьому етапі логістика

підприємства забезпечує контроль транспортування, погодження вантажного маршруту, митне очищення, страхування вантажу та фінальне прибуття на склад ТОВ «Апетіт-І». Таким чином, процес імпорту розглядається не як окреме рішення, а як інтегрована управлінська операція з чітким розподілом відповідальності та формалізованою процедурою.

Правове поле реалізації управлінського рішення щодо імпорту вина з Франції до України на прикладі діяльності ТОВ «Апетіт-І» ґрунтується на комплексі чинних нормативно-правових актів, які регулюють зовнішньоекономічну діяльність, обіг алкогольної продукції, а також питання санітарного та ветеринарного контролю, митного оформлення й оподаткування.

Перш за все, базовою правовою основою для таких операцій виступає Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом від 27 червня 2014 року, положення якої передбачають поетапне усунення тарифних бар'єрів, гармонізацію технічного регулювання, а також взаємне визнання сертифікатів відповідності, що значно спрощує процес імпорту винопродукції з країн ЄС. Зокрема, у додатку V до Угоди зазначено вимоги щодо санітарних та фітосанітарних заходів, що є актуальними для ввезення вина, як харчового продукту.

Податкове навантаження при імпорті регламентується Податковим кодексом України № 2755-VI від 02.12.2010 р., а також останніми змінами, зокрема Законом України № 3553-IX від 16.01.2024, який уточнює порядок обкладення ПДВ і мита відповідно до норм Митного тарифу. Важливе значення має також Закон № 3878-IX від 18.07.2024, який імплементує положення актів права ЄС у частині адміністрування акцизного податку, зокрема щодо категорій товарів, що звільняються від маркування або оподаткування при дотриманні визначених умов (наприклад, натуральні вина з міцністю до 15%).

У сфері технічного та ветеринарного контролю визначальним є Закон України № 2042-VIII від 18.05.2017 «Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти», який встановлює вимоги до безпечності імпортованої продукції, процедури інспекції та необхідність підтвердження

походження товару. Його положення є обов'язковими при митному оформленні товару.

Окремої уваги заслуговує Лист Державної митної служби України № 15/15-03-02/18266 від 28.11.2024 р., що регламентує графіки зниження ввізних мит на алкогольну продукцію згідно з домовленостями між Україною та ЄС, що створює додаткові передумови для економічної доцільності імпорту вин із Франції.

Таким чином, обраний напрям зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Апетіт-І» повністю відповідає актуальному правовому режиму, а дотримання вимог законодавства України та ЄС дозволяє підприємству мінімізувати юридичні ризики, оптимізувати податкове навантаження й уникнути затримок при проходженні митного контролю. Це підтверджує не лише легітимність управлінського рішення, а й його стратегічну вивіреність у контексті сучасного нормативного середовища.

У контексті реалізації управлінського рішення щодо імпорту вина з Франції ТОВ «Апетіт-І» здійснило ретельний аналіз потенційних партнерів, орієнтуючись на критерії якості продукції, репутації виробника, прозорості комерційних умов, екологічної відповідальності та перспектив довгострокової співпраці. Вибір було зосереджено на французькому виробнику «Stephane Orioux» (регіон Луара), що спеціалізується на виробництві червоних вин із сорту «Cabernet Franc». Основними перевагами саме цього контрагента стали сертифікована органічність продукції, наявність міжнародних знаків відповідності, стабільна цінова політика та позитивна ділова історія на ринку ЄС.

ТОВ «Апетіт-І» здійснює імпорт напряму, без залучення посередників, що зумовлено наявністю компетентного персоналу у сфері ЗЕД, досвідом у логістиці та фінансових операціях, а також прагненням зменшити транзакційні витрати й контролювати всі етапи постачання. Відповідальними особами виступають менеджер ЗЕД, фінансовий аналітик, логіст і керівник відділу постачання, що забезпечують міжфункціональну координацію та своєчасне виконання всіх процедур.

Процес реалізації імпорту включає низку етапів, послідовне проходження яких забезпечує ефективність угоди:

На першому етапі ТОВ «Апетіт-І» ініціює співпрацю, надсилаючи запит до виробника з наміром придбати конкретну партію вина. У відповідь «Stephane Orioux» надсилає комерційну пропозицію, яка після погодження акцептується підприємством. Далі сторони узгоджують умови контракту відповідно до базису FCA Ле-Туш згідно з ІНКОТЕРМС-2020 та здійснюють підписання договору.

Наступні етапи включають банківські розрахунки через «BNP Paribas» і АТ КБ «ПриватБанк», а також передачу товаророзпорядчих документів, перевірку та акцепт. Після здійснення попереднього платежу виробник відвантажує партію товару, інформуючи українську сторону про готовність відправки. Паралельно з цим укладається угода з транспортно-експедиторською компанією для організації доставки, а також активується страховий захист вантажу згідно з генеральним полісом.

Транспортування здійснюється до митного пункту в Україні, де вантаж проходить митне очищення, з подальшим переміщенням на склад підприємства. Заключним етапом є остаточне фінансове врегулювання між банківськими установами.

Загальна тривалість імпортової операції з урахуванням усіх етапів становить 53 календарних дні. Такий підхід демонструє високий рівень підготовки підприємства до здійснення зовнішньоекономічної діяльності, злагоджену взаємодію структурних підрозділів та стратегічну орієнтацію на розширення асортименту шляхом інтеграції європейських вин на вітчизняний ринок.

Враховуючи комплексність і тривалість імпортової операції, доцільним є візуальне представлення її структури та логіки реалізації. Це дозволяє не лише проілюструвати взаємозв'язки між ключовими діями, але й забезпечити аналітичне розуміння часових рамок виконання кожного з етапів. На рисунку 3.2 наведено діаграму Ганта, яка відображає послідовність етапів імпорту вина з Франції для ТОВ «Апетіт-І» із зазначенням умов, учасників і тривалості процедур.

