

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Удосконалення системи управлінських рішень на підприємстві в умовах ринкових трансформацій (на прикладі ТОВ «ЛІТМА», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань
Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності
Освітня програма Менеджмент
Назва

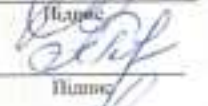
Шифр КвРМН.020012.01.12.ПЗ

Виконала студентка 5 курсу, група МНз-20-1
Шифр



Дарина ХМЕЛЬОВСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.с.н., доц.
Науковий ступінь, місце роботи



Ольга БАКСАЛОВА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер _____



Валіна КОШЧИК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування



Ніла ТЮРИНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

18 06 2025 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра менеджменту та адміністрування
Освітній рівень перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
спеціальність 073 Менеджмент, ОП «Менеджмент»
спеціальність 073 Менеджмент, ОП «Менеджмент»
спеціальність 073 Менеджмент, ОП «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри _____
"03" 07 2025р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Хмельовська Дарина Олександрівна
Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Удосконалення системи управлінських рішень на підприємстві в умовах ринкових трансформацій (на прикладі ТОВ «ЛІТМА», м. Хмельницький)
керівник роботи Баксалова Ольга Михайлівна, к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 7 лютого 2025 р. № 23 дод. 6

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 18 червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи фінансова звітність ТОВ «ЛІТМА» за 2022, 2023, 2024 роки; внутрішні організаційні документи підприємства; інформація з відкритих державних реєстрів; статистичні дані Державної служби статистики України; наукові публікації у фахових виданнях.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ РИНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ. 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЛІТМА». 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ТОВ «ЛІТМА».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Місце управлінських рішень у системі менеджменту підприємства. 2. Класифікація управлінських рішень. 3. Підходи до визначення ефективності функціонування підприємства. 4. Основні ринкові трансформації та їхній вплив на управлінські рішення. 5. Класифікація факторів, що впливають на процес прийняття рішень в умовах трансформацій. 6. Модель впливу ринкових трансформацій на управлінські рішення. 7. Систематизація підходів до вдосконалення управлінських рішень. 8. Систематизація підходів до вдосконалення управлінських рішень. 9. Інтегрована модель сучасної системи управлінських рішень. 10. Співвідношення підходів до сучасних вимог управління. 11. Основні бар'єри впровадження сучасних систем. 12. Схема діяльності інтегрованої системи управління. 13. Основні та додаткові види діяльності ТОВ «ЛІТМА». 14. Організаційна структура управління ТОВ «ЛІТМА». 15. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ЛІТМА» за 2022–2024 рр. 16. Динаміка доходів і витрат ТОВ «ЛІТМА», тис. грн. 17. Основні показники балансу ТОВ «ЛІТМА», тис. грн. 19. Показники рентабельності та витрат ТОВ «ЛІТМА», 2022-2024 рр. 20. Показники ефективності використання ресурсів ТОВ «ЛІТМА», 2022-2024 рр. 21. SWOT-аналіз системи управлінських рішень ТОВ «ЛІТМА». 22. SWOT-матриця стратегічних комбінацій ТОВ «ЛІТМА». 23. PEST-фактори впливу на управління ТОВ «ЛІТМА». 24. Напрями

вдосконалення системи прийняття управлінських рішень на ТОВ «ЛІТМА», 25. Приклад очікуваної економії від впровадження автоматизації на ТОВ «ЛІТМА», 26. Вплив управлінських рішень на показники ефективності ТОВ «ЛІТМА», 27. Графік зміни прибутку, витрат і рентабельності ТОВ «ЛІТМА» у сценарії «без змін» і «після впровадження», 28. Очікуваний приріст ключових фінансових результатів ТОВ «ЛІТМА» після впровадження управлінських заходів.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Баксалова О.М., доц. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Баксалова О.М., доц. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Баксалова О.М., доц. каф. МА		
4. Нормоконтроль	Коваль О.М., ст. викл.		

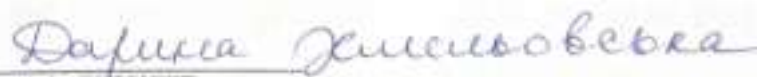
7. Дата видачі завдання _____ 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Лютий 2025	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Лютий 2025	Виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	Лютий 2025	Виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	Березень 2025	Виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	Березень 2025	Виконано
6.	Підготовка першого розділу	Квітень 2025	Виконано
7.	Підготовка другого розділу	Квітень 2025	Виконано
8.	Підготовка третього розділу	Травень 2025	Виконано
9.	Підготовка висновків	Травень 2025	Виконано
10.	Здача науковому керівнику	Травень 2025	Виконано
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Червень 2025	Виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Червень 2025	Виконано
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	Червень 2025	Виконано
14.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2025	Виконано
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Червень 2025	Виконано
16.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025	Виконано

Студент


Підпис


Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


Підпис


Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Хмельовська Д. О. Удосконалення системи управлінських рішень на підприємстві в умовах ринкових трансформацій (на прикладі ТОВ «ЛІТМА», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Баксалова О.М. Кваліфікаційна робота бакалавра: 50 с., 12 рисунків, 19 таблиць, 43 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, УДОСКОНАЛЕННЯ, ПІДПРИЄМСТВО, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, РИНКОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ, ФІНАНСОВА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ.

Розвинуто теоретичні основи системи управлінських рішень в умовах ринкових трансформацій. Розглянуто сутність, значення та класифікація управлінських рішень у системі менеджменту підприємства. Визначено фактори впливу ринкових трансформацій на процес ухвалення управлінських рішень. Досліджено підходи до удосконалення системи управлінських рішень в сучасних умовах господарювання. Проаналізовано зарубіжний досвід та проблеми впровадження ефективних управлінських рішень в Україні.

Розглянуто організаційно-економічну характеристику ТОВ «ЛІТМА». Проведено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ЛІТМА». Здійснено оцінювання системи управлінських рішень на ТОВ «ЛІТМА» та її ефективності в умовах ринкових трансформацій. Проведено оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища системи управлінських рішень на ТОВ «ЛІТМА».

Запропоновано вдосконалення системи управлінських рішень на ТОВ «ЛІТМА». Обґрунтовано напрями вдосконалення системи прийняття управлінських рішень на ТОВ «ЛІТМА». Розраховано вплив запропонованих заходів на ключові показники ефективності діяльності ТОВ «ЛІТМА».



17.06. 2025 р.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ РИНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	7
1.1 Сутність, значення та класифікація управлінських рішень у системі менеджменту підприємства.....	7
1.2 Фактори впливу ринкових трансформацій на процес ухвалення управлінських рішень.....	10
1.3 Підходи до удосконалення системи управлінських рішень в сучасних умовах господарювання.....	13
1.4 Зарубіжний досвід та проблеми впровадження ефективних управлінських рішень в Україні.....	17
2 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЛІТМА».....	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	21
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства.....	24
2.3 Оцінка системи управлінських рішень на підприємстві та її ефективності в умовах ринкових трансформацій.....	29
2.4 Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища системи управлінських рішень на підприємстві.....	33
3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ТОВ «ЛІТМА».....	38
3.1 Обґрунтування напрямів вдосконалення системи прийняття управлінських рішень на підприємстві.....	38
3.2 Вплив запропонованих заходів на ключові показники ефективності діяльності підприємства.....	40
ВИСНОВКИ.....	44
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	47

ВСТУП

В умовах високої конкуренції, економічної нестабільності та стрімких ринкових трансформацій ефективність управлінських рішень набуває вирішального значення для збереження стабільності підприємства та забезпечення його сталого розвитку. Своєчасне ухвалення обґрунтованих і адаптивних рішень дозволяє не лише зменшити внутрішні витрати, а й підвищити конкурентоспроможність, прибутковість та гнучкість підприємства. Саме тому удосконалення системи управлінських рішень на прикладі практично функціонуючого підприємства є актуальним як з наукової, так і з прикладної точки зору.

Питаннями удосконалення системи управлінських рішень на підприємстві займалися такі українські та зарубіжні учені: Герасимчук З.В.; Кібальник О.Ю.; Бутко М.П.; Савченко Т.Г.; Henry Mintzberg; Peter F. Drucker; Michael Porter та інші.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

- розвинути теоретичні основи системи управлінських рішень в умовах ринкових трансформацій;
- розглянути сутність, значення та класифікація управлінських рішень у системі менеджменту підприємства;
- визначити фактори впливу ринкових трансформацій на процес ухвалення управлінських рішень;
- дослідити підходи до удосконалення системи управлінських рішень в сучасних умовах господарювання;
- проаналізувати зарубіжний досвід та проблеми впровадження ефективних управлінських рішень в Україні;
- розглянути організаційно-економічну характеристику ТОВ «ЛІТМА»;
- провести аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ЛІТМА»;

- здійснити оцінювання системи управлінських рішень на ТОВ «ЛІТМА» та її ефективності в умовах ринкових трансформацій;
- провести оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища системи управлінських рішень на ТОВ «ЛІТМА»;
- запропонувати вдосконалення системи управлінських рішень на ТОВ «ЛІТМА»;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи прийняття управлінських рішень на ТОВ «ЛІТМА»;
- розрахувати вплив запропонованих заходів на ключові показники ефективності діяльності ТОВ «ЛІТМА».

Метою кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управлінських рішень на підприємстві в умовах ринкових трансформацій на прикладі ТОВ «ЛІТМА».

Об'єкт дослідження – процеси формування, ухвалення та реалізації управлінських рішень на підприємстві в умовах ринкових змін.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти вдосконалення системи управлінських рішень на підприємстві.

У кваліфікаційній роботі використовувалися такі методи: аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, індукція та дедукція, економіко-статистичні методи, графічний метод, метод SWOT-аналізу, експертні оцінки, прогнозування.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ РИНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

1.1 Сутність, значення та класифікація управлінських рішень у системі менеджменту підприємства

Управлінське рішення – це цілеспрямований акт вибору альтернативи, що спрямований на досягнення певної мети в умовах обмежених ресурсів, часу і ризику. Воно є основою реалізації функцій менеджменту – планування, організації, мотивації та контролю.

Згідно з І. А. Шевчуком [1]: «управлінське рішення — це акт свідомої раціональної дії суб'єкта управління, спрямований на вплив на об'єкт управління з метою зміни стану або підтримання стабільності системи».

За М. Месконом [2]: «управлінське рішення – це вибір певного напрямку дій з ряду альтернатив для досягнення поставлених цілей».

Таким чином, управлінське рішення є ключовим елементом у діяльності менеджера і засобом реалізації стратегічних та оперативних цілей підприємства.

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища управлінські рішення набувають критичного значення. Саме від їхньої обґрунтованості, своєчасності та якості залежить:

- конкурентоспроможність підприємства;
- адаптивність до зовнішніх змін;
- оптимізація внутрішніх ресурсів;
- стабільність фінансово-економічних показників;
- ефективність функціонування підприємства загалом.

