

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота  
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»  
на тему: «Застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень в  
удосконаленні системи управління підприємством»

Виконала: студентка групи 601-ЕМо

Лубенець Вікторія Валеріївна \_\_\_\_\_

Керівник:

завідувач кафедри менеджменту і логістики,

д.е.н., професор Гришко В.В. \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ .....	7
1.1. Сутність, класифікація та значення управлінських рішень в діяльності сучасних підприємств .....	7
1.2. Характеристика сучасних методів прийняття управлінських рішень .	13
1.3. Особливості застосування сучасних методів прийняття рішень у системі управління підприємством .....	18
Висновки до розділу 1 .....	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ТОВ «ВІОЛА МЕДТЕХНІКА» .....	29
2.1. Характеристика об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Віола Медтехніка» .....	29
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Віола Медтехніка» .....	41
2.3. Оцінка ефективності існуючого процесу прийняття управлінських рішень на ТОВ «Віола Медтехніка».....	51
Висновки до розділу 2 .....	56
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ТОВ «ВІОЛА МЕДТЕХНІКА» .....	58
3.1. Стратегічні напрями впровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень на ТОВ «Віола Медтехніка» .....	58
3.2. Удосконалення організаційно-методичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень .....	64
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів .....	67
Висновки до розділу 3 .....	71
ВИСНОВКИ .....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	76
ДОДАТКИ .....	78

## ВСТУП

Актуальність теми. В умовах динамічного розвитку економіки та посилення конкурентної боротьби особливої актуальності набуває проблема підвищення ефективності управління підприємствами. Одним з ключових факторів успішного функціонування будь-якої організації є якість прийнятих управлінських рішень. Сучасні методи прийняття рішень, що базуються на використанні інформаційних технологій, математичного моделювання, експертних систем та інших інноваційних підходів, дозволяють істотно підвищити обґрунтованість та ефективність управлінських рішень.

Особливо важливим є застосування сучасних методів прийняття рішень для підприємств медичної галузі, які функціонують в умовах високого ступеня невизначеності, жорсткого регулювання та підвищених вимог до якості продукції та послуг. ТОВ «Віола Медтехніка», як підприємство, що здійснює діяльність у сфері медичного обладнання, потребує впровадження сучасних підходів до прийняття управлінських рішень для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Мета дослідження. Розробка теоретично-методологічних рекомендацій щодо застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень для удосконалення системи управління ТОВ «Віола Медтехніка».

Завдання дослідження:

дослідити теоретичні основи сучасних методів прийняття управлінських рішень;

проаналізувати особливості застосування сучасних методів прийняття рішень у системі управління підприємством;

охарактеризувати систему управління ТОВ «Віола Медтехніка»;

проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності підприємства;

оцінити ефективність існуючого процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві;

обґрунтувати стратегічні напрями удосконалення процесу прийняття

управлінських рішень на підприємстві;

розробити рекомендації щодо впровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень;

удосконалити інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень; розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження. Процес прийняття управлінських рішень на ТОВ «Віола Медтехніка».

Предмет дослідження. Теоретичні та практичні аспекти застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень в удосконаленні системи управління підприємством.

Методи дослідження: системний аналіз, порівняльний аналіз, факторний аналіз, SWOT-аналіз, математичне моделювання, експертне оцінювання, економіко-статистичні методи.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні та розвитку комплексного підходу до удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві медичної галузі в умовах зростання невизначеності та цифрової трансформації. У роботі вперше розроблено та адаптовано до специфіки діяльності ТОВ «Віола Медтехніка» структурований регламент прийняття управлінських рішень, що охоплює етапи ініціації, аналітичної підготовки, узгодження, реалізації, моніторингу та оцінки ефективності. Подальшого розвитку набули методичні підходи до розподілу повноважень і відповідальності з використанням матриці RACI, а також до стандартизації фінансово-економічного аналізу управлінських альтернатив із застосуванням уніфікованих показників оцінки ефективності, що забезпечує підвищення обґрунтованості, прозорості та результативності управлінських рішень.