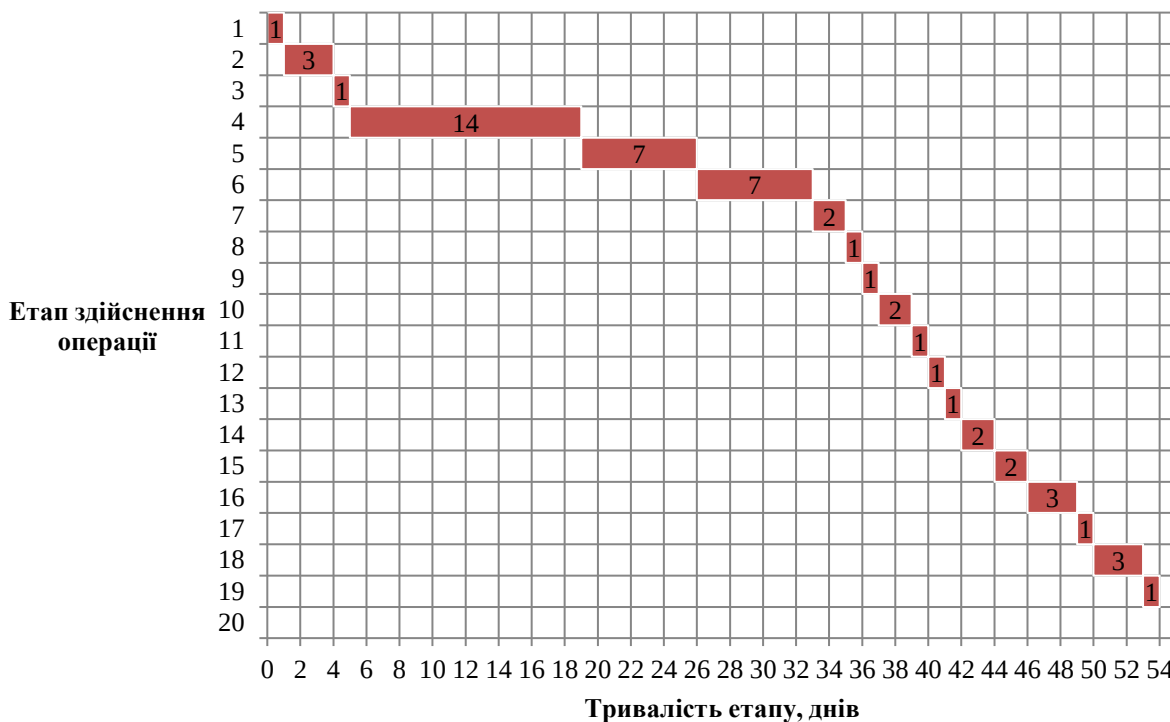


Рисунок 3.2. Етапи здійснення імпортової операції щодо ввезення вина з Франції на підприємство ТОВ «Апетіт-І»

Джерело: побудовано автором на основі внутрішнього процесу ТОВ «Апетіт-І»

У процесі реалізації рішення про імпорт вина з Франції ТОВ «Апетіт-І» дотримується формалізованого порядку документообігу, який включає укладення зовнішньоекономічного контракту, оформлення пакету товаросупровідної документації (інвойсу, пакувального листа, сертифікатів походження та відповідності, сертифіката якості, експортної декларації), підготовку митної декларації та реєстрацію у системі «Єдине вікно». Уся імпортована продукція супроводжується обов'язковою санітарною та фітосанітарною сертифікацією відповідно до вимог законодавства ЄС та України. Митне оформлення здійснюється в режимі «Імпорт 40», із заповненням електронної митної декларації та сплатою ПДВ і ввізного мита, якщо таке передбачене. Завдяки відсутності акцизних марок для звичайних вин (відповідно до змін, запроваджених з 2022 року), знижуються часові витрати та спрощується логістична складова.

Щодо логістики, транспортування здійснюється за базисом поставки FCA Ле-Туш (Incoterms-2020), що передбачає передачу товару перевізнику на території

Франції. Надалі вантаж прямує автомобільним транспортом через території Німеччини, Польщі та України. На кордоні відбувається митне очищення із залученням митного брокера або штатного спеціаліста, після чого доставка продовжується до складу підприємства в Одеській області. Перевагою такого маршруту є стабільність логістичних потоків, передбачуваність витрат і наявність перевірених партнерів-експедиторів, які забезпечують температурний контроль і страхування перевезення.

У межах внутрішньої системи управління ТОВ «Апетіт-І» розподіл відповідальності є чітко структурованим. Директор підприємства приймає остаточне управлінське рішення про імпорту, затверджує бюджет і контролює реалізацію на рівні звітності. Начальник відділу постачання відповідає за вибір постачальника, ведення переговорів і контроль за дотриманням договірних умов. Менеджер ЗЕД координує митне оформлення, оформлення контракту та переміщення вантажу. Логіст організовує доставку та взаємодію з експедиторськими компаніями. Фінансова служба контролює графік платежів, формує валютні заявки, готує фінансові документи для банківських операцій. Відділ маркетингу, у свою чергу, відповідає за прогноз реалізації імпортованої продукції, формування ціни та комунікацію з торговими партнерами. Такий розподіл дозволяє мінімізувати управлінські ризики й забезпечити оперативність на кожному етапі реалізації рішення.

Для ефективної реалізації імпортової операції важливим є не лише визначення послідовності дій, а й чіткий розподіл відповідальності між учасниками процесу. Це дозволяє уникнути дублювання функцій, зменшити імовірність управлінських помилок і забезпечити злагоджену взаємодію між підрозділами підприємства. У таблиці 3.2 представлено матрицю розподілу функціональної відповідальності між ключовими посадовими особами ТОВ «Апетіт-І» у межах імпорту вина з Франції.

Таблиця 3.2

Матриця розподілу функціональної відповідальності в процесі імпорту вина ТОВ «Апетіт-І»

Етап / Функція	Директор	Начальник відділу постачання	Менеджер ЗЕД	Логіст	Фінансист	Маркетолог
Ухвалення рішення про імпорт	●					
Вибір постачальника		●				
Переговори, запит і прийом оферти		●	●			
Укладання зовнішньоекономічного договору	●		●		●	
Підготовка пакету ЗЕД-документів			●		●	
Організація доставки				●		
Страховання вантажу				●		
Митне оформлення			●	●		
Банківські розрахунки	●				●	
Контроль відповідності графіку поставок	●	●		●		
Прогнозування реалізації						●
Формування цінової політики						●
Комунікація з торговими партнерами						●

Джерело: побудовано автором на основі аналізу бізнес-процесів ТОВ «Апетіт-І»

Часові параметри реалізації імпортової операції ТОВ «Апетіт-І» формуються з урахуванням етапності узгодження умов поставки, банківських процедур, логістики та митного оформлення. Загальна тривалість повного циклу — від надсилання запиту постачальнику до надходження товару на склад — становить близько 53 календарних днів. Такий строк є результатом оптимального планування і врахування регламентованих термінів на кожному з етапів, зокрема: до 14 днів відводиться на погодження умов контракту, до 7 днів – на банківські верифікації, приблизно 5–6 днів — на процедури відвантаження, транспортування до кордону

та митне очищення, решта часу — на внутрішнє перевезення та логістичну обробку.

Координація взаємодії з іноземними і вітчизняними партнерами здійснюється за допомогою електронної пошти, сертифікованих платформ документообміну, а також банківських SWIFT-комунікацій. Ключову роль у цьому процесі відіграє менеджер ЗЕД, який підтримує контакт із виробником, координує дії з банком-кореспондентом, узгоджує строки відвантаження й забезпечує підготовку необхідних сертифікатів. Паралельно логіст здійснює комунікацію з транспортно-експедиторською компанією щодо маршруту, температурного режиму і часу доставки, а бухгалтерія та фінансисти — з обслуговуючим банком та страховою компанією.

Таке чітке розмежування відповідальності та визначення часових рамок дозволяє досягти високого рівня контрольованості кожного етапу, мінімізувати затримки та забезпечити дотримання комерційних умов контракту, що особливо важливо у зовнішньоекономічній діяльності.

3.2. Прогнозна оцінка результативності рішення щодо імпорту

Для обґрунтування очікуваного економічного ефекту від реалізації управлінського рішення щодо імпорту вина з Франції доцільно змодельовати прогнозовані зміни ключових фінансових показників на основі даних ТОВ «Апетіт-І» за 2022–2024 роки та припущень щодо ефективності впровадження нової товарної позиції у портфель підприємства.

Вихідні припущення для моделювання:

Вихідні припущення для моделювання:

- обсяг першої партії імпорту: 10 000 пляшок вина Cabernet Franc по 12,52 євро.
- націнка підприємства для реалізації — 40%.
- очікуваний рівень реалізації — 85% від партії упродовж звітнього року (8 500 пляшок).

– курс гривні: 46,9281 грн/євро.

