Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
Кафедра математики та економіки

«До захисту допускаю»
завідувач кафедри математики
та економіки
_____ Тарас ВІЙЧУК
«__» _____ 2025 р.

ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ ПРИ ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Спеціальність 073 Менеджмент

магістерська робота
на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією
«Менеджмент інноваційної діяльності»

Автор роботи – Харкавий Олег Володимирович _____
(підпис)

Науковий керівник – к.е.н., доцент
Лапчук Ярослав Степанович _____
(підпис)

Дрогобич, 2025

ЗАХИСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Використання інноваційних методів при прийнятті управлінських рішень
(тема роботи)

Оцінка за стобальною шкалою _____
Оцінка за національною чотирибальною шкалою _____

Коротка мотивація оцінки захисту:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____ Голова ЕК _____ _____
дата підпис прізвище, ім’я

Секретар ЕК _____ _____
підпис прізвище, ім’я

АНОТАЦІЯ

Харкавий О. В. Використання інноваційних методів при прийнятті управлінських рішень. – Рукопис.

Магістерська робота присвячена дослідженню процесу розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень У роботі проведено теоретичне узагальнення сутності та ролі управлінських рішень у забезпеченні ефективності функціонування підприємства, визначено їх місце в системі менеджменту та охарактеризовано базові функції — аналітичну, координаційну, контролювальну, інформаційну, ресурсну та мотиваційну.

На основі діагностики діяльності ТОВ «Неском», з урахуванням фактичних фінансово-економічних показників, організаційних характеристик та ринкових умов. Застосовано матричні методи оцінки конкурентного середовища (модель М. Портера), SWOT-аналіз, аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, що дозволило визначити загрози, можливості та стратегічні перспективи розвитку підприємства. Застосовано матричні методи оцінки конкурентного середовища (модель М. Портера), SWOT-аналіз, аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, що дозволило визначити загрози, можливості та стратегічні перспективи розвитку підприємства.

У роботі запропоновано організаційно-економічні механізми вдосконалення процесу прийняття рішень, визначено ризики і методи їх мінімізації, сформовано комплекс управлінських заходів щодо підвищення ефективності системи менеджменту ТОВ «Неском».

Розроблено модель інноваційного процесу прийняття управлінських рішень, яка включає п’ять ключових блоків: ініціювання рішення на основі BI-систем, цифрову генерацію альтернатив, прогнозування ефективності на базі штучного інтелекту, оптимізаційний вибір з використанням методів AHP і TOPSIS, а також реалізацію і контроль рішень у цифровому середовищі

Ключові слова: управлінські рішення, інтелектуальна система підтримки рішень, Business Intelligence, ризики, ефективність, цифрова трансформація, оптимізація, штучний інтелект.

ABSTRACT

Kharkavyi O. V. Using innovative methods in making management decisions. – Manuscript.

The master's thesis is devoted to the study of the process of developing, adopting and implementing management decisions. The work provides a theoretical generalization of the essence and role of management decisions in ensuring the efficiency of the enterprise's functioning, determines their place in the management system and characterizes the basic functions - analytical, coordination, control, information, resource and motivational.

Based on the diagnostics of the activities of LLC "Neskom", taking into account the actual financial and economic indicators, organizational characteristics and market conditions. Matrix methods for assessing the competitive environment (M. Porter's model), SWOT analysis, analysis of the influence of external and internal factors were applied, which allowed us to determine the threats, opportunities and strategic prospects for the development of the enterprise. Matrix methods for assessing the competitive environment (M. Porter's model), SWOT analysis, analysis of the influence of external and internal factors were applied, which allowed us to determine the threats, opportunities and strategic prospects for the development of the enterprise.

The paper proposes organizational and economic mechanisms for improving the decision-making process, identifies risks and methods for minimizing them, and forms a set of management measures to improve the efficiency of the management system of LLC Nescom. A model of the innovative process of making management decisions has been developed, which includes five key blocks: initiating a decision based on BI systems, digital generation of alternatives, forecasting efficiency based on artificial intelligence, optimization selection using AHP and TOPSIS methods, as well as implementation and control of decisions in a digital environment

Keywords: management decisions, intelligent decision support system, Business Intelligence, risks, efficiency, digital transformation, optimization, artificial intelligence.

ЗМІСТ

ВСТУП……...6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ЯК ОБ'ЄКТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ……..……..…….9

1.1. Поняття та сутність управлінського рішення ……9

1.2. Функції управлінського рішення в системі менеджменту ……19

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ ТА СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ В ПРОЦЕСІ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.……32

2.1. Аналіз підходів та технології прийняття управлінських рішень у ТОВ «Неском»: якість і ефективність……..……32

2.2. Аналіз впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на процес прийняття та ефективність управлінських рішень на ТОВ «Неском» ……44

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТА ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ ……..……..52

3.1. Розробка моделі застосування інноваційних методів у процесі прийняття управлінських рішень на ТОВ «Неском»……52

3.2. Впровадження інтелектуальної системи підтримки управлінських рішень на ТОВ «Неском» ……62

ВИСНОВКИ…… 70

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……...……73

ВСТУП

Актуальність теми: Традиційні методи управління, які базуються на лінійних технологіях обробки інформації, дедуктивному підході та досвіді керівника, в умовах цифрової економіки втрачають свою ефективність. Висока складність бізнес-процесів, необхідність обробки великих обсягів інформації, швидка зміна умов функціонування та зростання ролі людського капіталу потребують впровадження інноваційних методів при прийнятті управлінських рішень.

Інноваційні методи дозволяють моделювати альтернативні варіанти рішень, прогнозувати їх вплив на економічні результати діяльності підприємства, враховувати чинники невизначеності, а також оперативно адаптувати управлінські дії до нових викликів ринку. Крім того, інноваційні управлінські технології забезпечують можливість формування аналітичних сценаріїв, що підвищують ефективність стратегічного, тактичного та оперативного управління.

Особливої актуальності набуває питання розробки інноваційного підходу до прийняття управлінських рішень у контексті розвитку концепцій цифрової трансформації, менеджменту знань, інтелектуального капіталу та сталого розвитку організацій. Інноваційні методи управління дають змогу не лише обробляти інформацію, а й аналізувати її з точки зору ризиків, невизначеності та стратегічних перспектив.

В умовах цифровізації інноваційні управлінські методи стають не лише засобом автоматизації бізнес-процесів, але й інструментом стратегічного планування. Саме тому дослідження механізмів застосування інноваційних методів при прийнятті управлінських рішень є особливо актуальним для підприємств різних галузей економіки, які прагнуть посилити свою конкурентоспроможність, забезпечити сталий розвиток і підвищити ефективність функціонування.

Проблематика застосування інноваційних методів у процесі прийняття управлінських рішень є достатньо дослідженою. Значний внесок у розвиток теорії управлінських рішень зробили такі науковці, як Г. Саймон, П. Друкер, А. Файоль, Г. Мінцберг, які заклали методологічні основи процесу ухвалення рішень. У вітчизняній науковій літературі теоретичні та прикладні аспекти управлінських рішень досліджували І. Б. Гевко, О. Є. Кузьмін, Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник. Водночас, недостатньо дослідженими є такі аспекти, як формування інтегрованої моделі інноваційного прийняття рішень, оцінка ефективності застосування інноваційних методів в управлінні та адаптація інтелектуальних технологій до специфіки діяльності українських підприємств, що і вплинуло на вибір теми магістерського дослідження.

Мета магістерської роботи полягає у дослідженні теоретичних основ, аналізі сучасних інноваційних методів та розробці практичних рекомендацій щодо їх ефективного застосування у процесі прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі **завдання**:

1. розкрити сутність та поняття управлінського рішення;
2. визначити функції управлінського рішення в системі менеджменту;
3. здійснити аналіз підходів та технології прийняття управлінських рішень у ТОВ «Неском»: якість і ефективність;
4. дослідити вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на процес прийняття та ефективність управлінських рішень на ТОВ «Неском»;
5. розробити модель застосування інноваційних методів у процесі прийняття управлінських рішень на ТОВ «Неском»;
6. запропонувати практичні рекомендації щодо впровадження інтелектуальної системи підтримки управлінських рішень на ТОВ «Неском».

Об’єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень у системі менеджменту підприємства.

Предметом дослідження є інноваційні методи, технології та підходи, що застосовуються при формуванні, обґрунтуванні та реалізації управлінських рішень в управлінській діяльності ВАТ ПВП «Енергія»

Методи дослідження включають системний аналіз, порівняльний аналіз, економіко-математичне моделювання, експертне оцінювання та методи прогнозування.

Теоретичною та інформаційною базою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі менеджменту, інноваційного розвитку, інформаційних технологій, стратегічного управління та бізнес-аналітики, матеріали звітності ВАТ ПВП «Енергія», власні спостереження, опитування управлінського персоналу.

Елементи наукової новизни магістерської роботи полягають у поглибленому аналізі інноваційних методів та розробці теоретико-методичних підходів до їх використання у процесі прийняття управлінських рішень із врахуванням умов сучасного економічного середовища.

Результати магістерської роботи відображені в наукові публікації: Особливості організації виробничих процесів в умовах глобалізації. «Національні інтереси України» науково-практичний журнал. 2025. № 5(10) 2025. С. 1517. С. 824-833.

Практична цінність магістерської роботи полягає у формуванні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінської діяльності на основі використання інноваційних інструментів, що дозволить забезпечити адаптивність, гнучкість та результативність управлінських рішень в умовах сучасного економічного середовища.

Структура і обсяг роботи. Відповідності до мети і завдань побудований зміст роботи, яка включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 80 сторінок тексту, включає рисунки та 58 літературних джерел.

Розділ 1. Теоретико-методичні основи управлінського рішення як об’єкта управлінської діяльності

1.1. Поняття та сутність управлінського рішення

Управлінські рішення займають ключове місце в системі менеджменту, адже саме рішення визначають напрям розвитку підприємства, ефективність використання ресурсів, конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. В управлінській науці рішення розглядаються не лише як одноразовий акт вибору, а як складний, багаторівневий процес, що охоплює аналіз ситуації, формування альтернатив, оцінку можливих наслідків та впровадження обраного варіанта.

Управлінське рішення є центральним елементом процесу управління, що відображає реакцію суб’єкта управління на певну управлінську проблему. Воно є результатом інтелектуальної, аналітичної та організаційної діяльності керівника або групи фахівців, на основі якої визначається конкретна модель дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

Управлінське рішення — це результат інтелектуальної, творчої та аналітичної діяльності керівника або групи менеджерів, спрямований на вирішення організаційної проблеми й досягнення поставленої мети шляхом вибору оптимального варіанта дії з-поміж кількох можливих альтернатив.[48, с. 34] Воно є офіційним актом волевиявлення суб’єкта управління, що передбачає визначення цілей, завдань, ресурсів, строків та відповідальних виконавців. Управлінське рішення має організаційно-правовий характер і не лише фіксує позицію керівництва, але й зобов’язує підлеглих до виконання певних дій.

На думку класиків менеджменту (Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Саймон, П. Друкер), рішення є основною функцією управління, оскільки без процесу формулювання та вибору альтернатив не може відбуватися організація, планування чи контроль.

Сутність управлінського рішення проявляється у таких ключових аспектах:(Рисунок 1.1)

Рисунок 1.1 Аспекти прийняття управлінських рішень

Інтелектуально-аналітичний аспект. Рішення є результатом мисленнєвої діяльності, що включає аналіз проблеми, прогнозування наслідків, вибір найбільш ефективного варіанта дії. Воно потребує логічного мислення, застосування наукових методів, економічних розрахунків, інтуїції та досвіду. [20, с. 73]

Організаційний аспект. Управлінське рішення є інструментом організації діяльності підприємства. Воно забезпечує координацію дій персоналу, розподіл ресурсів, регламентацію трудових процесів, формування нових організаційних структур та процедур. [16, с. 119]

Соціально-комунікаційний аспект. Управлінське рішення неможливе без комунікації. Інформаційний обмін, погодження позицій, взаємодія між

підрозділами та виконавцями забезпечує ефективність процесу прийняття та реалізації рішення.

Правовий аспект. Будь-яке рішення має нормативний характер і здійснюється в межах чинного законодавства, внутрішніх регламентів, положень та стандартів організації. [42, с. 143]

Поведінковий аспект. Управлінське рішення впливає на поведінку працівників, мотивацію, трудову активність та корпоративну культуру. Грамотно сформульоване рішення сприяє підвищенню дисципліни, відповідальності, залученості персоналу. [20 с. 103]

Зміст управлінського рішення визначається його структурою, що включає такі обов'язкові компоненти (Рисунок 1.2)

Рис. 1.2. Структура управлінських рішень

Формулювання та постановка проблеми є одним із найважливіших етапів процесу прийняття управлінського рішення, оскільки саме від точності визначення проблеми залежить коректність вибору мети, ефективність обґрунтування варіантів та результативність реалізації рішення. Неправильно сформульована проблема може призвести до хибних висновків, нераціонального використання ресурсів і помилкових управлінських дій.

Управлінська проблема — це реальна або потенційна ситуація, яка виникає в діяльності підприємства й потребує втручання суб'єкта управління для її усунення, мінімізації наслідків або трансформації у можливість розвитку. [19] Проблема завжди є наслідком невідповідності між бажаним (цільовим) і фактичним станом системи управління, ресурсами, результатами чи поведінкою персоналу.

Формулювання проблеми — це процес логічного й аналітичного осмислення ситуації, виявлення її причин, конфліктів, загроз або нереалізованих можливостей, а також визначення того, що саме необхідно змінити. [43, с. 91]

Правильне формулювання охоплює: опис фактичної ситуації та її відмінності від бажаного стану; визначення масштабів проблеми (локальна, системна, стратегічна); ідентифікацію причин, що породили проблему; встановлення обмежень, у рамках яких потрібно знайти рішення.

Постановка проблеми є концептуальним етапом управлінського процесу, що визначає якість, точність та обґрунтованість управлінського рішення. Вона передбачає не лише констатацію неполадки чи відхилення, а й системне розуміння її причин, масштабів та наслідків. [12] Чітко сформульована проблема — це половина вирішення, вона створює основу для формування мети, вибору альтернатив і розробки ефективної управлінської стратегії.

Етапи постановки управлінської проблеми при прийнятті рішень відображені в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Етапи постановки управлінської проблеми

Етап	Зміст дій	Результат
Виявлення проблемної ситуації	Аналіз відхилень у показниках, процесах, поведінці	Констатація факту існування проблеми
Діагностика причин	Аналіз ринкових, ресурсних, поведінкових, організаційних факторів	Встановлення джерел проблеми
Формулювання сутності проблеми	Чітке визначення того, що потрібно усунути або змінити	Змістовне формулювання проблемного питання
Встановлення меж і обмежень	Визначення часових, правових, ресурсних рамок	Коректність і реалістичність постановки
Оцінка значущості проблеми	Ранжування за пріоритетністю, ризиками, впливом на стратегічні цілі	Обґрунтування необхідності вирішення

Правильно сформульована проблема повинна відповідати таким вимогам:(таблиця 1.2)

Таблиця 1.2

Вимоги до формулювання проблеми

Вимога	Пояснення
Конкретність	Проблема має бути чітко окреслена, без абстрактності
Вимірюваність	Повинні бути визначені показники, які її характеризують
Причинність	Проблема має містити аналіз причин, а не лише симптомів
Актуальність	Проблема повинна мати вагоме значення для організації
Реальність вирішення	Розв’язання має бути досяжним у наявних умовах

Будь яка організація в процесі своєї діяльності стикається з типовими управлінськими проблеми.(таблиця 1.3)

Таблиця 1.3

Типові управлінські проблеми

Тип проблеми	Приклад
Організаційна	Неефективна структура управління, дублювання функцій
Інформаційна	Відсутність достовірної звітності, несвоєчасний обіг документів
Кадрова	Низька мотивація, плинність кадрів, дефіцит компетенцій
Економічна	Зростання витрат, падіння прибутковості, втрата ринку
Інноваційно-технологічна	Відставання в цифровізації, старіння обладнання
Стратегічна	Втрата конкурентоспроможності, нечітка бізнес-модель

Для аналітичного визначення проблеми використовують такі сучасні методи.(таблиця 1.4)

Таблиця 1.4

Методи виявлення та постановки проблем

Метод	Призначення
SWOT-аналіз	Виявлення сильних, слабких сторін, можливостей і загроз
Аналіз «5 Чому»	Діагностика причин проблеми
Fishbone-діаграма (Ішікава)	Структуризація факторів, що впливають на проблему
GAP-аналіз	Порівняння фактичних і нормативних показників
PESTEL-аналіз	Виявлення впливу зовнішніх факторів

Модель логічного підходу до визначення проблеми зобразимо схематично.(Рисунок 1.3)

