МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Підвищення ефективності системи прийняття управлінських рішень у ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Increasing the Efficiency of the Management Decision-making System at BUSINESS-CONTACT LLC

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи 6.0733-мо-з-с3
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
А.Є. Безклуба
Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. В.О. Шишкін
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.н.держ.упр. О.А. Онищенко

Запоріжжя
2025

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент,
освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к.е.н., доц. Павлюк Т.С.
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Безклубі Анастасії Євгенівні

1. Тема роботи Підвищення ефективності системи прийняття управлінських рішень у ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ»
керівник роботи_____доцент кафедри П,МОтаЛ, доц., к.е.н. Шишкін В.О.
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання студентом роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності досліджуваної організації
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. Теоретичні основи системи прийняття управлінських рішень складається з 3 підрозділів: 1.1 Методи та підходи до прийняття управлінських рішень; 1.2 Система підтримки управлінських рішень: поняття, складові, моделі; 1.3 Зарубіжний досвід підвищення ефективності управлінських рішень. Розділ 2. Аналіз системи прийняття управлінських рішень у ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» – складається з 2 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Аналіз та оцінкадіючої системи прийняття управлінських рішень у компанії. Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності системи прийняття управлінських рішень у ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Використання сучасних інформаційних технологій для підтримки управлінських рішень; 3.2 Формування системи мотивації та розвитку компетенцій керівників.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Шишкін В.О., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	13.02.2025	13.03.2025
2	Шишкін В.О., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	14.03.2025	14.03.2025
3	Шишкін В.О., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	17.04.2025	17.04.2025

6. Дата видачі завдання 13.02.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент _____ А.Є. Безклуба
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ В.О. Шишкін
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
(підпис)

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Підвищення ефективності системи прийняття управлінських рішень у ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» : 63 сторінки, 11 таблиць, 7 рисунків. Перелік посилань нараховує 40 найменувань.

Актуальність теми зумовлена необхідністю оперативного реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища через формування ефективної системи прийняття управлінських рішень, яка за сучасних умов стає визначальним чинником успішності підприємства.

Мета дослідження – розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи прийняття управлінських рішень у ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» на основі вивчення теоретичних положень, аналізу існуючої практики та впровадження сучасних методів і технологій управління.

Об'єкт дослідження – процес управління ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» у частині прийняття управлінських рішень.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти організації процесу прийняття управлінських рішень і механізми його оптимізації на підприємстві.

В роботі досліджені теоретичні засади процесу прийняття управлінських рішень; проаналізований стан системи прийняття управлінських рішень у ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ»; виявлені основні проблеми і недоліки діючої системи, на основі чого розроблені заходи щодо вдосконалення системи прийняття рішень та проведено оцінку ефективності запропонованих рекомендацій.

УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, СИСТЕМА ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ, АНАЛІТИЧНІ МОДЕЛІ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

ABSTRACT

Qualification work: «Increasing the Efficiency of the Management Decision-making System at BUSINESS-CONTACT LLC» : 63 pages, 11 tables, 7 figures. The list of references includes 40 items.

The relevance of the topic is due to the need to promptly respond to changes in the internal and external environment through the formation of an effective system of managerial decision-making, which under modern conditions becomes a determining factor in the success of the enterprise.

The purpose of the study is to develop practical recommendations for improving the efficiency of the managerial decision-making system at BUSINESS-CONTACT LLC based on the study of theoretical provisions, analysis of existing practice and implementation of modern management methods and technologies.

The object of the study is the management process at BUSINESS-CONTACT LLC in terms of managerial decision-making.

The subject of the study is the theoretical, methodological and practical aspects of organizing the managerial decision-making process and mechanisms for its optimization at the enterprise.

The paper explores the theoretical foundations of the managerial decision-making process; analyzes the state of the managerial decision-making system at BUSINESS-CONTACT LLC; identifies the main problems and shortcomings of the current system, on the basis of which measures are developed to improve the decision-making system and evaluates the effectiveness of the proposed recommendations.

MANAGEMENT DECISION, DECISION SUPPORT SYSTEM, MANAGEMENT EFFICIENCY, INFORMATION TECHNOLOGY, ANALYTICAL MODELS, STRATEGIC MANAGEMENT

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

ПЗ – програмне забезпечення;

ІТ – інформаційні технології;

СППР – система підтримки прийняття рішень;

CRM – (від англ. – Customer Relationship Management) – система управління взаємовідносинами з клієнтами;

ERP (від англ. – Enterprise Resource Planning) – система планування ресурсів підприємства;

SWOT (від англ. – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз;

KPI (від англ. – Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності;

ROA (від англ. – Return on Assets) – рентабельність активів;

EBITDA (від англ. – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) – прибуток до вирахування відсотків, податків, зносу та амортизації);

CRM-система – система управління взаємодією з клієнтами;

ROI (від англ. – Return on Investment) – рентабельність інвестицій.

ЗМІСТ

ВСТУП ……..……... 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ..…….. 12
1.1 Методи та підходи до прийняття управлінських рішень .....… 12
1.2 Система підтримки управлінських рішень: поняття, складові, моделі …….……...…..... 21
1.3 Зарубіжний досвід підвищення ефективності управлінських рішень …….. 28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» ……..... 32
2.1 Загальна характеристика підприємства ……...……. 32
2.2 Аналіз та оцінка діючої системи прийняття управлінських рішень у компанії ……...……..…… 42
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» ……... 47
3.1 Використання сучасних інформаційних технологій для підтримки управлінських рішень ……..……..……..... 47
3.2 Формування системи мотивації та розвитку компетенцій керівників ……..... 50
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ……..……..... 56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….……..….…..... 60

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку бізнес-середовища та високої конкуренції на ринку особливої ваги набуває питання ефективного управління підприємствами.

Одним із ключових елементів управлінської діяльності є прийняття управлінських рішень, що безпосередньо впливає на стабільність функціонування компанії, її розвиток та конкурентоспроможність.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності оперативного реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища через формування ефективної системи прийняття управлінських рішень, яка за сучасних умов стає визначальним чинником успішності підприємства.

Сучасні компанії, зокрема ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ», потребують удосконалення процесів ухвалення рішень з використанням новітніх управлінських технологій та цифрових інструментів для підвищення своєї гнучкості, адаптивності та конкурентоспроможності.

Розробка й впровадження дієвих механізмів підтримки прийняття управлінських рішень набуває особливої актуальності в контексті підвищення ефективності діяльності підприємства, мінімізації ризиків і забезпечення його сталого розвитку.

Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи прийняття управлінських рішень у ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» на основі вивчення теоретичних положень, аналізу існуючої практики та впровадження сучасних методів і технологій управління.

Відповідно до поставленої мети в роботі визначено такі основні завдання:

- дослідити теоретичні засади процесу прийняття управлінських рішень;

- проаналізувати стан системи прийняття управлінських рішень у ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ»;

- виявити основні проблеми і недоліки діючої системи;

- розробити заходи щодо вдосконалення системи прийняття рішень;

- оцінити ефективність запропонованих рекомендацій.

Об'єктом дослідження є процес управління ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» у частині прийняття управлінських рішень.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти організації процесу прийняття управлінських рішень і механізми його оптимізації на підприємстві.

Методологічну основу дослідження склали загальнонаукові методи: аналіз і синтез, системний підхід, методи порівняння, узагальнення, моделювання, анкетування, графічні та статистичні методи обробки інформації. Також використовувалися спеціалізовані методики діагностики управлінських процесів та аналізу ефективності діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, нормативно-правові акти України, внутрішня звітність ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ», дані анкетувань та інтерв'ювання персоналу компанії, аналітичні огляди ринку, довідкові та статистичні матеріали.

Питання ефективного прийняття управлінських рішень висвітлювались у працях таких зарубіжних дослідників як: Г. Саймона, П. Дракера, І. Ансоффа, М. Мінцберга та інших.

В Україні проблематика прийняття управлінських рішень отримала значний науковий розвиток у межах загальної теорії управління, менеджменту організацій та стратегічного менеджменту. Серед українських вчених, які зробили вагомий внесок у дослідження теоретичних і практичних аспектів процесу ухвалення управлінських рішень, слід відзначити:

- О.О. Донцова та Н.А. Колеснікова, які вивчали процес ухвалення економічно обґрунтованих управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. Вони акцентували увагу на важливості впровадження фінансового

аналізу й економічного обґрунтування в систему прийняття рішень на підприємствах.

- С.О. Ілляшенко у своїх роботах досліджував маркетингові аспекти управлінських рішень, підкреслюючи значення інноваційних стратегій у процесі прийняття рішень на підприємстві в умовах ринку, що змінюється.

- Л.В. Бондар розробила підходи до оптимізації управлінських рішень через використання інформаційно-аналітичних систем, приділяючи значну увагу ролі інформаційного забезпечення в ефективності управлінських процесів.

- Т.І. Тарасюк і О.І. Чумак акцентували увагу на організаційно-психологічних аспектах прийняття рішень, досліджуючи вплив корпоративної культури, стилів керівництва і командної взаємодії на якість управлінських рішень.

- О.В. Кузьмін і його наукова школа розробили концептуальні засади стратегічного управління підприємствами, де питання прийняття стратегічних рішень розглядається як багаторівневий процес, що інтегрує аналітичну, прогнозну та оцінювальну діяльність.

Крім того, значна увага приділяється проблемам прийняття рішень в умовах невизначеності й ризику в роботах таких учених, як Ю.Г. Лисенко, В.І. Шинкарук, І.І. Червен.

Разом з тим, незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, окремі питання залишаються недостатньо розробленими. Зокрема, йдеться про:

- практичне застосування сучасних цифрових технологій (Big Data, штучного інтелекту, систем підтримки прийняття рішень) у процесі ухвалення управлінських рішень саме в малому та середньому бізнесі України;

- адаптацію західних моделей прийняття рішень до умов національної економіки, що характеризується нестабільністю, правовими прогалинами та низьким рівнем розвитку корпоративного управління;

- комплексну інтеграцію ESG-факторів (екологічних, соціальних та управлінських) у систему прийняття управлінських рішень на підприємствах.

Таким чином, тематика дослідження, присвячена підвищенню ефективності системи прийняття управлінських рішень у ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ», є актуальною не тільки з точки зору загальної управлінської практики, а й важливою для розвитку національної наукової думки в контексті новітніх управлінських викликів.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці комплексного підходу до вдосконалення системи прийняття управлінських рішень у ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» із використанням сучасних інформаційних технологій, що дозволяє підвищити обґрунтованість, швидкість і якість управлінських рішень.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій безпосередньо у діяльності ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» з метою оптимізації управлінських процесів, підвищення ефективності функціонування компанії та забезпечення її сталого розвитку.

Структурно робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглядаються теоретико-методологічні основи прийняття управлінських рішень. У другому розділі здійснюється аналіз поточного стану системи прийняття рішень у ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ». У третьому розділі запропоновано шляхи вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1 Методи та підходи до прийняття управлінських рішень

Процес прийняття управлінського рішення є одним із ключових елементів системи управління організацією. Управлінське рішення можна визначити як свідомий вибір керівником або управлінським органом певного варіанта дій із низки альтернатив з метою досягнення визначених цілей організації. Сутність управлінського рішення полягає у формулюванні та реалізації вибору, що має забезпечити ефективне функціонування системи, враховуючи обмеженість ресурсів, ризики і можливості змін у зовнішньому середовищі [1].