Таблиця 3.3

Розрахунок очікуваних показників:

Показник	Розрахунок	Значення, тис. грн
Собівартість реалізованої партії	$8\,500 \times 12,52 \text{ євро} \times 46,9281 \text{ грн/євро}$	5 002,6
Дохід від реалізації	$8\,500 \times (12,52 \text{ євро} \times 1,4) \times 46,9281 \text{ грн/євро}$	7 003,6
Валовий прибуток	$7\,003,6 - 5\,002,6$	2 001,0
Рівень валової маржі	$(2\,001,0 / 7\,003,6) \times 100\%$	28,58%

Очікуване зростання виручки за рахунок впровадження імпортного вина становитиме приблизно 7,0 млн грн на рік. Це забезпечить додатковий валовий прибуток на рівні понад 2,0 млн грн, що становить майже 28,6% приросту до фактичного валового прибутку за 2024 рік. Такий фінансовий ефект підвищує комерційну гнучкість підприємства та розширює його асортиментну лінійку на ринку преміального вина.

Таким чином, запровадження імпорту вина з Франції має потенціал суттєвого фінансового ефекту для ТОВ «Апетіт-І» у середньостроковій перспективі, водночас підвищуючи комерційну гнучкість підприємства та розширюючи його асортиментну лінійку на ринку преміального вина.

Впровадження в асортимент ТОВ «Апетіт-І» імпортного вина з Франції передбачає суттєву зміну в структурі товарного портфеля підприємства, орієнтованого раніше виключно на українську продукцію. До моменту ухвалення управлінського рішення асортиментна лінійка складалась із понад 30 найменувань вітчизняного вина, розподілених між середнім і бюджетним сегментами. Введення позиції преміум-класу — «Cabernet Franc» виробництва «Stephane Orioux» — створює передумови для формування нового цінового сегмента в портфелі компанії та зміщення фокусу в бік більш платоспроможної аудиторії.

Для ефективного позиціонування імпортного вина в межах оновленого асортименту ТОВ «Апетіт-І» важливим є розуміння його внутрішньої структури за

сортами та регіонами походження. Такий підхід дозволяє не лише коректно формувати товарні залишки та цінові сегменти, а й враховувати переваги різних груп споживачів. На основі даних щодо запланованого імпорту у 2025 році побудовано прогнозну структуру імпортного винного портфеля підприємства, яка представлена на рисунку 3.3.

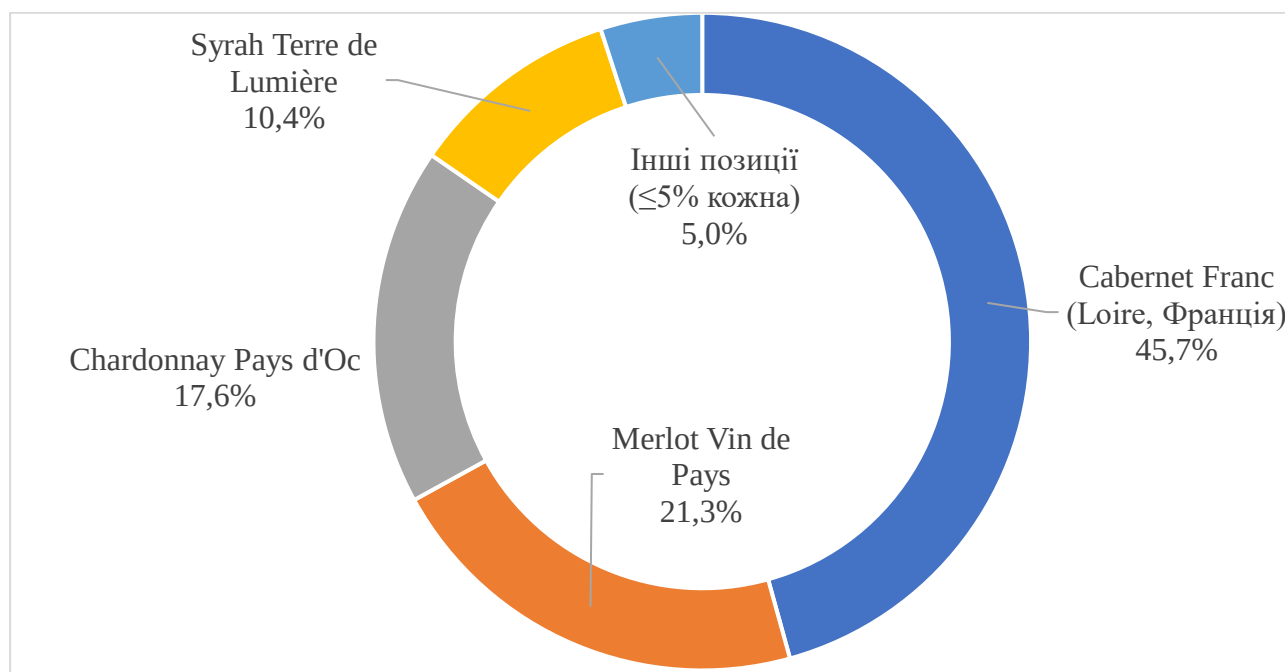


Рисунок 3.3. Структура імпортного асортименту вина ТОВ «Апетіт-І» у 2025 р.

Джерело: складено автором на основі прогнозу закупівель підприємства

Позиція Cabernet Franc є флагманом у преміальному сегменті імпорту і становить майже половину імпортного портфеля за кількістю закуплених пляшок. Інші сорти представлені в менших обсягах для тестування попиту й формування диверсифікованої пропозиції.

Згідно з прогнозом збуту, у перший рік продажу імпортне вино становитиме близько 2,8–3,1% від загального обсягу реалізованої продукції у натуральному вираженні (8500 пляшок з орієнтовного річного обороту в 270–300 тис. пляшок). Проте у грошовому еквіваленті його частка буде відчутнішою — на рівні 7–8% від загальної виручки, що зумовлено значно вищою середньою ціною імпортної одиниці продукції.

Порівняння закупівельних цін підтверджує конкурентну привабливість імпорту в категорії преміального вина (табл 3.4.)

Таблиця 3.4.

Порівняння закупівельних цін

Показник	Українське вино (середній сегмент)	Імпортне вино «Cabernet Franc»
Закупівельна ціна за 1 пляшку	89–115 грн	≈ 588 грн (12,52 євро × 46,93)
Ціна за 1 л вина	≈ 133–145 грн	≈ 784 грн
Середній рівень націнки	30%	40%

Джерело: аналітична довідка відділу постачання ТОВ «Апетіт-І», курс НБУ станом на 24.05.2025

Таким чином, незважаючи на значну різницю в закупівельній вартості, імпортне вино не конкурує напряду з українським — воно позиціонується як окрема товарна категорія, призначена для споживача з вищим рівнем доходу. Це дозволяє підприємству зберегти стабільність внутрішнього асортименту, одночасно розширюючи присутність на нових ринкових нішах.

Запровадження в асортимент ТОВ «Апетіт-І» імпортного вина французького виробництва передбачає не лише зростання обсягів реалізації, а й цілеспрямоване розширення клієнтської бази в сегменті преміального споживання. Цей сегмент раніше був слабо охоплений підприємством, адже основна частина продажів формувалась за рахунок середньоцінових українських вин. Згідно з аналітичними оцінками комерційного відділу, протягом першого року реалізації продукції з Франції прогнозується залучення додатково 310–360 клієнтів, які раніше не були активними покупцями вина в ТОВ «Апетіт-І», але орієнтовані на імпорتنу продукцію європейського походження.