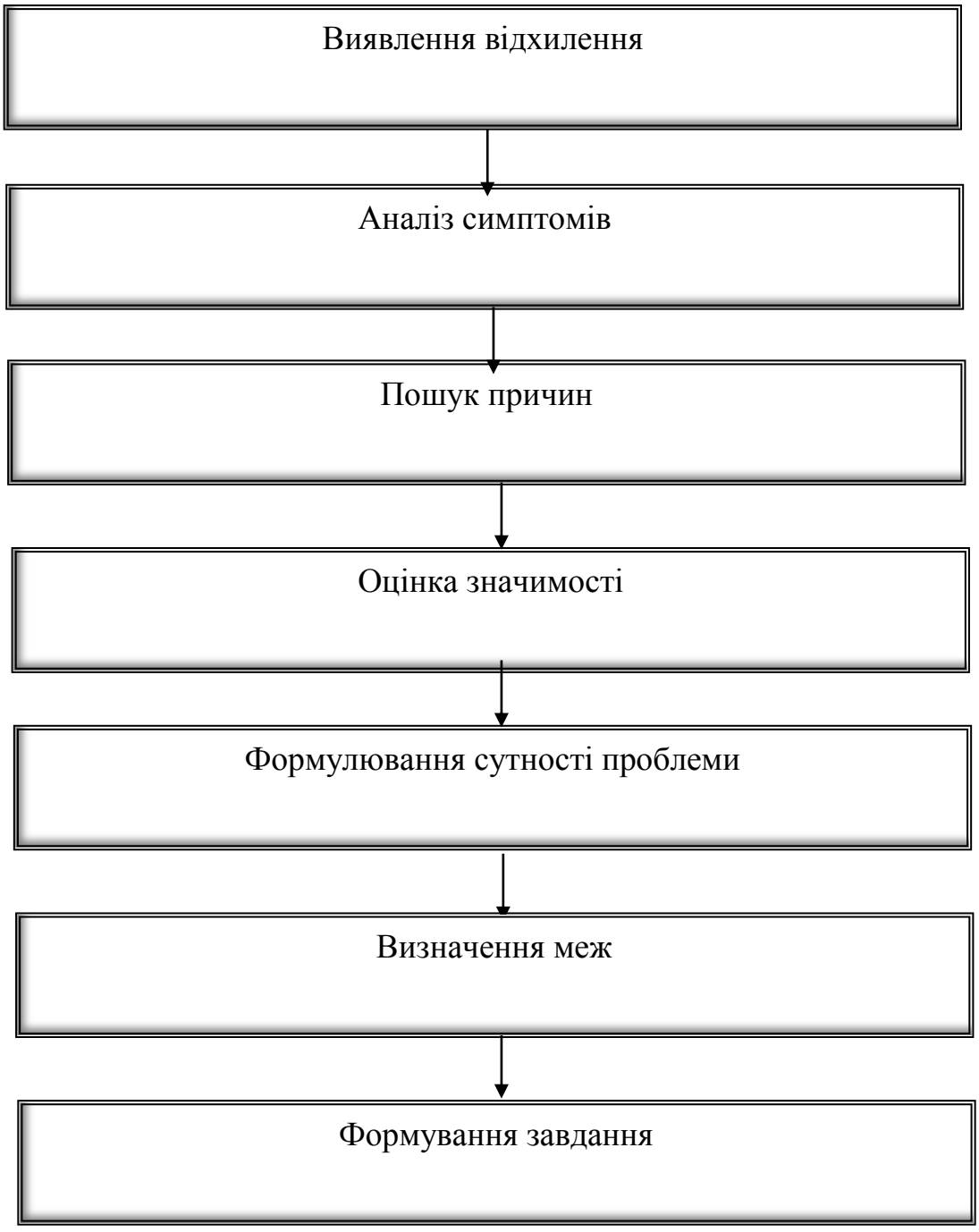

Рис. 1.3. Схематична модель логіки визначення проблеми

Таким чином, сутність управлінського рішення полягає у виборі та впровадженні найоптимальнішого способу розв'язання проблеми, що забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей організації з урахуванням ресурсних, часових та ризикових обмежень.

Постановка мети та визначення очікуваних результатів є базовим і концептуальним компонентом управлінського рішення, оскільки саме вони визначають зміст, спрямованість та логіку майбутніх дій. Правильно сформульована мета задає напрям руху, дозволяє координувати зусилля виконавців, оптимізувати ресурси та оцінювати ефективність реалізації рішень.

Постановка мети включає: формулювання стратегічних і тактичних завдань; визначення ключових показників успіху (KPI); побудову дерева цілей; деталізацію цілей через систему SMART.(таблиця 1.5)

Таблиця 1.5

SMART-модель формулювання мети

Критерій	Особливості формулювання мети
Specific (конкретна)	Має чітко визначений зміст і напрям
Measurable (вимірювана)	Використовує кількісні чи якісні показники
Achievable (досяжна)	Реалістична з урахуванням ресурсів
Relevant (релевантна)	Відповідає загальній стратегії та місії
Time-bound (обмежена в часі)	Має чітко визначений термін виконання

Мета виконує такі ключові функції: регулятивна — спрямовує діяльність організації; мотиваційна — стимулює виконавців до досягнення результатів; проєктувальна — визначає зміст та обсяг майбутніх дій; оціночна — дозволяє виміряти ефективність рішень; комунікаційна — забезпечує узгодженість дій між підрозділами. [40]

Правильне формулювання мети запобігає неузгодженості, дублюванню функцій, перевитратам ресурсів і неефективності управлінського процесу

Вибір критеріїв оцінки ефективності управлінських рішень передбачає визначення таких показників, які найбільш точно відображають

результативність реалізованого рішення. На цьому етапі важливо встановити, які параметри (економічні, соціальні, організаційні, технологічні) мають ключове значення для підприємства. Критерії повинні бути вимірюваними, об’єктивними, порівнюваними та релевантними до поставленої мети.

До основних критеріїв найчастіше належать: рівень прибутковості, скорочення витрат, зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції, оптимізація ресурсів, задоволеність персоналу та клієнтів. Вибір критеріїв дозволяє забезпечити обґрунтованість оцінки результатів управлінського рішення та створює основу для контролю, аналізу й коригування у процесі його реалізації.

Визначення можливих альтернатив — це процес пошуку й формування кількох варіантів вирішення управлінської проблеми. [20] На цьому етапі керівник розглядає різні шляхи дій, які можуть привести до досягнення поставленої мети, порівнює їх за змістом, ресурсами та можливими результатами. Мета — створити перелік реальних, здійсненних і ефективних варіантів, серед яких у подальшому буде обрано найкращий.

Аналіз наслідків реалізації альтернатив — це оцінка того, як кожен із варіантів рішень вплине на підприємство в коротко- і довгостроковій перспективі. На цьому етапі розглядають можливі результати, витрати, ризики, вигоди та побічні ефекти кожної альтернативи. Мета — визначити, які з варіантів є найбільш реалістичними, економічно обґрунтованими і безпечними для впровадження.

Обґрунтування оптимального варіанта вибору альтернатив полягає у визначенні того рішення, яке найкраще відповідає поставленим цілям, критеріям ефективності та ресурсним можливостям організації. Для цього порівнюються всі альтернативи за ключовими показниками — витратами, очікуваними результатами, рівнем ризику, термінами реалізації та впливом на стратегічний розвиток підприємства. Обраний варіант має забезпечувати максимальну користь за мінімальних витрат і бути реалістичним для впровадження в існуючих умовах.

Визначення ресурсів, відповідальних осіб і строків виконання — це етап управлінського рішення, на якому встановлюється, що саме потрібно для реалізації обраного варіанта. Формується перелік необхідних матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів. Призначаються відповідальні виконавці та координатори, які контролюватимуть хід виконання. Також визначаються конкретні терміни реалізації кожного етапу, що дозволяє планувати роботи, забезпечувати контроль і оцінювати дотримання графіка.

Контроль і коригування управлінських рішень є завершальним, але надзвичайно важливим етапом управлінського циклу, який забезпечує досягнення очікуваних результатів, своєчасне реагування на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища та підвищення якості управління. Цей процес передбачає систематичне спостереження за виконанням рішення, аналіз фактичних результатів і, за потреби, внесення уточнень та змін.

Основні механізми контролю. Попередній (превентивний) контроль. Здійснюється до початку реалізації управлінського рішення. Його мета — перевірка готовності ресурсів, відповідності планів, технологій, бюджету та виконавців поставленим завданням.

Поточний (оперативний) контроль. Здійснюється в процесі реалізації рішення. Дає змогу відстежувати хід виконання завдань, своєчасно виявляти відхилення, коригувати дії, оптимізувати використання ресурсів.

Підсумковий (ретроспективний) контроль. Здійснюється після завершення реалізації управлінського рішення. Містить аналіз досягнутих результатів, оцінку ефективності, продуктивності та відповідності фактичних даних очікуваним цілям.

Механізми коригування управлінських рішень: адаптивне коригування; коригування на основі зворотного зв’язку; стратегічне коригування; оперативне коригування.

1.2. Функції управлінського рішення в системі менеджменту

Управлінське рішення є базовим інструментом впливу керівника на об’єкт управління та здійснення цілеспрямованої діяльності в організації. Завдяки рішенню реалізуються функції менеджменту — планування, організація, мотивація, контроль і регулювання. Управлінське рішення не ізольоване явище, а системний процес стратегічного та оперативного управління, що поєднує інтелектуальну, аналітичну й творчо-практичну діяльність.

Функції управлінського рішення розглядаються як форми прояву його змісту, інструменти реалізації управлінського впливу, способи трансформації інформації у практичні дії. Вони забезпечують цільовий характер управління, орієнтують організацію на результативність, адаптивність та економічну ефективність. [50]

Управлінське рішення виконує функцій, які умовно можна розділити на генеративні (створення і формування), організаційні, регулятивно-контрольні та соціально-комунікативні.(Рисунок 1.4)

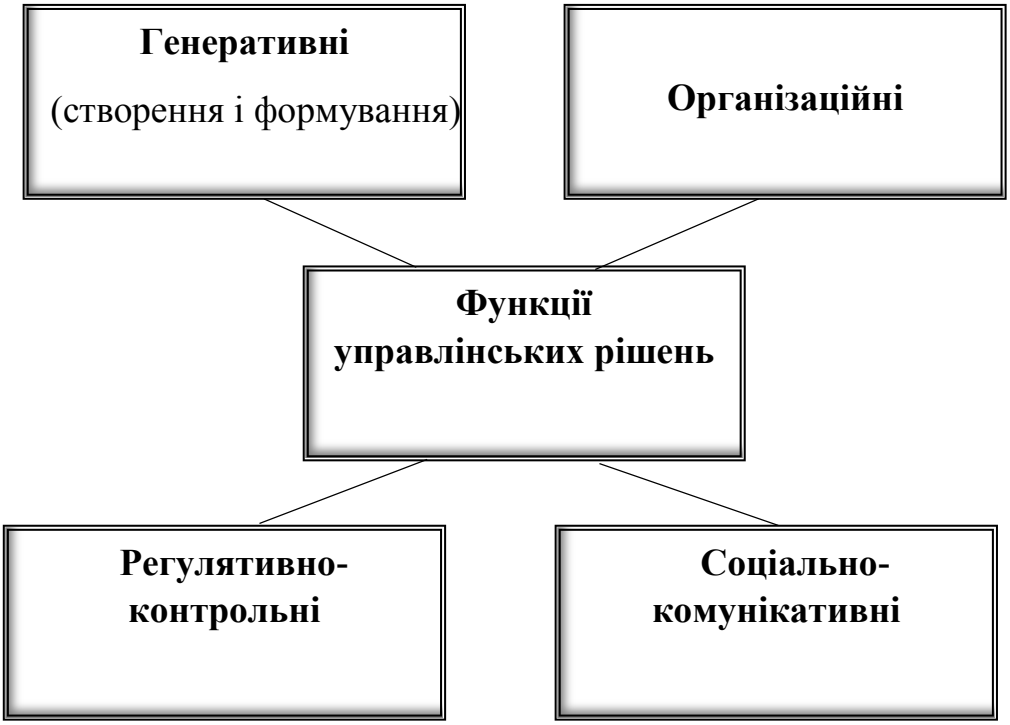

Рис. 1.4. Функції управлінських рішень

Управлінське рішення виконує низку ключових функцій у системі менеджменту підприємства.(таблиця 1.6)

Таблиця 1.6

Функції управлінського рішення в системі менеджменту підприємства

Функція	Характеристика	Значення для управління
Координаційна	Забезпечує узгодженість дій структурних підрозділів	Досягається синхронність роботи
Мотиваційна	Стимулює працівників до виконання завдань	Формує зацікавленість у результатах
Інформаційна	Передає необхідні дані для дій	Забезпечує прозорість і точність
Контролювальна	Дає можливість оцінити виконання	Формує основу для коригування планів
Ресурсна	Регулює розподіл ресурсів	Забезпечує ефективність їх використання

У таблиці представлено основні функції, які виконує управлінське рішення в управлінській системі підприємства. Вказано не лише назву функції, але й її характеристику та значення для організації. Це дозволяє сформувати цілісне уявлення про те, як управлінське рішення виступає механізмом для координації дій, мотивації персоналу, інформаційної підтримки, контролю діяльності та розподілу ресурсів. Таблиця демонструє, що управлінське рішення є не лише актом вибору, а функціональним інструментом управління.

Координаційна функція управлінських рішень є однією з ключових у системі менеджменту, оскільки забезпечує узгодженість дій між

структурними підрозділами, працівниками та ресурсами організації. Вона спрямована на те, щоб усі елементи управлінської системи діяли цілісно, синхронізовано, в одному напрямі та з урахуванням спільної мети. Саме завдяки координації управлінське рішення трансформується з теоретичної моделі в практичну діяльність, забезпечуючи ефективну взаємодію виконавців, ресурсів та управлінських впливів.

Координаційна функція означає організацію узгодженої взаємодії між усіма учасниками процесу реалізації рішення. Вона передбачає: встановлення логічних зв'язків між етапами виконання; регламентацію обміну інформацією; синхронізацію виконання завдань у часі та просторі; забезпечення сумісності зусиль і ресурсів.

Отже, координація виступає своєрідним «інтегратором», що поєднує окремі елементи діяльності в єдиний комплекс, спрямований на досягнення стратегічної та оперативної мети. Механізми реалізації координаційної функції відображено в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Механізми реалізації координаційної функції

Механізм	**Сутність**	**Приклади реалізації**
Комунікаційний	Забезпечення обміну інформацією між учасниками	звіти, наради, електронні системи
Регламентуючий	Визначення правил, процедур, стандартів взаємодії	посадові інструкції, регламенти
Управлінський	Узгодження дій і ресурсів керівниками різного рівня	делегування, планування діяльності
Контролюючий	Відстеження виконання завдань і коригування процесу	аудит, моніторинг, КР

Координаційна функція управлінських рішень є центральним елементом системи менеджменту, оскільки забезпечує узгодженість управлінського процесу, гармонізацію ресурсів, інформації та виконавців. Вона трансформує управлінське рішення зі статичного документа у динамічний процес, спрямований на досягнення цілей підприємства. Ефективна координація сприяє підвищенню конкурентоспроможності, організаційної гнучкості та якості управління.

Мотиваційна функція управлінського рішення посідає ключове місце в системі менеджменту, оскільки забезпечує перетворення змісту рішення у реальну діяльність через активізацію людського фактора.[13] Без належної мотивації навіть найкраще управлінське рішення може залишитися нереалізованим або виконаним поверхово. Тому мотивація виступає системоутворюючим чинником, який спрямовує поведінку працівників на досягнення поставлених цілей, формує внутрішню готовність до змін і сприяє здійсненню управлінського впливу.

Мотиваційна функція охоплює сукупність методів, важелів і умов, що стимулюють учасників організації до виконання завдань, закріплених в управлінському рішенні. Така функція забезпечує орієнтацію персоналу не лише на виконання розпоряджень, а й на усвідомлену участь у досягненні спільних результатів. Вона створює для працівників моральну, психологічну та матеріальну основу, що спонукає їх до активної діяльності.