Таким чином, управлінське рішення є результатом процесу переробки інформації про стан внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, аналізу альтернатив і вибору найкращого курсу дій [3].

Проблематика процесу прийняття управлінських рішень займає одне з провідних місць у світовій та українській науковій думці. Вчені досліджували різні аспекти цього процесу – від класичних моделей ухвалення рішень до сучасних концепцій, що враховують ризики, цифровізацію і поведінкові аспекти.

Одним із класиків теорії управлінських рішень є Герберт Саймон, який сформулював концепцію «обмеженої раціональності» та розробив базову модель процесу ухвалення рішень. За Саймоном, керівник не завжди має змогу приймати абсолютно раціональні рішення через обмеженість інформації та ресурсів [38].

Джеймс Марч і Річард Сайерт поглибили розуміння організаційної поведінки у процесі прийняття рішень, наголошуючи на впливі правил, процедур і корпоративної культури [34].

У сучасних умовах розвитку технологій значну увагу привертають роботи, присвячені використанню інформаційних систем у процесі ухвалення рішень. Зокрема, Ральф Спрэгг запропонував базову концепцію систем підтримки прийняття рішень (DSS) [39].

В українському науковому просторі питання теорії й практики ухвалення управлінських рішень розробляли:

- О.В. Кузьмін систематизував види управлінських рішень, описав логіку їхнього прийняття в умовах невизначеності [14].

- С.О. Ілляшенко досліджував процес ухвалення рішень у сфері інноваційної діяльності, наголошуючи на важливості гнучкості та адаптивності [11].

- Л.В. Бондар в монографії «Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень» аналізувала роль інформаційних систем у підвищенні обґрунтованості управлінських рішень [1].

Також важливо зазначити внесок Тарасюк Т.І. у розробку психологічних аспектів ухвалення управлінських рішень, де вона підкреслювала роль інтуїції та досвіду у складних умовах [26].

Систематизуємо погляди дослідників в аналітичній таблиці із зазначенням основних положень та підходів (табл.1.1):

Таблиця 1.1 – Аналітичний огляд літератури

Автор	Назва роботи	Основні положення	Підхід до прийняття рішень
1	2	3	4
H.A. Simon	Administrative Behavior	Концепція обмеженої раціональності, модель ухвалення рішень	Раціональний (обмежений)

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
R.M. Cyert, J.G. March	A Behavioral Theory of the Firm	Поведінкові моделі рішень, вплив організаційних процедур	Організаційно-поведінковий
R.H. Sprague	A Framework for DSS	Створення систем підтримки рішень	Інформаційно-технологічний
О.В. Кузьмін	Менеджмент	Класифікація управлінських рішень, принципи ефективності	Системно-аналітичний
С.М. Ілляшенко	Інноваційний менеджмент	Гнучкість у процесах інноваційного прийняття рішень	Адаптивно-інноваційний
Л.В. Бондар	Інформаційне забезпечення	Роль інформаційних систем у рішенні	Інформаційно-аналітичний
Т.І. Тарасюк	Психологія управлінських рішень	Інтуїтивні й психологічні чинники	Психологічно-інтуїтивний

Проведений огляд літератури свідчить, що існують різні підходи до розуміння процесу прийняття управлінських рішень: від класичних раціональних моделей до сучасних поведінкових і інформаційних концепцій.

В умовах діяльності ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» найбільш релевантною видається інтегрована теоретична модель, яка поєднує:

- обмежену раціональність (за Гербертом Саймоном);

- поведенкові аспекти (за Джеймсом Марчем);

- інформаційно-аналітичну підтримку (за Ральфом Спреггом та Л.В. Бондар);

- адаптивність і гнучкість (за С.М. Ілляшенком).

Саме така комбінована модель дозволяє врахувати особливості сучасного бізнес-середовища, складності внутрішніх процесів і необхідність використання сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності прийняття рішень.

Однією з найважливіших характеристик управлінського рішення є його цільова орієнтованість – кожне рішення спрямоване на вирішення конкретної проблеми або на досягнення певної мети. Крім того, управлінські рішення

мають відповідати принципам науковості, системності, обґрунтованості, об'єктивності, ефективності та гнучкості (рис.1.1) [27]:



Рис.1.1 – Принципи управлінських рішень [27]

Принцип науковості передбачає, що рішення повинні ґрунтуватися на об'єктивних даних, знаннях і результатах наукових досліджень. Керівники повинні використовувати сучасні методи аналізу, прогнозування і планування для формулювання своїх рішень.

Принцип системності вимагає, щоб рішення розглядалися у взаємозв'язку з усіма іншими елементами системи управління. Будь-яке рішення повинно враховувати його можливі наслідки для інших процесів і підсистем організації.

Принцип обґрунтованості означає, що рішення повинні прийматися на основі повної та достовірної інформації, з урахуванням усіх суттєвих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Принцип об'єктивності передбачає необхідність виключення суб'єктивних впливів та особистісних упереджень при ухваленні рішення.

Принцип ефективності вимагає, щоб рішення сприяли досягненню поставлених цілей із найменшими витратами ресурсів і максимальним результатом.

Принцип гнучкості означає здатність рішення адаптуватися до змін зовнішнього середовища та внутрішніх умов діяльності організації.

Процес прийняття управлінського рішення складається з кількох взаємопов'язаних етапів, кожен з яких є необхідним для забезпечення обґрунтованості та результативності рішення (рис.1.2):



Рис. 1.2 – Процес прийняття управлінського рішення [27]

Перший етап – усвідомлення та діагностика проблеми. На цьому етапі керівник визначає наявність проблемної ситуації, аналізує її причини, обсяг і

значення для організації. Важливо точно сформулювати проблему, оскільки від правильності її постановки залежить ефективність усіх наступних кроків.

Другий етап – збір та аналіз інформації. Для обґрунтування рішення необхідно зібрати актуальну, повну та достовірну інформацію про внутрішні процеси підприємства і зовнішнє середовище, а також про можливі альтернативи.

Третій етап – розробка та оцінка альтернатив. На основі отриманої інформації генеруються можливі варіанти рішень. Кожен варіант оцінюється за критеріями ефективності, ризиків, ресурсних витрат, відповідності стратегічним цілям підприємства.

Четвертий етап – вибір найкращого варіанту. Після аналізу переваг і недоліків кожної альтернативи приймається рішення щодо вибору того варіанту, який найбільшою мірою відповідає вимогам ситуації та стратегічним завданням організації.

П’ятий етап – планування реалізації рішення. На цьому етапі визначається порядок виконання рішення, встановлюються відповідальні особи, ресурси, терміни та контрольні точки.

Шостий етап – реалізація рішення. Відбувається безпосереднє виконання запланованих заходів. Важливим є забезпечення належної координації дій виконавців та оперативне вирішення поточних проблем.

Сьомий етап – контроль і оцінка результатів. Завершальним етапом є контроль за виконанням рішення та оцінка його фактичних результатів у порівнянні із запланованими цілями. При виявленні відхилень необхідно приймати коригувальні заходи.

Отже, процес прийняття управлінського рішення є складною і багатостадійною діяльністю, що вимагає системного підходу, високого рівня професійної компетентності, глибокої аналітичної роботи, вміння передбачати наслідки ухвалених рішень, а також потребує застосування різних методів та підходів залежно від характеру завдання, рівня ризику, обсягу інформації та специфіки управлінської ситуації.

Як зазначають Наливайко Л. та Симоненко Т. [19], методи і підходи до ухвалення управлінських рішень є основою для обґрунтування вибору дій керівниками та менеджерами всіх рівнів і мають забезпечити досягнення стратегічних та оперативних цілей організації (табл.1.2):

Таблиця 1.2 – Методи та підходи до ухвалення управлінських рішень

Підхід	Суть підходу	Основні методи	Ключові автори	Сфера застосування
Класичний (раціональний)	Рішення приймається на основі повної інформації та логічного аналізу.	Системний аналіз, оптимізаційні моделі, метод альтернатив.	Герберт Саймон	Стратегічне планування, організаційне управління.
Поведінковий	Враховується обмежена раціональність, соціальні та психологічні чинники.	Евристичні методи, метод коаліційних рішень.	Джеймс Марч, Річард Сайерт	Управління персоналом, корпоративна культура.
Кількісний (математичний)	Використання математичних моделей для обґрунтування рішень.	Лінійне програмування, теорія ігор, економіко-математичне моделювання.	Ральф Спрегг та ін.	Фінансовий менеджмент, виробничі процеси, логістика.
Ситуаційний	Підбір методів і моделей залежно від конкретної ситуації.	SWOT-аналіз, метод сценаріїв, метод дерева рішень.	Ф. Фідлер, П. Лоуренс, Д. Лорш	Антикризове управління, зміни в організації.
Інформаційно-аналітичний	Прийняття рішень базується на аналізі великих обсягів даних.	DSS (Decision Support Systems), Business Intelligence, Data Analytics.	Сучасні розробники IT-рішень, аналітики	Діджиталізація бізнесу, стратегічні рішення на основі даних.

Серед основних підходів до прийняття управлінських рішень виокремлюють класичний (раціональний), поведінковий, кількісний (математичний) та ситуаційний.

Класичний або раціональний підхід базується на припущенні, що керівник має повну інформацію про проблему, може точно оцінити всі альтернативи та їхні наслідки й, відповідно, обирає оптимальне рішення, що

максимально задовольняє інтереси організації. Цей підхід акцентує увагу на системному аналізі, логіці та доказовості. Його класичне відображення знаходимо в роботах Герберта Саймона [38], де він підкреслює роль аналітичного мислення в ухваленні рішень, хоча й визнає обмеження цієї моделі через реальні умови невизначеності та неповноти інформації.

Поведінковий підхід виник як критика надто формалізованого раціоналізму й підкреслює психологічні та соціальні аспекти прийняття рішень. Він визнає, що реальні управлінці діють не завжди раціонально, а часто орієнтуються на задовільні рішення (а не оптимальні), базуючись на інтуїції, досвіді, попередніх практиках та соціальних нормах. Прихильниками цього підходу є Джеймс Марч і Річард Сайерт, які описали фірму як коаліцію інтересів і показали, що рішення виникають як результат компромісів, а не виключно через оптимізаційний аналіз [34].

Кількісний або математичний підхід акцентує на використанні математичних методів і моделей для підтримки процесу ухвалення рішень. Його застосовують тоді, коли рішення можна формалізувати у вигляді моделей оптимізації, імовірнісних розрахунків, економіко-математичних моделей. Відомими прикладами є методи теорії ігор, методи лінійного та нелінійного програмування, статистичний аналіз, моделювання за допомогою програмних продуктів. Цей підхід набув особливої популярності з розвитком інформаційних технологій та систем підтримки управлінських рішень.

Ситуаційний підхід вимагає адаптації способу прийняття рішень залежно від конкретних обставин. Він визнає, що немає єдиного універсального рішення, яке однаково добре працюватиме в усіх ситуаціях. Управлінець повинен оцінити характеристики середовища, специфіку проблеми, внутрішні можливості організації та зовнішні загрози, і тільки після цього обирати відповідну модель чи метод прийняття рішень. Ситуаційний підхід є найбільш гнучким і практично орієнтованим, що робить його популярним в умовах турбулентності сучасного бізнес-середовища.