На рисунку 1.1 подано схему впливу управлінських рішень на функціонування підприємства.

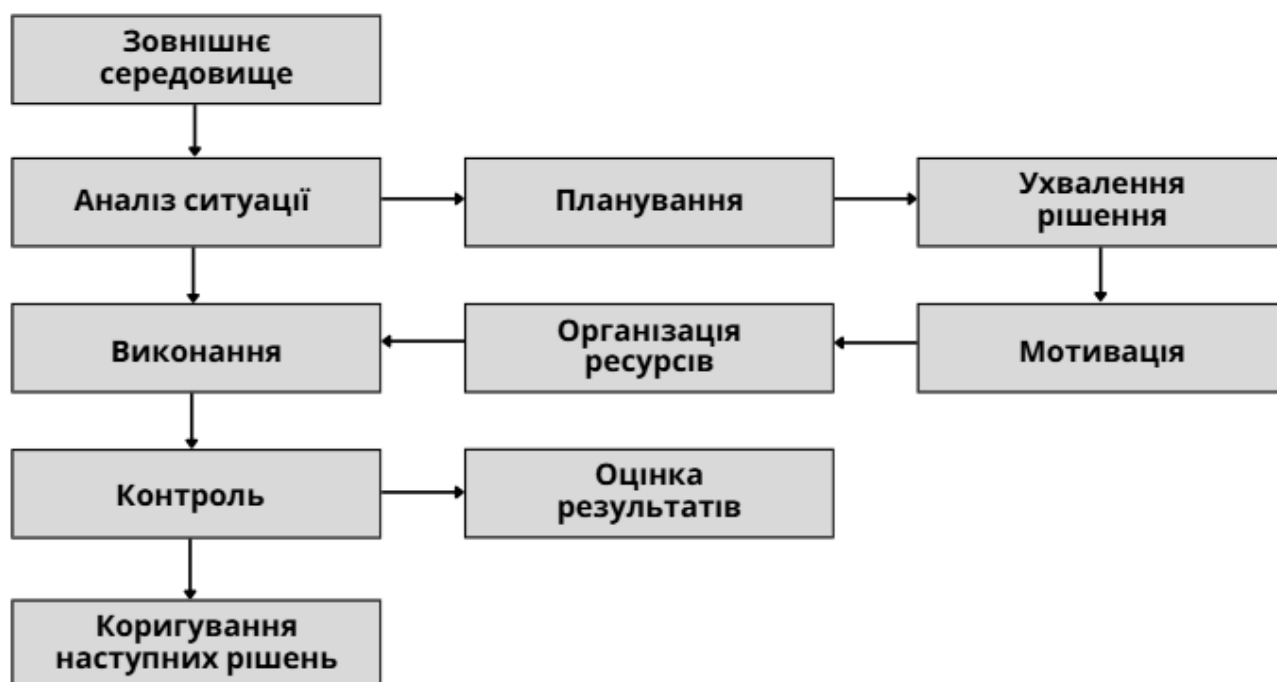


Рисунок 1.1 – Місце управлінських рішень у системі менеджменту підприємства [3]

Залежно від різних ознак управлінські рішення класифікуються так (таблиця 1.1):

Таблиця 1.1 – Класифікація управлінських рішень

Ознака класифікації	Види рішень
За рівнем управління	Стратегічні, тактичні, оперативні
За рівнем формалізації	Програмовані, непрограмовані
За ступенем ризику	Безризикові, ризиковані, критичні
За кількістю варіантів	Одноваріантні, багатоваріантні
За джерелом виникнення	Ініціативні, вимушені
За часом дії	Короткострокові, середньострокові, довгострокові
За масштабом	Загальнофірмові, функціональні, локальні
За способом прийняття	Індивідуальні, колегіальні, автоматизовані
За змістом	Економічні, організаційні, технічні, соціальні тощо

Управлінське рішення є не лише реакцією на зовнішні зміни, а й інструментом забезпечення ефективного функціонування підприємства. Воно має

відповідати критеріям:

- обґрунтованості (на основі даних і аналізу);
- узгодженості з цілями підприємства;
- адаптивності до змін;
- економічної доцільності;
- результативності (тобто здатності забезпечити позитивний ефект).

Розглянемо, як поняття ефективності функціонування підприємства тлумачать різні науковці (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення ефективності функціонування підприємства

Автор/джерело	Визначення ефективності
Портер М. [4]	Ступінь досягнення підприємством конкурентної переваги на ринку
Кіреєва А.І. [5]	Співвідношення результатів діяльності до витрат, які їх забезпечують
Адам Сміт [6]	Максимізація вигоди за мінімальних витрат
Коваленко В.І. [7]	Ефективність – це рівень досягнення стратегічних цілей підприємства
Ускова Т.В. [8]	Здатність підприємства забезпечувати стабільність і розвиток у довгостроковій перспективі

Таким чином, ефективне управлінське рішення – це не просто відповідь на проблему, а інструмент досягнення стратегічної цілі, що забезпечує зростання конкурентоспроможності та стійкість підприємства до ризиків ринкового середовища.

Управлінське рішення є фундаментом системи управління підприємством. Його сутність полягає у виборі оптимального напрямку дій з метою реалізації місії та цілей організації. Класифікація рішень дозволяє менеджерам краще орієнтуватися в процесах управління. Успішність підприємства значною мірою залежить від якості прийнятих рішень, що є основою для забезпечення ефективності функціонування в умовах ринкових трансформацій.

1.2 Фактори впливу ринкових трансформацій на процес ухвалення управлінських рішень

Ринкові трансформації — це сукупність економічних, правових, інституційних і технологічних змін, що трансформують середовище функціонування підприємств. Вони зумовлюються як внутрішніми викликами країни (наприклад, зміни податкової політики, дерегуляція, реформи), так і зовнішніми (наприклад, глобалізація, зміна структури попиту, війна, впровадження інновацій) [9].

У сучасних умовах Україна перебуває у стані глибоких ринкових трансформацій, що супроводжуються:

- адаптацією до умов Європейського ринку;
- змінами у структурі споживчого попиту;
- трансформацією трудових ресурсів;
- цифровізацією управлінських процесів;
- зростанням економічної турбулентності внаслідок війни та глобальних криз.

Усе це формує нове середовище для управлінців, яке вимагає прийняття адаптивних, швидких та стратегічно виважених управлінських рішень.

Процес ухвалення управлінських рішень суттєво змінюється під впливом ринкових трансформацій. Йдеться насамперед про такі аспекти:

- Зростання рівня невизначеності та ризику, що вимагає впровадження сценарного підходу до планування.
- Прискорення змін у середовищі функціонування (технології, ринки, законодавство).
- Потреба в більшій гнучкості, інноваційності та динамізмі управлінських моделей.
- Посилення ролі інформаційної аналітики у прийнятті рішень.

У таблиці 1.3 подано ключові ринкові трансформації та їхній вплив на управлінські рішення.

Таблиця 1.3 – Основні ринкові трансформації та їхній вплив на управлінські рішення [10]

Ринкова трансформація	Сутність впливу на управлінські рішення
Діджиталізація економіки	Необхідність ухвалення рішень на основі big data та цифрових аналітик
Євроінтеграційні процеси	Перехід до стандартів ЄС, необхідність адаптації управлінських процедур
Військові дії і зміна структури споживання	Переорієнтація на нові ринки, короткострокове планування
Зростання конкуренції	Потреба у швидких і ефективних тактичних рішеннях
Трудова міграція і демографічні зрушення	Дефіцит кадрів, потреба в автоматизації та оптимізації персоналу
Економічна нестабільність	Посилення ризиків, акцент на антикризовому управлінні

Фактори ринкових трансформацій можна класифікувати за такими групами (таблиця 1.4):

Таблиця 1.4 – Класифікація факторів, що впливають на процес прийняття рішень в умовах трансформацій [11]

Група факторів	Приклади
Економічні	Інфляція, коливання валютного курсу, нестабільність попиту
Політичні та правові	Зміни в законодавстві, податкові реформи, децентралізація
Соціальні	Зміни в уподобаннях споживачів, старіння населення, мобільність
Технологічні	Інновації, цифрова трансформація, автоматизація виробництва
Глобалізаційні	Вплив міжнародних ринків, логістичні ланцюги, імпортозаміщення
Форс-мажорні (війна, пандемія)	Вимушене перепланування діяльності, швидка реструктуризація

На рисунку 1.2 відображено узагальнену логіку впливу основних ринкових трансформацій на управлінські рішення на підприємстві. Послідовність демонструє, як зовнішні зміни (економічні, соціальні, технологічні, політичні тощо) формують нові умови прийняття рішень, вимагаючи підвищення рівня гнучкості, аналітичності та адаптивності управлінських процесів. У результаті підприємства переходять до сучасних моделей управління, орієнтованих на ефективну взаємодію з динамічним середовищем.



Рисунок 1.2 – Модель впливу ринкових трансформацій на управлінські рішення [15, 16]

У результаті впливу ринкових трансформацій, система прийняття управлінських рішень на підприємствах суттєво змінюється. Ці трансформації зумовлюють перехід до нових підходів і методів управління, що базуються на швидкій реакції на зовнішні виклики, цифровій аналітиці, ризик-менеджменті та впровадженні інноваційних організаційних структур. У цьому контексті

менеджерам важливо вміти адаптуватися до змін, зберігаючи стратегічну орієнтацію підприємства на ефективне функціонування та розвиток.

Таким чином, управлінські рішення в сучасних умовах значно ускладнюються впливом факторів ринкових трансформацій. Серед них домінують технологічні зміни, глобалізація, політична нестабільність, соціальні зрушення та військові виклики. Це формує потребу у нових підходах до ухвалення рішень, зокрема — цифровій трансформації управління, застосуванні аналітики даних, адаптивному плануванні та ризик-менеджменті. Успішне функціонування підприємства вимагає оперативного реагування на ці виклики і побудови гнучкої системи управлінських рішень.

1.3 Підходи до удосконалення системи управлінських рішень в сучасних умовах господарювання

В умовах цифрової трансформації, глобальної конкуренції, економічної нестабільності та стрімкого розвитку інформаційних технологій зростає потреба у перегляді традиційних підходів до прийняття управлінських рішень. Сучасне управління вже не може базуватись виключно на досвіді чи інтуїції керівника — рішення мають бути системними, швидкими, аналітично обґрунтованими і цифрово підкріпленими [17].

Рішення, ухвалені без врахування багатofакторного середовища, ризиків, альтернатив, часто призводять до стратегічних помилок. У цьому контексті актуальними стають інструменти діджитал-аналітики, DSS-системи, ML/AI, системи управління бізнес-правилами, доказовий менеджмент, гнучке управління.