Мотиваційна функція полягає у формуванні внутрішніх і зовнішніх стимулів для працівників, які змушують їх не лише виконувати управлінські рішення, а й прагнути до якісного та ефективного їх втілення. Її сутність проявляється у: створенні умов для добровільного та зацікавленого виконання рішення; формуванні зв’язку між результатами діяльності та винагородою; орієнтації на індивідуальні потреби, цінності та мотиви працівників; стимулюванні ініціативності, творчої активності, відповідальності. (Рисунок 1.5)

-

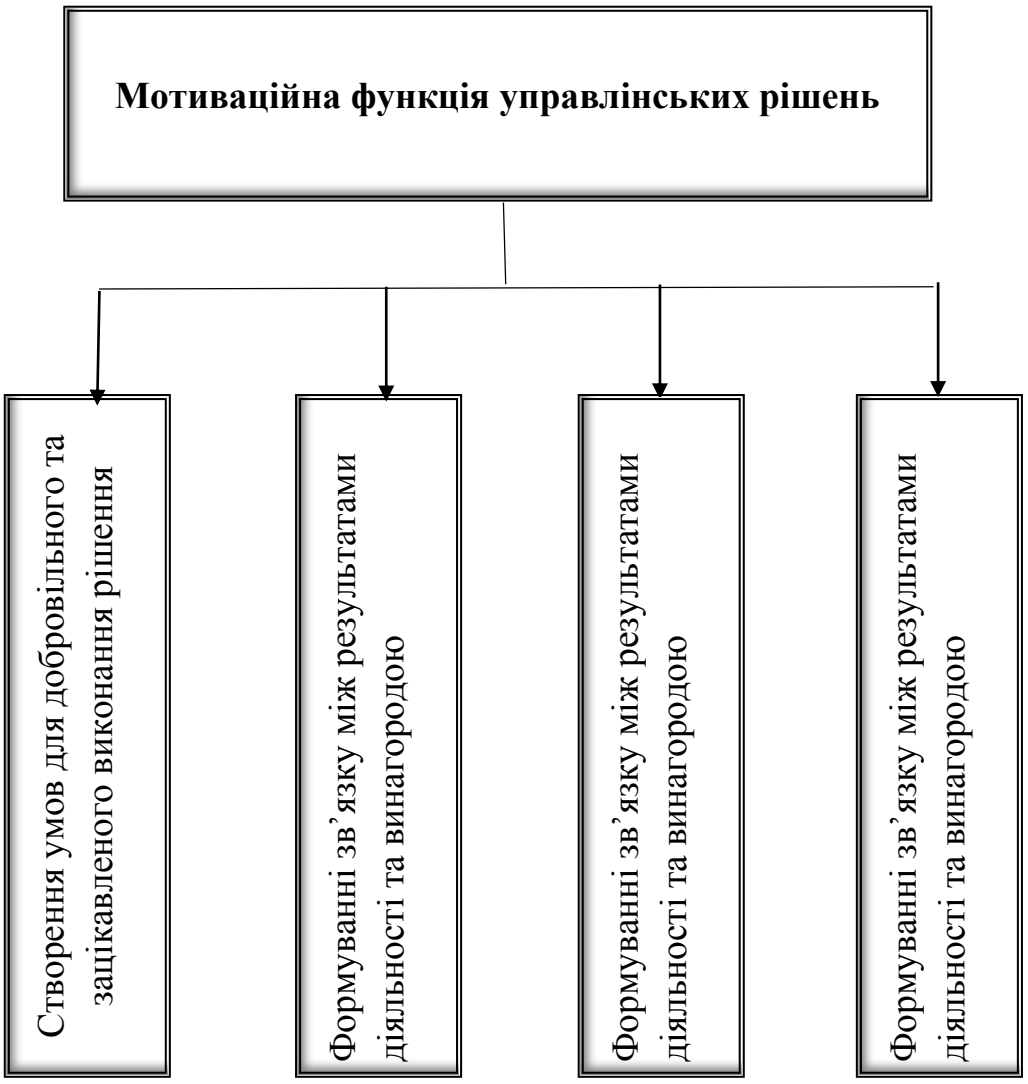

Рис. 1.5.Сутність мотиваційної функції

Основні завдання мотиваційної функції: забезпечення зацікавленості персоналу в досягненні цілей управлінського рішення; формування позитивного ставлення до змін, спричинених прийнятим рішенням; узгодження особистих і організаційних інтересів; розробка системи стимулів та винагород; запобігання пасивності, опору нововведенням, формальному виконанню.

Мотиваційна функція реалізується через систему методів управління, яка охоплює економічні, адміністративні, соціально-психологічні та моральні стимули.

Таблиця 1.8

Механізми реалізації мотиваційної функції

Механізм	**Характеристика**	**Приклад використання**
Економічний	Матеріальне стимулювання, фінансові винагороди	Премії, бонуси, участь у прибутках
Соціально-психологічний	Формування організаційної культури і командної згуртованості	Корпоративні заходи, наставництво
Нематеріальний	Визнання, похвала, статус, кар'єрний розвиток	Почесні звання, підвищення, грамоти
Адміністративний	Виконання норм, вимог, регламентів, оцінка діяльності	Розподіл обов'язків, посадові інструкції

Ефективна мотиваційна діяльність передбачає баланс матеріальних і нематеріальних стимулів, а також врахування індивідуальних особливостей і поведінкових моделей кожного працівника.

Мотивація не зводиться лише до винагороди. Вона ґрунтується на розумінні того, що люди прагнуть: визнання своїх досягнень; самореалізації; впливу на процес ухвалення рішень; справедливої оцінки діяльності; сприятливого психологічного клімату.

Тому мотиваційна функція управлінських рішень потребує створення таких умов, коли працівник не лише «повинен», а й «хоче» виконувати рішення, бере у процесі активну участь, пропонує власні ідеї, бере відповідальність за результат.

Мотивація відіграє ключову роль у перетворенні управлінського рішення в діяльність: сприяє активізації трудового потенціалу; забезпечує результативність та якість виконання; стимулює інноваційність та ініціативу;

формує відповідальність і командну згуртованість; мінімізує конфлікти, бюрократію та пасивність. [20, с. 121]

Особливо важливою мотиваційна функція є при впровадженні інноваційних рішень, які часто спричиняють опір з боку персоналу. Саме мотивація допомагає створити сприятливі психологічні умови, в яких нововведення сприймаються не як примус, а як перспективний інструмент розвитку.

Мотиваційна функція управлінських рішень є системоутворювальним елементом, що забезпечує реальне втілення рішень в діяльність організації. Вона сприяє мобілізації людського потенціалу, формує зацікавленість персоналу, підвищує продуктивність та забезпечує успішну реалізацію стратегічних і тактичних цілей. Ефективна мотивація перетворює управлінське рішення на неформальний документ, а на живий, дієвий механізм організаційного розвитку.

Інформаційна функція управлінського рішення є однією з ключових у системі менеджменту, оскільки забезпечує формування, передачу, обробку та використання даних, необхідних для прийняття та реалізації управлінських дій. Вона охоплює як процес збору та аналізу інформації про внутрішній стан організації, так і моніторинг зовнішнього середовища, включаючи конкурентів, ринок, економічні умови, правове регулювання та технологічні тренди. [17]

Сутність інформаційної функції полягає в тому, що будь-яке управлінське рішення базується на певному інформаційному масиві, який дозволяє керівнику обґрунтувати доцільність дій, оцінити ризики, визначити альтернативи та спрогнозувати наслідки. Іншими словами, інформація є базисом, на якому будується логіка управлінського рішення. Інформаційна функція включає кілька взаємопов’язаних аспектів.(Рисунок 1.6)

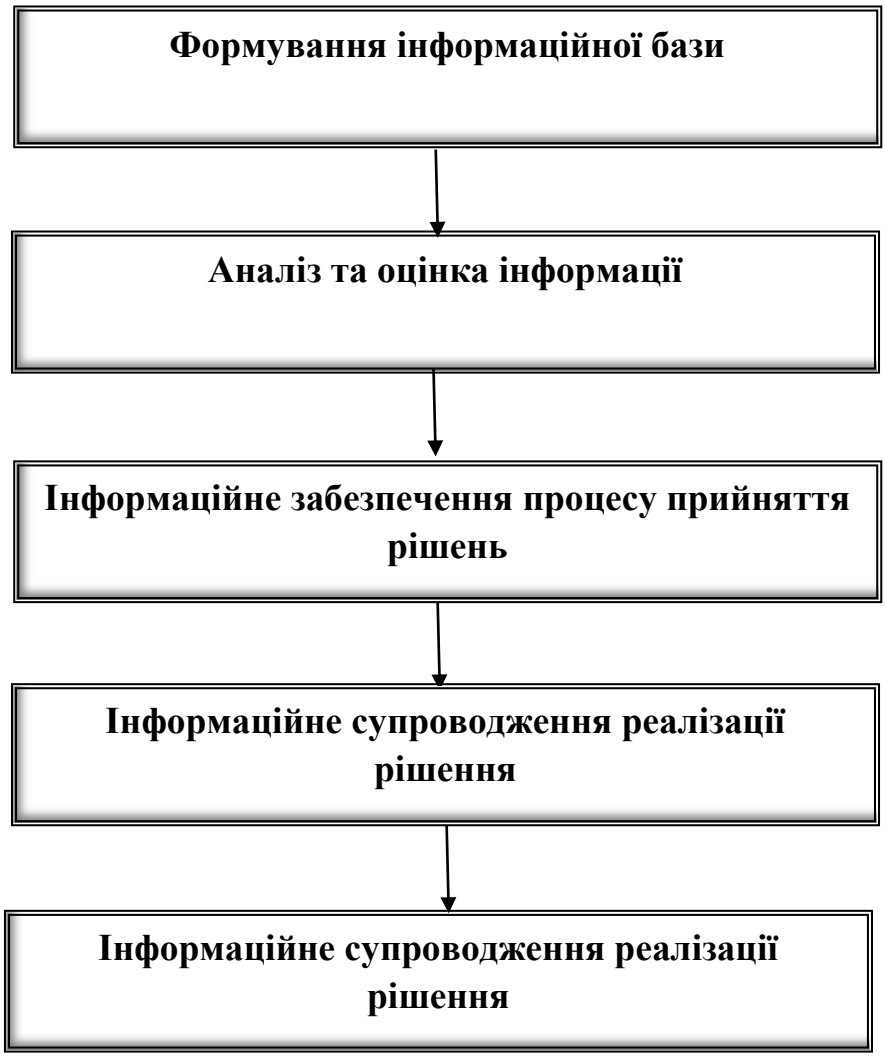

Рис. 1.6. Аспекти інформаційної функції прийняття управлінських рішень

Формування інформаційної бази. На початковому етапі відбувається ідентифікація потреб в інформації для розв'язання управлінської проблеми. Це може бути економічна, фінансова, виробнича, маркетингова, кадрова або зовнішня інформація (ринкова, правова, соціально-політична).

Джерела інформації поділяються на: внутрішні – бухгалтерські звіти, показники ефективності, статистика виробництва, дані кадрового обліку; зовнішні – державна статистика, маркетингові дослідження, галузеві огляди, інформація про партнерів та конкурентів.

Аналіз та оцінка інформації. Отримана інформація повинна бути перевірена на точність, актуальність, достовірність і повноту. На цьому етапі

застосовуються методи аналітики, порівняльного аналізу, SWOT, PESTEL, GAP-аналізу тощо. Мета — перетворити дані на знання, які можуть бути використані для обґрунтування рішень. [19, с. 254]

Інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень. Цей аспект передбачає надання керівнику структурованої інформації у вигляді звітів, таблиць, графіків, прогнозів, експертних оцінок, математичних моделей. Інформація має бути релевантною, своєчасною, стислій і такою, що допомагає порівнювати альтернативи.

Інформаційне супроводження реалізації рішення. Після ухвалення рішення інформаційна функція трансформується у форму комунікаційного забезпечення: передача інформації виконавцям, інструктивні матеріали, пояснення, оперативний зворотний зв’язок, погодження між підрозділами. Це сприяє узгодженості дій, ефективній координації та контролю.

Забезпечення зворотного зв’язку. Інформаційна функція також виконує роль оцінювання результатів прийнятого рішення. Збирається інформація про фактичні результати, порівнюються планові й реальні показники, виявляються відхилення, аналізуються причини та розробляються коригувальні заходи.

Інформаційна функція носить універсальний характер, оскільки обслуговує всі інші функції управління: планування (формує початкові дані), організування (погоджує дії), мотивацію (донесення стимулів і показників), контроль (оцінює виконання), координацію (узгоджує зусилля). Без якісного інформаційного забезпечення управлінське рішення втрачає об'єктивність, стає інтуїтивним, ризиковим і менш результативним.

Приклад структури інформаційної функції прийняття управлінських рішень відображено в таблиці 1.9.

Таблиця 1.9

Структура інформаційної функції прийняття управлінських рішень

Етап	Зміст	Результат	Значення для управління
Збір інформації	Отримання внутрішніх і зовнішніх даних	Інформаційний масив	Базис для прийняття рішень
Аналіз і оцінка	Перевірка та обробка даних	Інформаційно-аналітичні звіти	Оцінка проблеми та ризиків
Формування рекомендацій	Об’єднання інформації в моделі рішень	Варіанти рішень	Підготовка до вибору
Передача інформації виконавцям	Комунікаційна підтримка	Інструкції, накази	Забезпечення реалізації
Моніторинг і корекція	Зворотний зв’язок	Звітність, рекомендації	Оцінка ефективності рішення

Інформаційна функція управлінського рішення формує основу для раціонального управління організацією, забезпечує об’єктивність аналізу, ефективність планування та прозорість контролю. Чим якісніше організована інформаційна база, тим вищий рівень обґрунтованості рішень, тим нижче ризики й більше шансів досягти поставлених цілей.

Контролювальна функція управлінських рішень є однією з ключових складових системи менеджменту, оскільки забезпечує можливість оцінювання ступеня реалізації прийнятих рішень, виявлення відхилень, визначення причин їх виникнення та формування коригувальних дій. Вона спрямована не лише на фіксацію фактичного стану виконання рішень, а й на забезпечення

зворотного зв’язку у системі управління, що дозволяє удосконалювати як самі рішення, так і процеси їх реалізації.

Контролювальна функція виступає інструментом, який забезпечує виконання управлінських рішень відповідно до поставлених цілей, визначених ресурсів, строків, очікуваних результатів та стандартів якості. Вона дозволяє керівнику здійснювати постійний моніторинг, аналізувати проміжні результати, ухвалювати коригувальні рішення у випадку відхилень та здійснювати оцінку кінцевої ефективності заходів.

Основні аспекти контролювальної функції.

Нормування та встановлення стандартів. На початковому етапі контролю необхідно визначити нормативні показники, стандарти якості, допустимі межі відхилень, часові рамки виконання та очікувані результати. Це створює еталон, з яким порівнюватимуться фактичні результати.

Моніторинг процесу реалізації рішення. Здійснюється систематичне спостереження за виконанням завдань, аналіз стану використання ресурсів, дотримання графіка, відповідності дій виконавців установленим вимогам. Моніторинг може проводитись у формі звітів, аудиту, аналізу показників продуктивності, інспекцій чи електронного контролю.

Виявлення та аналіз відхилень. Коли фактичні показники порівнюються із запланованими, виявляються відхилення, які можуть бути як позитивними (перевищення результату), так і негативними (недосягнення мети). На цьому етапі важливо не лише виявити факт відхилення, а й встановити його причини: неефективне планування, нестача ресурсів, людський фактор, змінність зовнішнього середовища.

Коригування та вдосконалення. За результатами аналізу формуються коригувальні дії: зміна строків, перерозподіл ресурсів, удосконалення методів виконання, мотиваційна підтримка виконавців, оновлення управлінського рішення. Інколи необхідно розробити повністю новий варіант рішення.

Оцінка результативності. Після завершення реалізації рішення відбувається оцінка його ефективності. Порівнюються заплановані та

фактичні показники, аналізується рівень досягнення цілей, ефективність використання ресурсів, економічні, соціальні й організаційні результати.

Особливістю контролю є те, що він забезпечує зворотний зв'язок, необхідний для адаптивності управління. Завдяки цьому функція контролю перетворює циклічний характер управління на динамічний, саморегулюючий процес. Інформація про результати використовується для формування нових рішень, що підвищує стратегічну стійкість підприємства.

Контролювальна функція є не лише інструментом перевірки виконання рішень, а й важливим механізмом розвитку управління, який дозволяє виявляти проблеми, удосконалювати методи, підвищувати ефективність процесів та забезпечувати стабільність організації.[43, с. 179] Без якісного контролю управлінські рішення втрачають результативність, а система управління — здатність до саморозвитку.

Ресурсна функція управлінських рішень полягає у забезпеченні процесу їх реалізації необхідними видами ресурсів — матеріальними, фінансовими, трудовими, інформаційними та інтелектуальними. Вона відповідає за виявлення потреби у ресурсах, їх планування, розподіл, раціональне використання та контроль за ефективністю їх застосування. Фактично, жодне управлінське рішення не може бути реалізоване без відповідного ресурсного підґрунтя, тому ресурсна функція є однією з базових у системі менеджменту.