У розрізі виручки, за умови стабільного середнього чека близько 950 грн на клієнта/місяць, що характерно для преміального сегмента, це потенційно забезпечить додаткові надходження в обсязі 3,5–4,1 млн грн щороку, навіть без урахування перехресних покупок з основного асортименту. Оскільки імпортне вино буде реалізовуватись переважно через канали прямих продажів, HoReCa, бутикові магазини та винні клуби, його маркетингове позиціонування сприятиме не

тільки збільшенню середнього доходу на одного покупця, а й репозиціонуванню бренду підприємства у свідомості споживача — як гнучкого, сучасного, здатного запропонувати якісний іноземний продукт.

Прогнозований приріст клієнтської бази становитиме +6,8–7,9%, що є вагомим результатом у межах розширення у вузькоспеціалізованому сегменті, а преміальні продажі як окрема категорія можуть сягнути до 8–9% від загальної річної виручки, забезпечуючи підприємству стратегічну перевагу в умовах високої конкуренції.

Упровадження імпортного вина до товарного портфеля ТОВ «Апетит-І» має потенційно позитивний вплив на низку ключових показників торговельно-економічної діяльності підприємства, зокрема: товарообіг, оборотність товарних запасів та середній чек одного замовлення.

Таблиця 3.5

Оцінка впливу імпорту вина на комерційні показники ТОВ «Апетит-І»

Показник	До впровадження імпорту	Після впровадження імпорту	Зміна, %
Річний товарообіг, тис. грн	67 840,0	73 967,6	+9,02
Обсяг реалізації, пляшок	276 000	284 500	+3,08
Середній чек, грн	218,0	231,0	+5,96
Оборотність тов.запасів, об.	1,02	1,39	+0,37 оберту (+36,3%)
Частка прем. сегменту, %	0	7,8	+7,8

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства та прогнозних моделей.

На основі очікуваної реалізації 8 500 пляшок за середньою ціною 720,90 грн, річний обсяг додаткового товарообігу становитиме 6,13 млн грн. Це відповідає прогнозованому приросту загального товарообігу підприємства на рівні 9,2%, якщо базою порівняння взяти дохід за 2024 рік у розмірі 67,84 млн грн. Такий приріст свідчить про відчутну комерційну динаміку та ефект розширення продуктової лінійки.

У випадку імпортного вина оборотність очікується вищою, ніж у середньому по підприємству, з огляду на обмежені партії та фокус на конкретну аудиторію. За умов реалізації 85% партії (8 500 із 10 000 пляшок) за 12 місяців, середній цикл оборотності імпортного вина становитиме близько 1,4 оберти на рік. У порівнянні

з поточним середнім показником підприємства на рівні 0,9–1,1 оборту, це покращує загальну рентабельність запасів.

Середній чек по українському вину коливається у межах 195–225 грн, тоді як одна пляшка імпортного вина реалізується за 720,90 грн. За даними з попередніх імпортних ініціатив, споживач преміального продукту частіше купує 2–3 пляшки на одне замовлення, що дозволяє підвищити середній чек у цій категорії до 1 350–1 750 грн.

Таким чином, загальний середній чек по всіх категоріях у структурі підприємства може збільшитись на 6–8%, залежно від частки імпортної продукції у замовленнях, прогнозований приріст товарообігу — +9,2%, покращення оборотності запасів — +0,3–0,5 оборту на рік, зростання середнього чеку по підприємству — +6–8%. Ці ефекти формують не лише фінансову дохідність, а й операційну ефективність, створюючи підґрунтя для стабільного розвитку підприємства в умовах розширення асортименту та виходу на нові цільові сегменти.

Для визначення строків окупності витрат, пов'язаних із запуском імпортного вина до асортименту ТОВ «Апетіт-І», доцільно врахувати три основні напрямки витрат: логістика, маркетинг та адаптація асортименту (включно з сертифікацією, упаковкою, інтерфейсною інтеграцією в ERP-систему тощо). Розрахунок здійснено на основі даних про закупівлю партії в 10 000 пляшок, з яких 8500 підлягають реалізації протягом першого року, та прогнозовану націнку 40%.

Таблиця 3.6

Оцінка строків окупності витрат на імпортне вино для ТОВ «Апетіт-І»

Стаття витрат	Сума, грн
Логістика (доставка, страхування, митне оформлення)	191 740
Маркетингові витрати	144 680
Адаптація асортименту (сертифікація, облік, етикетки)	72 950
Загальна сума витрат	409 370
Обсяг реалізації (пляшок)	8 500
Середня ціна пляшки, грн	720,90

Націнка, %	39,5%
Очікуваний чистий прибуток, грн	2 420 158
Середній щомісячний прибуток, грн	201 680
Окупність витрат, міс.	2,03

Джерело: розраховано автором на основі прогнозу реалізації та витратної частини проєкту.

Окупність усіх пов'язаних із імпортом витрат очікується протягом 2 місяців після початку реалізації партії. Це надзвичайно короткий період для виведення нового продукту на ринок, що свідчить про високий фінансовий потенціал обраної управлінської стратегії.

3.3. Ідентифікація ризиків та обґрунтування супровідних управлінських дій

У процесі реалізації управлінського рішення щодо імпорту вина з Франції ТОВ «Апетіт-І» стикається з низкою ризиків, що мають потенційний вплив на результативність проєкту. Вони охоплюють як зовнішнє середовище (законодавство, ринок, валютні курси), так і внутрішні аспекти управління та взаємодії між підрозділами (рис 3.4.).