Класифікація сучасних підходів до удосконалення управлінських рішень представлена у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Систематизація підходів до вдосконалення управлінських рішень

Підхід	Характеристика	Основні інструменти	Джерело
Аналітико-цифровий (DSS, BI)	Прийняття рішень на основі даних і моделей	Decision Support Systems, BI-платформи	[2]
Управління бізнес-правилами (BRMS)	Формалізація логіки рішень	Business Rule Engines, BRMS-платформи	[3]
Автоматизовані рішення (ADS)	Автоматизація рутинних або типових рішень	Rule-based Engines, RPA	[4]
Інтелектуальні системи (AI/ML)	Прогнозування, класифікація, виявлення закономірностей	ML-моделі, Data Mining, AI-аналітика	[5]
Доказовий менеджмент (EBMgt)	Опора на емпіричні дані, експертну оцінку, наукові дослідження	Evidence-based практики, KPI-моніторинг	[6]
Agile/Lean управління	Гнучкість, швидкість, клієнтоорієнтованість	Agile-підходи, Scrum, Lean	[7]

Розглянемо особливості ключових підходів детальніше:

1) Аналітико-цифровий підхід (DSS, BI). Цей підхід дозволяє отримувати інформацію в реальному часі, генерувати сценарії та моделювати наслідки різних управлінських рішень. DSS (Decision Support Systems) комбінують аналітику, бази даних, візуалізацію альтернатив, що забезпечує раціональний вибір [18].

Приклад інструментів аналітико-цифрового підходу: Power BI, Tableau, Qlik, SAP BusinessObjects.

2) Управління бізнес-правилами (BRMS). Це формалізація рішень через чіткі правила, які реалізуються у вигляді алгоритмів або логічних блоків. Вони можуть швидко змінюватися без втручання в код [19].

Перевагами цього підходу є: прозорість, відповідність політикам, швидке оновлення логіки.

3) Автоматизовані рішення (ADS). Цей підхід передбачає використання роботизованої автоматизації (RPA), чат-ботів, rule engines тощо. Йдеться про алгоритмізацію рутинних дій, що звільняє людський ресурс [20].

Недоліком цього підходу є: не підходить для складних, творчих або стратегічних задач.

4) Інтелектуальні системи (AI/ML). Алгоритми машинного навчання дозволяють аналізувати великі обсяги даних, знаходити закономірності та прогнозувати майбутні події, що критично важливо для стратегічного менеджменту [21].

Наприклад, у логістиці AI прогнозує попит; у фінансах – ризики неплатежів.

5) Доказовий менеджмент. Цей підхід опирається на поєднання 4-х джерел: дані, наукові публікації, досвід практиків і цінності зацікавлених сторін. Рішення формуються на підставі систематизованої інформації [22].

6) Agile-управління. Гнучкі підходи дозволяють адаптувати систему прийняття рішень до зовнішніх змін, сприяючи швидкому тестуванню, зворотному зв'язку та ітеративному вдосконаленню [23].



Рисунок 1.3 – Інтегрована модель сучасної системи управлінських рішень

[18; 19; 23]

Сучасні підходи не виключають один одного, а взаємодоповнюють. Так, системи підтримки рішень можуть інтегрувати бізнес-правила, використовувати AI/ML, а їх робота може контролюватися через принципи доказового менеджменту або в середовищі Agile (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6 – Співвідношення підходів до сучасних вимог управління

Вимога	DSS	BRMS	AI/ML	ADS	EBMgt	Agile
Швидкість	+	+	+	++	–	++
Адаптивність	+	±	++	–	+	++
Аналітичність	++	+	++	–	++	+
Вартісна ефективність	±	++	±	++	+	+
Людський фактор (зниження)	+	++	+	++	±	±

Таким чином, у сучасному господарському середовищі системи управлінських рішень повинні бути не лише ефективними, але й адаптивними, цифрово підкріпленими, прозорими та здатними до швидкого вдосконалення. Серед основних підходів до їх удосконалення виокремлюють: використання аналітичних систем підтримки рішень, формалізацію бізнес-правил, автоматизацію рутинних задач, впровадження AI/ML для роботи з великими даними, практику доказового менеджменту та гнучке управління. Комбінація цих підходів дозволяє значно підвищити якість, швидкість та обґрунтованість управлінських рішень у нестабільних ринкових умовах.

1.4 Зарубіжний досвід та проблеми впровадження ефективних управлінських рішень в Україні

Ефективність управлінських рішень у світовій практиці тісно пов'язана з розвитком цифрових технологій, гнучких моделей менеджменту та організаційної культури, орієнтованої на аналітику та прозорість. У країнах з розвинутою економікою (США, країни ЄС, Японія, Велика Британія тощо) реалізуються комплексні підходи до модернізації управлінських процесів, що включають впровадження систем підтримки прийняття рішень (DSS), штучного інтелекту (AI), систем управління бізнес-правилами (BRMS), а також методологій Obeya та Agile. Аналіз зарубіжного досвіду дає змогу виокремити найрезультативніші моделі управління та їх технологічне забезпечення, які можуть слугувати орієнтиром для адаптації в умовах трансформацій українського господарства.

Зарубіжний досвід модернізації управлінських рішень:

а) США і ЄС: реалізація DSS + AI + BRMS. Decision Support Systems (DSS) широко застосовують у США для менеджменту ланцюгів постачання, фінансів та охорони здоров'я. Наприклад, фінансові установи використовують DSS для аналізу ризиків [24].

У ЄС, зокрема в Нідерландах та Польщі, система підтримки рішень Viebrza Wetland DSS допомагає екологам моделювати сценарії охорони водно-болотних угідь [25].

б) Японія: Obeya та Agile-методології. Toyota, Boeing, Volvo використовують підхід Obeya («велика кімната») для колегіальних рішень, що забезпечує своєчасність і прозорість [26].

в) Великобританія: інтеграція AI в публічний сектор. Дослідження Jankin-Mikhaev та Esteve показують, що державний сектор Великої Британії застосовує AI, але стикається зі складністю у співпраці між університетами, бізнесом і владою [27].

Попри окремі позитивні приклади цифрової трансформації управлінських процесів (наприклад, у державному секторі), в Україні зберігаються численні бар'єри на шляху до ефективного впровадження сучасних підходів до прийняття рішень. До ключових проблем належать: низька цифрова грамотність управлінського персоналу, обмежені фінансові ресурси, спротив змінам з боку топменеджменту, а також нестабільне нормативно-правове середовище. Для подолання цих труднощів необхідне усвідомлення особливостей українського середовища, що дозволить адаптувати найкращі зарубіжні практики до національного контексту.

Проблеми реалізації ефективних управлінських рішень в Україні представлено в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Основні бар'єри впровадження сучасних систем

Бар'єр	Опис
Недостатня цифрова грамотність	Брак навичок роботи з аналітикою, DSS, AI [28]
Кадровий дефіцит	Відтік IT-спеціалістів до приватного сектору
Фінансові обмеження	Високі інвестиційні ризики, відсутність стратегічного планування
Спротив змінам	Консерватизм менеджменту, бюрократія, низький рівень довіри [29]
Правове недосконалення	Нестабільне регулювання IT, слабкий захист персональних даних
Інституційна дисперсія	Відсутність координації між урядовими структурами

Інформаційно-аналітичні системи, створені в межах державних ініціатив в Україні, зокрема Diia та ProZorro, стали яскравими прикладами вдалого впровадження цифрових інструментів у публічному управлінні. Вони демонструють потенціал сучасних технологій у підвищенні прозорості, ефективності та підзвітності управлінських рішень. Проте разом із досягненнями

ці кейси виявляють і системні проблеми, пов'язані з безпекою даних, слабкою координацією між інституціями та обмеженим охопленням користувачів. Аналіз досвіду Diiа та ProZorro дозволяє чітко окреслити як сильні сторони, так і ризики, пов'язані з впровадженням високотехнологічних рішень у вітчизняну практику.

Diiа – приклад успішної діджиталізації публічних послуг в Україні, що сприяла прозорості та зниженню адміністративного навантаження [30]. Недоліками є: витоки даних (26 млн записів), слабка правова база захисту [31].

ProZorro – система електронних закупівель, яка зменшила рівень корупції в державних закупівлях [32]. Проблемами є: недосконале правозастосування, неповне охоплення прозорих процедур [33].



Рисунок 1.4 – Схема діяльності інтегрованої системи управління

З огляду на проведений аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду, можна сформулювати низку рекомендацій, спрямованих на удосконалення системи управлінських рішень в Україні. Вони повинні охоплювати не лише технологічні аспекти (впровадження DSS, AI, централізованих платформ), а й організаційні (навчання, зміна управлінської культури) та нормативно-правові (адаптація GDPR, гарантії безпеки даних). Комплексна реалізація цих заходів має забезпечити поступовий перехід від традиційної моделі управління до сучасної,

цифрово-орієнтованої та ефективної системи прийняття рішень у приватному та публічному секторах.

Рекомендації на основі зарубіжного досвіду:

- підвищення цифрової компетентності – регулярні тренінги для менеджерів державного та приватного секторів [34];
- централізація ІТ-систем – створення єдиної цифрової платформи за зразком EU4PFM [35];
- гнучке управління – впровадження Obeya, Agile-підходів в українські державні структури [26];
- моніторинг та оцінка – запровадження KPI, зовнішніх аудитів та прозорих механізмів оцінки результатів [36];
- правове забезпечення – гармонізація законодавства України з вимогами GDPR, захист персональних даних [37].

Зарубіжна практика (США, ЄС, Японія, Велика Британія) показує успішність застосування технологій DSS, AI, BRMS та гнучких підходів управління (Obeya, Agile). Український досвід із Diia та ProZorro підтверджує, що цифрова трансформація можлива навіть у складних умовах. Водночас реалії України виявляють суттєві обмеження – від нестачі ІТ-фахівців до правових прогалин. Для подолання цих викликів необхідна інтегрована стратегія: підвищення цифрової грамотності, централізація ІТ-систем, запровадження гнучких методів управління та забезпечення правового регулювання.

2 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЛІТМА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЛІТМА» – одне з провідних українських підприємств взуттєвої промисловості, що функціонує на ринку понад 25 років. Засноване 2 вересня 1998 року, воно стало вагомим представником легкої промисловості України, спеціалізуючись на виробництві взуття з ПВХ та текстилю. Юридична адреса компанії: 29000, м. Хмельницький, вул. В. Чорновола, 174/6. Генеральним директором є Михальський Василь Іванович, який виступає також одним із співзасновників підприємства [39].

Статутний капітал ТОВ «ЛІТМА» становить 1 515 000 грн, з яких частка директора — 50% [39]. Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом здійснення виробничої, торговельної та надаваної посередницької діяльності відповідно до чинного законодавства України.