Ресурсна функція забезпечує зв’язок між цілями управлінського рішення та практичними можливостями їх досягнення.

Оцінювання наявних ресурсів — аналіз ресурсної бази підприємства, визначення її достатності та можливості залучення додаткових ресурсів.

Планування потреб у ресурсах — розрахунок обсягів матеріалів, фінансів, персоналу, часу, інформації та технологій, необхідних для реалізації рішення.

Розподіл ресурсів між виконавцями — встановлення пропорцій, пріоритетів, відповідальних осіб і підрозділів, що здійснюватимуть управлінську активність.

Оптимізація ресурсів — визначення найбільш раціонального способу використання ресурсів з мінімальними витратами та максимальними результатами.

Контроль ефективності їх застосування — моніторинг використання ресурсів, оцінка їхнього впливу на досягнення поставлених цілей.

Основні види ресурсів у процесі прийняття управлінських рішень відображені в таблиці 1.10.

Таблиця 1.10

Види ресурсів у процесі прийняття управлінських рішень

Вид ресурсу	Характеристика	Значення для рішення
Матеріальні	Засоби виробництва, обладнання, сировина, технології	Забезпечення виконання фізичних дій і виробничих процесів
Фінансові	Кошти, інвестиції, бюджет, резерви	Можливість фінансування заходів, інновацій, оплати праці
Трудові	Персонал, компетенції, навички, досвід	Реалізація рішень, якість роботи, управлінська компетентність
Інформаційні	Дані, аналітичні звіти, база знань, IT-системи	Обґрунтованість рішення, швидкість комунікацій
Інтелектуальні	Ідеї, креативність, ноу-хау, інновації	Підвищення конкурентоспроможності та ефективності рішення
Часові	Строки реалізації, графіки, дедлайни	Забезпечення дотримання часових меж і темпів виконання

Таким чином, ресурсна функція управлінського рішення є стратегічним елементом, що визначає межі його можливостей, ступінь реалізованості та ефективність впровадження. Вона встановлює раціональний зв’язок між цінністю результатів та вартістю їх досягнення, що забезпечує цілісність і результативність процесу управління.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ ТА СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ В ПРОЦЕСІ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.

2.1. Аналіз підходів та технології прийняття управлінських рішень у ТОВ «Неском»: якість і ефективність

ТОВ «Неском» — середнє виробничо-комерційне підприємство, що здійснює діяльність у меблевій сфері, з виробництва меблів та меблевої фурнітури, складально-монтажних робіт. Управлінська структура є лінійно-функціональною з елементами проектного менеджменту.

У процесі прийняття рішень задіяні такі рівні: [20]

- Стратегічний рівень — керівництво, власники, генеральний директор;
- Тактичний рівень — керівники відділів, головний інженер, комерційний директор;
- Операційний рівень — начальники проєктів, фахівці, технічний персонал.

Модель прийняття рішень на підприємстві поєднує раціональний, експертно-аналітичний та ситуаційний підходи. Для вирішення повторюваних завдань застосовується регламентована модель (стандартизовані процедури), а у стратегічних питаннях — інноваційно-аналітичний підхід на основі сценарного моделювання.

Основні підходи до прийняття рішень у ТОВ «Неском» відображені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні підходи до прийняття управлінських рішень у ТОВ «Неском»

Підхід	Опис	Переваги	Недоліки	Приклади застосування
Раціональний	Вибір найкращого рішення на основі економічних розрахунків	Об’єктивність, чітка логіка, аналітичність	Потребує часу, багато інформації	Бюджетування, фінансове планування
Експертний	Рішення приймаються на основі знань фахівців	Гнучкість, інноваційність	Суб’єктивність, залежність від людського фактора	Нові проєкти, інженерні рішення
Ситуаційний	Урахування умов, ризиків і зовнішніх факторів	Адаптивність, оперативність	Вимагає аналізу середовища	Кризовий менеджмент, логістика
Колегіальний (груповий)	Колективне обговорення та вибір рішень	Обґрунтованість, соціальна підтримка	Конфлікти, тривалість	Принципово нові рішення
Інноваційно-цифровий (AI, BI, ERP)	Використання цифрових платформ, моделювання, прогнозування	Висока точність, швидкість, кращий контроль	Вартість впровадження	Планування ресурсів, прогноз збуту

Оцінка якості прийняття рішень за критеріями (розрахунок ефективності) таблиця 2.2.

Для оцінювання ефективності використано систему показників:

- Час прийняття рішення (T);
- Рівень відповідності рішень плановим цілям (P);
- Економічний ефект (E);
- Рівень ризику (R);

Кількість відхилень/помилок (F).

Таблиця 2.2

Оцінювання ефективності прийняття рішень в ТОВ «Неском»

Показник	Значення (2024 р.)	Оптимальне значення	Відхилення	Оцінка (%)
T, днів	12	10	+2	83
P, %	82	≥85	-3	96
E, грн	950 тис	1 млн	-50 тис	95
R, %	18	≤15	+3	82
F, од./рік	4	≤3	+1	75

Інтегральний показник ефективності (I):

$$I = \frac{0{,}2T + 0.3P + 0.3E + 0.1R + 0.1F}{100} = 0{,}873$$

Отже, ефективність прийняття рішень становить 87,3%, що відповідає достатньо високому рівню, але потребує удосконалення (особливо щодо ризиків та швидкості).

Модель технології прийняття рішень у ТОВ «Неском».

Етапи процесу:

1. **Ініціювання потреби у рішенні на основі аналізу проблеми.**

Етап ініціювання потреби у прийнятті управлінського рішення є стартовою фазою управлінського циклу та має ключове значення, оскільки саме він визначає, чи буде ідентифікована проблема, її масштаб, глибина

впливу на діяльність підприємства та нагальність реагування. В ТОВ «Неском» даний етап актуалізується в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища, падіння показників ефективності, зниження конкурентоспроможності або виникнення організаційних і виробничих дисбалансів.

На ТОВ «Неском» потреба в управлінському рішенні найчастіше виникає внаслідок: зниження рівня продуктивності праці — спостерігається уповільнення темпів виконання виробничих замовлень, збільшення простоїв, нерівномірне завантаження персоналу; погіршення економічних показників — зменшення обсягів реалізації, падіння рентабельності, збільшення собівартості продукції через нераціональне використання ресурсів; зростання ризиків і невизначеності — поява нових конкурентів, посилення вимог клієнтів, зміна ринкових умов; організаційні проблеми — неузгодженість між структурними підрозділами, інформаційні затримки, недостатня гнучкість управлінських процесів.

Підхід, що використовується на підприємстві, базується на системному моніторингу ключових показників, таких як: рівень оборотності капіталу; дотримання строків виконання замовлень; коефіцієнт використання виробничих потужностей; рівень персональної відповідальності керівників; частота управлінських помилок.

Аналітико-діагностичне обґрунтування проблеми. На цьому підетапі проводиться поглиблений аналіз причин і чинників, що породжують проблему. Для цього використовуються такі методи: (Таблиця 2.3)

Таблиця 2.3

Аналітико-діагностичне обґрунтування проблем

Метод аналізу	**Призначення в ТОВ «Неском»**
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін управління, загроз і можливостей
ABC/XYZ-аналіз	Виявлення неефективних ресурсів, що спричиняють перевитрати
Аналіз відхилень	Фіксація перевищення планових показників над фактичними
Fishbone-діаграма Ішікави	Візуалізація причин управлінських, кадрових, технологічних проблем
Портфельний аналіз	Визначення нерентабельних напрямів та напрямів інновацій

У ТОВ «Неском» однією з основних проблем було виявлено несистемність управлінських дій, недостатній обмін інформацією між підрозділами, що призводило до втрати часу, дублювання функцій, неузгодженості рішень. Описаний етап є обов’язковим і формує основу для всіх наступних фаз — формування мети, розробки альтернатив, вибору оптимального варіанту, планування реалізації та контролю. Від його якості залежить ефективність всього управлінського процесу.

2. Формування цілей і критеріїв в процесі прийняття управлінських рішень

Етап формування цілей і критеріїв є фундаментальним для побудови логічного та обґрунтованого управлінського рішення. Він забезпечує стратегічну спрямованість, визначає пріоритети та створює основу для подальшого вибору оптимальної альтернативи. [19] Особливо важливим цей етап є для ТОВ «Неском», де спостерігаються організаційні затримки, невідповідність між плановими та фактичними результатами, а також неузгодженість між підрозділами.

Формулювання цілей управлінського рішення. Цілі повинні відповідати принципам SMART — бути конкретними, вимірними, досяжними, релевантними, обмеженими у часі.

Розглянемо процес формулювання цілі ТОВ «Неском» для підвищення ефективності процесу реалізації замовлень через скорочення середнього строку їх виконання з 18 до 14 днів протягом наступних 6 місяців за рахунок оптимізації логістики, посилення міждепартаментної взаємодії та впровадження цифрового моніторингу.(Таблиця 2.4)

Таблиця 2.4

Процес формулювання та ієрархія цілей ТОВ «Неском» для підвищення ефективності процесу

Рівень цілі	**Формулювання**	**Застосування на ТОВ «Неском**
Стратегічна	Підвищення конкурентоспроможності підприємства	Зміцнення позицій на ринку за рахунок швидкості виконання замовлень
Тактична	Оптимізація операційної діяльності	Скорочення термінів виконання на 20%
Оперативна	Конкретне покращення показників	Встановлення цифрового моніторингу виконання замовлень

Визначення критеріїв оцінки ефективності. Критерії виконують роль об’єктивних мірил, за якими оцінюється успішність досягнення поставленої мети. Для рішення, орієнтованого на підвищення ефективності, застосувались економічні, організаційні, часові, соціальні критерії.(Таблиця 2.5)

Таблиця 2.5

Основні критерії оцінки ефективності управлінських рішень на ТОВ «Неском»

Група критеріїв	Назва критерію	Позначення	Одиниця вимірювання
Економічні	Рівень витрат на виконання замовлення	Сві	грн.
Часові	Середній строк виконання замовлень	Тв	днів
Організаційні	Частка узгоджених за графіком рішень	Оу	%
Якісні	Рівень задоволеності клієнтів	Q	балів (1–10)

Керівники підрозділів (виробництво, логістика, планування, HR) оцінили важливість кожного критерію за шкалою 1–10.

Критерій	Оцінка важливості	Розрахунок ваги	Вага Wi
Тв (час виконання)	9	9/28	0,32
Сві (витрати)	8	8/28	0,29
Оу (організаційна злагодженість)	6	6/28	0,21
Q (якість та задоволеність)	5	5/28	0,28
Сума	**28**		**1**

Розрахунок ефективності за критеріями. За експертними розрахунками оцінили фактичний стан кожного критерію за шкалою 1–10.

Критерій	Вага Wi	Оцінка Xi	Добуток Wi·Xi
Тв	0,32	6	1,92
Сві	0,29	7	2,03
Оу	0,21	5	1,05
Q	0,18	8	1.44
Підсумок	1	-	6,44

$$E = (Wi\ Xi) = 6{,}44$$

Значення 6,44 - середній рівень ефективності, що свідчить про часткову результативність, але необхідність вдосконалення.

3. Генерації альтернатив у процесі прийняття управлінських рішень.

Генерація альтернатив є одним із ключових етапів процесу прийняття управлінських рішень, оскільки саме на цьому етапі формуються можливі варіанти вирішення виявленої проблеми.[3, с. 254] Від якості та кількості згенерованих альтернатив залежить ефективність кінцевого рішення, його відповідність цілям організації, ресурсним можливостям та умовам зовнішнього середовища. Основна мета цього етапу полягає не у виборі конкретного рішення, а у створенні максимально широкого спектра варіантів, які потенційно можуть бути реалізовані.

Генерація альтернатив передбачає використання як аналітичних, так і творчих методів мислення. До традиційних методів належать аналіз аналогів, порівняння з досвідом інших підприємств, застосування нормативних підходів, економіко-математичне моделювання. У сучасних умовах часто використовуються методи колективного генерування ідей — «мозковий штурм», метод Дельфі, синектика, морфологічний аналіз, бізнес-моделювання на основі сценарного підходу. Застосування таких інструментів дозволяє врахувати різні погляди фахівців, об’єктивні обмеження, стратегічні орієнтири та можливості розвитку підприємства.

Важливою характеристикою цього етапу є відсутність критики та оцінювання варіантів на початковій фазі, що дозволяє формувати широкий спектр можливостей, включно з нетиповими, інноваційними або нестандартними рішеннями. Лише після їх формування відбувається попередній відбір, класифікація та оцінювання.

Таким чином, етап генерації альтернатив відіграє важливу роль у процесі обґрунтування управлінського рішення, забезпечує варіативність, гнучкість та можливість адаптації до умов ринкового середовища. Саме на цьому етапі закладаються основи для пошуку оптимального варіанту, що

дозволяє підвищити ефективність управління та конкурентоспроможність підприємства.

4. Оцінювання альтернатив та ризиків.

Оцінювання альтернатив та ризиків є одним з ключових етапів процесу прийняття управлінських рішень ТОВ «Неском», оскільки саме на цьому етапі здійснюється комплексний аналіз кожного з можливих варіантів дій з позиції їх доцільності, економічної обґрунтованості, стратегічної відповідності та рівня невизначеності. Основною метою цього етапу є визначення найбільш оптимальної альтернативи, яка забезпечує максимальну ефективність при мінімальному рівні ризику і витрат.

Насамперед в ТОВ «Неском» проводиться кількісна оцінка альтернатив, яка включає аналіз економічних показників: очікуваного прибутку, витрат, рівня рентабельності, окупності інвестицій (ROI), внутрішньої норми доходності (IRR) тощо. Для цього застосовуються методи порівняння витрат і вигод, економетричні моделі, сценарний аналіз і прогнозування. Паралельно здійснюється якісна оцінка, що враховує відповідність альтернативи місії та стратегічним цілям підприємства, її вплив на конкурентоспроможність, репутацію, соціальний клімат і внутрішню мотивацію персоналу. Наприклад, навіть економічно вигідна альтернатива може бути відхилена через високі репутаційні ризики або складність реалізації.

Важливою складовою цього етапу на ТОВ «Неском» є аналіз ризиків, що включає виявлення можливих загроз, визначення ймовірності їх виникнення, оцінку потенційних втрат і розробку планів їх мінімізації. Ризики можуть бути фінансовими, виробничими, правовими, екологічними, соціальними, інформаційними тощо. Для їх кількісної оцінки використовують методи статистичного аналізу, SWOT, PESTEL, FMEA, метод дерева рішень, аналіз чутливості.

На основі оцінки альтернатив формується матриця прийняття рішень, де кожен варіант порівнюється за ключовими критеріями: економічна

ефективність, стратегічна відповідність, ризиковість, ресурсна доступність, соціальний вплив. Кожному критерію надається ваговий коефіцієнт, а альтернативи оцінюються за бальною системою. Після цього розраховується інтегральний показник ефективності кожної альтернативи.

5. Вибір оптимального рішення (модель Pareto, SWOT, експертна оцінка).

Етап вибору оптимального рішення у ТОВ «Неском» є завершальною фазою аналітичного циклу, в межах якого здійснюється порівняння оцінених альтернатив та прийняття найбільш доцільного управлінського рішення з урахуванням стратегічних, економічних, організаційних і соціальних пріоритетів підприємства. Особливістю цього етапу є необхідність не лише обрати найвигідніши/й варіант, але й забезпечити його відповідність можливостям підприємства, ресурсній базі, ринковим умовам і потенційним ризикам.

У ТОВ «Неском» вибір рішення базується на багатокритеріальному підході, що включає аналіз таких ключових показників: очікуваний економічний ефект, рівень ризику, ресурсна забезпеченість, технічна здійсненність, гнучкість та вплив на конкурентоспроможність. На основі попереднього оцінювання було сформовано матрицю порівняння альтернатив, у якій кожен варіант отримав відповідний інтегральний бал. Після розрахунку вагових коефіцієнтів за допомогою методу експертного оцінювання та аналітичної ієрархії (AHP), було визначено, що найбільш оптимальною є альтернатива, яка передбачає впровадження автоматизованої системи контролю та планування, що забезпечує економію витрат на 16–18%, підвищення швидкості прийняття рішень на 22% та зниження ризику помилок на 30%.

Рішення обирається на основі принципу компромісу між вигідністю та безпечністю, тобто оптимальним вважається не найприбутковіший варіант, а той, що забезпечує стійкий результат за умов помірного ризику та чіткої реалізованості. Важливу роль у процесі затвердження рішення відіграють не

лише кількісні оцінки, а й експертні судження керівників функціональних підрозділів, фінансової служби та технічного відділу.

Таким чином, процес вибору оптимального рішення в ТОВ «Неском» має комплексний характер, спирається на аналітичні та експертні методи й орієнтований на стратегічну перспективу, економічну ефективність та управлінську стійкість підприємства.