Вибір методу прийняття рішення залежить від багатьох факторів, таких як рівень визначеності ситуації, час на прийняття рішення, складність проблеми та ресурси організації. У реальній управлінській практиці застосовується комбінація різних методів, серед яких [31]:

- Експертні методи, що базуються на знаннях і досвіді фахівців. Вони використовуються у складних ситуаціях, коли кількісна інформація недостатня або відсутня.

- Евристичні методи, що передбачають застосування інтуїції, здогадок, аналогій для знаходження рішень у нестандартних або невизначених ситуаціях.

- Метод сценаріїв, який допомагає змоделювати розвиток подій за різних варіантів зовнішнього середовища і підготувати відповідні плани дій.

- Дерева рішень, що дозволяють візуалізувати можливі наслідки альтернативних варіантів і оцінити їхню ймовірність та очікувану ефективність.

- SWOT-аналіз, який застосовується для виявлення сильних і слабких сторін організації, а також можливостей і загроз із боку зовнішнього середовища.

- Методи багатокритеріальної оптимізації, які використовуються, коли потрібно оцінити альтернативи за кількома параметрами одночасно.

Крім того, з розвитком цифрових технологій у прийнятті управлінських рішень усе більшого значення набувають методи аналізу даних (Data Analytics), штучного інтелекту (AI), машинного навчання (ML) і систем підтримки прийняття рішень (DSS) [32].

Таким чином, ефективність управлінських рішень значною мірою визначається не тільки вибором найбільш відповідного методу, але й здатністю керівника гнучко поєднувати різні підходи, враховуючи специфіку проблеми, доступну інформацію та динаміку зовнішнього середовища.

1.2 Система підтримки управлінських рішень: поняття, складові, моделі

Система підтримки управлінських рішень (СПУР) – це інтерактивна інформаційна система, яка сприяє менеджерам у процесі прийняття складних, часто недостатньо структурованих або нестандартних рішень. СПУР забезпечує збір, обробку, аналіз та візуалізацію інформації, необхідної для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, а також моделювання можливих наслідків вибраних альтернатив [32].

Поняття системи підтримки управлінських рішень сформувалося у другій половині XX століття в контексті розвитку інформаційних технологій та збільшення обсягів даних, що потребували обробки в реальному часі для потреб бізнесу. Одними з перших дослідників у цій галузі були Джордж Горіо та Скотт Мортон, які визначили СПУР як засіб для підвищення ефективності управлінців завдяки кращій доступності інформації та інструментів для аналізу варіантів дій [9].

Система підтримки рішень складається з трьох основних компонентів: бази даних, бази моделей та інтерфейсу користувача (рис.1.3):

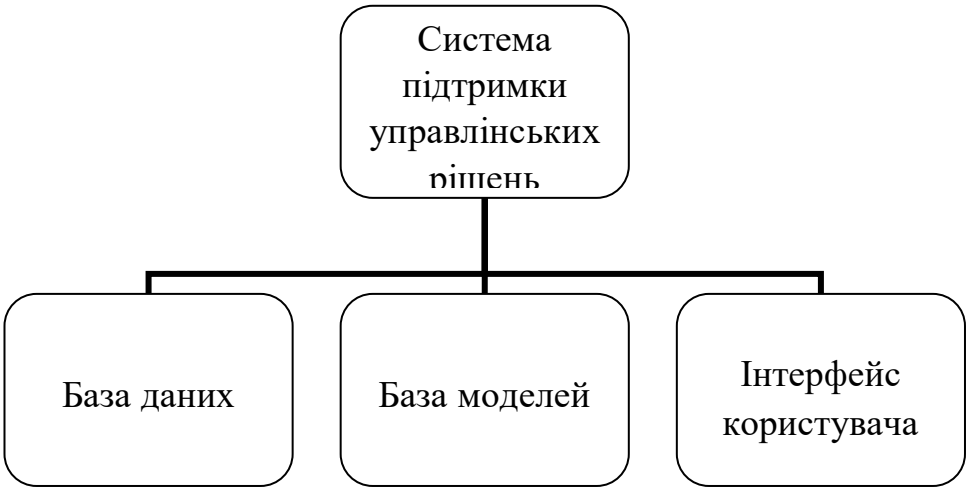


Рис.1.3 – Система підтримки управлінських рішень

База даних містить усю необхідну інформацію для ухвалення рішень, включаючи внутрішні дані компанії (операційні показники, фінансова інформація, результати продажу) та зовнішню інформацію (ринкові дані, макроекономічні показники, нормативно-правова інформація). Дані можуть бути структурованими (у вигляді таблиць, реєстрів) і неструктурованими (тексти звітів, презентацій, відеоматеріали).

База моделей забезпечує математичне та аналітичне опрацювання даних. Вона включає моделі прогнозування, оптимізації, симуляційного моделювання, аналізу ризиків тощо. Моделі дають змогу не тільки оцінити поточну ситуацію, а й передбачити можливі сценарії розвитку подій залежно від обраних управлінських альтернатив.

Інтерфейс користувача є засобом взаємодії між менеджером та інформаційною системою. Від якості інтерфейсу залежить зручність доступу до даних, простота побудови запитів, легкість аналізу результатів і швидкість прийняття рішень. Сучасні СПУР орієнтовані на візуалізацію даних (дашборди, графіки, діаграми), що значно полегшує сприйняття інформації.

Системи підтримки управлінських рішень класифікуються за різними ознаками: за рівнем автоматизації процесу прийняття рішень, за типом задач (структуровані, напівструктуровані, неструктуровані), за галузями використання (фінанси, маркетинг, логістика, виробництво тощо) (табл. 1.3):

Таблиця 1.3 – Моделі системи підтримки управлінських рішень

Модель СПУР	Опис моделі	Основні переваги	Застосування
1	2	3	4
Модель оптимізації	Орієнтована на досягнення оптимального рішення шляхом максимізації або мінімізації певної функції. Використовує математичні моделі для пошуку найкращого варіанту.	Забезпечує точні результати за умови наявності повних даних та ясної мети.	Оптимізація виробничих процесів, логістика, фінансове планування.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
Модель прогнозування	Базується на аналізі минулих даних для передбачення майбутніх тенденцій. Це дозволяє приймати рішення на основі прогнозів майбутніх змін.	Застосовується при нестабільності, надає прогнозовані варіанти розвитку подій.	Прогнозування попиту, фінансові прогнози, ринкові тенденції.
Симуляційна модель	Імітує поведінку складних систем шляхом створення комп'ютерних моделей. Можна досліджувати різні сценарії і їхні наслідки без впливу на реальну систему.	Дає змогу оцінити можливі наслідки рішень, дозволяє провести експерименти в безпечному середовищі.	Моделювання ринкових змін, стратегічне планування, антикризове управління.
Експертна модель	Використовує знання і досвід експертів для підтримки прийняття рішень у ситуаціях, що потребують інтуїції та специфічних знань.	Особливо корисна в умовах, коли потрібні інтуїтивні чи суб'єктивні оцінки, що не можуть бути закодовані в математичних моделях.	Оцінка ризиків, кадрові рішення, вибір постачальників.
Багатокритеріальна модель	Враховує кілька критеріїв, які можуть бути взаємно суперечливими, для прийняття рішення. Зазвичай застосовується метод декомпозиції або аналізу векторів.	Дозволяє враховувати комплексні та суперечливі чинники, що важко оцінити одним критерієм.	Вибір стратегічних інвестицій, визначення постачальників, планування проектів.
Модель підтримки групових рішень	Спрямована на забезпечення колективного прийняття рішень. Включає інструменти для аналізу думок та переваг різних учасників.	Підвищує ефективність командної роботи, допомагає об'єднати різні погляди для прийняття найбільш збалансованого рішення.	Проектне управління, командні стратегічні рішення.

Розглянемо основні моделі СПУР, які використовуються на практиці [4]:

1. Модель оптимізації. Спрямована на знаходження найкращого варіанта серед багатьох можливих шляхом максимізації або мінімізації певної цільової функції. Наприклад, оптимізація виробничого процесу для мінімізації витрат або максимізації прибутку.

2. Модель прогнозування. Базується на аналізі тенденцій минулого для передбачення майбутніх результатів. Застосовується у плануванні продажів, прогнозуванні попиту, аналізі ринкових тенденцій.

3. Симуляційна модель. Дозволяє моделювати поведінку складної системи шляхом імітації різних сценаріїв розвитку подій. Це особливо корисно у випадках, коли неможливо або небажано експериментувати із реальною системою.

4. Експертна модель. Передбачає використання знань і досвіду фахівців для підтримки рішень у складних ситуаціях. Часто будується на основі методів штучного інтелекту, таких як експертні системи та машинне навчання.

5. Багатокритеріальна модель. Використовується тоді, коли потрібно врахувати одночасно кілька суперечливих критеріїв, наприклад, під час вибору постачальника за критеріями ціни, якості та термінів доставки.

Системи підтримки рішень суттєво підвищують якість управлінських рішень, оскільки забезпечують:

- прискорення процесу збору та обробки інформації;
- об'єктивне порівняння альтернативних варіантів;
- зменшення ризиків неправильних рішень;
- підвищення прозорості та обґрунтованості ухвалених рішень;
- гнучкість і адаптивність до змін зовнішнього середовища.

З розвитком цифрових технологій сучасні СПУР все частіше інтегруються із системами штучного інтелекту, бізнес-аналітики (BI) та великих даних (Big Data), що відкриває нові можливості для аналізу складних управлінських проблем у реальному часі.

Класифікація СПУР допомагає зрозуміти їхнє застосування в різних умовах і для різних цілей. Як зазначалося вище, їх можна класифікувати за кількома критеріями: за типом підтримки, за рівнем управління, за технологічними характеристиками, за функціональним призначенням та іншими аспектами [4;32]:

1. За рівнем управлінського процесу

- Оперативні СПУР (Operational DSS):

Ці системи призначені для підтримки щоденних оперативних рішень, що стосуються короткострокових проблем, таких як облік запасів, управління ресурсами, контроль якості продукції, прийняття рішень в реальному часі (наприклад, системи управління складськими запасами на основі даних про рівень запасів і попит на продукцію).

- Тактичні СПУР (Tactical DSS):

Орієнтовані на підтримку середньострокових рішень, що допомагають у досягненні тактичних цілей компанії, таких як бюджетування, планування ресурсів, управління проектами, аналіз витрат (системи планування виробничих потужностей або фінансового планування).

- Стратегічні СПУР (Strategic DSS):

Використовуються для підтримки довгострокових рішень, що визначають напрямок розвитку компанії. Вони можуть бути використані для аналізу ринку, оцінки стратегічних альтернатив, дослідження конкурентних переваг (системи стратегічного планування, аналізу тенденцій ринку, вибору нових ринків для виходу).

2. За технологічними характеристиками

- Моделі на основі даних (Data-driven DSS):

Системи, орієнтовані на обробку великих обсягів даних, використовуючи бази даних і спеціалізовані інструменти для аналізу і виведення рекомендацій на основі статистичних і аналітичних методів (системи на основі великих даних для прогнозування попиту та аналізу тенденцій).

- Моделі на основі СПУР (Model-driven DSS):

Ці системи використовують математичні, статистичні або симуляційні моделі для підтримки процесу прийняття рішень. Вони можуть бути використані для моделювання різних варіантів рішень і оцінки їх

ефективності (системи для фінансового планування або моделювання ризиків).