Практична значущість одержаних результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень можуть бути впроваджені в діяльність ТОВ «Віола Медтехніка» для підвищення ефективності системи управління підприємством.

Апробація результатів дослідження здійснювалась міжнародних науково-практичних конференціях, а саме: на X-й Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції» (2023 р.) та II-й Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій» (2024 р.) у вигляді тез, а також статті на тему: «Застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень в удосконаленні системи управління підприємством» підготовленої для публікації в Науковому журналі «Економіка і регіон» (2025 р.).

За результатами конференцій опубліковано тези доповідей:

1. Жукова Л.М., Лубенець В. Управління інноваційним розвитком економіки в умовах глобальних викликів. X Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції» (2023 р.).

2. Лубенець В. Стратегічне управління організацією в умовах цифрової трансформації. II-а Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій» (2024 р.).

3. Жукова Л.М., Лубенець В. Інституційна архітектоніка інновацій в інформаційно-комунікативних технологіях управління. X Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції» (2023 р.).

Структура кваліфікаційної роботи. Робота включає вступ, 3 розділи (9 підрозділів), висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 92 сторінки. Містить – 16 таблиць, 4 рисунки, список літературних джерел – 23 найменувань, 12 додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

### 1.1. Сутність, класифікація та значення управлінських рішень в діяльності сучасних підприємств

У сучасних умовах глобалізації економіки, стрімкого технологічного прогресу та посилення конкурентної боротьби ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається якістю прийнятих управлінських рішень. Управлінське рішення є центральним елементом процесу управління, що пронизує всі функції менеджменту – від планування до контролю. Розуміння сутності, класифікації та значення управлінських рішень є фундаментальною основою для формування ефективної системи управління підприємством [6, с. 145-158].

Управління сучасним підприємством неможливо уявити без постійного прийняття управлінських рішень. Кожна дія керівника, спрямована на розвиток організації, на досягнення поставлених цілей, є результатом вибору однієї альтернативи з кількох можливих варіантів дій. За своєю природою управлінське рішення – це творчий акт людської діяльності, в якому відображається як наукова обґрунтованість, так і мистецтво управління [4, с. 189-201].

У науковій літературі існує кілька підходів до визначення управлінського рішення. Процесний підхід розглядає управлінське рішення як етап процесу управління, що включає виявлення проблеми, збір інформації, розробку альтернатив, вибір оптимального варіанту та організацію його реалізації. Діяльнісний підхід трактує управлінське рішення як вид управлінської діяльності, спрямованої на розв'язання проблем організації [2, с. 112-125]. Системний підхід визначає управлінське рішення як елемент системи управління, що пов'язаний з іншими елементами через прямі та зворотні зв'язки.

Управлінське рішення слід розглядати як вибір оптимальної альтернативи, яке здійснюється на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи та перетворення вихідної інформації, що спрямоване на вирішення назрілої проблеми або досягнення конкретної мети, певного результату [1, с. 167-175]. Воно являє собою результат аналізу, прогнозування, оптимізації та розробки варіантів вирішення проблем, що постають перед організацією на різних рівнях її функціонування. Основними характеристиками управлінського рішення є:

Цільова спрямованість – кожне рішення має бути орієнтоване на досягнення конкретної мети або вирішення певної проблеми. Безцільових управлінських рішень не існує, оскільки саме мета визначає критерії оцінки альтернатив та вибору оптимального варіанту.

Альтернативність – наявність кількох можливих варіантів дій є обов'язковою умовою прийняття рішення. Якщо існує лише один варіант дій, то вибору як такого немає, і процес прийняття рішення втрачає своє значення.

Обґрунтованість – рішення має базуватися на аналізі релевантної інформації, врахуванні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, використанні наукових методів та інструментів.

Своєчасність – рішення має бути прийняте у момент, коли воно може дати максимальний ефект. Передчасне або запізніле рішення може бути неефективним або навіть шкідливим для організації.

Компромісність – більшість управлінських рішень є компромісом між різними цілями, інтересами та обмеженнями. Ідеальних рішень, що задовольняють усі вимоги, практично не існує.