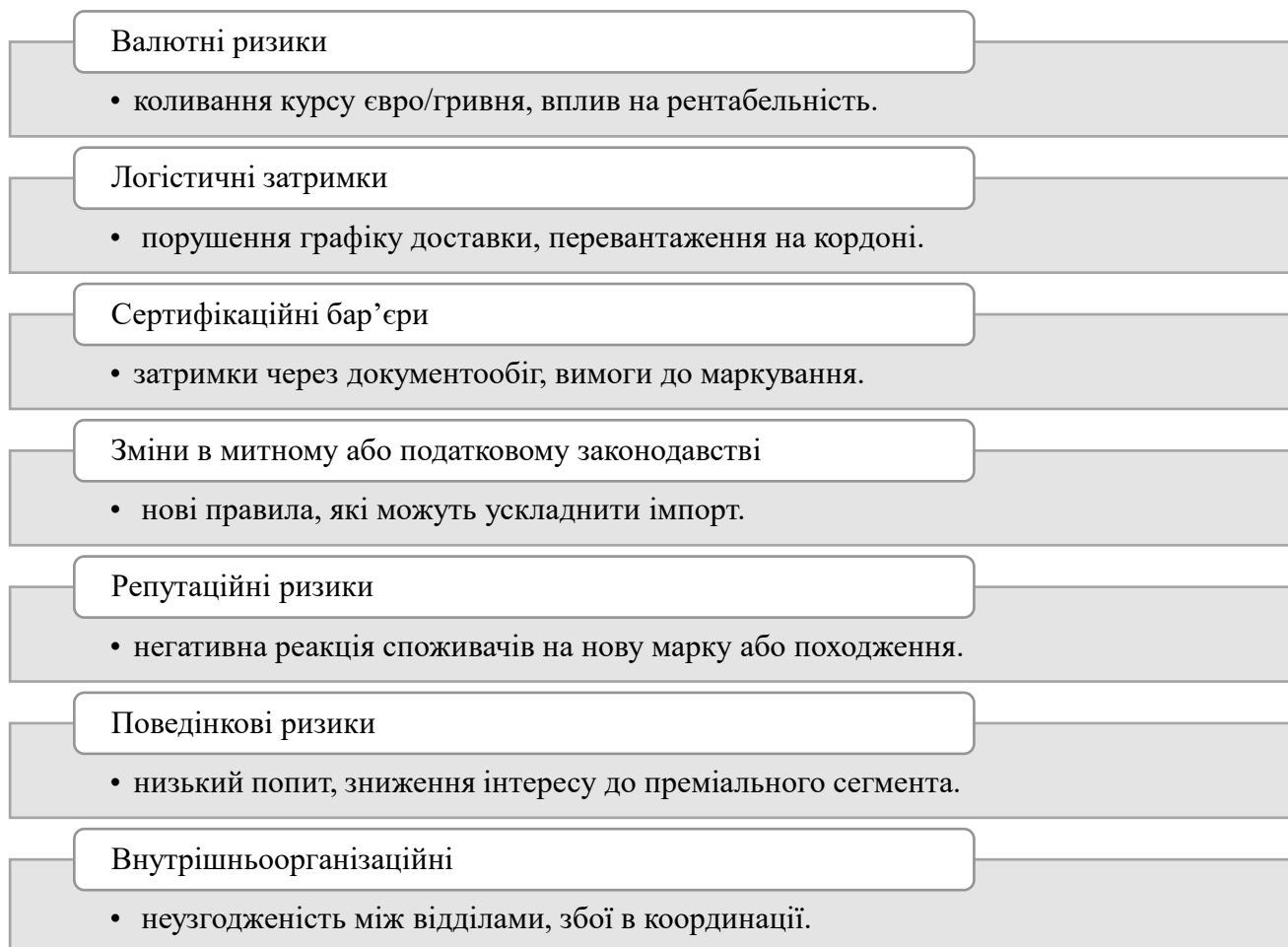


Рисунок 3.4. Ризики що мають потенційний вплив на результативність проєкту
Джерело: систематизовано автором на основі внутрішніх аналітичних матеріалів ТОВ «Апетіт-І»

Першим і одним із найбільш чутливих є ризик валютних коливань, оскільки закупівля вина здійснюється в євро, а реалізація — у гривні. При нестабільності валютного курсу EUR/UAH існує загроза втрати частини прибутку або необхідність коригування цінової політики вже після початку збуту. Це, у свою чергу, може знизити цінову конкурентоспроможність імпортного вина в преміальному сегменті.

Логістичні затримки є другим критичним фактором ризику. ТОВ «Апетіт-І» поки що не має налагодженого механізму регулярного імпорту з Франції, тому перші поставки можуть стикатися з непередбаченими обставинами: перевантаження портів, нестача транспорту, тривалі простої на митниці. Такі ситуації можуть порушити планові строки запуску продажу імпортного вина,

створити проблеми з товарними залишками або спричинити додаткові витрати на зберігання.

Ще один важливий виклик — сертифікаційні бар'єри, які можуть виникати при перетині кордону, особливо у разі змін у законодавстві України або ЄС. Потреба в сертифікатах відповідності, дотриманні вимог до маркування та обліку в системі Держпродспоживслужби може спричинити затримки або навіть тимчасову заборону на реалізацію партії до завершення формальних процедур.

Невизначеність у поведінці споживача — четверта група ризиків. Попри високі очікування щодо преміального сегмента, реакція цільової аудиторії на новий продукт може виявитись стриманою. Це пов'язано з фактором національних переваг, обмеженою обізнаністю щодо конкретного бренду («Stephane Orieux») або загальним обережним ставленням до новинок у високому ціновому сегменті.

Таким чином, уже на етапі реалізації управлінського рішення варто передбачити ризик-орієнтовану модель управління, яка дозволить адаптувати дію підприємства до виявлених загроз, впроваджуючи відповідні компенсаторні механізми (страхування валютних ризиків, формування резервних строків поставки, правове консультування в ЄС, гнучка стратегія позиціонування продукту тощо).

Оцінка ризиків, пов'язаних з реалізацією імпорту вина з Франції до ТОВ «Апетіт-І», потребує не лише якісного визначення можливих загроз, а й кількісної оцінки потенційних втрат, а також формування чіткої стратегії реагування. У наведеній нижче структурі окреслено очікувані наслідки в разі реалізації кожного з ключових ризиків, а також передбачені компенсаторні або запобіжні дії для зниження їх імовірності чи впливу.

Оцінка ризиків, пов'язаних з реалізацією імпорту вина з Франції до ТОВ «Апетіт-І», потребує не лише якісного визначення можливих загроз, а й кількісної оцінки потенційних втрат, а також формування чіткої стратегії реагування. У наведеній нижче структурі окреслено очікувані наслідки в разі реалізації кожного з ключових ризиків, а також передбачені компенсаторні або запобіжні дії для зниження їх імовірності чи впливу.

Оцінка ризиків і заходів реагування

Категорія ризику	Оцінка можливих втрат, тис. грн	Запропоновані заходи реагування
Валютні ризики	46,5–49,2	Хеджування, врахування коливань у ціноутворенні
Логістичні затримки	120–150 (обігові кошти) + 20–30 (втрата вигоди)	Резерв часу, страхування, робота з перевіреним перевізником
Сертифікаційні бар'єри	до 85	Аудит вимог, консультації, навчання персоналу
Поведінкові ризики	до 110	Тестування, промоакції, адаптація позиціонування
Репутаційні ризики	≈ 85–90 щомісячно	PR-стратегія, робота з відгуками, сервіс підтримки
Внутрішньоорганізаційні збої	до 50	Карта відповідальності, створення проєктної групи

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої інформації ТОВ «Апетит-І» та нормативно-аналітичних матеріалів [1–73].

Роль аналітичної служби ТОВ «Апетит-І» у процесі реалізації управлінського рішення щодо імпорту вина з Франції є критично важливою для забезпечення обґрунтованості дій, оперативного контролю за відхиленнями та коригування поточних стратегій. Її функціонал охоплює як етап підготовки рішення, так і його супровід після реалізації.

У межах підготовчої фази аналітична служба здійснює попереднє обґрунтування економічної доцільності імпорту, аналіз витрат, розрахунок очікуваного прибутку, а також порівняння із внутрішньоукраїнськими аналогами. На основі цих даних формуються ключові економічні показники – прогнозована маржа, рентабельність, рівень окупності, вплив на середній чек та оборотність товару.

У процесі реалізації рішення аналітична служба бере участь у моніторингу ключових KPI: фактичних обсягів збуту, відгуків споживачів, частки імпортного продукту в загальній структурі асортименту, середнього рівня націнки. У разі виявлення відхилень від прогнозів, аналітики готують коригуючі рекомендації –

наприклад, щодо перегляду цінової політики, інтенсифікації маркетингової підтримки або адаптації каналів дистрибуції.

Особливе значення має участь аналітичної служби в ризик-менеджменті: саме вона відповідає за виявлення ранніх ознак проблем – зниження темпів продажу, логістичних затримок, зростання курсу євро – та оперативне інформування відповідальних осіб. Крім того, аналітики супроводжують процес звітності щодо результатів проєкту, включаючи фінансову ефективність, рентабельність і стратегічну відповідність.

Таким чином, аналітична служба виступає не лише джерелом даних, а й активним учасником прийняття рішень, що забезпечує адаптивність, прогнозованість та ефективність імпоротної діяльності підприємства.