- Змішані (Hybrid DSS):

Це системи, що поєднують елементи як на основі даних, так і на основі моделей. Вони дозволяють отримати більш комплексні і точні результати, комбінуючи кілька підходів (інтелектуальні системи для підтримки стратегічних рішень, які використовують як аналітичні дані, так і моделі для прогнозування).

3. За функціональним призначенням

- Системи аналізу даних (Data Analysis DSS):

Зосереджуються на зборі, обробці та аналізі великих обсягів інформації для прийняття рішень на основі даних. Зазвичай ці системи використовують інструменти для статистичного аналізу та візуалізації даних (системи для аналізу витрат на виробництво, дослідження ефективності реклами).

- Системи прогнозування (Forecasting DSS):

Використовуються для прогнозування майбутніх подій або результатів на основі історичних даних або різних моделюючих факторів. Зазвичай ці системи поєднують техніки статистичного аналізу та машинного навчання (системи прогнозування попиту на продукцію, економічні прогнози).

- Системи підтримки групових рішень (GDSS):

Системи, що підтримують колективний процес прийняття рішень, сприяють співпраці між групами людей, забезпечуючи взаємодію, обговорення і генерацію ідей. Вони часто використовуються для стратегічних планувань і командних проектів (системи для спільної роботи у великих командах, планування нових продуктів).

4. За ступенем автоматизації

- Аналізатор підтримки рішень (Decision Support Analyzers):

Забезпечують підтримку рішень, надаючи лише необхідні дані для користувачів, а не пропонуючи готові рішення. Вони допомагають користувачам робити вибір, опираючись на аналіз і звітність (аналітичні інструменти для керівників середньої ланки, що обробляють фінансову звітність).

- Автоматизовані системи підтримки рішень (Automated Decision Support Systems):

Можуть автоматично приймати рішення на основі запрограмованих алгоритмів і моделей. Вони застосовуються в ситуаціях, де необхідно здійснити швидке реагування без втручання людини (системи для автоматизованого управління запасами або оптимізації виробничих ліній).

5. За спрямованістю на специфіку діяльності

- Функціональні СПУР:

Орієнтовані на конкретні функціональні області підприємства, такі як маркетинг, фінанси, HR, управління виробництвом тощо (системи для планування та контролю за фінансами, бюджетами, управління персоналом).

- Мультифункціональні СПУР:

Використовуються для підтримки рішень у кількох сферах або на рівні організації в цілому. Вони інтегрують дані та моделі для комплексного аналізу і прийняття рішень (ERP-системи, які об'єднують управлінські процеси на всіх рівнях організації).

Вибір конкретної системи залежить від багатьох факторів, зокрема від рівня управління, функціональної області, що потребує підтримки, та рівня автоматизації, що відповідає потребам підприємства. Врахування цих аспектів є ключовим для досягнення максимальної ефективності при використанні СПУР у практиці управління.

Таким чином, системи підтримки управлінських рішень перетворюються на важливий інструмент стратегічного та оперативного управління організаціями в умовах високої динаміки ринку та постійних змін бізнес-середовища.

1.3 Зарубіжний досвід підвищення ефективності управлінських рішень

Підвищення ефективності управлінських рішень є важливим аспектом, що визначає конкурентоспроможність та стабільність підприємств у багатьох країнах світу. У сучасних умовах, з огляду на стрімкий розвиток інформаційних технологій та глобалізацію, багато компаній стали використовувати передові підходи для прийняття рішень, що дозволяють значно покращити результативність управлінських процесів.

Зарубіжний досвід у цій галузі може бути корисним як для великих корпорацій, так і для малих і середніх підприємств, оскільки часто застосовуються універсальні принципи, що можуть бути адаптовані до різних умов.

Одним із основних інструментів підвищення ефективності управлінських рішень у світі є система підтримки управлінських рішень (СПУР). Наприклад, у США і Європі СПУР активно використовуються в багатьох сферах бізнесу для прийняття рішень у реальному часі, коли необхідно врахувати великі обсяги інформації.

Зокрема, IBM активно впроваджує Decision Support Systems (DSS) у таких галузях, як фінанси, страхування та охорона здоров'я. Вони дають змогу обробляти величезні обсяги даних і приймати рішення, що ґрунтуються на точних прогнозах і аналізі ризиків.

Так, у страхових компаніях Allianz та AIG активно використовуються інструменти на основі технологій штучного інтелекту та машинного навчання для автоматичного аналізу клієнтських заявок. Це дозволяє значно знизити час на ухвалення рішень і підвищити точність прогнозів щодо ймовірних страхових виплат. Це є частиною системи підвищення ефективності управлінських рішень в цих компаніях, що сприяє зменшенню ризиків і поліпшенню обслуговування клієнтів.

Використання Business Intelligence (BI) та Big Data стало основним трендом для компаній, що прагнуть поліпшити прийняття управлінських

рішень у конкурентних умовах. Важливим аспектом є те, що великі дані дозволяють отримувати точніші та оперативніші прогнози, які враховують сотні різних змінних, що можуть вплинути на ринок або внутрішню діяльність компанії.

Наприклад, Amazon активно використовує технології Big Data для оптимізації своїх складських і логістичних процесів. Збирання величезних обсягів даних про покупців та їхню поведінку на платформі дозволяє прогнозувати попит і коригувати логістичні операції в реальному часі. За допомогою цієї інформації компанія здатна забезпечити ефективне управління запасами та оптимізувати витрати [33].

Walmart також використовує Big Data для оптимізації розподілу товарів, планування запасів і ціноутворення, що дає змогу компанії забезпечити конкурентоспроможні ціни та високий рівень обслуговування.

Зарубіжні компанії активно застосовують автоматизовані системи для підтримки управлінських рішень, особливо у сфері фінансів та логістики. Автоматизація процесів прийняття рішень дозволяє зменшити вплив людського фактору, знизити ймовірність помилок і підвищити оперативність прийняття рішень.

Tesla активно використовує автоматизовані системи для моніторингу стану виробничих ліній та прийняття рішень щодо обсягів виробництва на основі аналізу даних про попит на автомобілі та виробничі можливості компанії. Це дозволяє знижувати витрати на виробництво та підвищувати ефективність виробничих процесів [40].

Сценарне планування є важливим інструментом для підвищення ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності та зміни зовнішнього середовища. Сценарне планування дозволяє менеджерам розглядати кілька варіантів розвитку подій і бути готовими до різних можливих ситуацій.

Shell є одним із найбільших прикладів використання сценарного планування в корпоративному управлінні. Компанія використовує цей метод

для прогнозування змін на нафтових ринках, що дозволяє адаптувати стратегію та приймати обґрунтовані рішення у разі змін у макроекономічних умовах, регулюванні чи попиті [37].

У багатьох західних компаніях підвищення ефективності управлінських рішень забезпечується через розвиток культури даних та безперервне навчання персоналу. Це включає інтеграцію новітніх технологій, підвищення кваліфікації менеджерів у сфері роботи з даними та аналітичними інструментами.

Наприклад, Google та Microsoft активно навчають своїх співробітників працювати з аналітичними інструментами та великими даними. Це дозволяє компаніям приймати більш обґрунтовані рішення, засновані на точних даних та глибокому аналізі.

Аналіз зарубіжного досвіду показує, що підвищення ефективності управлінських рішень є одним з ключових факторів успішної діяльності сучасних компаній у різних секторах економіки. Використання передових інформаційних технологій, таких як системи підтримки управлінських рішень (СПУР), бізнес-аналітика, великі дані та автоматизація процесів, стає основою для досягнення високої ефективності в умовах глобалізації та швидких змін ринкових умов.

Зарубіжні компанії, такі як Amazon, Google, Shell, активно застосовують інноваційні підходи до прийняття управлінських рішень, що дозволяє їм не тільки скорочувати витрати, а й підвищувати швидкість адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Важливим аспектом є інтеграція таких інструментів, як Big Data, Business Intelligence (BI) та автоматизовані системи прийняття рішень, що дозволяє здійснювати більш точне прогнозування і забезпечувати високу точність рішень навіть у складних та непередбачуваних ситуаціях.

Особливо важливим є розвиток культури даних, де компанії активно навчають своїх працівників працювати з великими обсягами даних та аналітичними інструментами. Це сприяє розвитку інтелектуальних

можливостей управлінців і дозволяє приймати більш обґрунтовані, швидкі й ефективні рішення.

Загалом, зарубіжний досвід показує, що технології та інновації не лише підвищують оперативність управлінських рішень, а й відкривають нові можливості для розвитку компаній. Для вітчизняних підприємств це є важливим орієнтиром, оскільки адаптація таких підходів може значно покращити якість управлінських рішень в умовах конкурентного ринку та економічної нестабільності.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «БІЗНЕС-КОНТАКТ» – це багатопрофільне підприємство, зареєстроване в місті Запоріжжя, яке поєднує діяльність у сферах будівництва, торгівлі, громадського харчування та оренди нерухомості. Компанія здійснює діяльність з 2010 року, а станом на 2025 рік активно розвивається в регіоні як універсальний бізнес-оператор [28; 29].

Основний напрям діяльності компанії – будівництво житлових і нежитлових об’єктів (КВЕД 41.20). За останні п’ять років ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» реалізувало понад 20 проєктів із будівництва багатоповерхових будинків та комерційної нерухомості, зокрема торгово-офісних центрів у Запоріжжі та області. Компанія має власний проектно-будівельний відділ, що дозволяє скоротити витрати на субпідрядників та підвищити якість виконання робіт.

Другий за важливістю напрям – оптова та роздрібна торгівля продуктами харчування і тютюновими виробами (КВЕДи 46.39, 47.11). ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» володіє мережею з 8 продуктових магазинів у місті та займається постачанням товарів до невеликих приватних крамниць. Постачання організовано через власний логістичний відділ.

У 2022 році підприємство розширило свою діяльність у сферу громадського харчування (КВЕД 56.10) – відкрито 2 ресторани сімейного типу в центрі Запоріжжя, які демонструють стабільне зростання відвідуваності та доходів. У перспективі планується розвиток послуги мобільного харчування.

Компанія також веде діяльність із надання в оренду нерухомості (КВЕД 68.20). Її нерухомий фонд включає комерційні площі, які здаються в оренду під магазини, офіси, складські приміщення.

На сьогоднішній день компанія офіційно зареєстрована як платник ПДВ та єдиного податку (3 група, ставка 2%), що свідчить про її легальну фінансову діяльність. Ключовою фігурою в управлінні компанією є директор Міразізян Саркіс Завенович.

За результатами аналізу можна стверджувати, що ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» має стійке положення на місцевому ринку, ефективно поєднує кілька напрямів діяльності та демонструє гнучкість в умовах економічних змін, на зважаючи на різкі зниження фінансових показників, про що свідчить подальший фінансовий аналіз діяльності компанії. Однак у компанії існує потреба в удосконаленні системи прийняття управлінських рішень, оскільки зростання масштабів діяльності призводить до ускладнення управлінських процесів, зростання кількості внутрішніх операцій та потреби у цифровізації.