Значення управлінського рішення в діяльності підприємства важко переоцінити. По-перше, від якості прийнятих рішень залежить ефективність використання всіх видів ресурсів організації – матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних. По-друге, управлінські рішення є інструментом реалізації стратегічних та тактичних цілей підприємства. По-третє, своєчасність та обґрунтованість рішень впливають на адаптивність організації до змін

зовнішнього середовища. По-четверте, якість управлінських рішень визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку [3, с. 233-235].

Класифікація управлінських рішень є важливою для розуміння їх особливостей та вибору адекватних методів розробки [1, с. 205-215; 6, с. 201-215]. Залежно від різних критеріїв управлінські рішення можуть бути класифіковані таким чином:

Таблиця 1.1 – Класифікація управлінських рішень за основними критеріями (Джерело: розроблено автором на основі [1, с. 210-215; 2, с. 156-165; 6, с. 205-215]).

Критерій класифікації	Типи рішень	Характеристика
За часовим горизонтом	Стратегічні	Період 3-5 років та більше, визначають напрямок розвитку
	Тактичні	Період 1-3 роки, реалізують стратегічні цілі
	Оперативні	Період до 1 року, вирішують поточні завдання
За структурованістю	Структуровані	Алгоритмізовані, повторювані процедури
	Неструктуровані	Унікальні, вимагають творчого підходу
	Частково структуровані	Комбінація відомих та нових елементів
За ступенем ризику	Високого ризику	Великі потенційні втрати, висока невизначеність
	Середнього ризику	Модерована невизначеність та потенційні втрати
	Низького ризику	Передбачувані наслідки, невелика невизначеність
Критерій класифікації	Типи рішень	Характеристика
За охопленням персоналу	Централізовані	Приймаються вищим керівництвом
	Децентралізовані	Розподілені на різні рівні управління

Процес прийняття управлінського рішення складається з кількох послідовних етапів [14, с. 112-125]:

Етап 1. Діагностика проблеми – виявлення та чітко формулювання проблеми, що потребує вирішення. На цьому етапі важливо відрізнити справжню проблему від її симптомів, визначити причини виникнення проблеми.

Етап 2. Збір та аналіз інформації – накопичення даних про проблему, її контекст, обмеження та можливості. Інформація може бути внутрішньою (дані про діяльність підприємства) та зовнішньою (дані про ринок, конкурентів, законодавство).

Етап 3. Формулювання критеріїв оцінки – визначення показників, за якими будуть оцінюватися альтернативні варіанти рішення. Критерії мають бути конкретними, вимірюваними, релевантними до проблеми.

Етап 4. Розробка альтернатив – генерування можливих варіантів вирішення проблеми. Важливо розглянути широкий спектр альтернатив, включаючи нестандартні та інноваційні підходи.

Етап 5. Оцінка альтернатив – аналіз кожного варіанту за встановленими критеріями, прогнозування можливих наслідків, оцінка ризиків та переваг.

Етап 6. Вибір оптимальної альтернативи – прийняття рішення про те, який варіант буде реалізовано. Вибір може здійснюватися за допомогою формальних методів або експертних оцінок.

Етап 7. Реалізація рішення – організація виконання прийнятого рішення, доведення його до виконавців, забезпечення необхідними ресурсами, координація дій.

Етап 8. Контроль та оцінка результатів – моніторинг виконання рішення, порівняння фактичних результатів з очікуваними, внесення коригувань у разі необхідності.

Функціональне призначення управлінських рішень полягає в

забезпеченні досягнення організацією своїх цілей та стратегічних завдань [1, с. 225-235]. Рішення виконують такі функції:

Таблиця 1.2. – Функціональне призначення управлінських рішень (Джерело: розроблено автором на основі [1, с. 228-232; 6, с. 225-235]).

Функція	Призначення
Координуюча	узгодження діяльності різних підрозділів, синхронізація їх роботи для досягнення спільних цілей.
Контролююча	встановлення стандартів виконання, перевірка дотримання прийнятих рішень, виявлення відхилень від планів.
Стимулююча	мотивація персоналу до ефективного виконання завдань через систему заохочень та санкцій.
Інформаційна	донесення інформації про цілі, завдання, способи дій до виконавців на всіх рівнях організації.
Адаптаційна	пристосування діяльності організації до змін зовнішнього середовища, гнучке реагування на нові виклики та можливості.