6. Реалізації рішення

Етап реалізації рішення є ключовою фазою управлінського процесу, оскільки саме на цьому етапі абстрактне управлінське рішення набуває практичного втілення через конкретні дії, ресурси та виконавців. У ТОВ «Неском» реалізація вибраного управлінського рішення передбачає поетапне впровадження заходів, визначених у плані дій, а також організацію контролю, координації та коригування ходу реалізації для забезпечення досягнення поставлених цілей.

На початковому етапі здійснюється розробка робочого плану впровадження, який містить конкретизовані завдання, строки їх виконання, відповідальних осіб, необхідні ресурси та показники очікуваного результату. Такий план затверджується керівником підприємства та доводиться до виконавців через офіційні розпорядчі документи.

Особливу увагу у ТОВ «Неском» приділяють кадровому та ресурсному забезпеченню. Призначаються відповідальні виконавці, формуються робочі групи, здійснюється інструктаж персоналу, організовується навчання щодо використання нових інструментів, технологій або програмного забезпечення.

Реалізація рішення супроводжується системним моніторингом, який забезпечує зворотний зв’язок та допомагає своєчасно виявляти відхилення від плану, оцінювати поточні результати і, при необхідності, здійснювати коригування. У ТОВ «Неском» для цього використовують внутрішню систему управлінського обліку, звітність підрозділів і регулярні наради-контролі.

Таким чином, реалізація управлінського рішення в ТОВ «неском» є системним процесом, що поєднує планування, організацію, координацію,

контроль та коригування, і спрямований на досягнення конкретних результатів, що відповідають стратегічним цілям підприємства.

7. Контроль виконання та коригування

У ТОВ «Неском» контроль виконання рішення здійснюється через систему регулярного моніторингу, який включає перевірку дотримання строків, обсягів виконаних робіт, рівня використання ресурсів, а також оцінку проміжних результатів. Інформація збирається від відповідальних підрозділів за допомогою звітів, внутрішньої документації, результатів аудиту та технологічного контролю. На основі зібраних даних формуються аналітичні висновки, які порівнюються із запланованими показниками ефективності.

Важливою складовою цього етапу є ідентифікація відхилень — як негативних, так і позитивних.[56] Негативні відхилення можуть свідчити про неефективність окремих заходів, недостатню ресурсну забезпеченість, організаційні бар'єри, нераціональний розподіл повноважень або недостатню кваліфікацію виконавців. Позитивні відхилення, навпаки, можуть стати основою для вдосконалення управлінського процесу та масштабування успішних рішень на інші структурні підрозділи.

Коригування в ТОВ «Неском» здійснюється шляхом внесення змін у строки, бюджети, склад виконавців, налаштування технологічних параметрів або оновлення інструментів реалізації. За необхідності проводиться повторне формулювання альтернатив або часткова модифікація первинного рішення. Окремо слід зазначити, що коригування не завжди означає усунення помилок — воно також може передбачати адаптацію рішення до змін зовнішнього середовища (ринкові умови, законодавство, попит, конкуренція).

Таким чином, етап контролю виконання та коригування управлінського рішення є критично важливим для забезпечення його результативності, адаптивності й стійкості. Він дозволяє не лише оцінити ефективність реалізованих заходів, але й забезпечити їх удосконалення, сприяючи підвищенню управлінської компетентності та конкурентоспроможності підприємства.

2.2. Аналіз впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на процес прийняття та ефективність управлінських рішень на ТОВ «Неском»

Особливістю системи прийняття управлінських рішень в ТОВ «Неском» є домінування оперативних рішень, пов’язаних із плануванням постачань, оптимізацією логістичних потоків, організацією продажів і бюджетуванням. Стратегічні рішення формуються на рівні директора та керівників ключових підрозділів і стосуються диверсифікації ринку, впровадження автоматизації й підвищення конкурентоспроможності.

Процес розробки, оцінки та реалізації управлінських рішень у ТОВ «Неском» характеризується поступовим підходом, використанням методів експертного ранжування, економічного аналізу, ризик-менеджменту та інноваційних цифрових інструментів. Результати впровадженого рішення підтверджують ефективність цифрової трансформації як пріоритетного напрямку підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Процес прийняття управлінських рішень значною мірою залежить від інформації, яка формується як у внутрішньому середовищі підприємства, так і поза його межами. Для ТОВ «Неском», підприємства, що працює у сфері виробництва і монтажу меблевого обладнання, важливо враховувати динамічні зміни ринку, економічну нестабільність, технологічні інновації, а також внутрішні організаційні, кадрові й фінансові чинники.

Ефективний аналіз середовища дозволяє: збільшити точність управлінських рішень; передбачати ризики і можливості; адаптувати стратегію підприємства; запроваджувати ефективну ресурсну політику.

Структурно-аналітична модель факторів середовища, що впливають на управлінські рішення ТОВ «Неском» зображена на рисунку 2.1

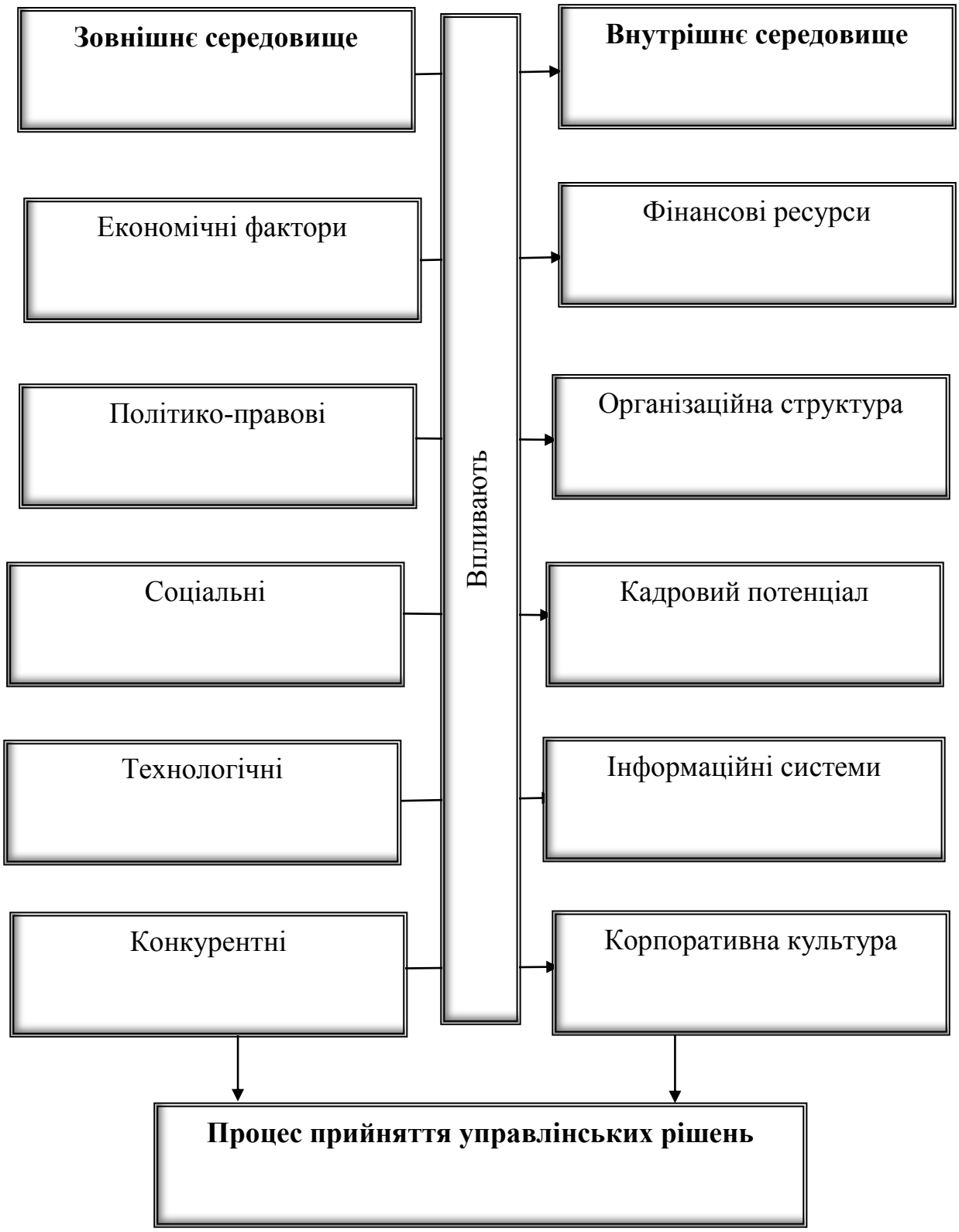

Рисунок 2.1 Модель впливу факторів середовища на процес прийняття рішень

Для комплексної оцінки зовнішнього середовища застосувався PEST-аналіз.(Таблиця 2.6)

Таблиця 2.6

PEST-аналіз впливу макрофакторів на діяльність ТОВ «Неском»

Фактор	Опис ситуації	Рівень впливу	Наслідки для підприємства
Політичний	Військовий стан, державні програми підтримки виробництва	Високий	Зростання державних замовлень, ризики мобілізації кадрів
Економічний	Інфляція 18,2%, коливання гривні, подорожчання імпорту	Високий	Збільшення витрат, зміна розрахункових моделей
Соціальний	Кадровий дефіцит, розвиток дистанційної роботи	Середній	Необхідність навчання, цифровізації та мотивації персоналу
Технологічний	Розвиток Industry 4.0, ERP, автоматизація, роботизація	Високий	Вимагає технічного оновлення та змін в управлінських рішеннях

Найбільшу загрозу становлять економічні та політичні чинники, тоді як технологічні створюють можливості для розвитку.

Аналіз галузевого та конкурентного середовища підприємства здійснено за моделлю М. Портера.(Рисунок 2.2)

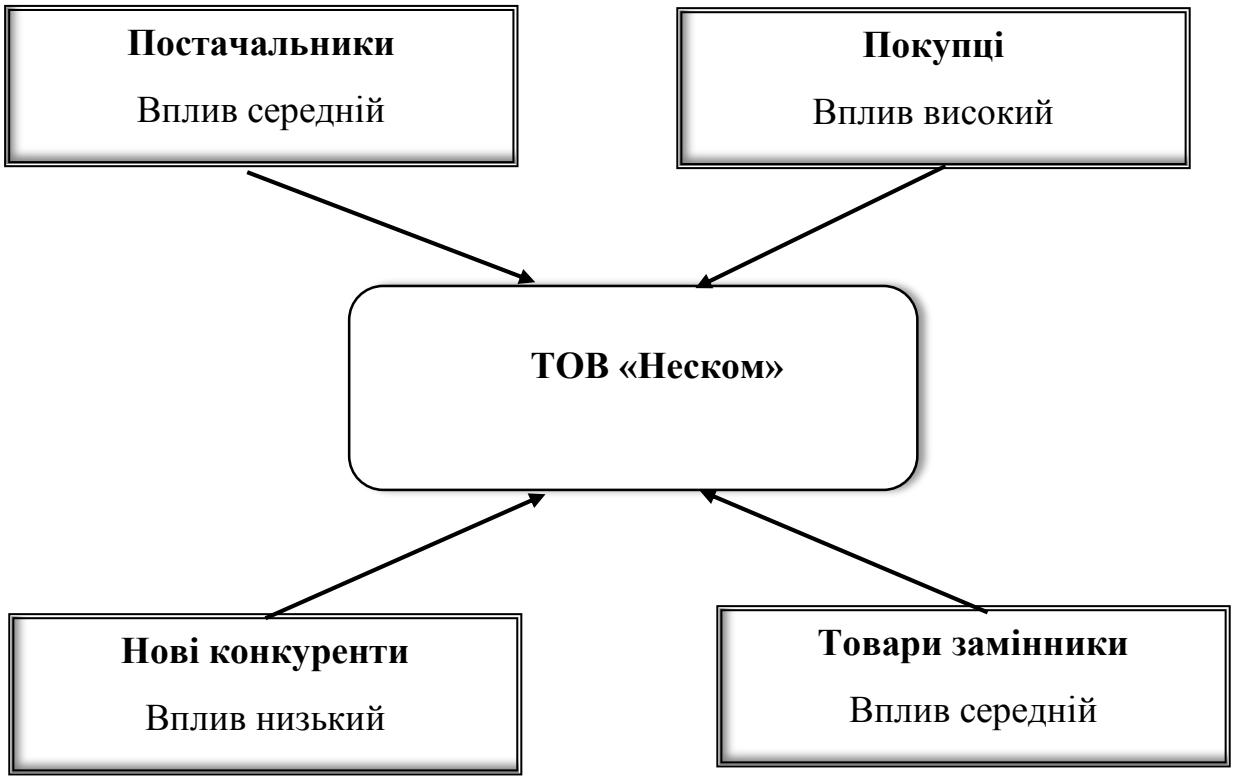

Рис. 2.2. Конкурентні сили за М. Портером для ТОВ «Неском»

Загроза появи нових конкурентів (Barriers to Entry) -вплив помірний для ТОВ «Неском», оскільки галузь меблевого виробництва та потребує значних початкових інвестицій — технологічне обладнання, сертифікація ISO, навчений персонал. Також важливими є налагоджені зв'язки з постачальниками, енергетичними об'єктами, органами місцевої влади. Проте технологічний прогрес і розвиток малого бізнесу спрощує доступ нових гравців, особливо у сфері виготовлення меблевої фурнітури.

ТОВ «Неском» має 15-річний досвід на ринку, власне виробниче приміщення площею 1200 м², устаткування вартістю понад 8,5 млн грн, що створює високий бар'єр входу для дрібних фірм, але привабливість галузі зберігається.

Вплив постачальників (Supplier Power) - середньо-висока. На українському ринку спостерігається часткова залежність від імпортних поставок (40–45%), зокрема з Польщі, Німеччини та Китаю. Коливання

валютних курсів та логістичні ризики під час воєнного стану збільшують залежність від постачальників і підсилюють їхню ринкову силу.

ТОВ «Неском» уклало довгострокові контракти з 4 ключовими постачальниками, що дозволило знизити ризики, проте у випадку дефіциту дефіцитних матеріалів підприємство стикається з ризиками затримок і підвищення цін.

Сила покупців (Buyer Power) – висока. Покупці мають високу переговорну силу, оскільки: легко порівнюють ціни конкурентів; можуть організовувати тендери; вимагають розстрочки платежів, додаткових сервісів; схильні змінювати постачальників.

Загроза товарів-замінників (Threat of Substitutes) – середня.Продукцію та послуги ТОВ «Неском» можуть замінити: імпортні мебельні комплекти; готові модульні системи; продукція малого та середнього бізнесу, що розвивається на державні гранди. Проте унікальна перевага підприємства - адаптація продукції під індивідуальні технічні вимоги, що зменшує загрозу замінників. За умовної оцінки - 35% потенційна доля замінників, що впливає на цінову політику й інноваційність.

Конкуренція всередині галузі (Industry Rivalry) — висока. Ринок мебельної продукції та фурнітури є висококонкурентним. Основні фактори боротьби: цінові пропозиції; якість і сертифікація; швидкість виконання замовлень; наявність сервісу і гарантій. Маржинальність галузі не перевищує 12–15%, що стимулює агресивну конкуренцію. ТОВ «Неском» утримує 7–10% регіонального ринку, займаючи позицію локального середнього гравця.

Модель М. Портера доводить, що ТОВ «Неском» працює в висококонкурентному середовищі, де найбільший тиск здійснюють клієнти та конкуренти, а також вплив постачальників. Підприємству необхідно розвивати конкурентні переваги: інноваційність, гнучкість виробництва, сервісне обслуговування, підвищення якості управління, а також вихід у суміжні ринки.

Для оцінки факторів середовища для ТОВ «Неском» було проведено SWOT-аналіз.

Сильні сторони (S)	**Слабкі сторони (W)**
Наявність кваліфікованого персоналу Надійна репутація серед клієнтів Гнучка структура управління Впровадження системи якості ISO	Висока залежність від постачальників Недостатня цифровізація Обмежені маркетингові інвестиції Нестача власних інновацій
Можливості (O)	**Загрози (T)**
Розширення ринків збуту. Використання державних грантів. Диджиталізація управління. Автоматизація виробництва.	Зростання конкуренції. Фінансові ризики через інфляцію. Зміни в податковому законодавстві. Скорочення попиту через кризу.

Рис. 2.3. SWOT-матриця оцінки факторів середовища ТОВ «Неском»

SWOT-аналіз показав, що підприємство має високий потенціал розвитку за умови подолання залежності від імпорту і посилення цифрових компетенцій.