Провідним видом діяльності ТОВ «ЛІТМА» відповідно до КВЕД є виробництво взуття (код 15.20), що реалізується на високотехнологічному обладнанні із застосуванням сучасних методів лиття та пошиття. Крім основної спеціалізації, підприємство здійснює й інші види діяльності, які наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні та додаткові види діяльності ТОВ «ЛІТМА» [38]

№	Код КВЕД	Вид діяльності
1	15.20	Виробництво взуття
2	13.92	Виробництво готових текстильних виробів, крім одягу
3	14.11–14.19	Виробництво шкіряного одягу та аксесуарів
4	46.42–47.91	Оптова і роздрібна торгівля одягом та взуттям
5	77.39	Оренда машин, устаткування, предметів особистого користування

Підприємство спеціалізується на виробництві:

- текстильного взуття методом прямого приливу підошви (гнучкість, легкість);
- взуття з ПВХ методом суцільного лиття під тиском (водонепроникність, міцність) [39].

Продукція ТОВ «ЛІТМА» сертифікована за системою УкрСЕПРО та відповідає санітарно-епідеміологічним вимогам України [39].

До асортименту входить широкий спектр продукції для жінок, чоловіків та дітей:

- гумові чоботи, зимове взуття, текстильні моделі;
- кеди, бушлати, домашнє взуття;
- взуття під власною торговою маркою URBAN.

ТОВ «ЛІТМА» функціонує за масовою формою організації виробництва. Продукція випускається великими серіями, що дозволяє досягати економії на масштабах. До виробничих потужностей входять:

- ливарний цех, у якому виготовляються підошви з ПВХ і ПУ-ТПУ;
- швейний цех, де виконується пошиття заготовок до взуття;
- цехи з виготовлення допоміжних матеріалів — окантовувальної тасьми, трикотажного полотна тощо [39].

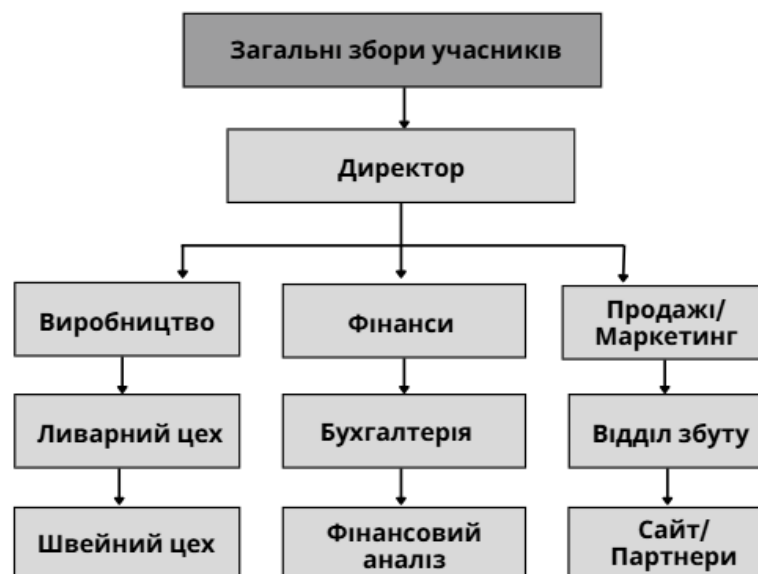


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «ЛІТМА»

Організаційна структура підприємства – лінійно-функціональна (рис. 2.1). Це дозволяє поєднати централізоване стратегічне управління з функціональним контролем основних напрямів діяльності.

Український ринок взуття демонструє високу конкуренцію, особливо з боку недорогих імпорتنих товарів. Серед ключових трендів:

- зростання попиту на екологічне взуття;
- підвищення уваги до сертифікації;
- необхідність цифрової трансформації виробництва та збуту [40].

У цих умовах ТОВ «ЛІТМА» має конкурентні переваги, зокрема:

- використання сучасного імпортного обладнання;
- сертифікована продукція;
- розвинена логістика;
- відповідність продукції потребам споживачів у сегменті «ціна–якість».

Реалізація товарів здійснюється гуртово та через офіційний інтернет-магазин із доставкою по Україні [39].

Таким чином, ТОВ «ЛІТМА» – це динамічне підприємство легкої промисловості, яке поєднує традиції масового виробництва з сучасними технологіями та інноваційними підходами до організації бізнесу. Широкий асортимент продукції, стабільна фінансова база, технологічне оснащення та гнучка структура управління забезпечують стійкі позиції підприємства на ринку взуття України. Подальший аналіз техніко-економічних показників дозволить глибше оцінити результати функціонування компанії за останні роки та окреслити потенційні напрями вдосконалення системи управлінських рішень.

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства

У процесі прийняття ефективних управлінських рішень надзвичайно важливим є опора на об'єктивну інформацію про техніко-економічний стан підприємства. Саме тому аналіз динаміки ключових показників дозволяє виявити сильні й слабкі сторони функціонування організації, оцінити ефективність використання ресурсів, рівень прибутковості, рентабельності та трудової віддачі. У контексті удосконалення системи управлінських рішень в умовах ринкових трансформацій та конкуренції аналіз техніко-економічних показників виступає інструментом діагностики й підґрунтям для розробки подальших управлінських заходів.

В таблиці 2.2 представлено основні техніко-економічні показники діяльності досліджуваного підприємства – ТОВ «ЛІТМА» за період 2022–2024 рр.

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ЛІТМА» за 2022–2024 рр.

№	Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024 до 2022	Відносне відхилення, 2024 до 2022, %
1	Дохід (виручка), тис. грн	73 860,9	99 756,1	103 635,9	29 775,0	40,3%
2	Собівартість, тис. грн	65 513,6	89 319,4	91 246,3	25 732,7	39,3%
3	Валовий прибуток, тис. грн	8 347,3	10 436,7	12 389,6	4 042,3	48,4%
4	Інші операційні витрати, тис. грн	6 570,1	5 538,2	7 633,1	1 063,0	16,2%
5	Інші операційні доходи, тис. грн	747,5	94,2	362,5	-385,0	-51,5%
6	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	2 524,7	4 992,7	5 119,0	2 594,3	102,8%

Продовження таблиці 2.2

7	Чистий прибуток, тис. грн	2 070,1	4 094,0	4 197,6	2 127,5	102,8%
8	Рентабельність (збитковість), %	3,16	4,58	4,60	1,44	45,6%
9	Рентабельність продаж, %	2,80	4,10	4,05	1,25	44,6%
10	Витрати на 1 грн реалізації, грн	0,89	0,90	0,88	-0,01	-1,1%
11	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	54	62	62	8	14,8%
12	Фонд заробітної плати, тис. грн	1 457,7	1 758,3	1 934,1	476,4	32,7%
13	Продуктивність праці, тис. грн/особу	1 367,79	1 608,97	1 671,55	303,76	22,2%
14	Середньорічна вартість ОФ, тис. грн	13 008,3	11 347,2	11 393,5	-1 614,8	-12,4%
15	Фондовіддача, грн	5,68	8,79	9,10	3,42	60,2%
16	Фондомісткість, грн	0,18	0,11	0,11	-0,07	-38,9%

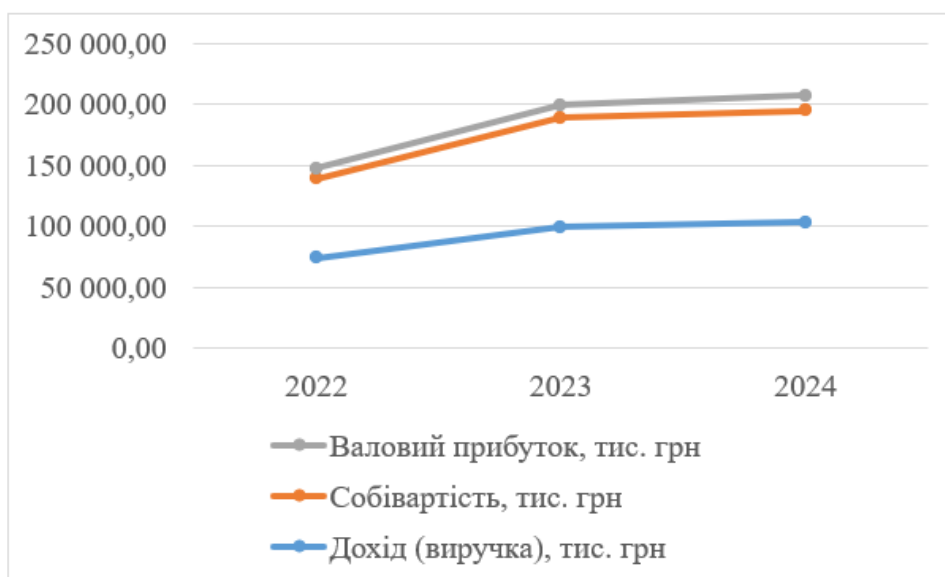


Рисунок 2.2 – Динаміка доходу, собівартості та прибутку ТОВ «ЛІТМА», період 2022-2024 рр.

Упродовж 2022–2024 рр. дохід від реалізації продукції зріс на 40,3 %, що свідчить про стабільну позитивну динаміку зростання попиту. Зростання собівартості реалізованої продукції на 39,3 % є трохи нижчим за темпи приросту доходу, що дало змогу підвищити валовий прибуток на 48,4 %. Динаміка цих показників представлена у вигляді діаграми на Рисунку 2.2.

Показник інших операційних витрат у 2024 р. становив 7 633,1 тис. грн, що більше ніж у 2023, проте нижче за рівень 2022 р. Одночасно спостерігається зменшення інших операційних доходів, що знижує загальну ефективність додаткових видів діяльності. Динаміка цих показників представлена у вигляді діаграми на Рисунку 2.3.



Рисунок 2.3 – Динаміка витрат та результатів діяльності ТОВ «ЛІТМА», період 2022-2024 рр.

Чистий прибуток підприємства за три роки подвоївся (зростання на 102,8 %), що свідчить про ефективне управління основною діяльністю навіть в умовах збільшення операційних витрат. Динаміка зміни чистого прибутку представлена у вигляді діаграми на Рисунку 2.4.



Рисунок 2.4 – Динаміка зміни чистого прибутку ТОВ «ЛІТМА», період 2022-2024 рр.

Продуктивність праці одного працівника зросла на 22,2 %, що є позитивним сигналом як для ефективності персоналу, так і для організації виробництва. Фондовіддача підвищилася на 60,2 %, що свідчить про ефективніше використання основних фондів. При цьому фондомісткість зменшилась на 38,9 %, що також є позитивною динамікою. Динаміка представлена на рисунку 2.5.