Процес прийняття управлінського рішення включає послідовність етапів від діагностики проблеми до контролю результатів реалізації [14, с. 125-145]. Дотримання всіх етапів забезпечує обґрунтованість та ефективність прийнятих рішень. Функціональне призначення управлінських рішень охоплює координацію, контроль, стимулювання, інформування та адаптацію діяльності організації [1, с. 235-245].

У результаті теоретичного аналізу сутності, класифікації та значення управлінських рішень я погоджуюсь з основними науковими підходами, відповідно до яких управлінське рішення є центральним елементом системи управління підприємством та ключовим інструментом досягнення його цілей.

Поділяю позицію дослідників щодо доцільності комплексного розгляду управлінських рішень як результату управлінської діяльності, етапу управлінського процесу та складової системи управління. Такий підхід, на мою думку, найбільш повно відповідає сучасним умовам функціонування підприємств, що характеризуються динамічністю та невизначеністю зовнішнього середовища [3, с. 234-236].

Водночас вважаю, що надмірна формалізація процесу прийняття управлінських рішень не завжди є виправданою, оскільки на практиці важливу роль відіграють управлінський досвід, інтуїція та експертні оцінки. Я погоджуюсь з класифікацією управлінських рішень за основними критеріями, оскільки вона сприяє вибору адекватних методів їх розробки та реалізації [2, с. 185-195].

Загалом управлінські рішення визначають ефективність використання ресурсів, рівень адаптивності та конкурентоспроможність підприємства, що підтверджує їх ключову роль у сучасному менеджменті та обґрунтовує необхідність подальшого практичного дослідження у наступних розділах роботи [4, с. 255-268].

## 1.2. Характеристика сучасних методів прийняття управлінських рішень

Розробка якісних управлінських рішень неможлива без використання науково обґрунтованих методів. Під методом прийняття управлінського рішення розуміється сукупність теоретичних положень та практичних прийомів, спрямованих на забезпечення обґрунтованого вибору найкращої альтернативи з кількох можливих варіантів дій [15, с. 125-145]. Сучасна теорія та практика менеджменту пропонує широкий спектр методів, які відрізняються підходами, складністю застосування, сферою використання та ефективністю. Вибір відповідного методу залежить від типу проблеми, наявності інформації, часових обмежень та інших факторів.

Таблиця 1.3 – Традиційні та експертні методи (Джерело: розроблено автором на основі [14, с. 168-185])

Метод	Зміст методу	Сфера застосування	Переваги	Недоліки
Традиційні методи	Прийняття рішень на основі професійного досвіду, інтуїції та знань керівника	Нестандартні ситуації, дефіцит інформації	Гнучкість, швидкість	Суб'єктивність, залежність від особистості
Експертна оцінка	Залучення групи фахівців для аналізу проблеми	Стратегічні та складні рішення	Урахування практичного досвіду	Упередженість, складність узгодження
Метод Дельфі	Анонімне багатоетапне опитування експертів	Прогнозування, стратегія	Консенсус, незалежність думок	Тривалість, організаційна складність
Метод номінальної групи	Структуроване групове ранжування ідей	Колективні управлінські рішення	Рівність учасників	Обмежена гнучкість

Таблиця 1.4 – Аналітичні методи (Джерело: розроблено автором на основі [ 10, с. 128-145])

Метод	Зміст методу	Сфера застосування	Переваги	Недоліки
Аналіз затрат–результатів	Порівняння витрат і вигод альтернатив	Інвестиційні рішення	Об’єктивність	Складність оцінки нематеріальних вигод
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Стратегічне планування	Комплексність	Суб’єктивність
PEST/PESTE L-аналіз	Дослідження макросередовища	Аналіз зовнішніх умов	Системність	Загальний характер
Бенчмаркінг	Порівняння з кращими практиками	Підвищення конкурентоспроможності	Виявлення резервів	Доступність інформації
Метод аналізу ієрархій	Декомпозиція проблеми та парні порівняння	Багатокритеріальний вибір	Кількісна оцінка	Складність розрахунків