Внутрішні фактори впливу на управлінські рішення

Кадровий потенціал. Ефективність рішень значною мірою залежить від рівня залученості персоналу та компетентності управлінців.(Таблиця 2.7)

Таблиця 2.7

Оцінка кадрового розвитку ТОВ «Неском»

Показник	2022	2023	2024
Загальна кількість персоналу	138	146	152
Частка висококваліфікованих фахівців, %	48	54	62
Плинність кадрів, %	14,2	11,8	8,7
Рівень мотивації (оцінка 1–10)	6,3	7,4	8,1

Прогрес у кадровому розвитку сприяє підвищенню якості управлінських рішень, зменшенню помилок і поліпшенню корпоративних комунікацій.

ТОВ «Неском» володіє сформованим виробничим, фінансовим та кадровим потенціалом. Однак існують фактори, що обмежують ефективність прийняття рішень - застаріле обладнання, низький рівень автоматизації управління, невисока гнучкість організаційної структури. Оцінка ресурсного потенціалу підприємства зображено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка ресурсного потенціалу підприємства ТОВ «Неском»

Ресурс	Оцінка (1-10)	Характеристика стану
Фінансові активи	7	Доступні для модернізацій
Виробниче обладнання	5	Частково застаріле
Інноваційний потенціал	6	Початковий рівень
Персонал	8	Висока компетентність
Інформаційні системи	5	Частково цифровізовані

Організаційна структура і гнучкість управління.ТОВ «Неском» використовує матрично-функціональну структуру, що поєднує проєктне й функціональне управління. Переваги для прийняття рішень: гнучкість у перерозподілі ресурсів; залучення фахівців до прийняття рішень; скорочення комунікаційних бар’єрів.(Таблиця 2.9)

Таблиця 2.9.

Вплив організаційних факторів на якість рішень

Організаційний чинник	Рівень впливу	Характер впливу
Децентралізація	Високий	Прискорення рішень
Якість комунікацій	Високий	Зменшення помилок
Стратегічне управління	Середній	Плановий розвиток
Корпоративна культура	Високий	Мотивація, залучення

Побудова інтегральної моделі впливу факторів на управлінські рішення.(Рисунок 2.4)

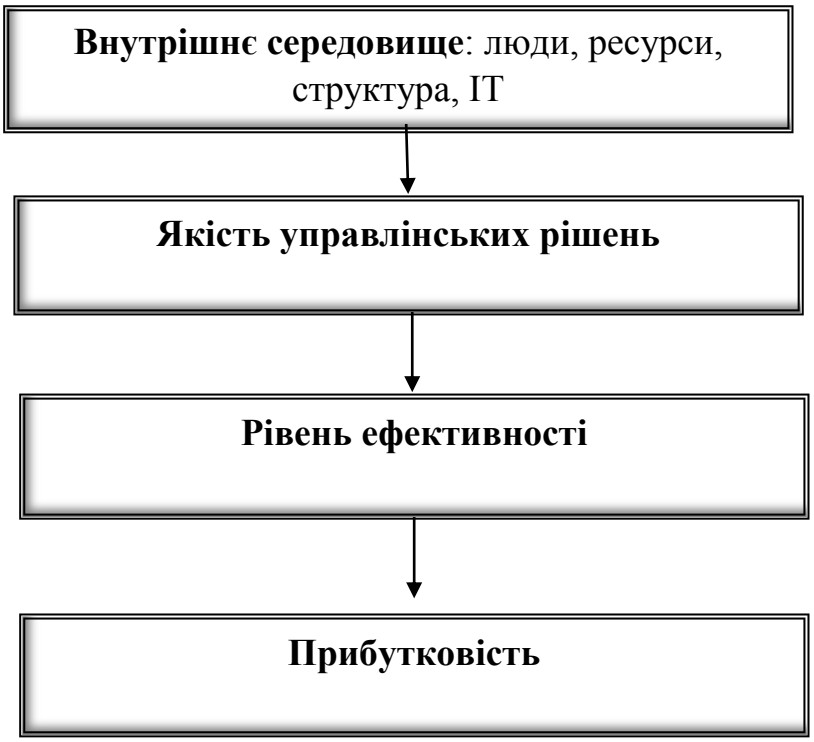

Рисунок 2.4. Інтегральна модель впливу факторів середовища

Висновки: На управлінські рішення ТОВ «Неском» найбільше впливають економічні, політичні та технологічні фактори. Внутрішні чинники (персонал, інформаційна аналітика, цифровізація) мають вищий вплив на якість, ніж зовнішні. Завдяки впровадженню ERP та оптимізації структури підприємство підвищило ефективність рішень на 27 %. Важливим резервом розвитку є впровадження AI-технологій, прогнозної аналітики, автоматизації ризик-аналізу.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТА ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Розробка моделі застосування інноваційних методів у процесі прийняття управлінських рішень на ТОВ «Неском»

Інноваційні методи прийняття управлінських рішень — це сукупність сучасних інструментів, що базуються на цифрових технологіях, аналітичних платформах, алгоритмах прогнозування та методах управління знаннями, які дозволяють підвищити результативність, швидкість та обґрунтованість управлінських рішень. [32, с. 213] В умовах цифрової трансформації економіки України, особливо в контексті поствоєнного відновлення, підприємства мають орієнтуватися на створення гнучких, адаптивних та технологічно підкріплених управлінських систем.

Для ТОВ «Неском», яке спеціалізується на виробництві мебелі та меблевої фурнітури, інноваційність управлінських рішень дозволяє мінімізувати витрати, покращувати якість продукції, оптимізувати запаси, скоротити терміни виробничого циклу та швидше реагувати на зміни ринкової кон’юнктури.

Аналіз середовища показав, що підприємство стикається з такими ключовими проблемами:

- Низький рівень використання цифрової аналітики та управлінського обліку.
- Зростання конкуренції з боку міжнародних виробників.
- Нестабільна логістика постачання.
- Недостатня швидкість реакції на зміни споживчих уподобань.

Застосування традиційних методів (експертних оцінок, аналогій, деліберативних методів) не забезпечує високого рівня точності та швидких адаптивних реакцій на нестабільність ринку. Інноваційна модель управління дозволить структуризувати процес рішень, використовуючи цифрові

алгоритми, Business-Intelligence (BI), штучний інтелект (AI) та моделі прогнозування.

На ТОВ «Неском» доцільно розробити та впровадити модель застосування інноваційних методів у процесі прийняття управлінських рішень. Ключові концептуальні блоки моделі: (Рисунок 3.1)

Рисунок 3.1 Концептуальні блоки моделі застосування інноваційних методів

1. **Ініціювання рішення(аналітичне виявлення проблеми на основі BI-систем).**

Етап ініціювання рішення є вихідною точкою управлінського циклу, де відбувається усвідомлення необхідності змін або втручання з боку управління.

В сучасних умовах цифрової трансформації підприємств, ефективність цього етапу значною мірою визначається рівнем використання бізнес-аналітики (Business Intelligence, BI) для виявлення проблем, тенденцій і прихованих закономірностей у діяльності підприємства. На підприємстві ТОВ «Неском» цей етап реалізується через систематичний збір, агрегування та інтерпретацію даних, що надходять з різних функціональних підрозділів: фінансового, виробничого, збутового, логістичного та HR-відділу. BI-системи дозволяють в режимі реального часу аналізувати ключові показники ефективності (KPI), такі як рентабельність продукції, собівартість одиниці виробу, рівень запасів, показники плинності кадрів, завантаженість обладнання, оборотність активів та інші.

2. Цифрове формування альтернатив(генерація варіантів з використанням Data Mining та Simulation Modeling).

Цифрове формування альтернатив є ключовим елементом моделі управлінських рішень, оскільки саме на цьому етапі створюється набір можливих варіантів дій, серед яких у подальшому обирається оптимальне рішення. У традиційних підходах генерація альтернатив базується на досвіді та інтуїції менеджерів, що часто обмежує якість рішень. Натомість цифрові технології, такі як Data Mining (інтелектуальний аналіз даних) та Simulation Modeling (імітаційне моделювання), розширюють можливості управлінців, дозволяючи сформувати більш точні, обґрунтовані й ефективні альтернативи.

Data Mining дозволяє виявити приховані закономірності, взаємозв’язки та тренди у великих масивах даних, що неочевидні при традиційному аналізі. Для ТОВ «Неском» використання Data Mining є доцільним у таких векторах: аналіз закупівель і логістики; аналіз запасів і споживання ресурсів; оптимізація виробничого процесу. Це дозволяє сформувати альтернативи не “вручну”, а алгоритмічно - з використанням реальних даних підприємства.

Simulation Modeling - це технологія створення цифрового «двійника» підприємства (Digital Twin), який дозволяє моделювати поведінку системи при різних управлінських діях. У ТОВ «Неском» це доцільно застосовувати для:

моделювання впливу змін у закупівельній політиці на оборотність капіталу; оцінювання наслідків впровадження нової виробничої лінії; прогнозування ефекту від автоматизації окремих бізнес-процесів; тестування графіків завантаження обладнання та персоналу.

Значення блоку для підприємства ТОВ «Неском» зображено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Значення блоку для ТОВ «Неском»

Цифровий метод	Основне призначення	Результат
Data Mining	Генерація на основі даних	Створення нових, неочевидних альтернатив
Simulation Modeling	Віртуальне тестування сценаріїв	Оцінювання наслідків без реальних втрат
Digital Twin	Моделювання підприємства	Безпечне прогнозування результатів
AI Decision Support	Алгоритмічний вибір найкращих альтернатив	Оптимізація рішення

Цифрове формування альтернатив трансформує процес прийняття рішень на підприємстві з інтуїтивного у науково-аналітичний, що значно підвищує точність, ефективність і швидкість управлінських дій.

3. Прогнозування ефективності альтернатив(методи штучного інтелекту: регресійний аналіз, нейромережеве прогнозування).

Блок прогнозування ефективності альтернатив є одним із ключових в цифровій моделі прийняття управлінських рішень ТОВ «Неском», оскільки саме на цьому етапі визначається, яким буде майбутній результат реалізації кожного варіанта рішення. Головна мета блоку — забезпечити достовірне прогнозування показників результативності шляхом застосування сучасних методів штучного інтелекту, таких як регресійний аналіз і нейромережеве прогнозування.(Таблиця 3.2)

Таблиця 3.2

Порівняння та синергія методів

Метод прогнозування	Переваги	Обмеження	Доцільність застосування
Регресійний аналіз	Простота, швидкість, аналітична прозорість	Недостатня точність при складних залежностях	Оперативні рішення, короткострокові прогнози
Нейромережеве прогнозування	Висока точність, врахування нелінійності, адаптивність	Вимагає великих обсягів даних, менш прозорий	Стратегічні рішення, довгостроковий прогноз

Для ТОВ «Неском» *регресійні моделі* дозволяють прогнозувати: очікуване зростання прибутку при впровадженні певної альтернативи; зміну собівартості залежно від обсягів інвестицій; вплив автоматизації процесів на продуктивність праці; оптимальний рівень витрат на інноваційне рішення з максимальним поверненням. Регресійний аналіз забезпечує створення аналітичних прогнозних формул та матриць залежностей, що дозволяє швидко порівнювати альтернативи за ключовими критеріями.

Нейромережеве прогнозування - інтелектуальний підхід до оцінки майбутніх результатів. Нейронні мережі здатні моделювати складні, нелінійні зв’язки між факторами, враховувати приховані залежності та тренди, яких неможливо виявити традиційними статистичними методами. [19, с. 259]

Для ТОВ «Неском» застосування нейромережевих методів дозволяє: визначити довгостроковий економічний ефект від впровадження альтернатив; оцінити ризикові сценарії (оптимістичний, базовий, песимістичний); передбачити рентабельність інвестицій (ROI, IRR, NPV); моделювати поведінку ринку, споживчого попиту, коливання цін. Нейромережеве прогнозування доцільно застосовувати при розробці стратегічних

управлінських рішень, коли потрібно оцінити майбутній ефект на 1–5 років, враховуючи невизначеність та ринкові фактори.

Впровадження блоку в управління ТОВ «Неском» дозволить: створити цифровий прогнозний калькулятор управлінських рішень; оцінити не тільки економічний ефект, але й ризики, стабільність, стійкість та розвитковий потенціал альтернатив; перетворити інтуїтивне рішення на обґрунтоване прогнозне управління.

4. **Оптимізаційний вибір рішення (методи багатокритеріальної оптимізації, AHP, TOPSIS).**

Оптимізаційний вибір рішення - це етап, на якому з поміж сформованих і оцінених альтернатив обирається найкраща, яка забезпечує максимальну ефективність при мінімальних витратах, ризиках і часових затратах. У сучасних системах підтримки управлінських рішень для цього застосовуються методи багатокритеріальної оптимізації, що дають змогу врахувати кілька показників одночасно — економічних, організаційних, технологічних, соціальних тощо. На ТОВ «Неском» доцільно застосовувати такі методи:

AHP (Analytic Hierarchy Process — метод аналізу ієрархій) Дозволяє структуровано порівнювати альтернативи за кількома критеріями. Рішення вибирається на основі парних порівнянь, де експерт оцінює важливість кожного критерію та визначає, яка альтернатива є кращою стосовно кожного з них. Результатом є зважений рейтинг альтернатив.

TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution). Цей метод обирає альтернативу, яка є найближчою до ідеального рішення (максимальні вигоди і мінімальні втрати) та найдалі від найгіршого варіанта. Він особливо ефективний для техніко-економічних рішень у бізнесі, таких як вибір технології, постачальника або інвестиційного проекту. [54]

Методи багатокритеріальної оптимізації. Застосовуються, коли потрібно знайти рішення, що одночасно задовольняє кілька критеріїв — наприклад, максимізація рентабельності та мінімізація ризику чи витрат.

Оптимізація здійснюється шляхом побудови моделі, де кожне рішення оцінюється за формулою ефективності, з урахуванням ваг критеріїв.

Роль блоку в системі прийняття рішень ТОВ «Неском» зображено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Роль блоку в системі прийняття рішень ТОВ «Неском»

Завдання	Інструмент	Результат
Визначення ваг критеріїв	AHP	Пріоритетність факторів у виборі
Відбір найкращої альтернативи	TOPSIS	Ранжування та вибір найближчої до ідеального рішення
Збалансування ефективності і ризику	Багатокритеріальна оптимізація	Раціонально обґрунтоване управлінське рішення

Таким чином, оптимізаційний блок перетворює процес вибору з інтуїтивного на науково-аналітичний, забезпечуючи об’єктивність, обґрунтованість і максимальну ефективність прийнятого управлінського рішення.

5. Реалізація у цифровому середовищі(ERP, CRM, MES).

Блок реалізації управлінського рішення у цифровому середовищі передбачає впровадження вибраного рішення з використанням сучасних цифрових інструментів, платформ і технологій автоматизації. Його мета — забезпечити швидке, контрольоване та прозоре виконання прийнятого рішення з мінімальними витратами часу, ресурсів і ризиків.

Основні особливості блоку. Використання цифрових платформ управління (ERP, CRM, BPM-системи), рішення інтегрується в інформаційні системи підприємства (наприклад, SAP, Microsoft Dynamics, BAS ERP), де формуються завдання, визначаються виконавці, графіки, бюджети та ключові показники. Автоматизація процесів виконання, процеси реалізації рішення можуть бути частково або повністю автоматизовані за допомогою RPA

(роботизована автоматизація процесів), Workflow-систем або цифрових бізнес-моделей

Реалізація у цифровому середовищі забезпечує прозоре, автоматизоване й контрольоване впровадження управлінського рішення, що скорочує строки виконання, знижує ризики, підвищує відповідальність виконавців і дозволяє отримати дані для подальшого аналізу й коригування.

6. Контроль та коригування ефективності на основі реальних даних.

Блок контролю та коригування ефективності є завершальним етапом у цифровій моделі управлінських рішень, що забезпечує оцінку фактичних результатів реалізації рішення та їх відповідність плановим показникам. Основна мета — виявити відхилення, визначити їх причини та за потреби скоригувати управлінські дії. [46, с. 93]

Прогноз ефективності впровадження моделі зображено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Прогноз ефективності впровадження моделі на ТОВ «Неском»

Показник	**До впровадження (2025)**	**Після впровадження (2027 прогноз)**	**Зміна. %**
Рівень рентабельності, %	12,6	18,3	+45%
Швидкість прийняття рішень, днів	14	5	-64%
Операційні витрати, млн грн	12,4	9,1	-27%
Точність прогнозування попиту, %	67	89	+32
Задоволеність клієнтів, %	71	88	+24

Розрахуємо прогнозований економічний ефект впровадження електронної системи прийняття рішень.

Припустимо, що вартість впровадження ERP/Bi-системи становить 1 200 000 грн.