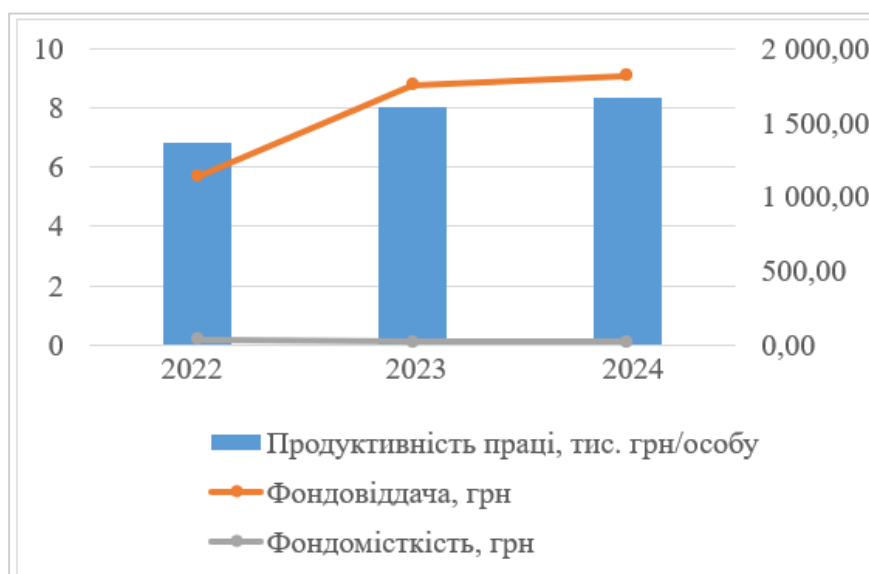


Рисунок 2.5 – Динаміка продуктивності та ефективності використання ресурсів ТОВ «ЛІТМА», період 2022-2024 рр.

Рентабельність діяльності підприємства поступово зростала – з 3,16 % у 2022 році до 4,6 % у 2024 році. Рентабельність продажу також має позитивну динаміку. Це свідчить про підвищення прибутковості реалізованої продукції, що є важливим індикатором стабільності бізнесу. Динаміка представлена у вигляді діаграми (рисунок 2.6).

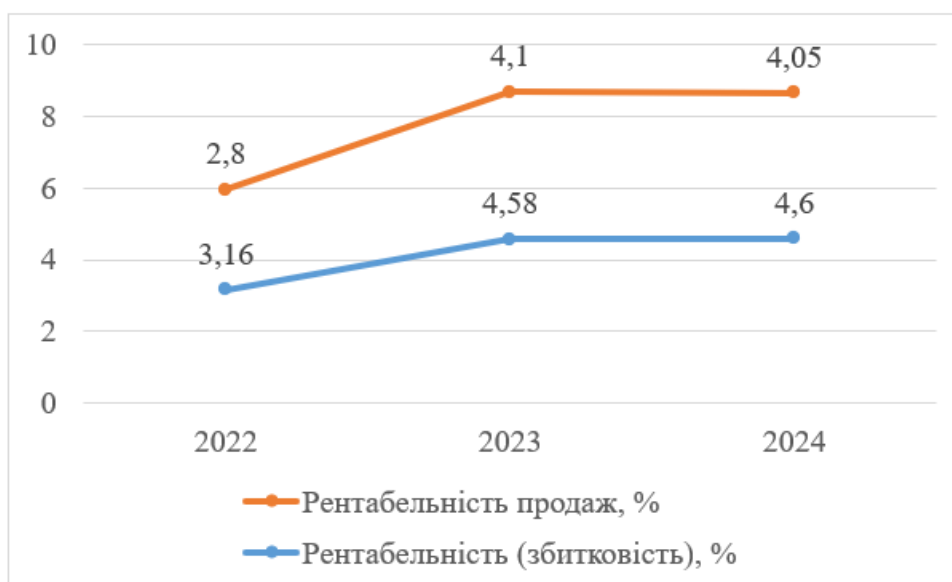


Рисунок 2.6 – Динаміка рентабельності ТОВ «ЛІТМА», період 2022-2024 рр.

Таким чином, аналіз техніко-економічних показників ТОВ «ЛІТМА» демонструє стійке зростання більшості ключових параметрів ефективності. Зокрема, позитивна динаміка доходів, прибутку, продуктивності праці та рентабельності свідчить про правильність стратегічних рішень управлінського складу підприємства. Водночас варто звернути увагу на зниження інших операційних доходів та потребу у подальшому вдосконаленні управління витратами. Отримані результати слугуватимуть основою для подальших рекомендацій у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

2.3 Оцінка системи управлінських рішень на підприємстві та її ефективності в умовах ринкових трансформацій

У сучасних умовах нестабільності економіки, конкуренції та швидких технологічних змін важливість ефективної системи управлінських рішень набуває особливого значення.

Для об'єктивної оцінки результативності управління в ТОВ «ЛІТМА» доцільно здійснити аналіз фінансових результатів, динаміки активів, капіталу, зобов'язань, прибутковості та операційної ефективності, що дозволить встановити вплив управлінських дій на економічні результати діяльності:

- 1) Аналіз фінансових результатів підприємства (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка доходів і витрат ТОВ «ЛІТМА», тис. грн

Показник	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації	73 860,9	99 756,1	103 635,9
Собівартість реалізованої продукції	65 513,6	89 319,4	91 246,3
Валовий прибуток	8 347,3	10 436,7	12 389,6
Інші операційні витрати	6 570,1	5 538,2	7 633,1
Фінансовий результат до оподаткування	2 524,7	4 992,7	5 119,0
Чистий прибуток	2 070,1	4 094,0	4 197,6

Упродовж 2022–2024 років ТОВ «ЛІТМА» демонструє зростання чистого доходу від реалізації продукції: з 73 860,9 тис. грн у 2022 році до 103 635,9 тис. грн у 2024 році (40,3 %). Така динаміка свідчить про ефективну маркетингову політику, оптимізацію каналів збуту та розширення частки ринку.

Валовий прибуток зріс із 8 347,3 тис. грн до 12 389,6 тис. грн, що вказує на збереження прийняттого рівня маржинальності продукції навіть за умов зростання собівартості. Помітним є зростання фінансового результату до

оподаткування – більш ніж у 2 рази (102,8 %), що свідчить про ефективне управління операційною та фінансовою діяльністю.

Чистий прибуток підприємства у 2024 році становив 4 197,6 тис. грн, що майже вдвічі більше, ніж у 2022-му. Це підтверджує результативність прийнятих управлінських рішень щодо зниження витрат, модернізації виробництва, використання сучасного обладнання та посилення контролю над непрямими витратами.

2) Оцінка ефективності управління активами та капіталом (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Основні показники балансу ТОВ «ЛІТМА», тис. грн

Показник	2022	2023	2024
Усього активи	37 894,7	37 540,6	49 508,1
Власний капітал	33 222,0	35 493,6	37 356,4
Поточні зобов'язання	4 672,7	2 047,0	8 911,0
Довгострокові зобов'язання	0,0	0,0	3 240,7
Короткострокові банківські кредити	0,0	250,0	5 800,0

Аналіз балансових показників засвідчив нарощування активів підприємства з 37,9 млн грн у 2022 році до 49,5 млн грн у 2024 році (30,7 %). Таке зростання вказує на активну інвестиційну політику, розширення виробничої бази або підвищення обігового капіталу.

При цьому власний капітал зріс менш помітно (на 12,4 % за три роки), що свідчить про часткове використання зовнішніх фінансових джерел. У 2024 році вперше з'являються довгострокові зобов'язання в обсязі понад 3,2 млн грн, а короткострокові банківські кредити сягають 5,8 млн грн, що свідчить про залучення кредитних ресурсів для фінансування потреб підприємства.

Зростання зовнішніх зобов'язань, у тому числі фінансових, пов'язане з плановим розширенням, однак потребує уважного контролю для збереження ліквідності та фінансової стабільності.

3) Оцінка прибутковості та ефективності витрат (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники рентабельності та витрат ТОВ «ЛІТМА», 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Рентабельність діяльності, %	3,16	4,58	4,60
Рентабельність продажів, %	2,80	4,10	4,05
Витрати на 1 грн доходу, грн	0,89	0,90	0,88

Збереження стабільного рівня витрат на 1 грн реалізованої продукції (від 0,89 грн у 2022 р. до 0,88 грн у 2024 р.) в умовах інфляційного тиску та зростання цін на сировину вказує на ефективний внутрішній контроль за витратами, оптимізацію технологічного процесу та логістики.

Рентабельність діяльності зростає з 3,16 % до 4,60 %, що означає зростання прибутковості на вкладені ресурси. Зміни рентабельності продажів (з 2,8 % до 4,05 %) засвідчують, що підприємство не лише нарощує обсяги, а й здатне утримувати прийнятну цінову політику.

Така позитивна динаміка є наслідком цілеспрямованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення економічної ефективності, зокрема автоматизації, енергоефективності, переходу до прямих продажів, роботи з постійними клієнтами.

4) Аналіз використання ресурсів (ефективність управління персоналом та основними фондами) (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Показники ефективності використання ресурсів ТОВ «ЛІТМА», 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Чисельність працівників	54	62	62
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1 367,8	1 609,0	1 671,6
Середньорічна вартість ОФ, тис. грн	13 008,3	11 347,2	11 393,5
Фондовіддача, грн/грн	5,68	8,79	9,10
Фондомісткість, грн/грн	0,18	0,11	0,11

Середньооблікова чисельність працівників зросла з 54 осіб у 2022 році до 62 осіб у 2023 і залишилась стабільною у 2024 р. Це свідчить про оптимальне планування чисельності персоналу відповідно до виробничих потреб.

Продуктивність праці одного працівника підвищилась з 1 367,8 тис. грн до 1 671,6 тис. грн – зростання на 22,2 %, що вказує на високий рівень організації праці, системну мотивацію персоналу та ефективність навчальних заходів.

Фондовіддача – один із ключових показників ефективності використання основних засобів – зріс з 5,68 грн/грн у 2022 р. до 9,10 грн/грн у 2024 р. Це свідчить про вдалі управлінські рішення щодо модернізації основних фондів, ефективного використання виробничого устаткування та переходу до більш продуктивних технологій.

Фондомісткість, навпаки, знизилась з 0,18 грн до 0,11 грн/грн, що підтверджує зростання ефективності на одиницю вкладених основних фондів.

5) Проблемні зони у прийнятті управлінських рішень:

– низький рівень інших операційних доходів (лише 362,5 тис. грн у 2024 р. проти 747,5 тис. грн у 2022 р.) свідчить про вичерпання джерел позареалізаційного прибутку;

– зростання короткострокової заборгованості в 4,4 рази (до 8,91 млн грн у 2024 р.) при відсутності зростання власного капіталу в такому ж обсязі створює навантаження на ліквідність;

– скорочення резервного капіталу послаблює здатність підприємства до внутрішньої самостраховки;

Таким чином, оцінка системи управлінських рішень ТОВ «ЛІТМА» показала, що в умовах ринкових трансформацій підприємству вдалося забезпечити позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників. Раціональне використання ресурсів, підвищення рентабельності та контроль витрат свідчать про ефективне планування та реалізацію управлінських рішень. Разом з тим, наявність окремих фінансових дисбалансів і кредитного навантаження потребує посилення функцій контролю, антикризового управління та вдосконалення механізмів прийняття рішень, що буде предметом дослідження у наступному розділі.