Таблиця 1.1 – Реєстраційні дані підприємства [28; 29]

Показник	Значення
1	2
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «БІЗНЕС-КОНТАКТ»
Скорочена назва	ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ»
Код ЄДРПОУ	30926202
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Уповноважена особа	Міразізян Саркіс Завенович
Юридична адреса	Україна, 69035, Запорізька обл., м. Запоріжжя, просп. Соборний, буд. 198
Види діяльності (КВЕД)	41.20 – Будівництво житлових і нежитлових будівель 46.19 – Посередництво в торгівлі 46.39 – Оптова торгівля продуктами 47.11 – Роздрібна торгівля продуктами 56.10 – Ресторани, мобільне харчування 68.20 – Оренда нерухомості
Платник ПДВ	Так

Продовження таблиці 2.1

1	2
Індивідуальний податковий номер	309262008293
Дата реєстрації платником ПДВ	16.03.2012
Дата отримання даних з реєстру ПДВ	19.04.2025
Платник єдиного податку	Так, група 3, ставка 2%
Дата переходу на єдиний податок	24.12.2010
Дата початку застосування ставки та групи	01.04.2022
Дата отримання даних з реєстру єдиного податку	19.04.2025

Для проведення фінансового аналізу діяльності підприємства скористаємося інформацією про фінансову звітність з відкритих джерел (табл.2.2) [28; 29]:

Таблиця 2.2 – Фінансова звітність ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» [28; 29]:

Показник	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід	784 300 ₴	1 331 700 ₴	1 181 400 ₴	1 040 600 ₴	735 600 ₴
Чистий прибуток	-168 300 ₴	-23 200 ₴	3 000 ₴	-258 300 ₴	10 100 ₴
Активи	1 459 500 ₴	1 674 600 ₴	1 496 800 ₴	1 520 900 ₴	-
Зобов’язання	508 100 ₴	554 900 ₴	577 900 ₴	605 000 ₴	-
Кількість співробітників	1	1	1	1	-

Складемо таблицю фінансового аналізу діяльності ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» за 2024 рік порівняно з 2023 роком, із розрахунками відхилень у грошовому еквіваленті та у відсотках (табл. 2.3):

Таблиця 2.3 – Фінансовий аналіз діяльності ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» за 2023-2024 рр.

Показник	2024	2023	Відхилення (₴)	Відхилення (%)
Дохід	784 300	1 331 700	-547 400	-41,11 %
Чистий прибуток	-168 300	-23 200	-145 100	+625,43 %
Активи	1 459 500	1 674 600	-215 100	-12,84 %
Зобов’язання	508 100	554 900	-46 800	-8,43 %
Кількість співробітників	1	1	0	0,00 %

З проведеного аналізу можна зробити наступні висновки:

- Дохід компанії у 2024 році суттєво знизився – на 41,11%, що свідчить про можливе падіння продажів або скорочення операцій (рис.2.1):

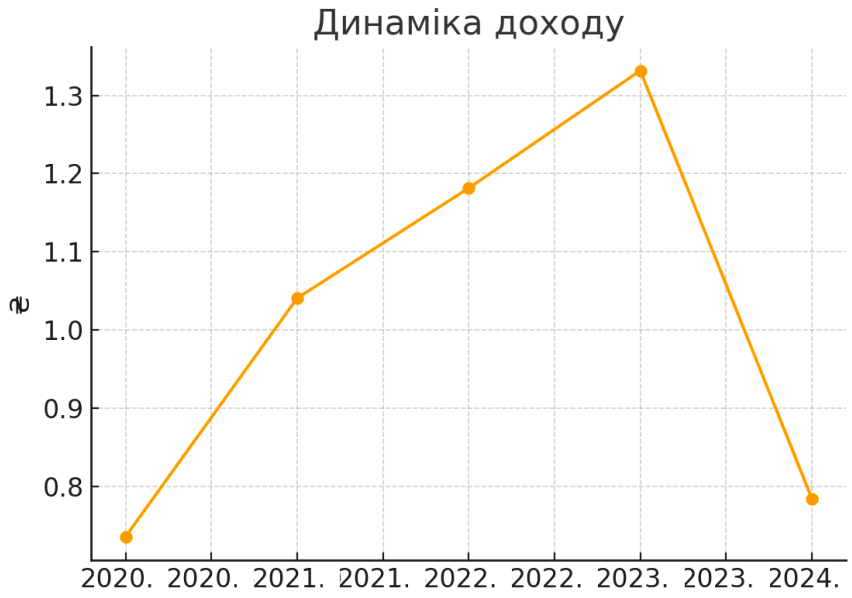


Рис.2.1 – Динаміка доходу ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» за 2020-2024

- Чистий прибуток погіршився, і компанія перейшла у глибокий збиток. Зростання збитку на 145 100 грн. може бути пов’язане з фіксованими витратами на фоні зменшення доходів (рис.2.2):



Рис.2.2 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» за 2020-2024

- Активи зменшилися на 12,84%, можливо, через часткову реалізацію майна чи знецінення інвестицій (рис.2.3):



Рис.2.3 – Динаміка активів ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» за 2020-2024

- Зобов’язання також зменшилися, що частково позитивно, проте в контексті загального спаду – може означати скорочення масштабів діяльності (рис. 2.4):



Рис.2.4 – Динаміка зобов’язань ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» за 2020-2024

-Кількість співробітників залишилася незмінною – 1 особа, що вказує на мікропідприємство або формальний штат для спрощеного оподаткування.

Розрахуємо аналітичні коефіцієнти фінансової діяльності підприємства за 2024 рік (табл. 2.4):

Таблиця 2.4 – Розрахунки аналітичних коефіцієнтів за 2024 рік

Коефіцієнт	Формула	Розрахунок	Значення
Коефіцієнт поточної ліквідності (Current Ratio)	Активи / Зобов’язання	1 459 500 / 508 100	2.87
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Активи × 100%	-168 300 / 1 459 500 × 100%	-11.53%
Коефіцієнт заборгованості (Debt Ratio)	Зобов’язання / Активи × 100%	508 100 / 1 459 500 × 100%	34.81%

З проведеного аналізу можна зробити такі загальні висновки:

У період з 2020 по 2023 рік компанія демонструвала поступове зростання доходу: з 735,6 тис. грн. у 2020 році до 1 331,7 тис. грн. у 2023 році. Це свідчить про ефективну комерційну діяльність, збільшення обсягів продажів та розширення операційної бази. Проте вже у 2024 році спостерігається різке падіння доходу на понад 41%, що, ймовірно, обумовлено зовнішніми економічними ризиками, внутрішніми управлінськими проблемами або зниженням попиту.

Чистий прибуток протягом усього періоду був нестабільним і коливався між прибутковістю та збитковістю. Найгіршим роком був 2021 (збиток –258,3 тис. грн..), а найприбутковішим – 2022 (прибуток 3,0 тис. грн.). У 2024 році підприємство знову увійшло в зону глибокого збитку (–168,3 тис. грн.), що свідчить про втрату ефективності фінансового управління.

Аналіз активів та зобов’язань показує загальне скорочення обсягів ресурсів: активи зменшилися на 12,8%, зобов’язання – на 8,4%. Незважаючи на те, що коефіцієнт поточної ліквідності у 2024 році становить 2,87 (що є позитивним сигналом для кредитоспроможності), значне погіршення чистого прибутку нівелює переваги фінансової стійкості.

Рентабельність активів (ROA) у 2024 році є негативною (–11,52%), що вказує на збитковість використання наявного майна. Коефіцієнт заборгованості (Debt Ratio) становить 34,78%, що свідчить про відносно помірне навантаження боргами.

Компанія перебуває в стані фінансової нестабільності. Незважаючи на попередні роки зростання, у 2024 році спостерігається різке зниження ефективності діяльності. Це вимагає перегляду управлінських підходів, зокрема в частині стратегічного планування, управління витратами та формування адаптивної системи прийняття рішень. Запровадження систем підтримки управлінських рішень та оптимізація процесів може стати ключем до виходу з кризи.

Проведемо SWOT-аналіз для ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» (табл. 2.5):

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Диверсифікована діяльність у кількох галузях - Наявність нерухомості та стабільної активної бази - Досвід на ринку з 2010 року - Гнучка структура управління малого бізнесу	- Фінансова нестабільність, збитки - Обмежена кількість працівників - Відсутність сучасних управлінських систем - Вразливість до фізичних ризиків (знищення активів)
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Відновлення економіки та попит на будівництво - Впровадження цифрових технологій - Розвиток франчайзингу та мобільного харчування - Отримання міжнародної допомоги та інвестицій	- Військові дії в регіоні - Зниження купівельної спроможності - Зростання собівартості та логістичних витрат - Конкуренція з великими компаніями та мережами

Сильні сторони (Strengths):

- Диверсифікована діяльність: компанія веде бізнес у різних сферах – будівництво, торгівля, оренда нерухомості, громадське харчування – що зменшує ризики від коливань у конкретному секторі.
- Наявність об’єктів нерухомості: створює стабільну базу активів, потенційне джерело пасивного доходу.
- Наявність досвіду роботи на ринку з 2010 року: підтверджує життєздатність підприємства в умовах криз.
- Гнучка структура малого бізнесу: здатність оперативно адаптуватися до змін на ринку.

Слабкі сторони (Weaknesses):

- Фінансова нестабільність і збитковість у 2024 році: високі ризики втрати платоспроможності.

- Обмежена кількість працівників (1 особа): свідчить або про автоматизацію процесів, або про неефективну структуру управління.
- Відсутність сучасної системи підтримки управлінських рішень: ускладнює швидке реагування на зміни.
- Залежність від фізичних об’єктів: у період активних бойових дій активи можуть бути знищені або втратити цінність.

Можливості (Opportunities):

- Відновлення післявоєнної економіки: нові програми державної підтримки, гранти, попит на будівництво та оренду.
- Діджиталізація бізнес-процесів: впровадження ERP/CRM-систем і систем підтримки управлінських рішень може дати поштовх до стабілізації.
- Розвиток франчайзингу в громадському харчуванні: у т.ч. створення мережі брендових ресторанів.
- Залучення міжнародної допомоги або інвестицій: особливо в секторі МСБ, що підтримує розвиток регіонального бізнесу.

Загрози (Threats):

- Воєнні ризики в Запоріжжі: безпосередня небезпека втрати майна, активів або зупинки бізнесу.
- Скорочення платоспроможного попиту населення: ускладнює торгівлю та ресторанний бізнес.
- Інфляція, зростання вартості ресурсів та логістики.
- Посилення конкуренції: з боку мережевих гравців, які можуть демпінгувати в умовах війни або мати стабільні джерела фінансування.

З урахуванням наведених факторів, складемо SWOT-матриця для ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» (табл. 2.5):

Таблиця 2.5 – SWOT-матриця ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ»

Внутрішні / Зовнішні фактори	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Використання досвіду для участі в програмах післявоєнної відбудови.	Можна активізувати нерухомість для забезпечення фінансової стабільності в умовах війни.
	Використати гнучкість малого бізнесу для переходу до цифрових систем.	Переформатувати бізнес-модель під час воєнних ризиків (наприклад, дистанційні сервіси).
Слабкі сторони	Можливість автоматизації процесів та підвищення ефективності через ІТ.	За умови відсутності адаптації – загроза банкрутства або повної зупинки діяльності.
	Пошук партнерів або інтеграція в кластерну мережу малого бізнесу.	Високі фінансові втрати через інфляцію та втрату ринків збуту.