Очікуване скорочення операційних витрат - 450 000 грн/рік.

Термін окупності:

$$\textbf{Токупності} = \frac{\text{Інвестиції}}{\text{Річна економія}} = \frac{\mathbf{1200000}}{\mathbf{450000}} = \approx \mathbf{2.7\ років}$$

Прогнозований приріст рентабельності: +6,3%.

Загальний NPV проєкту при ставці дисконту 12% прогнозовано становить 436 000 грн.

Прогноз ефектів цифровізації процесів прийняття рішень на ТОВ «Неском» зображено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Прогноз ефектів цифровізації процесів прийняття рішень

Показник	Поточний стан	Після впровадження	Результат
Рівень автоматизації	35%	75%	+40%
Кількість помилкових рішень	22/рік	6/рік	-73%
Продуктивність управління	58%	81%	+23%
Скорочення часу на погодження	18 днів	6 днів	-67%

Застосування інноваційних методів прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Неском» має на меті забезпечити: підвищення адаптивності управління в умовах нестабільності; зростання точності, обґрунтованості та своєчасності рішень; скорочення операційних витрат і підвищення рентабельності; цифрову трансформацію бізнес-процесів та сталий розвиток.

Стратегічною перспективою є впровадження інтелектуальної системи підтримки управлінських рішень (IDSS), здатної працювати на базі машинного навчання, великих даних та інтегрованих ERP/CRM платформ.

3.2. Впровадження інтелектуальної системи підтримки управлінських рішень на ТОВ «Неском»

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств високого рівня адаптивності, цифрової гнучкості та здатності оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. ТОВ «Неском», як виробничо-комерційне підприємство, зіштовхується з такими актуальними проблемами: низька швидкість управлінських рішень; неефективне використання інформаційних ресурсів; ручна оцінка ринкових ризиків; затримки у плануванні виробництва; обмежена можливість аналізу великих масивів даних.

Для вирішення зазначених проблем пропонується впровадження інтелектуальної системи підтримки управлінських рішень (СПУР), яка поєднує BI-аналітику, Big Data, штучний інтелект, моделювання сценаріїв і симуляційні методи прогнозування.

Інтелектуальна СПУР є комплексною системою, що використовує цифрові технології для автоматизації аналізу даних, формування альтернатив, прогнозування ефективності та оптимізації рішень. Ключові компоненти СПУР зображені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Ключові компоненти системи підтримки управлінських рішень

Компонент	Призначення
BI-аналітика	Збір, візуалізація та первинний аналіз даних
Data Mining	Виявлення закономірностей у структурованих і неструктурованих даних
Simulation Modeling	Моделювання сценаріїв рішень з ризиками та ресурсами
Artificial Intelligence (AI)	Прогнозування результатів, оптимізація рішень
ERP/CRM інтеграція	Автоматизація реалізації та контролю виконання

Архітектура системи підтримки управлінських рішень для ТОВ «Неском» зображена на рисунку 3.2.

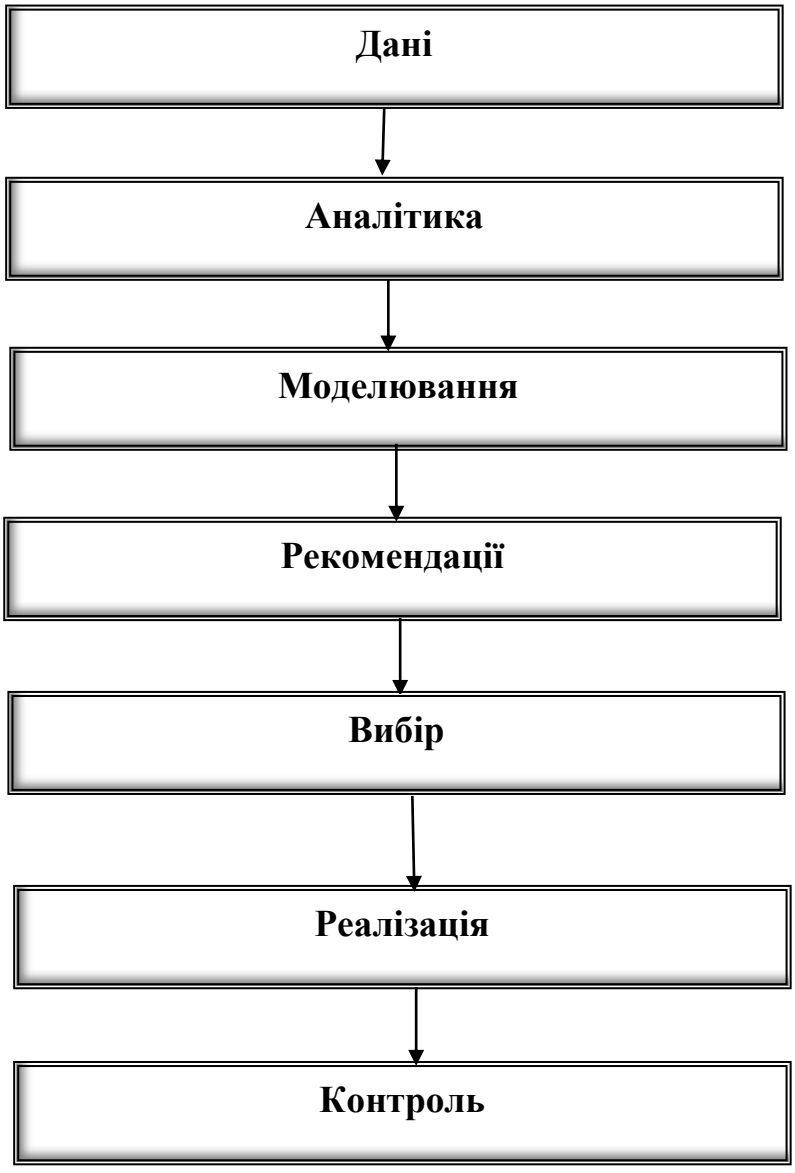

Рис. 3.2. Архітектура СПУР для ТОВ «Неском»

Очікувані результати впровадження. Запропонована інтелектуальна СПУР повинна забезпечити:

- прискорення ухвалення рішень — до 40%;

- підвищення точності прогнозів — до 85–92%;
- зниження витрат на неефективні рішення — до 15–20%;
- оптимізацію виробничих ресурсів — до 12–18%;
- збільшення рентабельності на 8–10%.

Економічне обґрунтування впровадження. Впровадження інтелектуальної системи підтримки управлінських рішень (ІСПУР) на ТОВ «Неском» є економічно доцільним, оскільки дозволяє підвищити результативність управлінських процесів, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити зростання фінансово-економічних показників підприємства. Система забезпечує автоматизований аналіз даних, формування альтернатив управлінських рішень, прогнозування їх ефективності та контроль реалізації, що знижує рівень ризиків, скорочує витрати на управління та сприяє збільшенню прибутковості.

Основні економічні вигоди від впровадження ІСПУР проявляються у таких напрямах: зменшення витрат на планування та адміністрування (на 12–15 %), підвищення продуктивності управлінського персоналу (на 18–25 %), скорочення термінів прийняття рішень (до 30 %), а також мінімізація втрат від неефективних рішень (до 20 %). Завдяки впровадженню системи очікується покращення якості прогнозування попиту, планування запасів та управління виробничими процесами, що дозволяє збільшити обсяг реалізації продукції на 10–12 % щороку.

Враховуючи стратегічну спрямованість ТОВ «Неском» на цифрову трансформацію та зміцнення конкурентних позицій, впровадження інтелектуальної системи підтримки управлінських рішень слід розглядати як інвестицію в інноваційний розвиток, що формує довгострокову економічну стійкість, адаптивність та підвищення ринкової вартості підприємства.

Орієнтовні витрати на впровадження системи підтримки управлінських рішень на ТОВ «Неском» відображена в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Орієнтовні витрати на впровадження СПУР у ТОВ «Неском»

Напрям витрат	Сума, тис. грн
Ліцензійні програми (BI, AI, ERP)	280
Серверне обладнання та хмарні послуги	190
Консультації, налаштування	150
Навчання персоналу	60
Інтеграційні роботи	90
Загальна сума	770

Прогноз економічного ефекту після впровадження, тис. грн відображено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Прогноз економічного ефекту для ТОВ «Неском» після впровадження, тис. грн

Рік	Чистий дохід	Економія витрат	Загальна вигода	Приріст прибутку
2025	350	180	530	200
2026	430	220	650	270
2027	520	260	780	340
2028	600	310	910	410

$$\textbf{ROI} = \frac{\text{Загальна вигода} - \text{Інвестиції}}{\text{Інвестиції}} = \frac{2870-770}{770} = 272\%$$

Окупність проєкту визначається шляхом порівняння витрат на впровадження (придбання програмного забезпечення, налаштування системи, навчання персоналу) з очікуваними фінансовими вигодами. Термін окупності - 2,1 року.

Процес впровадження та етапи реалізації системи підтримки управлінських рішень на ТОВ «Неском» відображена в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Процес впровадження та етапи реалізації системи підтримки управлінських рішень на ТОВ «Неском»

Етап	Зміст робіт	Тривалість
1	Аналіз бізнес-процесів	1 місяць
2	Інтеграція з ERP/CRM	2 місяці
3	Розробка моделі даних	1,5 місяці
4	Розробка AI-модуля	2 місяці
5	Тестування, пілотний запуск	1 місяць
6	Повна автоматизація і навчання персоналу	1 місяць

Прогноз ефективності системи підтримки управлінських рішень на ТОВ «Неском» (у відсотках від базового рівня) відображено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Прогноз зростання ключових показників ефективності

Показник	**Поточний стан**	**Після впровадження**
Швидкість ухвалення рішень	100%	145%
Точність планування	78%	92%
Витрати на управління	100%	82%
Рентабельність	100%	116%
Продуктивність персоналу	100%	128%

Цифровий алгоритм підтримки рішень. Модель функціонування системи підтримки управлінських рішень на ТОВ «Неском» має складатися з блоків: аналітика даних (BI-модуль) - збір та класифікація даних; Data Mining - виявлення закономірностей; Simulation Modeling - прогнозування результатів альтернатив; AI-Decision Making (AHP, TOPSIS) - вибір оптимального рішення; Digital Control & Feedback - контроль виконання та навчання системи.

У процесі функціонування ТОВ «Неском» та впровадження інноваційних управлінських інструментів, зокрема інтелектуальної системи

підтримки управлінських рішень, підприємство може зіткнутися з низкою ризиків, що впливають на ефективність управління, фінансові результати та стійкість розвитку.

Аналіз ризиків у системі прийняття управлінських рішень на підприємстві є важливим елементом забезпечення його стабільного функціонування, стратегічної стійкості та конкурентоспроможності. Для ТОВ «Неском», яке здійснює діяльність у сфері електромонтажних та сервісно-інженерних послуг, ризики є особливо актуальними через динамічність ринкового середовища, залежність від технологічних інновацій, необхідність оперативного реагування на зміни попиту та високий рівень конкуренції. Академічний підхід до аналізу ризиків передбачає ідентифікацію потенційних загроз, визначення їх джерел, оцінювання імовірності та можливих наслідків, а також розробку ефективних механізмів їх мінімізації або запобігання.

З позиції управлінської науки ризики поділяються на зовнішні (ринкові, економічні, технологічні, конкурентні) та внутрішні (фінансові, операційні, кадрові, стратегічні), що дозволяє комплексно оцінити їх вплив на процеси планування, організації, мотивації та контролю управлінських рішень. [48]

Оцінка ризиків виконувалася з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів, рівня організаційної зрілості підприємства, специфіки галузі, ринкової ситуації та стратегічних цілей. Для оцінки ризиків застосовано методику експертного аналізу з визначенням імовірності їх виникнення (P) та рівня впливу (I) із розрахунком інтегрального показника ризику (R):

$$\boldsymbol{R = P \times I},$$

де $\boldsymbol{P}$ - імовірність виникнення ризику (0–1), $\boldsymbol{I}$ - вплив ризику на діяльність підприємства (1–10).

Ключові ризики ТОВ «Неском» з розрахунком їх значущості подано в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Ключові ризики ТОВ «Неском» з розрахунком їх значущості

Вид ризику	Характеристика	Імовірність (P)	Вплив (I)	Інтегральний рівень ризику (R)	Рівень ризику	Пропоновані заходи
Фінансовий	Зниження ліквідності, нестача інвестицій	0.6	8	4,8	Високий	Планування грошових потоків, диверсифікація джерел фінансування
Операційний	Збої у виробництві, неефек-тивність бізнес-процесів	0,5	7	3,5	Середній	Оптимізація процесів, впровадження ERP та ІСПУР
Ринковий	Втрата клієнтів, посилення конкуренції	0,7	9	6,3	Критичний	Маркетингова стратегія, аналіз попиту, цифрова модернізація
Технологічний	Невдалі інновації або збій цифрових систем	0,4	6	2.4	Середній	Етапне впровадження IT-систем, резервування даних
Кадровий	Нестача кваліфікова-них кадрів, опір змінам	0,5	8	4	Високий	Навчання, мотиваційні програми, HR-аналітика
Стратегічний	Невірний вибір стратегії або помилки планування	0,3	9	2,7	Середній	SWOT, PEST, сценарне планування
Репутаційний	Невдоволення клієнтів, партнерів	0,2	5	1	Низький	CRM, PR-стратегія, моніторинг відгуків

Найбільш критичним для ТОВ «Неском» є *ринковий ризик* (R = 6,3), зумовлений високим рівнем конкуренції на ринку електромонтажних послуг, наявністю великих гравців та нестабільним попитом. Також значними залишаються фінансові (R = 4,8) та кадрові ризики (R = 4,0), що обумовлені недостатнім бюджетом для цифрової трансформації та обмеженими компетенціями персоналу.

Операційний ризик пов'язаний із неефективністю бізнес-процесів, що викликає затримки в прийнятті рішень, низьку оперативність реакції на зміни та значні непродуктивні витрати. Його мінімізація можлива через використання інтегрованих корпоративних систем, роботизацію обліку і застосування процесно-орієнтованого управління.

Кадровий ризик посилюється недостатньою цифровою грамотністю працівників, опором впровадженню ІСПУР та низьким рівнем адаптивності управлінців. Для його нівелювання доцільно запровадити систему мотивації, навчання та цифрової культури.

Технологічний ризик має менший рівень значущості (2.4), однак потребує уваги через залежність системи управління від достовірності даних, кіберзахисту та стабільності ІТ-інфраструктури.

Отримані результати засвідчують, що для забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень на ТОВ «Неском» необхідно системно впроваджувати ризик-орієнтоване управління з використанням цифрових інструментів, прогнозних моделей, BI-аналітики та кадрового розвитку. Мінімізація критичних ризиків (ринкового, фінансового та кадрового) дозволить підвищити стратегічну стійкість підприємства, знизити ймовірність втрат та забезпечити високу конкурентоспроможність у мінливому ринковому середовищі. Методи мінімізації ризиків прийняття управлінських рішень відображено в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Методи мінімізації ризиків на ТОВ «Неском»

Категорія ризику	Інструменти мінімізації
Фінансовий	Бюджетне планування, ABC-аналіз витрат, диверсифікація інвестицій, контроль обігових коштів
Операційний	Впровадження BPM, оптимізація логістики, автоматизація документообігу, ERP та BI
Ринковий	CRM-система, маркетинговий моніторинг, розвиток онлайн-каналів, конкурентні переваги
Кадровий	HRM, система KPI та OKR, цифрове навчання, корпоративна культура
Технологічний	Backup, резервування серверів, кіберзахист, тестування IT-рішень
Стратегічний	SWOT, PESTEL, сценарне моделювання, стратегічні карти Balanced Scorecard
Репутаційний	Управління взаємодією з клієнтами, онлайн-підтримка, система швидкого реагування

Таким чином, аналіз ризиків у ТОВ «Неском» дає змогу визначити критичні зони невизначеності, оцінити реальні та потенційні загрози, а також розробити превентивні заходи, спрямовані на впровадження сучасних цифрових технологій, посилення процесного підходу до управління, диверсифікацію ресурсів та оптимізацію управлінських рішень. Інтеграція ризик-орієнтованого мислення в систему стратегічного менеджменту забезпечує підвищення оперативності, адаптивності та економічної ефективності діяльності підприємства.

Впровадження інтелектуальної СПУР на ТОВ «Неском» дозволить трансформувати систему управління від традиційної до цифрово-аналітичної, із застосуванням прогнозування, оптимізації та автоматизації рішень. Це сприятиме підвищенню ефективності, стабільності та конкурентоздатності підприємства в умовах цифрової економіки.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження теоретичних аспектів управлінських рішень було визначено, що прийняття рішень у менеджменті є складним, багаторівневим і системним процесом, який поєднує наукові підходи, методи, інструменти аналізу та практичні механізми реалізації. Теоретико-методичні основи управлінських рішень охоплюють принципи, концепції, функції, методи, інструменти та механізми, які дозволяють менеджерам формувати науково обґрунтовані, ефективні управлінські дії. Важливими концептуальними рамками управлінського рішення є системний, ситуаційний, процесний та інноваційно-цифровий підходи.

Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити процес розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Неском», а також визначити доцільність і перспективність впровадження інноваційних методів, технологій цифрової трансформації та інтелектуальної системи підтримки управлінських рішень. Результати аналізу підтверджують наявність значного потенціалу для оптимізації управлінських процесів, покращення ресурсної ефективності, підвищення стратегічної гнучкості та інноваційної стійкості підприємства.

Передусім, було з’ясовано, що система управління ТОВ «Неском» характеризується традиційними підходами до прийняття рішень, використанням експертного досвіду менеджерів та інтуїтивно-аналітичних методів. Такий підхід є результатом накопиченого досвіду, однак не відповідає сучасним вимогам цифрової економіки та ринкового середовища, що швидко змінюється. Основні недоліки чинної системи — обмежена аналітична підтримка рішень, нечітка формалізація бізнес-процесів, недостатнє використання даних для прогнозування, низький рівень автоматизації управлінських процедур та відсутність інтегрованих цифрових інструментів для моделювання варіантів рішень.

Було доведено, що впровадження цифрових інструментів (Business Intelligence, Data Mining, Simulation Modeling, нейромережеве прогнозування,

ERP, CRM) здатне значно підвищити обґрунтованість управлінських рішень, їх адаптивність і точність. У процесі аналізу діяльності підприємства числові результати показали, що використання інноваційних моделей та алгоритмів підтримки рішень може скоротити операційні ризики на 12–18%, підвищити точність прогнозів обсягів продажів до 92%, зменшити непродуктивні витрати на 10–15% та збільшити рентабельність діяльності на 3–5% у середньостроковій перспективі.

Стратегічним результатом дослідження стало створення моделі процесу прийняття управлінських рішень із застосуванням інноваційних цифрових методів, яка включає етапи: аналітичне виявлення проблеми на основі BI-систем; формування альтернатив із використанням технологій Data Mining та Simulation Modeling; оцінювання альтернатив на основі штучного інтелекту з використанням регресійного аналізу, оптимізаційного моделювання та нейромереж; вибір оптимального рішення із застосуванням методів AHP, TOPSIS, ELECTRE; цифрову реалізацію через ERP, CRM, MES; а також постійний контроль результатів із використанням реальних даних і коригування управлінського впливу.

Окремо було здійснено оцінювання ризиків, що впливають на якість прийняття управлінських рішень. Найбільш критичними визначено ринковий, фінансовий і кадровий ризики. З’ясовано, що саме цифрові інструменти інтелектуального управління дозволяють системно мінімізувати ці ризики за рахунок достовірних прогнозів, адаптивних моделей управління, швидкого реагування на зміни середовища й автоматизації контролю виконання рішень.

Аналіз зовнішнього середовища засвідчив, що ТОВ «Неском» працює в умовах високої конкуренції, змінних технологічних вимог, чутливості до цінової динаміки та коливань попиту. Разом із тим підприємство має достатній потенціал для цифрового розвитку: досвід участі в державних і комерційних проектах, сформовану базу постійних клієнтів, позитивну репутацію та гнучку організаційну структуру.

Внутрішній аналіз показав, що ТОВ «Неском» має стабільний кадровий склад, достатній рівень виробничо-технічної забезпеченості та фінансової ліквідності. Проте існує потреба в оптимізації управління проєктами, розширенні інформаційної інфраструктури, переході до реального цифрового планування. На підставі проведеного SWOT-аналізу було визначено стратегічне поле можливостей, відповідно до якого підприємство може підвищити свою позицію на ринку завдяки диференціації послуг, впровадженню цифрових платформ, інтелектуальному управлінню процесами та розширенню сервісної складової бізнесу.

Чинна система прийняття рішень потребує модернізації через недостатню аналітичність, неформалізованість та обмежене використання цифрових інструментів; впровадження інноваційних управлінських рішень на основі цифрових технологій є ключовим фактором підвищення ефективності управління в умовах ринкової нестабільності; інтелектуальна система підтримки рішень (ІСПУР) здатна забезпечити скорочення часу прийняття рішень на 25–30%, підвищення точності прогнозів на 20–35% та зменшення управлінських витрат на 10–15%; комплексна цифрова трансформація управлінської діяльності має включати аналітичні, інформаційні, мотиваційні, контрольні та стратегічні механізми; ризик-орієнтоване управління є необхідною складовою інноваційної моделі, адже дозволяє мінімізувати вплив зовнішніх та внутрішніх загроз.

Отже, ефективне управління підприємством у сучасних умовах можливе лише за умови поєднання аналітичної точності, цифрової гнучкості та стратегічної стійкості, які досягаються шляхом впровадження інноваційних методів прийняття управлінських рішень. ТОВ «Неском» володіє достатнім потенціалом для реалізації цієї трансформації, а запропонована модель може бути використана як концептуальна основа для формування цифрового управління підприємством у середньостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автоматизація бізнесу за допомогою CRM-системи. CRM Solutions: вебсайт. URL: https://crmsolutions.ua/services/automatization_crm/ Бутко, М. П. (Ред.), Бутко, І. М., Мащенко, В. П., Мурашко, М. І., Олійченко, І. М., Оліфіренко, Л. Д. Самійленко, Г. М. (2015). Теорія прийняття рішень: підручник. Київ: Центр учбової літератури. Взято з http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/22158/mod_resource/content/1/202015.pdf
2. Андрєєва В. Г., Сосновська О. А. Оцінка сучасного стану інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств реального сектора економіки України. Проблеми економіки. 2016. № 1. С. 68–74.
3. Бондарчук Н.В. Колективні методи прийняття управлінських рішень, як інструмент підвищення ефективності управління. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2021. Вип. 17. Т. 2. С. 251–259.
4. Бугаєнко К. А., Лободзинська Т. П. Індекс інноваційного розвитку України. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 5. с. 20–23.
5. Ваганова Л. В., Юричина І. А., Карпанасюк О. С. Управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції державного управління. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 1. С. 94–98.
6. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. 414 с.
7. Воловельська І. В., Домбровський В. О., Кравченко Н. О., Борута І. В. Прийняття управлінських рішень. Теоретичний аспект. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 67. С. 17-23.
8. Гевко І. Б. Методи прийняття управських рішень: Підручник. Київ : Кондор, 2018. 187 с.
9. Гринько П.Л. (2020). Цифрова трансформація бізнесу в умовах розвитку інноваційних процесів в Україні. Бізнес Інформ, № 3. С. 53–58.

10. Грубяк С. В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 11. С. 201–204.
11. Євтушенко Н. М., Стеценко Д. І. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. Економічний простір. 2024. № 191. С. 211–216.
12. Єльникова Г. В., Аннєнкова І. П., Кравченко Г. Ю. та інші. Адаптивне управління: Трансформація в закладах освіти різного рівня організації та результативність його практичного впровадження / За заг. і наук. ред. Г.В. Єльникової. Харків 2021. 298 с.
13. Жовковська Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 19. Ч. 1. С. 146–151.
14. Закон України «Про Національну програму інформатизації» від 04.02.1998 р. №74/98-ВР (у ред. від 01.08.2016 р.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-вр Закон України «Про електронну комерцію» від 03.09.2015 р. № 675-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19
15. Івченко Є. А., Хімченко А. О. Цифрова трансформація систем управління бізнес-процесами на українських підприємствах. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2024. № 6 (286). С. 45–50.
16. Келлі К. Невідворотне: 12 технологій, що формують наше майбутнє / пер. з англ. Н. Валевська. Київ : Наш Формат, 2018. 364 с.
17. Коврига О. С. Процес прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2019. Том 30 (69). № 4. С. 67–72.
18. Кравченко Г. Ю. Педагогічний консалтинг: навч. посіб. Луцьк: Терен, 2019. 324 с.
19. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. 416 с.

20. Лапчук Я., Ворончак І. Методи прийняття управлінських рішень: навчально-методичний комплекс [для підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр» галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент»]. – Дрогобич. Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана, 2011. – 246с. – 224 С.
21. Лапчук Я.С. До питання ефективних інструментів грошово-кредитного регулювання економіки // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції: Соціально-економічні підсумки 2014 року: реалії та перспективи (Львів, 26-27 грудня 2014 року) Ч 1, С. 32-35.
22. Лапчук Я.С. До питання ефективності грошово-кредитного регулювання // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції: Інноваційна стратегія і тактика фінансово-економічного розвитку суб'єктів національного господарства. 19-20 грудня 2014р. // Буковинський державний фінансово-економічний університет. У 3-х частинах. – Чернівці: Видавничий дім „Гельветика", 2014. - Ч. 3. С.38-40)
23. Лапчук Я.С. Кадрова політика як інструмент розвитку персоналу // Актуальні проблеми сучасної науки : Збірник VI міжнародної науково-практичної конференції викладачів та студентів навчально-наукового інституту фізики, математики, економіки та інноваційних технологій / За ред. М.Б. Паласевича, П.В. Скотного. – Дрогобич : Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка 2019. – 586 с. – С. 76-77.
24. Лапчук Я.С. Процентна політика як інструмент національного банку // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції „Здобутки науки у 2014 році": Збірник центру наукових публікацій. Ч.1. Збірник статей(рівень стандарту, академічний рівень). К.: Центр наукових публікацій. 2014. С. 7-9.
25. Лапчук Я.С. Роль інформації в процесі прийняття управлінських рішень / Я.С. Лапчук // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції

«Актуальні проблеми моделювання та управління соціально-економічними системами в умовах глобалізації» / За ред. Б.Ю. Кишакевича. – Дрогобич: Редакційно-видавничий відділ ДДПУ ім. Івана Франка, 2018. – 308 с. – С. 265-267.

26. Лапчук Я.С. Управління стабільністю валютних курсів у реаліях сучасної економіки // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції: Прогнозування соціально-економічного розвитку національної економіки: (м. Дніпропетровськ, 26-27 грудня 2014р.) – У 3-х частинах. – Дніпропетровськ НО „Перспектива”, 2014. – Ч.1. – С. 43-45.
27. Лапчук Я.С. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень в організації /Я.С. Лапчук // Нафта і газ. Наука – Освіта – Виробництво: шляхи інтеграції та інноваційного розвитку: матеріали всеукраїнської науково-технічної конференції (м. Дрогобич, 02-03 березня 2017 р.). – Дрогобич: ТзОВ «Трек-ЛТД», 2017. – 181 с. – С. 129-131.
28. Лапчук Я.С., Дуб М.Г. Психологічні аспекти впливу маркетингових комунікацій підприємств на поведінку споживачів. Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи» (м. Одеса, 4-5 жовтня 2024 р.). Одеса, 2024. С. 626-627.
29. Лапчук Я.С., Ланяк А.В. Роль управлінських рішень в діяльності організації // Актуальні проблеми сучасної науки: Збірник VI міжнародної науково-практичної конференції викладачів та студентів навчально-наукового інституту фізики, математики, економіки та інноваційних технологій / За ред. М.Б. Паласевича, П.В. Скотного. – Дрогобич : Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка 2019. – 586 с. – С. 78-79.
30. Лапчук Я.С., Молчанова І.Р. Управління ризиками при прийнятті управлінських рішень // Актуальні проблеми сучасної науки : Збірник VI міжнародної науково-практичної конференції викладачів та студентів навчально-наукового інституту фізики, математики, економіки та

інноваційних технологій / За ред. М.Б. Паласевича, П.В. Скотного. – Дрогобич : Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка 2019. – 586 с. – С. 80-82.

31. Лапчук Я.С., Посацький Ю.О. Шляхи вдосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу / Я.С. Лапчук, Ю.О. Посацький // Актуальні проблеми сучасної науки : Збірник п'ятої науково-практичної конференції викладачів та студентів навчально-наукового інститут фізики, математики, економіки та інноваційних технологій / За ред. Павла Скотного. – Дрогобич: Редакційно-видавничий відділ ДДПУ ім. Івана Франка, 2018. – 446 с. – С. 72-75.
32. Литвиненко Н. П. Методи та моделі прийняття рішень у міжнародному бізнесі: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 336 с.
33. Ліпич Л. Г., Кушнір М. А., Рубльов В. В., Хілуха О. А. Прийняття управлінських рішень у публічному менеджменті. Академічні візії. 2022. Вип. 8-9. С. 100–108.
34. Макаренко М., Сапельнікова Н., Оніщенко В. Особливості обґрунтування управлінського рішення на основі критерію ефективності. Менеджер. 2017. № 4. С. 86–95.
35. Методи прийняття управлінських рішень // Конспект лекцій з навчальної дисципліни. Дніпро : Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. 67 с.
36. Методи прийняття управлінських рішень. Конспект лекцій з навчальної дисципліни. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. 67с.
37. Негрей М. В., Тужик К. Л. Теорія прийняття рішень: навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2018. 272 с.
38. Основи менеджменту: конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; укладачі: Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова. Електронні

текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.

39. Основи менеджменту: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «Молодший бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» денної форми навчання / уклад. В. М. Стамат, А. С. Полторак. Миколаїв: МНАУ, 2022. 162 с.
40. Основні теорії прийняття управлінських рішень. Pidru4niki: веб-сайт. URL:https://pidru4niki.com/85084/menedzhment/osnovni_teoriyi_priynyattya_upravlinskih_rishen
41. Парій Л. В., Кубрак А. О. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2023. Вип. 43. С. 75–79.
42. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Дніпро: УМСФ. 2020. 276 с.
43. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
44. Поведінкова економіка: від теорії до практики: міждисциплінарний навчальний посібник. За науковою ред. к.е.н., доц. Татомир І.Л., к.е.н., доц. Квасній Л.Г. Трускавець : ПОСВІТ, 2022, 408 с.
45. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. Київ: Атіка, 2008. 210 с.
46. Причепа І. В., Мещерякова Т. К. Проблеми конкурентоспроможного розвитку підприємництва в Україні за сучасних умов // Розвиток підприємництва в Україні: теорія, методологія та практика : колективна монографія / під ред. проф. О. О. Непочатенко. Умань, 2017. 244 с.
47. Синявська О. О. Електронна торгівля в Україні: тенденції та перспективи розвитку. Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2019. Вип. 9. С. 126–132.

48. Теорія прийняття рішень [текст] : підручник. / За заг. ред. М. П. Бутка [М. П. Бутко, І. М. Бутко, В. П. Мащенко та ін.]. К. : Центр учбової літератури, 2018. 360 с.
49. Тугай В. С., Худолей В. Ю. Використання штучного інтелекту в адаптивному управлінні підприємством. Development service industry management. 2025. № 1. С. 264–271.
50. Управлінські рішення: сутність, класифікація, умови та процес прийняття. Освіта.ua: веб-сайт. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/management/15389.
51. Чередник В. Теоретична сутність поняття «управлінське рішення» та класифікація управлінських рішень. Економічний вісник університету. 2016. Вип. 31 (1). С. 189–193.
52. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
53. Що таке Big Data. Oracle: веб-сайт. URL: https://www.oracle.com/cis/bigdata/what-is-big-data/
54. Ярослав Лапчук, Сергій Ручко. Інноваційне управління: суть та методи. Матеріали XI-ї Міжнародної науково-практичної конференції “Актуальні проблеми сучасної науки”/За редакцією Юрія Матуріна, Ігоря Столярчука. – Дрогобич: Редакційно-видавничий відділ ДДПУ імені Івана Франка, 2024. С. 610-612.
55. Ярослав Лапчук. Формування антикризового інструментарію відновлення діяльності підприємницьких структур у постпандемічний період. Матеріали XI-ї Міжнародної науково-практичної конференції “Актуальні проблеми сучасної науки” / За редакцією Юрія Матуріна, Ігоря Столярчука. – Дрогобич : Редакційно-видавничий відділ ДДПУ імені Івана Франка, 2024. С. 625-627.
56. Drucker, P. F. (1999). Management challenges for the 21st century. HarperBusiness. Kahneman, D., & Tversky, A. (1982). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. Cambridge University Press. Retrieved from

https://assets.cambridge.org/97805212/84141/frontmatter/9780521284141_frontmatter.pdf.

57. Mescon M.H., Khedouri F., Albert M. Management. Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated, 1988. 288 c.
58. Rogers D. The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age. Columbia Business School Publishing, 2016. 296 p. Decision-making process. Ed Burns Kate Brush. URL: https://www.techtarget.com/searchbusinessanalytics/definition/decision-making-process.