2.4 Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища системи управлінських рішень на підприємстві

Управлінські рішення, як процес і результат, перебувають у постійній взаємодії з внутрішнім середовищем підприємства (ресурсами, персоналом, структурою управління, виробництвом) і зовнішнім оточенням (ринком, конкурентами, державою, клієнтами). В умовах ринкових трансформацій така взаємодія посилюється, набуває динамічного характеру й потребує регулярного аналізу.

З метою ідентифікації сильних і слабких сторін системи управлінських рішень на ТОВ «ЛІТМА», а також зовнішніх можливостей і загроз, що формуються внаслідок ринкових змін, доцільно застосувати SWOT-аналіз (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз системи управлінських рішень ТОВ «ЛІТМА»

<p>S</p>	<p>STRENGTHS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Більше ніж 20-річний досвід роботи на ринку України • Наявність сучасного обладнання та сертифікація виробництва (УкрСЕПРО) • Зростання чистого прибутку • Ефективне використання трудових ресурсів (підвищення продуктивності праці на 22,2%) • Сталість попиту на продукцію в сегменті «економ» 	<p>O</p>	<p>OPPORTUNITIES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Залежність від імпоротної сировини (ПВХ, обладнання) • Обмеженість резервного капіталу • Недостатній рівень інших операційних доходів • Зростання короткострокової заборгованості • Відсутність розвинутої системи управління ризиками
<p>W</p>	<p>WEAKNESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Зростання попиту на недороге сертифіковане взуття внаслідок економічної ситуації • Розширення ринків збуту через цифровізацію (онлайн-магазин, маркетплейси) • Участь у держзамовленнях та тендерах (взуття для служб, медичних закладів) • Можливість впровадження ERP-системи для підвищення прозорості управлінських рішень 	<p>T</p>	<p>THREATS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Конкуренція з боку імпортного дешевого взуття, зокрема з Туреччини та Китаю • Коливання валютного курсу, що впливає на собівартість продукції • Підвищення тарифів на енергоносії та логістику • Політична та воєнна нестабільність, що ускладнює прогнозування

SWOT-аналіз системи управлінських рішень ТОВ «ЛІТМА» дозволив виявити, що підприємство має вагомі внутрішні сильні сторони, такі як досвід функціонування, сучасне обладнання, сертифіковане виробництво, ефективне використання трудових ресурсів і позитивна динаміка фінансових результатів. Ці фактори створюють основу для стабільного розвитку.

Водночас слабкі сторони пов'язані з обмеженою фінансовою гнучкістю (зменшення резервного капіталу), залежністю від імпортової сировини, зростанням короткострокової заборгованості та незначним рівнем диверсифікації джерел доходу. Вони можуть обмежувати маневреність підприємства в умовах змін ринкового середовища.

Зовнішні можливості, пов'язані зі зростанням попиту на доступне взуття, розширенням цифрових каналів збуту та інтеграцією в державні замовлення, створюють простір для управлінських ініціатив. Натомість загрози (імпортне дешеве взуття, політична нестабільність, коливання валютних курсів) формують виклики, на які підприємство повинно мати стратегічну відповідь.



Після виявлення сильних і слабких сторін внутрішнього середовища ТОВ «ЛІТМА», а також зовнішніх можливостей і загроз, важливим етапом є побудова матриці стратегічних комбінацій SWOT. Її завдання — не лише зафіксувати результати аналізу, а й визначити напрямки дій, які підприємство може реалізувати для вдосконалення системи управлінських рішень.

Така матриця дозволить:

- поєднати внутрішні можливості з викликами ринку;
- сформулювати стратегічні орієнтири;
- створити логічне підґрунтя для обґрунтованих пропозицій у проектному розділі.

Таким чином, SWOT-матриця стратегій є ключовим інструментом управлінського аналізу, який дає змогу перейти від загального діагнозу до конкретних управлінських рішень (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – SWOT-матриця стратегічних комбінацій ТОВ «ЛІТМА»

	<p align="center">(СИЛА + МОЖЛИВІСТЬ)</p> <p>Використати сучасне обладнання (S) для освоєння нових ринків (O)</p>		<p align="center">(СЛАБКІСТЬ + МОЖЛИВІСТЬ)</p> <p>Використати онлайн-канали збуту (O), щоб зменшити залежність від офлайн-продажу</p>
	<p align="center">(СИЛА + ЗАГРОЗА)</p> <p>Використати ефективність виробництва (S) для протидії дешевому імпорту</p>		<p align="center">(СЛАБКІСТЬ + ЗАГРОЗА)</p> <p>Розробити систему контролю за короткостроковими зобов'язаннями (W + T)</p>

S–O (Strength + Opportunity) – як використати сильні сторони для реалізації можливостей;

W–O (Weakness + Opportunity) – як усунути слабкі сторони за допомогою зовнішніх можливостей;

S–T (Strength + Threat) – як сильні сторони допоможуть уникнути або зменшити загрози;

W–T (Weakness + Threat) – як мінімізувати ризики, коли одночасно є слабкі сторони й загрози.

Матриця стратегічних комбінацій дозволила сформулювати конкретні напрямки удосконалення управлінських рішень, зокрема:

- S–O стратегії: використання внутрішніх переваг (технологічної бази, досвіду, лінійки продукції) для розширення присутності на онлайн-ринку, участі в тендерах та освоєння нових ніш;
- W–O стратегії: усунення організаційних слабких місць (вузькість джерел доходів, неавтоматизоване управління) за рахунок впровадження цифрових рішень (ERP, CRM), розвитку додаткових каналів збуту;
- S–T стратегії: використання гнучкого виробництва та контролю якості для посилення конкурентних позицій у боротьбі з імпортом;
- W–T стратегії: мінімізація ризиків через створення резервів, зниження кредитного навантаження, впровадження систем бюджетування.

Ці стратегії утворюють підґрунтя для практичних рекомендацій у проектно-рекомендаційному розділі.

Оскільки діяльність підприємства безпосередньо залежить від факторів зовнішнього середовища, важливою складовою комплексної оцінки є PEST-аналіз. Він дозволяє охарактеризувати макрочинники, які можуть впливати на прийняття управлінських рішень: політичні, економічні, соціальні та технологічні.

У контексті теми кваліфікаційної роботи, що стосується удосконалення системи управлінських рішень в умовах ринкових трансформацій, PEST-аналіз дає змогу:

- з'ясувати, які зовнішні зміни створюють можливості або загрози для підприємства;
- обґрунтувати потребу в адаптації управлінських підходів;
- сформулювати контекст для вибору подальших стратегій і рекомендацій.

Таким чином, PEST-аналіз доповнює SWOT-матрицю та поглиблює розуміння того, в якому середовищі функціонує ТОВ «ЛІТМА» і які зовнішні імпульси повинні враховуватись при прийнятті управлінських рішень (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – PEST-фактори впливу на управління ТОВ «ЛІТМА»

 POLITICAL	 ECONOMIC	 SOCIAL	 TECHNOLOGICAL
<ul style="list-style-type: none"> • Законодавчі зміни щодо оподаткування малого бізнесу, податкові пільги у військовий час, ризики форс-мажору. 	<ul style="list-style-type: none"> • Зростання витрат на логістику й енергію, інфляція, падіння купівельної спроможності населення. 	<ul style="list-style-type: none"> • Попит на комфортне взуття для дому, медичних працівників, військових. Бажання українців підтримувати вітчизняного виробника. 	<ul style="list-style-type: none"> • Тренд на автоматизацію виробництва, популяризація цифрового документообігу, можливість впровадження систем ERP і CRM.

PEST-аналіз дозволив ідентифікувати ключові макроекономічні та регуляторні чинники, що впливають на прийняття управлінських рішень:

- політичні: нормативні зміни, фіскальна політика, військові ризики;
- економічні: інфляція, логістичні витрати, нестабільність валют;

– соціальні: нові споживчі запити на комфортне взуття, підтримка українських виробників;

– технологічні: потреба в автоматизації виробництва, цифровізації процесів.

У результаті, PEST-фактори підтверджують необхідність адаптації управлінських підходів до нових умов, посилення гнучкості та інноваційності в системі прийняття рішень.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує, що ТОВ «ЛІТМА» має міцну внутрішню основу для розвитку: досвід, технологічні ресурси, зростаючу прибутковість та ефективність. Разом з тим, зростання короткострокових зобов'язань, зниження резервного капіталу та вплив макроекономічних чинників (інфляція, конкуренція, енергоресурси) формують зовнішні виклики для системи управлінських рішень.

Інтеграція SWOT- та PEST-аналізу створює основу для побудови стратегічних напрямів удосконалення системи управлінських рішень, які будуть сформульовані в третьому розділі кваліфікаційної роботи.

3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ТОВ «ЛІТМА»

3.1 Обґрунтування напрямів вдосконалення системи прийняття управлінських рішень на підприємстві

На основі аналізу, здійсненого у другому розділі кваліфікаційної роботи, зокрема результатів фінансової звітності ТОВ «ЛІТМА» за 2022–2024 рр., SWOT-аналізу та оцінки внутрішнього й зовнішнього середовища, сформовано напрями вдосконалення системи управлінських рішень. Вибрані заходи є такими, що відповідають ресурсним можливостям досліджуваного підприємства (Рисунок 3.1).

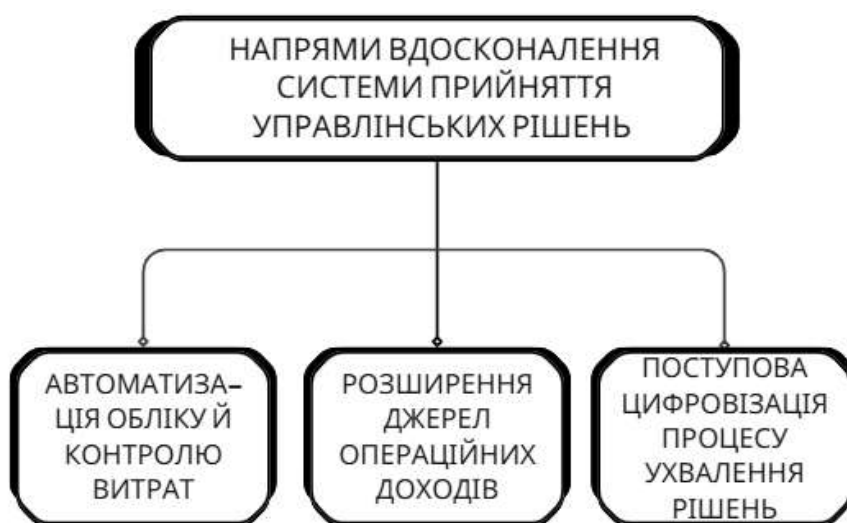


Рисунок 3.1 – Напрями вдосконалення системи прийняття управлінських рішень на ТОВ «ЛІТМА»

Розглянемо детальніше кожен із напрямів:

1) Автоматизація обліку й контролю витрат. Згідно з фінансовою звітністю ТОВ «ЛІТМА» [41-43], витрати на 1 грн реалізованої продукції залишаються

відносно стабільними, але в межах 0,88–0,90 грн. При цьому, інші операційні витрати у 2024 р. зросли до 7,63 млн грн, що на 2,1 млн більше, ніж у 2023 р.