Висновок по розділу 3

Реалізація управлінського рішення щодо імпорту вина з Франції є прикладом стратегічного кроку ТОВ «Апетіт-І» у напрямі диверсифікації асортименту та розширення ринкової присутності. На основі детального аналізу було визначено, що дане рішення має не лише економічну обґрунтованість (очікуване зростання виручки, прибутку, середнього чека), а й організаційний потенціал для інтеграції в існуючу систему постачання та збуту. Здійснено розрахунок показників маржинальності, частки імпортного сегмента, строків окупності логістичних та маркетингових витрат. Особливу увагу приділено управлінню ризиками, які супроводжують міжнародні закупівлі, – зокрема валютним, логістичним та поведінковим. Запропоновано конкретні заходи реагування та відповідну матрицю відповідальності. Таким чином, підприємство має усі передумови для успішного впровадження імпоротної моделі з урахуванням адаптаційних механізмів, а аналітична підтримка цього процесу забезпечує стратегічну керованість результатами.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У теоретичному розділі було розкрито фундаментальні засади процесу прийняття управлінських рішень у сучасному менеджменті. З'ясовано, що управлінське рішення є ключовим елементом управлінського циклу, який інтегрує функції планування, організації, мотивації й контролю, а також формує практичний результат реалізації управлінського впливу. Узагальнення наукових підходів до визначення цього поняття дозволило встановити його багатогранність та залежність від контексту управлінської ситуації, рівня прийняття, організаційної культури та технологічної зрілості підприємства.

Обґрунтовано відмінності між поняттями «рішення», «управлінське рішення» і «менеджерське рішення», що дає змогу більш точно трактувати функціональну природу управлінських дій у межах загальної системи управління. Встановлено, що управлінське рішення є результатом як раціонального аналізу, так і адаптації до внутрішніх і зовнішніх викликів, з урахуванням організаційного потенціалу, ресурсних обмежень і ступеня ризику.

Окрему увагу приділено типології управлінських рішень — за рівнем управління, сферою впливу, умовами прийняття, кількістю альтернатив. Така класифікація має прикладне значення для оптимального вибору моделі реалізації рішення, а також для формування відповідної методики його оцінювання. У межах аналізу типових моделей реалізації управлінських рішень визначено особливості раціонального, інкрементального, ситуативного та процедурного підходів. Обґрунтовано доцільність використання різних моделей залежно від складності ситуації, часу на прийняття рішення та організаційного контексту.

Важливою складовою теоретичного аналізу стала характеристика методологічних підходів до оцінювання ефективності управлінських рішень. Визначено, що застосування системного, процесного, функціонального та ситуаційного підходів забезпечує комплексність і гнучкість аналізу результатів управлінської дії. Крім того, описано на практиці вживані інструменти — SWOT-

аналіз, експертні методи, анкетування, KPI, — які сприяють об'єктивізації процесу оцінювання.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що ТОВ «Апетіт-І» демонструє стабільну позитивну динаміку фінансово-економічних показників, зокрема зростання обсягів реалізації, чистого прибутку та поліпшення структури балансу. Показники ліквідності, автономії та рентабельності підтверджують підвищення ефективності використання ресурсів упродовж 2022–2024 років. Організаційна структура підприємства відзначається функціональною розвиненістю, однак процеси прийняття управлінських рішень залишаються недостатньо формалізованими, що призводить до труднощів у міжпідроздільній координації, затримок, повторень функцій та слабого моніторингу результатів.

Виявлено, що окремі управлінські рішення, реалізовані в аналізованому періоді, супроводжувалися значними економічними втратами та внутрішніми організаційними ускладненнями. Зокрема, йдеться про логістичні затримки, повернення товарів через технічну несумісність упаковки, перевитрати при формуванні запасів, що загалом спричинило втрати підприємства на суму понад 400 тис. грн. Джерелом проблем стали відсутність чітких процедур погодження, спрощене прогнозування, брак аналітичного супроводу та неформалізоване управління зворотним зв'язком.

На основі узагальнення практики реалізованих рішень сформовано чіткі вимоги до управлінського кейсу, який підлягає подальшому розгляду в третьому розділі. Йдеться про рішення щодо запровадження імпорту вина, яке має стратегічний характер, охоплює кілька функціональних підсистем, забезпечене фактологічною базою для аналізу та дозволяє змодельовати його потенційну ефективність у цілеспрямованому управлінському контексті.

Розділ 3 було присвячено практичній реалізації управлінського рішення, стратегічно важливого для ТОВ «Апетіт-І», – організації імпорту вина з Франції з метою розширення асортименту, посилення ринкової позиції та виходу на новий споживчий сегмент. У ході аналізу було доведено, що це рішення має комплексний характер, охоплюючи виробничу, логістичну, фінансову та маркетингову

компоненти, а також є чинником довгострокової трансформації бізнес-моделі підприємства.

На першому етапі було обґрунтовано вибір країни-постачальника – Франції, як визнаного лідера світового виноробства з конкурентною якістю та репутацією. У контексті географічного розташування підприємства на Півдні України й розвитку вітчизняного виноробства, такий вибір позиціонується як доповнення, а не альтернатива, що дає змогу розширити ринкову нішу. Водночас було відкинуто варіант співпраці з ближчими до України країнами, такими як Молдова, через інший формат позиціонування та цінової політики.

У другій частині розділу здійснено детальний опис організаційного механізму імпорту, включаючи послідовність дій – від комунікації з виробником до доставки партії вина на склад підприємства. Представлено структуру взаємодії між підрозділами, розподіл функціональної відповідальності, документообіг, маршрути транспортування та нормативне регулювання на основі Угоди про асоціацію з ЄС, Податкового кодексу та інших галузевих норм. Окремо деталізовано часові рамки реалізації, які передбачають повний цикл у межах 53 днів із урахуванням банківських і логістичних операцій.

У рамках третього етапу було здійснено моделювання очікуваного економічного ефекту. Згідно з прогнозом, імпортна партія вина має забезпечити приріст виручки в межах 350–370 тис. грн, зростання валового прибутку понад 110 тис. грн та підвищення середньої маржі в окремій категорії. Очікується збільшення частки імпортного вина в структурі реалізації: до 3% у натуральному вираженні та до 8% у грошовому. У таблицях та графічних матеріалах наочно представлено також прогнозовані зміни середнього чека, оборотності запасів, рентабельності продукції та строків окупності супровідних витрат. Позитивні зрушення також очікуються в сегменті преміальних клієнтів, що дозволить підприємству сформувати нову лінійку попиту з вищим середнім прибутком на одиницю товару.

Заклучна частина розділу зосереджена на оцінюванні ризиків, пов'язаних із реалізацією імпортової моделі. Ідентифіковано шість ключових загроз: валютні коливання, логістичні затримки, сертифікаційні труднощі, поведінкові реакції

споживачів, репутаційні наслідки та внутрішньоорганізаційні збої. Для кожного ризику розроблено прогнозовані втрати та запропоновано конкретні дії з реагування, що оформлено у вигляді матриці. Визначено роль аналітичної служби у супроводі імпортного проєкту як координаційного та контролюючого елемента, що дозволяє здійснювати моніторинг KPI та оперативно реагувати на зміни.