З проведеного SWOT-аналізу можна зробити наступні висновки:

ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» перебуває в зоні критичних зовнішніх загроз, пов’язаних насамперед з безпековими викликами та економічною нестабільністю в Україні. Незважаючи на це, підприємство має низку стратегічних внутрішніх переваг, зокрема досвід, диверсифікацію та гнучкість, які дають йому потенціал до адаптації.

Для стабілізації ситуації підприємству необхідно:

1. Оптимізувати систему управління, впровадивши сучасну систему підтримки прийняття рішень (DSS).

2. Автоматизувати облік, управління клієнтськими потоками та аналітику через цифрові інструменти (ERP/CRM).

3. Оцінити потенціал переорієнтації частини бізнесу на менш ризиковані регіони або онлайн-формати.

4. Активно шукати партнерські програми, гранти для МСБ та брати участь у програмах з відновлення економіки.

2.2 Аналіз та оцінка діючої системи прийняття управлінських рішень у компанії

Діюча система прийняття управлінських рішень у ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» демонструє ознаки традиційної, інтуїтивно-еволюційної моделі, притаманної малим підприємствам із вузьким управлінським контуром.

Управлінські функції зосереджені в руках однієї особи – керівника підприємства, що обмежує ефективність стратегічного та тактичного планування, а також унеможливлює повноцінне делегування повноважень та багатофакторний аналіз. Такий підхід, хоча й забезпечує оперативність, не гарантує збалансованості рішень у довгостроковій перспективі.

Основною характеристикою діючої системи є відсутність формалізованих процедур ухвалення рішень. У компанії не застосовуються інструменти аналітичної підтримки – такі як бізнес-аналітика, автоматизовані звіти, сценарне моделювання або ключові показники ефективності (KPI). Це означає, що рішення ухвалюються переважно на основі поточних потреб, інтуїції керівника та минулого досвіду, без системної оцінки альтернатив чи аналізу ризиків.

Крім того, у ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» відсутня інтегрована інформаційна система управління – ERP (Enterprise Resource Planning) чи CRM (Customer Relationship Management). Через це ускладнюється збір, обробка та аналіз інформації щодо фінансового стану підприємства, обліку клієнтів, постачальників, товарообігу чи ефективності каналів збуту. Таким чином, ухвалення навіть оперативних рішень може відбуватися на основі неповної або застарілої інформації.

Ситуація ускладнюється ще й зовнішніми обставинами – впливом війни в Україні, економічною нестабільністю, ризиками втрати матеріальних активів, логістичними порушеннями. За таких умов потреба у чіткій, адаптивній системі управлінських рішень є критично важливою. Проте діюча

модель у ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» не передбачає достатньої гнучкості чи адаптивності до кризових ситуацій.

Підприємство також не використовує ключові сучасні методи, зокрема метод SWOT-аналізу, PEST-аналізу, матриці ризиків або SMART-планування, які могли б слугувати базою для ухвалення виважених рішень у стратегічному розвитку, фінансуванні чи реструктуризації бізнесу. Аналогічно, відсутні політики управління ризиками, резервними фондами чи антикризовими сценаріями, що значно знижує стійкість компанії до зовнішніх потрясінь.

Таким чином, Процес ухвалення управлінських рішень у ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» характеризується рядом суттєвих проблем і недоліків, які стримують ефективність роботи компанії, знижують її адаптивність до змін у зовнішньому середовищі та погіршують загальні показники конкурентоспроможності. Виявлені проблеми мають як організаційний, так і технологічний характер, що вказує на системну природу цих недоліків.

Передусім, ключовою проблемою є централізація управління – основні рішення ухвалюються одноосібно директором підприємства без залучення аналітичних підрозділів або консультативних груп. Така модель створює вузьке «горлечко» у прийнятті рішень, коли їхня якість залежить від обмеженої кількості джерел інформації, досвіду та суб’єктивного бачення однієї особи. Відсутність колективного обговорення знижує об’єктивність і зменшує вірогідність багатостороннього аналізу ситуації.

Іншим недоліком є відсутність чітко структурованої методології прийняття рішень. У компанії не використовується жодна з відомих моделей ухвалення управлінських рішень – наприклад, класична послідовність: ідентифікація проблеми, формулювання цілей, генерація альтернатив, оцінка та вибір рішення, реалізація, контроль і корекція. Через це ухвалені рішення часто носять ситуативний характер, не підкріплені достатнім аналізом і не супроводжуються контролем реалізації.

Третім важливим обмеженням є відсутність належної інформаційної бази та цифрових інструментів, які могли б забезпечити об’єктивні дані для управлінського аналізу. В компанії не застосовується системна звітність у режимі реального часу, що унеможливлює моніторинг фінансових і операційних показників. Рішення ухвалюються «наосліп», часто інтуїтивно, без підтримки у вигляді бізнес-аналітики, що створює високі ризики помилкових стратегічних кроків.

Також варто відзначити низький рівень кадрової залученості до процесу прийняття рішень. Працівники компанії не мають повноважень впливати на рішення або ініціювати зміни, що знижує їхню мотивацію, а також позбавляє керівництво джерела корисної внутрішньої інформації, що формується на рівні операційної діяльності.

Крім того, відсутність системи управління ризиками й альтернативного планування не дозволяє підприємству вчасно реагувати на несподівані зміни – будь то економічні, правові чи воєнні. В умовах війни в Україні, зруйнованих логістичних ланцюгів і ризиків втрати активів, ця проблема стає критичною.

Систематизуємо наведену інформацію в таблиці із описом виявлених проблем та недоліків :

Таблиця 2.6 – Виявлені проблеми та недоліки в системі прийняття управлінських рішень ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ»

№	Проблема / Недолік	Опис
1	2	3
1	Централізація ухвалення рішень	Рішення ухвалює виключно директор, без обговорення чи колегіальної участі.
2	Відсутність формалізованої моделі прийняття рішень	Рішення приймаються спонтанно, без чіткого алгоритму чи структури аналізу.
3	Недостатній рівень цифровізації	Відсутність інформаційних систем для обробки, аналізу й візуалізації управлінських даних.
4	Відсутність управління ризиками	Немає інструментів прогнозування, сценарного моделювання або плану реагування на ризики.

Продовження таблиці 2.6

1	2	3
5	Відсутність делегування повноважень	Працівники не залучені до процесу прийняття рішень, немає горизонтального зворотного зв’язку.
6	Відсутність системи контролю реалізації ухвалених рішень	Після прийняття рішення не відбувається систематичний моніторинг його реалізації.
7	Низька прозорість та відсутність KPI	Відсутні ключові показники ефективності для оцінки впливу управлінських рішень.

Зазначені проблеми свідчать про необхідність реорганізації управлінської системи компанії шляхом впровадження формалізованих процедур, цифрових інструментів та підвищення участі персоналу у стратегічному управлінні.

Оцінка впливу існуючих управлінських рішень на ефективність діяльності ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» дає змогу зробити висновок, що на сьогоднішній день діюча модель управління не забезпечує повною мірою досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства. В основі ухвалення рішень лежить переважно інтуїтивний підхід керівництва, що, хоча й може бути ефективним у стабільних умовах, втрачає свою дієвість у ситуації зростаючої турбулентності зовнішнього середовища – зокрема, в умовах війни в Україні, інфляційного тиску, змін регуляторної політики та скорочення споживчого попиту.

Одним з ключових показників ефективності управлінських рішень є фінансові результати. Упродовж останніх п’яти років спостерігається нестабільна динаміка доходів і, що більш показово, – нестійкість чистого прибутку, включаючи збитки у 2021, 2023 та 2024 роках. Це свідчить про те, що стратегічні управлінські рішення не лише не призвели до сталого зростання, а й в окремі періоди сприяли погіршенню фінансового стану.

Неефективність у прийнятті рішень проявляється і в структурі активів та зобов’язань: за відсутності чіткої інвестиційної політики активи компанії не працюють на досягнення максимального економічного ефекту, а боргове навантаження хоча й відносно невисоке, однак не супроводжується планами щодо оптимізації фінансування.

Окремо варто зазначити, що у компанії не простежується послідовність у реалізації стратегічних ініціатив. Відсутність довгострокового планування, невизначеність пріоритетних напрямів розвитку, відсутність моніторингу реалізованих рішень призводять до ситуацій, коли управлінські дії не мають очікуваного впливу або є короткостроковими за характером. Це, у свою чергу, негативно позначається на репутації компанії, її здатності конкурувати на ринку та привабливості для потенційних інвесторів або партнерів.

Управлінські рішення, що стосуються розвитку бізнес-напрямів – наприклад, роздрібної торгівлі чи ресторанного бізнесу – не супроводжуються глибоким маркетинговим аналізом або розрахунком очікуваної рентабельності. Через це частина рішень є ризикованими, необґрунтованими або малоефективними. Це підтверджується зменшенням обсягів доходу в окремі періоди, неефективною кадровою політикою та неможливістю масштабування окремих бізнес-процесів.

Таким чином, наявна система прийняття управлінських рішень у ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» є неструктурованою, малоефективною в умовах високої турбулентності ринку та не забезпечує адекватної реакції на виклики сучасного середовища. У короткостроковій перспективі така система може зберігати життєздатність бізнесу, але в довгостроковій – створює серйозні загрози для сталого розвитку. Це свідчить про необхідність переходу до формалізованої моделі управління з інтеграцією сучасних ІТ-рішень, розробкою процедур ухвалення рішень, внутрішніх регламентів та автоматизованих інструментів підтримки.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ»

3.1 Використання сучасних інформаційних технологій для підтримки управлінських рішень

У сучасних умовах ефективність бізнесу значною мірою визначається не лише якістю продукту чи послуги, а й здатністю компанії оперативно ухвалювати стратегічно виважені та обґрунтовані управлінські рішення.

Для ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» питання вдосконалення процесу прийняття рішень є критичним, з огляду на наявні управлінські недоліки, виявлені в процесі аналізу. Виходячи з цього, ключовим напрямом покращення виступає розробка комплексу організаційних та технологічних рішень, що дозволять підвищити обґрунтованість, швидкість і результативність управлінських дій.

Відобразимо розроблені рекомендації щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» в таблиці із зазначенням їхнього змісту та очікуваного ефекту (табл. 3.1):

Таблиця 3.1 – Рекомендації щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ»

Напрям удосконалення	Зміст/Опис	Очікуваний ефект
Формалізація процесу ухвалення рішень	Визначення чіткої багатокрокової процедури: ідентифікація проблеми, аналіз, вибір, реалізація, контроль	Системність і прогнозованість рішень, зменшення хаотичності
Впровадження СПУР (Системи підтримки управлінських рішень)	Використання ERP та BI-платформ (напр. SAP, Power BI) для аналітики, моніторингу, прогнозування	Прозорість даних, зниження управлінських ризиків, оперативне реагування

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Моделювання сценаріїв і прогнозування	Впровадження алгоритмів аналізу ризиків, прогнозування наслідків (what-if, risk analysis)	Підвищення якості стратегічних рішень, зниження ймовірності втрат через непередбачені обставини
Створення експертних груп	Формування міжфункціональних рад для обговорення рішень	Посилення обґрунтованості рішень, зменшення суб’єктивізму
Автоматизація звітності та використання дашбордів	Візуалізація даних у режимі реального часу, інтерактивні аналітичні панелі	Підвищення прозорості управління, зменшення часу на аналіз
KPI-моніторинг ефективності управлінських рішень	Встановлення ключових показників (дохід, рентабельність, ROI) для кожного типу рішень	Вимірюваність успішності рішень, зворотний зв’язок для корекції стратегій
Підвищення цифрової грамотності персоналу	Тренінги, навчання для керівництва та співробітників	Ефективне використання технологічних інструментів, зниження опору змінам
Інтеграція зовнішніх джерел аналітики	Підключення до маркетингових, фінансових і галузевих аналітичних сервісів	Краще розуміння ринку та конкурентного середовища, адаптація до макроекономічних змін

Перш за все, доцільно формалізувати сам процес прийняття рішень, заклавши його в регламентовану багатокрокову модель. Така модель має включати наступні етапи: виявлення проблеми, визначення цілей, збір і аналіз даних, генерування альтернатив, вибір оптимального варіанту, реалізація та контроль виконання. Це забезпечить системність і логічність дій, а також створить умови для подальшого автоматизованого моніторингу ефективності рішень.