Тому пропонується впровадження базової системи управлінського обліку (наприклад, BAS Бухгалтерія або BAS Малий бізнес), що дозволить автоматизувати облік витрат за центрами відповідальності.

В результаті очікується:

- зниження помилок при ручному обліку;
- виявлення неефективних витрат;
- пришвидшення підготовки управлінської звітності (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Приклад очікуваної економії від впровадження автоматизації на ТОВ «ЛІТМА»

Показник	До впровадження, тис. грн	Після впровадження, тис. грн	Економія, тис. грн
Інші операційні витрати	7 633,1	6 870,0	763,1

2) Розширення джерел операційних доходів. Інші операційні доходи ТОВ «ЛІТМА» скорочуються (з 747,5 тис. грн у 2022 р. до 362,5 тис. грн у 2024 р.) [41-43]. Це свідчить про слабкий розвиток додаткових напрямів прибутковості підприємства.

Тому пропонується створення розділу В2В на сайті компанії з пропозицією контрактного пошиву або лізингу обладнання (КВЕД 77.39 є в реєстрі). Також можливо надання послуг дрібного ремонту спецвзуття.

В результаті очікується:

- збільшення інших операційних доходів до рівня 2022 року (700–800 тис. грн);
- диверсифікація джерел прибутку.

3) Поступова цифровізація процесу ухвалення рішень. Згідно з інформацією підприємства, управлінська структура має лінійно-функціональну модель, без

ознак сучасної цифрової підтримки прийняття рішень. Немає CRM або бази даних про клієнтів і запити.

Тому пропонується впровадження безкоштовної CRM-системи (наприклад, Bitrix24 або Zoho CRM), обмеженої до ведення клієнтської бази та історії замовлень.

В результаті очікується:

- пришвидшення циклу замовлення–виготовлення–доставка;
- збільшення повторних продажів на 10–15 %;
- обґрунтованість маркетингових рішень.

Таким чином, у контексті аналізу функціонування ТОВ «ЛІТМА» в умовах ринкових трансформацій запропоновано три напрями вдосконалення системи управлінських рішень. Пропоновані заходи – автоматизація обліку, розвиток додаткових джерел доходів і цифровізація клієнтської взаємодії – мають потенціал підвищити результативність управлінських дій і сприятимуть зміцненню позицій підприємства на ринку. Усі вони є простими, бюджетними та можуть бути реалізовані силами внутрішнього персоналу без залучення зовнішніх підрядників або масштабних інвестицій.

3.2 Вплив запропонованих заходів на ключові показники ефективності діяльності підприємства

Одним із головних критеріїв обґрунтованості управлінських рішень є їх вплив на ключові фінансово-економічні показники підприємства. На основі аналізу в першому та другому розділах кваліфікаційної роботи, а також з урахуванням конкретних заходів, запропонованих у пункті 3.1, далі пропонується здійснити оцінку прогнозованого ефекту від реалізації трьох ініціатив: автоматизації обліку витрат, розширення джерел операційного доходу та впровадження CRM-системи.

Результати аналізу представлено у форматі порівняння базових показників 2024 року з очікуваними результатами на наступний рік (2025) за умови впровадження зазначених заходів (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Вплив управлінських рішень на показники ефективності ТОВ «ЛІТМА»

Показник	Факт (2024)	Прогноз (2025)	Очікуване джерело зміни
Інші операційні витрати, тис. грн	7 633,1	6 870,0	Автоматизація обліку
Інші операційні доходи, тис. грн	362,5	700,0	B2B-послуги / додатковий сервіс
Чистий прибуток, тис. грн	4 197,6	4 900,0	Комбінований ефект
Витрати на 1 грн доходу, грн	0,88	0,85	Зменшення внутрішніх втрат
Рентабельність продажу, %	4,05	5,00	Приріст доходу + контроль витрат
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1 671,6	1 800,0	Оптимізація управлінських рішень

Автоматизація обліку дає змогу зменшити нераціональні витрати (очікуване скорочення на 10%). Це знижує навантаження на 1 грн доходу й підвищує чистий прибуток.

Розширення джерел доходів — дає можливість збільшити обсяг надходжень без додаткових капіталовкладень у виробництво. Це підвищує рентабельність продажів.

Цифровізація клієнтської бази (CRM) — не впливає на пряму звітність, але стимулює зростання повторних замовлень, що покращує стабільність доходів.

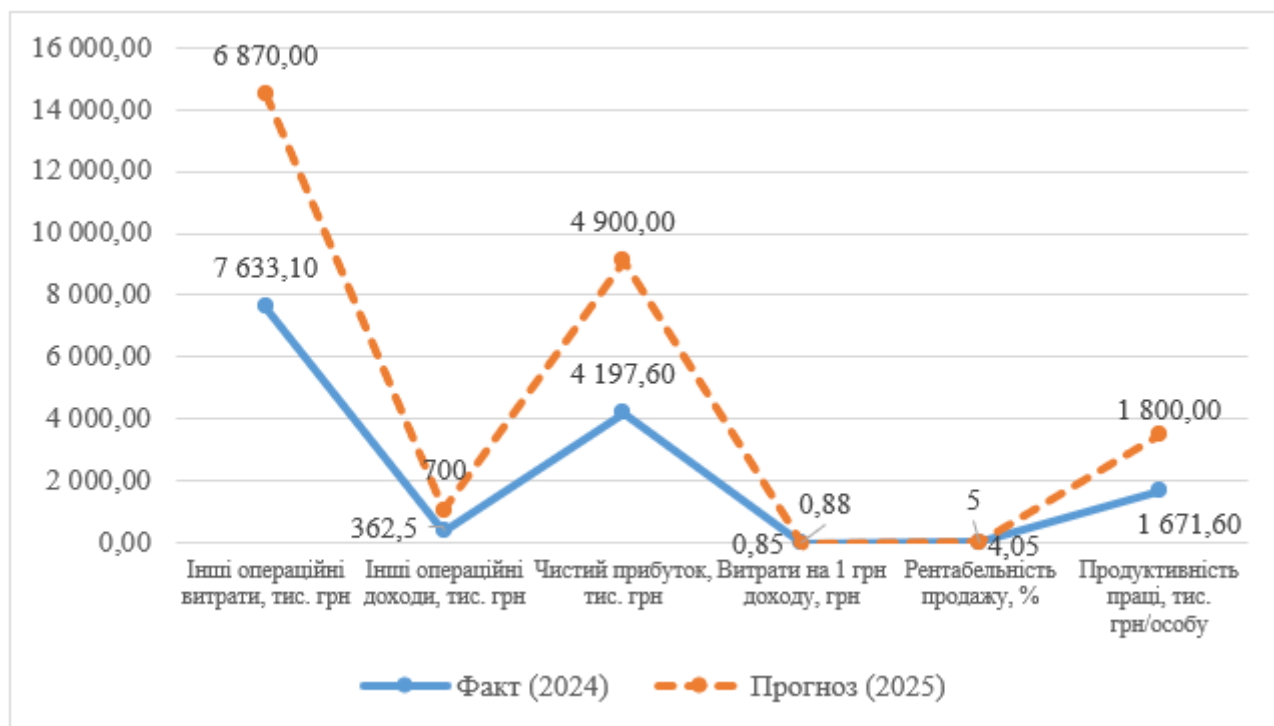


Рисунок 3.2 – Графік зміни прибутку, витрат і рентабельності ТОВ «ЛІТМА» у сценарії «без змін» і «після впровадження»

Упровадження навіть базової автоматизації дає змогу знизити непрямі витрати щонайменше на 10%. Паралельно з цим, розвиток B2B-напрямів і запровадження CRM дозволяють підвищити рівень операційної гнучкості та зростання доходів. Зростання рентабельності продажів на 1 п.п. при стабільному обсязі реалізації створює фінансовий резерв для подальшого розвитку підприємства без кредитного навантаження.

Для деталізації очікуваних змін ключових фінансових результатів підприємства доцільно виділити інтегральний ефект від запропонованих рішень. Такий ефект включає як прямі грошові вигоди (економія витрат, приріст доходу), так і покращення фінансових коефіцієнтів, що характеризують результативність управління (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Очікуваний приріст ключових фінансових результатів ТОВ «ЛІТМА» після впровадження управлінських заходів

Показник	Приріст / зміна
Зростання чистого прибутку	+700 тис. грн (+16,7 %)
Зниження витрат	-763 тис. грн (-10,0 %)
Приріст доходів	+337 тис. грн (+0,3 %)
Рентабельність продажу	з 4,05 % до 5,00 %

Показники демонструють, що навіть при консервативному сценарії підприємство може отримати понад 1 млн грн додаткового економічного ефекту за рік. Це свідчить про ефективність управлінських заходів, особливо в умовах обмежених інвестиційних можливостей.

Узагальнення очікуваного ефекту від реалізації запропонованих заходів підтверджує доцільність їх впровадження з точки зору економіки підприємства. Заходи не вимагають значних витрат, проте забезпечують помітне зростання чистого прибутку, зниження витрат і покращення основних показників результативності. Такий підхід дозволяє системно вдосконалити процеси ухвалення управлінських рішень, зробити їх більш обґрунтованими, прозорими й адаптивними до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, запропоновані управлінські кроки мають стратегічне значення для підтримання фінансової стабільності та сталого розвитку ТОВ «ЛІТМА».

ВИСНОВКИ

У ході дослідження теоретичних засад функціонування системи управлінських рішень в умовах ринкових трансформацій було з'ясовано, що ефективність управлінських рішень є ключовим фактором сталого розвитку підприємства в сучасному конкурентному середовищі. Управлінські рішення виступають результатом складного аналітичного процесу, який поєднує стратегічне бачення, наявну інформацію, інструменти аналізу та управлінську інтуїцію. Їх своєчасність, обґрунтованість і відповідність реаліям зовнішнього та внутрішнього середовища безпосередньо впливають на здатність підприємства адаптуватися до змін, підвищувати ефективність господарської діяльності та забезпечувати конкурентоспроможність.