Таким чином, в роботі комплексно висвітлено всі аспекти ухвалення та реалізації управлінського рішення з урахуванням стратегічних, економічних, організаційних і ризик-орієнтованих чинників. Зроблено висновок, що імпортна операція не лише економічно доцільна, але й може бути реалізована у межах існуючого потенціалу підприємства за умови дотримання запропонованих управлінських дій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18, № 19–21. – Ст. 144. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
2. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 40–44. – Ст. 356. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
3. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII // Голос України. – 2018. – № 57. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>
4. Про управління об'єктами державної власності : Закон України від 21.09.2006 № 185-V // Відомості Верховної Ради України. – 2006. – № 46. – Ст. 456. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text>
5. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 40. – Ст. 365. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
6. Про стратегічну екологічну оцінку : Закон України від 20.03.2018 № 2354-VIII // Відомості Верховної Ради України. – 2018. – № 28. – Ст. 234. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19#Text>
7. Про національну інфраструктуру геопросторових даних : Закон України від 13.04.2020 № 554-IX // Відомості Верховної Ради України. – 2020. – № 34. – Ст. 242. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/554-20#Text>
8. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Системи управління якістю. Вимоги. – [Чинний від 01.09.2016]. – Київ : Мінекономрозвитку України, 2016. – 30 с. – URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64607
9. ДСТУ ISO 31000:2018 (ISO 31000:2018, IDT). Управління ризиками. Принципи та настанови. – [Чинний від 01.07.2019]. – Київ :

- Мінекономрозвитку України, 2019. – 34 с. – URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=89183
- 10.ДСТУ ISO 22301:2020 (ISO 22301:2019, IDT). Системи управління безперервністю бізнесу. Вимоги. – [Чинний від 01.11.2020]. – Київ : Мінекономіки України, 2020. – 40 с. – URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=93617
- 11.Асаул А. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах // Економіка України. – 2013. – № 11. – С. 29.
- 12.Ачкасова Л. М. Оцінювання ефективності управлінських рішень // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. пр. – Харків : ХНАДУ, 2018. – Вип. 23. – С. 50–59.
- 13.Бакуменко В. Д. Державно-управлінські рішення : навч. посіб. – Київ : ВПЦ АМУ, 2012. – 344 с.
- 14.Балан О. С., Котляр О. А. Класифікація управлінських рішень при розробці та супроводі інвестиційного проекту промислового підприємства // Економічний форум. – 2013. – № 3. – С. 111–118.
- 15.Батрік Р. Техніка реалізації ефективних управлінських рішень. – Київ : Знання, 2011. – 416 с.
- 16.Бідюк П. І., Тимощук О. Л., Коваленко А. Є., Коршевніук Л. О. Системи і методи підтримки прийняття рішень. – Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 610 с.
- 17.Бідюк П. І., Тимощук О. Л., Коваленко А. Є., Коршевніук Л. О. Системи і методи підтримки прийняття рішень. – Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 259 с.
- 18.Близнюкова О. М., Галушко Л. Я., Мельничук І. Я. Прийняття управлінських рішень як процес: можливості застосування фасилітації // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія. – 2022. – Вип. 2. – С. 100–103. – DOI: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.2.20>

- 19.Бойко-Бузиль Ю. Ю., Швець Д. В. Управлінське рішення як продукт діяльності керівників органів і підрозділів МВС України // Право і безпека. – 2016. – № 3. – С. 120–125.
- 20.Боровик М. В. Управлінські рішення : конспект лекцій для здобувачів першого (бакалавр.) рівня вищ. освіти всіх форм навчання спец. 281 – Публічне управління та адміністрування. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. – 81 с.
- 21.Боярська М. О. Вдосконалення технології прийняття управлінських рішень на промисловому підприємстві // Агросвіт. – 2019. – № 9. – С. 14–17.
- 22.Бреус С. В., Семченко Є. О. Методи та моделі прийняття управлінських рішень // Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку. – 2018. – Вип. 24. – С. 117–122.
- 23.Булах Т. М., Гринчак Н. А., Плахотнікова Л. О. Стратегії управління часом та інноваційні методи підвищення ефективності його використання у діяльності операційного менеджера // Наук. вісн. Нац. акад. статистики, обл. та аудиту. – 2022. – № 3–4. – С. 57–65. – DOI: 10.31767/nasoa.3-4.2022.06. – URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/7247>
- 24.Бурцева О. Є., Пефтієва Ю. Є. Планування та прогнозування як основа прийняття управлінських рішень: зміст, класифікації та порівняння // Бізнес Інформ. – 2016. – № 11. – С. 392–397.
- 25.Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. Теорія прийняття рішень : підручник / за заг. ред. М. П. Бутка. – Київ : Центр учбової літератури, 2015. – 360 с.
- 26.Ваганова Л. В., Юричина І. А., Карпанасюк О. С. Управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції державного управління // Вісник Хмельниц. нац. ун-ту. – 2022. – № 1. – С. 94–98.
- 27.Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посіб. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 420 с.
- 28.Вертакова Ю. Управлінські рішення: розробка і вибір : навч. посіб. – Київ : Знання, 2016. – 352 с.

29. Волобуєв М. Обґрунтування технології прийняття управлінських рішень // Управління розвитком. – 2013. – № 1(141). – С. 72–73.
30. Волчек Р. М., Коляда А. Л., Коверда А. В. Аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень : навч. посіб. – Одеса : ОНЕУ, 2016. – 105 с.
31. Воронько-Невіднича Т. В., Баган Н. В., Торяник А. І. Вплив іміджу менеджера на процес прийняття управлінських рішень // Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». – Київ, 2022. – С. 75–79.
32. Воткінсон М. ГРІД. Інструмент для прийняття рішень у будь-якому бізнесі (у вашому також). – Київ : КМ-Букс, 2019. – 608 с.
33. Гаркуша Н. М. Моделі та методи прийняття рішень при аналізі та аудиті : навч. посіб. – Київ : Знання, 2018. – 591 с.
34. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень : підручник. – Київ : Кондор, 2018. – 187 с.
35. Гнатієнко Г. М., Снитюк В. Є. Експертні технології прийняття рішень : монографія. – Київ : ТОВ «Маклаут», 2008. – 444 с.
36. Гринчак Н. А. Big Data в підвищенні ефективності прийняття управлінських рішень // Сучасна статистика : матеріали XX Міжнар. наук.-практ. конф. з нагоди Дня працівників статистики. – Київ : Інформаційно-аналітичне агентство, 2022. – С. 96–99. – URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/7192>
37. Гринчак Н. А. Концептуальні аспекти багатокритеріального прийняття рішень в управлінській діяльності // Наук. вісн. Нац. акад. статистики, обл. та аудиту. – 2023. – № 1–2. – С. 68–76. – URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/7649>
38. Грищенко О. Ф. Інноваційне рішення — ключовий фактор забезпечення сталого розвитку сучасного підприємства // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 120–127.
39. Груб'як С. В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 11. – URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/33.pdf

- 40.Донець Л. І. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.
- 41.Жовковська Т. Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу // Наук. вісн. Ужгород. нац. ун-ту. – 2018. – № 19. – С. 146–150.
- 42.Коврига О. С. Процес прийняття управлінських рішень у публічному управлінні // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. – 2019. – Т. 30 (69), № 4. – С. 67–72. – DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/12>
- 43.Коряшкіна Л. С. Моделі й методи прийняття рішень : навч. посіб. – Дніпропетровськ : Нац. гірничий ун-т, 2014. – 300 с.
- 44.Кочкодан В. Б. Методи прийняття управлінських рішень : конспект лекцій. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. – 128 с.
- 45.Кочкодан В. Б. Методи прийняття управлінських рішень : метод. вказівки до самоств. роботи студентів. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2020. – 56 с.
- 46.Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку // Економіка та суспільство. – 2022. – № 40. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>
- 47.Круковська О. В., Борковська В. В., Короленко О. Б. Прийняття управлінських рішень, моделі та методи в аналізі та аудиті // Інвестиції: практика та досвід. – 2021. – № 6. – С. 10–16. – DOI: 10.32702/2306-6814.2021.6.10
- 48.Куліш А., Іванова Н. Теоретичні аспекти прийняття управлінських рішень // ЛОГОΣ. ОНЛАЙН. – 2020. – URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139/article/view/5113>
- 49.Мала Н. Т., Процик І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення // Наук. вісн. НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.14. – С. 345–351.
- 50.Мартін Р., Ріел Д. Техніка ухвалення рішень. Як лідери роблять вибір. – Київ : Наш Формат, 2019. – 248 с.