Наступним важливим кроком є створення або запровадження Системи підтримки управлінських рішень (СПУР), яка об’єднуватиме внутрішні інформаційні потоки, звітність, фінансові та операційні дані в єдину аналітичну платформу. Такі системи можуть базуватися на сучасних ERP-рішеннях (наприклад, SAP Business One, Microsoft Dynamics 365), до яких інтегруються інструменти бізнес-аналітики – Power BI, Tableau, QlikView.

Завдяки цьому управлінці зможуть отримувати оперативні дані про фінансову ситуацію, рівень рентабельності, продуктивність працівників, рівень виконання планів тощо.

Інформаційні технології повинні також забезпечити моделювання різних сценаріїв розвитку подій (що особливо важливо в умовах нестабільності та війни), включаючи аналіз ризиків і побудову прогностичних моделей.

Використання алгоритмів машинного навчання у великих масивах даних дозволяє виявити приховані закономірності, а також вчасно помічати відхилення у ключових бізнес-показниках. Наприклад, застосування інтелектуальних систем попереджувального аналізу дає можливість заздалегідь виявити падіння прибутковості чи зростання дебіторської заборгованості та вжити відповідних заходів.

Удосконалення організаційного механізму прийняття рішень передбачає також делегування повноважень, створення експертних груп або рад, до складу яких входили б фахівці різних напрямів діяльності компанії. Таким чином забезпечується багатосторонній аналіз кожного управлінського кроку, знижується ризик суб’єктивізму та підвищується залученість персоналу до процесу стратегічного розвитку компанії.

Важливо також впровадити систему оцінки ефективності ухвалених рішень на основі ключових показників (KPI). Це дозволить оцінювати результативність кожного рішення в коротко- та довгостроковій перспективі.

Наприклад, для рішень щодо інвестицій у нові напрями діяльності або маркетингові кампанії доцільно встановлювати цільові показники прибутковості, зростання доходу або частки ринку, що мають бути досягнуті протягом певного періоду.

Окремо слід наголосити на необхідності цифрової трансформації звітності – замість статичних Excel-документів компанії слід перейти на динамічні аналітичні панелі (дашборди), які в режимі реального часу надають керівництву актуальні дані для ухвалення оперативних рішень.

Таким чином, інтеграція сучасних інформаційних технологій у систему управління ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» дасть змогу перейти від інтуїтивного до обґрунтованого управління, скоротити час на ухвалення рішень, зменшити ризики помилкових дій, підвищити рівень адаптивності до зовнішніх змін і врешті-решт забезпечити сталий розвиток компанії. Це стане підґрунтям для створення конкурентної переваги навіть у складних економічних умовах.

3.2 Формування системи мотивації та розвитку компетенцій керівників

Формування ефективної системи мотивації та розвитку компетенцій керівників є критично важливою складовою успішного функціонування сучасного підприємства, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища, високої конкуренції та необхідності швидкої адаптації до змін. Управлінці відіграють ключову роль у забезпеченні стратегічного розвитку компанії, тому формування у них необхідного рівня професійних та особистісних компетенцій, а також стимулювання до досягнення високих результатів є пріоритетом для організацій.

Система мотивації керівників повинна бути комплексною та багатофакторною. Вона має враховувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. До матеріальних відносяться конкурентоспроможна заробітна плата, бонуси за досягнення ключових показників ефективності (KPI), участь у прибутку підприємства або опціонні програми. Нематеріальні стимули включають визнання досягнень, можливості кар’єрного росту, участь у стратегічному управлінні, розширення зони відповідальності, гнучкий графік роботи та створення сприятливого мікроклімату в колективі. Дуже важливо забезпечити прозорість критеріїв оцінки ефективності, що дає змогу керівникам розуміти, які результати очікуються, і як їх досягнення буде винагороджене.

Розвиток компетенцій керівників передбачає формування та вдосконалення професійних, управлінських, комунікативних, емоційно-інтелектуальних, аналітичних та цифрових навичок. У цьому контексті особливого значення набуває системне навчання, що включає підвищення кваліфікації, тренінги, участь у професійних конференціях, наставництво, обмін досвідом, коучинг та самонавчання. Ефективним підходом є індивідуальні програми розвитку (IDP), які розробляються з урахуванням стратегічних цілей компанії та персональних потреб кожного керівника.

Особливу увагу слід приділяти формуванню управлінських компетенцій, таких як стратегічне мислення, лідерство, здатність до прийняття обґрунтованих рішень, управління ризиками та змінами, делегування повноважень, антикризове управління. Крім того, важливо розвивати «м'які» навички, зокрема навички комунікації, роботи в команді, емоційного інтелекту, а також цифрові компетенції, необхідні для ефективної роботи в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Розвиток ключових навичок керівника – це складний і безперервний процес, що має базуватися на усвідомленій потребі особистості до зростання та стратегічних цілях організації. Опис пропозицій щодо розвитку кожного з необхідних типів навичок представимо у вигляді таблиці (табл. 3.2):

Таблиця 3.2 – Пропозиції щодо розвитку ключових навичок керівників

Тип навичок	Сутність	Методи розвитку
1	2	3
Професійні	Знання галузі, законодавства, процесів, стандартів	- Курси підвищення кваліфікації - Галузеві конференції та виставки - Читання спеціалізованої літератури - Наставництво від експертів
Управлінські	Планування, організація, прийняття рішень, контроль, делегування	- Тренінги з управління проєктами (Agile, Scrum, Lean) - Антикризове управління - Бізнес-симуляції - Коучинг і наставництво

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Комунікативні	Переконливе спілкування, ведення переговорів, активне слухання	- Тренінги з комунікацій та публічних виступів - Вправи на активне слухання - Психологія спілкування - Участь у переговорах
Емоційно-інтелектуальні	Самоусвідомлення, контроль емоцій, емпатія, довіра	- Тренінги з EQ та mindfulness - Ведення щоденника емоцій - Психологічна підтримка - Практика складних управлінських розмов
Аналітичні	Логіка, аналіз даних, виявлення причинно-наслідкових зв’язків	- Навчання SWOT, PESTLE, аналіз конкурентів - Користування Excel, Power BI - Вирішення кейсів - Аналіз ринкових даних та звітності
Цифрові	Знання цифрових інструментів, автоматизація процесів, захист інформації	- Курси з Microsoft 365, CRM, ERP - Цифрова трансформація - Навчання кібербезпеці - Участь у проектах з автоматизації та діджиталізації

1. Професійні навички стосуються специфіки галузі, у якій працює керівник, а також знання законодавства, ринку, управлінських стандартів і технічних процесів.

Механізми розвитку:

- постійне підвищення кваліфікації (курси, сертифікати – напр.иклад, у будівництві це ліцензовані програми з технічного нагляду, у торгівлі – логістика, CRM);

- участь у галузевих семінарах, форумах, виставках;

- читання спеціалізованих видань, моніторинг законодавчих змін;

- внутрішні тренінги або наставництво від досвідчених колег.

2. Управлінські навички – це здатність ефективно планувати, організовувати, контролювати, делегувати, приймати рішення, розв’язувати конфлікти та управляти змінами.

Механізми розвитку:

- тренінги з управління проєктами (наприклад, методології Agile, Scrum, Lean);

- навчання управлінню ризиками, антикризовому управлінню;

- моделювання управлінських ситуацій (case study, бізнес-симуляції);

- залучення до роботи в проєктних командах з чітким розподілом управлінських ролей;

- коучинг із досвідченими управлінцями.

3. Комунікативні навички – вміння ефективно доносити інформацію, слухати, переконувати, проводити переговори, уникати конфліктів.

Механізми розвитку:

- участь у тренінгах з публічних виступів, презентацій, ділового спілкування;

- вправи на активне слухання, парафразування, конструктивний зворотний зв’язок;

- робота з коучем або логопедом для розвитку голосу, дикції;

- вивчення психології спілкування та конфліктології;

- регулярна участь у нарадах, переговорах – із зворотним зв’язком від керівництва.

4. Емоційно-інтелектуальні навички (EQ) – вміння усвідомлювати та контролювати власні емоції, розуміти емоції інших, проявляти емпатію, будувати довіру.

Механізми розвитку:

- психологічні тренінги на розвиток емоційної саморегуляції, уважності (mindfulness);

- інтерактивні курси з EQ (наприклад, Goleman’s Emotional Intelligence modules);

- рефлексія після управлінських рішень (журнал емоцій, щоденник лідера);

- вивчення практик коучингу, фасилітації;

- тренінги з ведення складних розмов, зниження стресу.

5. Аналітичні навички – здатність мислити логічно, структуровано, аналізувати дані, виявляти причини і наслідки, будувати гіпотези та приймати обґрунтовані рішення.

Механізми розвитку:

- навчання методам бізнес-аналізу (SWOT, PESTLE, 5 сил Портера);
- робота з інструментами аналітики (Excel, Power BI, Tableau);
- вивчення логіки, основ критичного мислення, аналітики даних;
- розв’язання кейсів, робота з аналітичними звітами;
- аналіз конкурентного середовища, тенденцій ринку.

6. Цифрові навички – володіння сучасними цифровими інструментами для комунікації, управління проєктами, аналітики, автоматизації бізнес-процесів.

Механізми розвитку:

- курси з використання сучасних платформ (Microsoft 365, Trello, Asana, Google Workspace, ERP-системи);
- навчання кібербезпеці, хмарним технологіям, діджитал-маркетингу;
- практика створення дашбордів, інтеграція CRM/BI-рішень;
- індивідуальні тренінги та практикуми з автоматизації процесів;
- участь у внутрішніх проєктах цифровізації компанії.

Зазначені напрями розвитку мають бути реалізовані у межах загальної стратегії розвитку персоналу компанії. Доцільно впровадити індивідуальні плани розвитку для кожного керівника, які включають регулярну оцінку прогресу, менторську підтримку, доступ до навчальних ресурсів і мотиваційне стимулювання. У результаті це сприятиме формуванню сильної управлінської команди, здатної ефективно діяти в умовах змін, кризи чи зростання.

В цілому, формування системи мотивації та розвитку компетенцій не може бути універсальним – воно має враховувати особливості корпоративної культури, галузеву специфіку, рівень організаційної зрілості компанії та індивідуальні характеристики персоналу. Така система повинна постійно

переглядатися й адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Таким чином, гармонійне поєднання мотиваційних механізмів та програм розвитку компетенцій дозволить не лише підвищити ефективність управлінських рішень, але й забезпечити стратегічну стійкість підприємства, його здатність до інновацій, зростання конкурентоспроможності та досягнення довгострокових результатів.