Визначено основні підходи до формування системи управлінських рішень: класичний, кількісний, ситуаційний, поведінковий, системний та синергетичний. Кожен із них має власні переваги та обмеження, однак у сучасних умовах найбільш релевантним є комплексне використання гнучких (Agile), цифрових (DSS, AI), аналітичних та поведінкових підходів до прийняття управлінських рішень.

Розкрито теоретичні підходи до удосконалення системи управлінських рішень, зокрема на основі впровадження інструментів цифрової трансформації, побудови системи управління знаннями, формування корпоративної культури прийняття рішень та використання кейс-менеджменту. Обґрунтовано роль лідерства, командного прийняття рішень та використання Big Data як чинників підвищення ефективності управлінського процесу.

У межах аналізу зарубіжного досвіду встановлено, що країни з розвинутою економікою успішно впроваджують цифрові системи підтримки рішень (Decision Support Systems), штучний інтелект (AI), методології Obeya та Agile. Водночас в Україні реалізація подібних практик наштовхується на низку бар'єрів – кадрових, організаційних, фінансових та нормативних. Практичні кейси Diia та ProZorro

демонструють як успішність цифрової трансформації, так і притаманні їй ризики, зокрема у сфері захисту даних і правового забезпечення.

В цілому теоретичний аналіз показав, що удосконалення системи управлінських рішень є критично важливою умовою підвищення гнучкості, інноваційності та адаптивності підприємств в умовах динамічних ринкових змін.

У другому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено глибокий аналіз господарської діяльності та системи управлінських рішень ТОВ «ЛІТМА» в динаміці 2022–2024 років. Здійснено аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства, його фінансово-господарських показників, ефективності використання ресурсів, а також структури капіталу і прибутковості.

Підприємство демонструє позитивну динаміку зростання доходів, продуктивності праці, чистого прибутку і рентабельності, що свідчить про результативність діючої системи управління. Водночас виявлено низку слабких місць, серед яких: зниження резервного капіталу, збільшення боргового навантаження, незначна диверсифікація джерел доходу та залежність від зовнішніх поставок сировини.

На основі проведеного SWOT-аналізу, стратегічної матриці та PEST-аналізу обґрунтовано внутрішні резерви зростання та зовнішні фактори, які впливають на прийняття управлінських рішень.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було сформовано та обґрунтовано напрями вдосконалення системи прийняття управлінських рішень на ТОВ «ЛІТМА» в умовах динамічного та конкурентного ринкового середовища. Розроблені пропозиції базуються на результатах теоретичного аналізу понятійного апарату та принципів управлінських рішень, а також на ґрунтовній оцінці стану підприємства, його фінансово-економічних показників і зовнішнього середовища.

На основі комплексного діагностування було визначено три напрями вдосконалення:

- автоматизація обліку та контролю витрат, що дозволить знизити непродуктивні витрати, підвищити точність управлінської звітності та прискорити прийняття обґрунтованих рішень;

- розширення джерел операційного доходу за рахунок впровадження B2B-послуг, лізингу або додаткових сервісів, що сприятиме підвищенню прибутковості та фінансової стійкості підприємства;

- цифровізація взаємодії з клієнтами через впровадження CRM-системи, яка дозволить покращити якість обслуговування, підвищити повторні продажі та підтримати стабільність замовлень.

Здійснено оцінку впливу кожного із запропонованих заходів на ключові показники ефективності діяльності підприємства. Зокрема, прогнозовано зростання чистого прибутку до 4,9 млн грн, зниження операційних витрат на 10 %, зростання рентабельності продажу до 5 %, а також збільшення продуктивності праці. Такий результат може бути досягнутий без залучення зовнішніх інвесторів або дорогих технологічних рішень, оскільки запропоновані заходи є бюджетними, поетапними та можуть бути реалізовані силами внутрішнього персоналу.

Усі розроблені рекомендації носять прикладний характер і можуть бути адаптовані до поточних можливостей підприємства. Вони спрямовані не лише на покращення короткострокових фінансових результатів, а й на підвищення загальної адаптивності та гнучкості управлінської системи, що є особливо важливим у сучасних умовах економічної нестабільності.

Таким чином, реалізація запропонованих змін дозволить ТОВ «ЛІТМА» підвищити якість управлінських рішень, оптимізувати витрати, диверсифікувати джерела доходів та сформувавши основу для сталого стратегічного розвитку в умовах ринкових трансформацій.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Шевчук І.А. Теорія менеджменту. – К.: КНЕУ. – Режим доступу: <https://library.kneu.edu.ua/>
2. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. – Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5551323/>
3. Підручники online. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/15291117/menedzhment/upravlinski_rishennya
4. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
5. Кіреєва А.І. Економіка підприємства: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – 312 с.
6. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. – К.: Наукова думка, 2002. – Т. 1. – 518 с.
7. Коваленко В.І. Менеджмент підприємства: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – 288 с.
8. Ускова Т.В. Efficiency of enterprise management in crisis conditions // Proceedings of the International scientific conference “Challenges and prospects of socio-economic development in the context of globalization”. – Riga, Latvia: ISMA University, 2021. – P. 114–117. – Режим доступу: <https://www.researchgate.net/publication/351772201>
9. Портал «Радник з економічних питань». Ринкові трансформації та їх вплив на економіку. – Режим доступу: <https://www.radnuk.com.ua/article/rynkovi-transformatsiyi-ta-ikh-vplyv-na-ekonomiku/>
10. Міністерство економіки України. Проєкт передумов стратегії економічного розвитку. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=96e6e2bc-b489-4bde-9a59-f68ae3524d50&title=ProektnaperedumovstrategiiEkonomichnohoRozvytku>

11. Підручники онлайн: Менеджмент, управління в умовах трансформації. – Режим доступу: <https://pidruchniki.com/>
12. Національна академія статистики, обліку та аудиту. Аналітика трансформаційних змін. – Режим доступу: <https://nasoa.gov.ua/>
13. Diia.Business – цифровізація МСБ. – Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/>
14. Європейська бізнес-асоціація (ЕВА). Огляд бізнес-середовища в Україні. – Режим доступу: <https://eba.com.ua/>
15. Щедріна О.І. Цифрові технології для трансформації бізнесу / О.І. Щедріна // Моделювання та інформаційні системи в економіці. – К.: КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2021. – № 101. – С. 161–169. <https://ir.kneu.edu.ua/items/60e2ffca-e63f-4172-8fb4-ab3664a6f076>
16. Омеляненко І., Ільєнков Д. Modern Digital Tools of Operational Management / І. Омеляненко, Д. Ільєнков // Інституційний репозитарій КНЕУ ім. В. Гетьмана. – 2023. – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7152728e-216b-47f3-8c14-9af084585e80/content>
17. Козак Ю.Г., Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. – Київ: КНЕУ, 2020. – 270 с.
18. Keen P.G.W., Scott Morton M.S. Decision Support Systems: An Organizational Perspective. – Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
19. Wikipedia. Business Rule Management System. – Режим доступу: https://en.wikipedia.org/wiki/Business_rule_management_system
20. Delen D., Zolbanin H.M. The analytics paradigm in business research. *Journal of Business Research*. – 2018. – №90. – P. 186–195. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.05.013
21. Shrestha Y.R., Krishna V., von Krogh G. Augmenting Organizational Decision-Making with Deep Learning Algorithms: Principles, Promises, and Challenges. *Journal of Business Research*, 2021.

22. Pfeffer J., Sutton R.I. Evidence-Based Management. *Harvard Business Review*. – 2006. – Режим доступу: <https://hbr.org/2006/01/evidence-based-management>
23. Luna A.J.H. de O., Kruchten P., de Moura H.P. Agile Governance Theory: conceptual development. *arXiv preprint*, May 2015. – Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/1505.00797>
24. Turban E., Sharda R., Delen D. Decision Support and Business Intelligence Systems. – 10th ed. – Pearson, 2011. – 480 p.
25. Biebrza Wetlands DSS – ResearchGate. – Режим доступу: <https://www.researchgate.net/...>
26. Obeya methodology – Wikipedia. – Режим доступу: <https://en.wikipedia.org/wiki/Obeya>
27. Jankin Mikhaylov, S., Esteve, M. Artificial Intelligence in Government: Hype, Hope, and Reality. *arXiv preprint*, 2018. – Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/1809.04399>
28. Звіт Мінцифри про цифрові навички населення України. – 2023. – Режим доступу: <https://thedigital.gov.ua>
29. Сітнікова Н. Проблеми адаптації цифрових інструментів у державному управлінні. – Економіка та держава, №9, 2023. – С. 35–39.
30. Diia – Wikipedia. – Режим доступу: <https://en.wikipedia.org/wiki/Diia>
31. Інтерв'ю з експертом щодо витоку даних – dou.ua, 2023. <https://dou.ua/lenta/articles/diia-data-leak>
32. Офіційний сайт Prozorro. – Режим доступу: <https://prozorro.gov.ua>
33. Transparency International. Щорічний антикорупційний огляд, 2023. – Режим доступу: <https://ti-ukraine.org>
34. EU Digital Skills and Jobs Platform. – Режим доступу: <https://digital-skills-jobs.europa.eu>
35. EU4PFM: Підтримка публічних фінансів в Україні. – Режим доступу: <https://eu4pfm.com.ua>

36. OECD. Digital Government Review of Ukraine. 2022. – Режим доступу: <https://www.oecd.org/gov/ukraine-digital-government-review.htm>
37. Regulation (EU) 2016/679 (GDPR). EUR-Lex. – Режим доступу: <https://eur-lex.europa.eu>
38. Clarity Project. ТОВ «ЛІТМА» – Реєстр юридичних осіб. – Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/30064828>
39. Офіційний сайт ТОВ «ЛІТМА» – Виробництво та продаж взуття. – Режим доступу: <https://www.litma.com.ua/>
40. UAMarket Research. Огляд ринку взуття в Україні, 2024. – Режим доступу: <https://uamarket.com.ua/shoes-analysis-2024>
41. Офіційна фінансова звітність ТОВ «ЛІТМА» за 2022 р. – Режим доступу: https://clarity-project.info/edr/30064828/yearly-finances?current_year=2022
42. Офіційна фінансова звітність ТОВ «ЛІТМА» за 2023 р. – Режим доступу: https://clarity-project.info/edr/30064828/yearly-finances?current_year=2023
43. Офіційна фінансова звітність ТОВ «ЛІТМА» за 2024 р. – Режим доступу: https://clarity-project.info/edr/30064828/yearly-finances?current_year=2024

Завідувачу кафедри
Менеджменту та адміністрування
Нілі ТЮРІНІЙ

здобувача вищої освіти (студента ПІБ,
факультет, «курс», «група»)

ФУАТ, МН₂-20-1
Хмельовська Варина

ЗАЯВА

З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

17.06.2025

дата


підпис