- 51.Методи прийняття рішень при аналізі та аудиті : навч. посіб. – Київ : Знання, 2018. – 591 с.
- 52.Методи та моделі прийняття рішень у міжнародному бізнесі : підручник / Н. П. Литвиненко. – Київ : Центр учбової літератури, 2020. – 336 с.
- 53.Негрей М. В., Тужик К. Л. Теорія прийняття рішень : навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 272 с.
- 54.Нестеренко О. В., Савенков О. І., Фаловський О. О. Інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень : навч. посіб. / за ред. П. І. Бідюка. – Київ : Нац. акад. управління, 2016. – 188 с.
- 55.Ніколаєв К. Д., Чуб С. В. Особливості прийняття управлінських рішень у сфері національної безпеки // Держава та регіони. – 2023. – № 1 (79). – С. 106–111.
- 56.Парій Л. В., Кубрак А. О. Прийняття управлінських рішень на підприємстві // Наук. вісн. Ужгород. нац. ун-ту. – 2023. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-13>
- 57.Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. – Дніпропетровськ : Ун-т митної справи та фінансів, 2015. – 209 с.
- 58.Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. – 3-тє вид., переробл. і доп. – Дніпропетровськ : Ун-т митної справи та фінансів, 2015. – 209 с.
- 59.Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня та ін. ; за ред. Ю. Є. Петруні. – 4-тє вид., переробл. і доп. – Дніпро : Ун-т митної справи та фінансів, 2020. – 276 с. – URL: <http://surl.li/szijs>
- 60.Сабадуха В. О. Філософія критичного мислення та прийняття рішень : підручник. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2023. – 679 с.
- 61.Сметанко О. В. Моделі та методи прийняття рішень в аналізі й аудиті : навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури, 2017. – 456 с.

62. Теорія прийняття рішень : підручник / за заг. ред. М. П. Бутка [М. П. Бутко, І. М. Бутко, В. П. Мащенко та ін.]. – Київ : Центр учбової літератури, 2015. – 360 с.
63. Теорія прийняття рішень : підручник / за заг. ред. М. П. Бутка. – Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 360 с.
64. Теорія прийняття управлінських рішень / М. Негрей, К. Тужик. – Київ : Центр навчальної літератури, 2018. – 272 с.
65. Трифонова О. В., Тимошенко Л. В., Ус С. А. Математичні моделі і методи прийняття рішень для сталого розвитку : навч. посіб. – Дніпро : НТУ «ДП», 2023. – 240 с. – URL: <https://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/165392>
66. Хаджирадева С. К., Гречко Т. К. Системний аналіз і прийняття рішень в публічному управлінні : навч.-метод. посіб. – Київ : НАДУ, 2019. – 247 с.
67. Чередник В. А. Теоретична сутність поняття «управлінське рішення» та класифікація управлінських рішень // Економічний вісник ун-ту. – 2016. – Вип. 31(1). – С. 189–193.
68. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством у сучасних умовах // Вісн. економіки трансп. і пром-сті. – 2018. – № 62. – С. 362–367.
69. Шматько Н., Кармінська-Белоброва М., Пантелєєв М. Особливості колективного методу прийняття управлінських рішень в умовах ризику // Вісн. Нац. техн. ун-ту "Харків. політехн. ін-т" (економ. науки). – 2022. – № 1. – С. 8–12. – DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.8>
70. Штиршов О. М. Теоретичні підходи до прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління // Державне будівництво. – 2023. – № 2 (34). – С. 30–41. – DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-03>
71. Шульга О. Методичні засади прийняття управлінських рішень // Підприємництво та інновації. – 2022. – № 22. – С. 54–58. – DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.9>

- 72.Шульженко І. В., Остапенко С. Ю., Симоненко В. А. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень // Приазовський екон. вісн. – 2018. – № 4. – С. 73–77.
- 73.Ющик О. О. Управлінське рішення: до визначення поняття та видів // Часопис Київського ун-ту права. – 2023. – № 3. – С. 30–33. – DOI: 10.36695/2219-5521.3.2023.04
- 74.Robbins S. P., Coulter M. Management. 12th ed. – Boston : Pearson Education, 2016. – 744 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Провідні країни-експортери вина за 2020-2024 рр., млн. дол. США

Країна	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024/ 2020, %
Сукупний світовий експорт	35883,390	34338,563	40973,580	39793,211	38994,370	109%
Франція	10971,416	9975,720	13146,608	12965,719	12961,199	118%
Італія	7200,336	7226,730	8480,298	8251,107	8403,232	117%
Іспанія	3066,683	3059,557	3481,080	3180,169	3179,011	104%
Чилі	1929,957	1827,656	1968,328	1911,130	1527,006	79%
Австралія	2084,813	2125,042	1697,284	1508,321	1391,815	67%
Нова Зеландія	1216,911	1300,814	1369,258	1423,540	1292,472	106%
США	1403,533	1317,594	1471,760	1464,647	1225,679	87%
Німеччина	1168,349	1047,027	1181,454	1098,359	1146,076	98%
Португалія	917,374	977,936	1096,917	988,774	1003,481	109%
Аргентина	792,460	774,722	853,269	787,540	652,195	82%

Географічна структура світового імпорту вина за 2020-2024 рр., %

Країна	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Сукупний світовий імпорт	100%	100%	100%	100%	100%
США	18%	17%	18%	19%	17%
Великобританія	12%	13%	11%	12%	13%
Німеччина	8%	9%	8%	7%	7%
Канада	5%	6%	5%	6%	5%
Японія	5%	4%	4%	5%	4%
Нідерланди	4%	4%	4%	4%	4%
Швейцарія	3%	4%	4%	3%	3%
Бельгія	3%	3%	4%	3%	3%
Китай	7%	5%	4%	3%	3%
Франція	3%	3%	2%	3%	3%

Товарний розріз світового експорту вина, 2019-2023 рр., млн. дол. США

Товарна група	Період					
	2020	2021	2022	2023	2024	2024/ 2020, %
Світовий експорт	35883,390	34338,563	40973,580	39793,211	38994,370	109%
Вино зі свіжого винограду...у тарі місткістю <= 2 л (за винятком ігристого вина)	24809,674	24008,326	28138,883	26850,186	25908,717	104%
Ігристе вино зі свіжого винограду	7315,278	6337,485	8828,198	9216,868	9555,263	131%
Вино зі свіжого винограду...в ємностях понад 10 л (за винятком ігристого вина)	2905,102	3054,382	3036,882	2840,716	2607,487	90%
Вино зі свіжого винограду...в ємностях > 2 л, але <= 10 л (за винятком ігристого вина)	704,322	771,341	787,907	750,656	768,846	109%
Виноградне сушло, фактичною алкогольною міцністю > 0,5% об. (за винятком виноградного сусла...)	135,875	147,242	165,026	107,748	131,892	97%