ВИСНОВКИ

У складному та динамічному бізнес-середовищі вміння формувати та впроваджувати якісні рішення є вирішальним фактором конкурентоспроможності й стійкості компаній.

Актуальність дослідження обумовлена потребою сучасних підприємств, зокрема у період військового стану та економічної нестабільності в Україні, у прийнятті швидких, виважених та ефективних управлінських рішень.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управлінських рішень у діяльності підприємства ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ».

Об’єктом дослідження виступає система прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ», а предметом – механізми, принципи, інформаційне та організаційне забезпечення цього процесу.

ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» – приватне підприємство, яке здійснює діяльність у сферах будівництва, оптової та роздрібної торгівлі, оренди нерухомого майна, а також громадського харчування.

Аналіз фінансових показників за 2020-2024 роки свідчить про нестабільну динаміку доходів, значні коливання чистого прибутку та помітне зниження рентабельності активів у 2024 році до -11,53%. Поточний коефіцієнт ліквідності (2,87) свідчить про платоспроможність компанії, однак збитковість вказує на проблеми в управлінських процесах.

У результаті SWOT-аналізу було виявлено сильні сторони підприємства (різноманітність видів діяльності, адаптивність до умов ринку), слабкі сторони (низька цифровізація, відсутність системної аналітики), можливості (впровадження сучасних ІТ-рішень, диверсифікація бізнесу) та

загрози (економічна нестабільність, зниження купівельної спроможності, військові ризики).

Детальний аналіз наявної системи прийняття управлінських рішень показав, що вона не має чітко структурованої моделі, обмежена в інформаційній підтримці, залежна від інтуїтивних рішень керівництва та характеризується відсутністю сучасних цифрових інструментів підтримки рішень.

Виявлені проблеми включають: фрагментарність даних, слабкий аналіз ризиків, низький рівень комунікації між підрозділами та брак компетенцій у сфері управління змінами.

У межах дослідження були сформовані пропозиції та рекомендації, які мають системний характер і спрямовані на подолання виявлених проблем у процесі ухвалення управлінських рішень, покращення результативності менеджменту та загальної ефективності діяльності підприємства:

1. Впровадження системи підтримки управлінських рішень (СППР).

Запропоновано створення цифрової платформи СППР, яка інтегрує модулі:

- аналітики ключових бізнес-показників (BI-аналітика);
- прогнозування (економетричні моделі);
- управління ресурсами (ERP-функціонал);
- документообігу та контролю виконання рішень.

Впровадження рекомендації дозволить перейти від інтуїтивного управління до прийняття рішень на основі даних (data-driven management).

2. Розробка внутрішнього регламенту прийняття управлінських рішень.

Створення чітких процедур ухвалення рішень з урахуванням:

- рівня відповідальності працівників;
- строків та алгоритмів аналізу альтернатив;
- процедур узгодження, делегування та контролю.

Це забезпечить прозорість і стабільність управлінського процесу, а також уникнення дублювання функцій.

3. Автоматизація управлінського обліку.

Рекомендується інтеграція управлінського обліку в облікову систему підприємства (наприклад, BAS або ERP), що дозволить:

- отримувати актуальні дані про доходи/витрати в розрізі проєктів/відділів;

- своєчасно і точно оцінювати ефективність операцій.

4. Формування системи мотивації та розвитку компетенцій управлінського персоналу.

Запропоновано комплекс заходів:

- оцінювання навичок керівників (через метод 360°, самооцінку, KPI);

- розробка індивідуальних планів розвитку (IDP);

- впровадження мотиваційних програм, які поєднують фінансову й нефінансову стимуляцію;

- впровадження системи управління результативністю (performance management).

5. Розвиток ключових навичок менеджменту.

Особлива увага приділяється таким напрямам:

- професійні та управлінські навички: тренінги з управління проєктами, операційного менеджменту;

- комунікативні та емоційно-інтелектуальні навички: коучинг, психологічні сесії, командні ігри;

- аналітичні навички: навчання роботі з Excel, Power BI, Google Data Studio;

- цифрові навички: освоєння CRM, ERP, Google Workspace, інтеграція цифрових інструментів у щоденну діяльність.

6. Посилення аналітичної підтримки стратегічних рішень.

Пропонується створення аналітичного блоку або окремої посади бізнес-аналітика, який:

- готуватиме сценарії розвитку;

- аналізуватиме ризики та можливості;

- супроводжуватиме керівників при прийнятті стратегічних рішень.

7. Інтеграція управлінських рішень із ризик-менеджментом.

Підприємству рекомендовано впровадити:

- матрицю ризиків;

- карту відповідальності;

- систему реагування на зовнішні загрози (з урахуванням умов війни, перебоїв у логістиці, мобілізаційних та енергетичних ризиків).

8. Практичне впровадження рекомендацій.

Упровадження пропонується поетапно:

- І етап: автоматизація обліку, формування регламенту, навчання управлінців;

- ІІ етап: впровадження СППР, запуск аналітичної підтримки, оцінка перших ефектів;

- ІІІ етап: адаптація та масштабування системи, інтеграція з фінансовим плануванням та стратегічними цілями.

Вважаємо, що надані рекомендації не лише дозволять покращити внутрішню управлінську ефективність, а й забезпечать підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного середовища.

Наукова новизна роботи полягає у поєднанні класичних підходів до управлінського аналізу з сучасними інструментами цифрової підтримки рішень у контексті українського малого та середнього бізнесу.

Практична цінність полягає у можливості впровадження запропонованих заходів у діяльність ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ» для зниження рівня втрат, підвищення ефективності управління та досягнення стійкого розвитку підприємства в умовах невизначеності.

Узагальнюючи, варто зазначити, що реалізація запропонованих змін сприятиме оптимізації управлінських процесів, підвищенню рівня професійної компетентності керівників та зростанню загальної ефективності діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондар Л. В. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 289 с.

2. Бондарчук Н. В. Колективні методи прийняття управлінських рішень, як інструмент підвищення ефективності управління. *The actual problems of regional economy development*. 2021. Випуск 2. С. 251-259.

3. Боровик М.В. Управлінські рішення : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 81 с.

4. Бреус С. В., Семченко Є. О. Методи та моделі прийняття управлінських рішень. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 24. С. 117-122.

5. Бутко М.П. Теорія прийняття рішень : підручник. / за ред. І.М. Бутко, В.П. Мащенко. Київ : Центр учбової літератури, 2015. С. 46-51.

6. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навчальний посібник. Київ, 2015. 420 с.

7. Галіцін В. К., Суслов О. П., Самченко Н. К. Методологія дослідження і формування управлінських рішень. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №2(36). С. 184-190.

8. Герасимчук В. Г., Кузьмін О. Є. Стратегічне управління підприємствами. Київ: Видавничий дім «Інтерекономіка», 2013. 472 с.

9. Горіо Дж., Мортон С. С. A Framework for Management Information Systems. *Sloan Management Review*. 1971. № 3. С. 55-70.

10. Жовковська Т. Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 19. С. 146-150.

11. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 356 с.

12. Кравченко М., Голюк, В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 40. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37 (дата звернення: 01.03.2025).

13. Крупський О. П. Сучасні методи прийняття управлінських рішень та їх зв'язок з організаційною культурою туристичних підприємств України. *Економічний часопис-XXI*. 2014. № 7-8(1). С. 95-98.

14. Кузьмін О. В. Менеджмент : підручник. Львів : «Магнолія 2006», 2021. 400 с.

15. Левіна-Костюк М., Мельничук О., Телічко Н. Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації. *Економіка та суспільство*, 2022. Випуск 43. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-40 (дата звернення: 10.03.2025).

16. Лисенко В. В., Кондратюк Н. В., Пронська В. В. Управлінські рішення як ключовий компонент моделі управління організацією. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 32. С. 149-154.

17. Малюкіна А. О. Аналіз процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2014. №4(24). С. 123-128.

18. Мальована М. В., Рудик Я. Прийняття управлінських рішень як складова системи управління професійно-технічним навчальним закладом. *Наукові праці SWorld*. 2014. Вип. 18. С. 8-12.

19. Наливайко Л., Симоненко Т. Методи прийняття управлінських рішень. Конспект лекцій з навчальної дисципліни. Дніпро : Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. 67с.

20. Ніколіна І. І. Системи прийняття рішень : опорний конспект лекцій. Вінниця : Вінницький торговельно-економічний інститут, 2017. 108 с.

21. Обидєннова Т. С., Гусаров О. О., Антипцева О. Ю. Методи прийняття управлінських рішень в умовах розроблення, впровадження та функціонування системи менеджменту інформаційної безпеки. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 2(70). С. 153-157.

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

23. Оксенюк С. М. Інформаційні системи та технології в управлінні організацією. Київ : Каравела, 2017. 312 с.

24. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб./ за ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 216 с.

25. Прийняття управлінських рішень: Навчально-методичний комплекс дисципліни КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад. : М. О. Кравченко, В.Я. Голюк. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 55 с.

26. Тарасюк Т. І. Психологія управлінських рішень : монографія. Київ : НАУ, 2020. 244 с.

27. Теорія прийняття рішень : підручник. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, І. М. Бутко, В. П. Мащенко та ін.] Київ : «Центр учбової літератури», 2018. 360 с.

28. ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ». *YouControl.* URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30926202/ (дата звернення: 12.03.2025).

29. ТОВ «БІЗНЕС-КОНТАКТ». *Хостинг Україна.* URL: https://www.ukraine.com.ua/egrpou/30926202/ (дата звернення: 12.03.2025).

30. Череп А. В., Гудзь П. В., Сучков А. В. Інформатизація процесу прийняття управлінських рішень суб'єктами малого підприємництва. *Економічний вісник університету*. 2016. Вип. 28(1). С. 84-90.

31. Шурпенкова Р. К., Демко І. І. Евристичні методи генерування, оцінки і вибору альтернатив. *Socio-economic problems of the modern period of Ukraine.* 2016. № 2 (118). С. 151-154.

32. Alter S. Decision Support Systems: Current Practice and Continuing Challenges. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1980. 520 p.

33. Amazon. Official website. URL: https://www.aboutamazon.com/news/community/using-big-data-to-drive-the-future-of-logistics (дата звернення: 26.02.2025).

34. Cyert R. M., March J. G. A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963. 298 p.

35. Keen P. G. W., Scott M. Decision Support Systems: An Organizational Perspective. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978. 400 p.

36. LaValle S., Lesser E., Shockley R., Hopkins M., Kruschwitz,N. Big data, analytics and the path from insights to value. MIT Sloan Management Review, 2011.

37. Shell. Official website. URL: https://www.shell.com/sustainability/energy-transition/scenario-planning.html (дата звернення: 27.02.2025).

38. Simon H. A. Administrative Behavior. New York: The Free Press, 1947. 488 p.

39. Sprague R. H. A Framework for the Development of Decision Support Systems. *MIS Quarterly*. 1980. Vol. 4. No. 4. P. 1-26.

40. Tesla. Official website. URL: https://www.tesla.com/blog/how-tesla-uses-big-data (дата звернення: 27.02.2025).