Таблиця 1.5 – Математичні та кількісні методи (Джерело: розроблено автором на основі [11, с. 198-215])

Метод	Зміст методу	Сфера застосування	Переваги	Недоліки
Лінійне програмування	Оптимізація за лінійних обмежень	Розподіл ресурсів	Точність оптимуму	Лінійні припущення
Нелінійне програмування	Оптимізація нелінійних залежностей	Складні економічні моделі	Вища реалістичність	Складність
Динамічне програмування	Оптимізація багатоетапних процесів	Планування у часі	Урахування динаміки	Ресурсоемність
Імітаційне моделювання	Моделювання поведінки систем	Складні стохастичні системи	Безпека експериментів	Витратність

Таблиця 1.6 – Креативні методи (Джерело: розроблено автором на основі [ 6, с. 258-275])

Метод	Зміст методу	Сфера застосування	Переваги	Недоліки
Мозковий штурм	Колективна генерація ідей	Інноваційні завдання	Творчість	Необхідність модерації
Синектика	Використання аналогій	Нестандартні проблеми	Оригінальні рішення	Складність освоєння
Шість капелюхів мислення	Аналіз з різних позицій	Групові обговорення	Зменшення конфліктів	Вимога дисципліни
ТРИЗ	Розв'язання протиріч	Інженерні та управлінські задачі	Системність	Потребує підготовки

Таблиця 1.7 – Інформаційні технології (Джерело: розроблено автором на основі [ 7, с. 93-96])

Інструмент	Зміст	Сфера застосування	Переваги	Недоліки
DSS	Підтримка прийняття рішень	Управління підприємством	Обґрунтованість	Вартість впровадження
BI-системи	Аналітика та звітність	Стратегічний аналіз	Візуалізація	Якість даних
Big Data Analytics	Аналіз великих даних	Прогнозування	Глибокі інсайти	Ресурсоємність
III та ML	Автоматизація рішень	Прогноз і рекомендації	Висока точність	Потреба в даних

Порівняємо основні характеристики сучасних методів прийняття рішень (табл. 1.8. ).

Таблиця 1.8 – Порівняльна характеристика методів прийняття управлінських рішень (Джерело: розроблено автором на основі [9, с. 256-278])

Метод	Суть методу	Переваги	Недоліки	Область застосування
Експертна оцінка	Залучення фахівців для аналізу	Врахування досвіду, швидкість	Суб'єктивність, вартість	Стратегічні рішення
Аналіз затрат–результатів	Порівняння витрат та результатів	Об'єктивність, прозорість	Складність розрахунків	Інвестиційні проекти
SWOT-аналіз	Матриця сильних/слабких сторін	Комплексність, простота	Поверхневість аналізу	Стратегічне планування
Мозковий штурм	Генерування ідей групою	Креативність, залучення	Часовитратність	Нестандартні проблеми
Лінійне програмування	Математична оптимізація	Точність, оптимальність	Спрошені припущення	Розподіл ресурсів
Імітаційне моделювання	Тестування варіантів	Низький ризик експерименту	Витрати на розроблення	Складні системи
Системи підтримки рішень	Комп'ютеризована обробка даних	Обробка великих обсягів даних	Залежність від якості даних	Великі організації

Сучасний менеджер найчастіше використовує комбінований підхід, застосовуючи кілька методів одночасно. Це дозволяє отримати більш об'єктивну оцінку ситуації та розробити більш ефективні рішення. Наприклад, керівник може спочатку провести SWOT-аналіз для виявлення стратегічних альтернатив, потім використати експертні оцінки для їх попередньої оцінки, застосувати мозковий штурм для генерації додаткових варіантів, побудувати імітаційну модель для прогнозування наслідків кращих альтернатив та завершити дослідження аналізом затрат-результатів для остаточного вибору [4, с. 268-282].

Сучасні методи прийняття управлінських рішень представляють собою різноманітний інструментарій, що охоплює традиційні евристичні методи, аналітичні підходи, математичні та кількісні методи, креативні техніки та

інформаційні технології. Кожна група методів має свої переваги, недоліки та специфічні сфери застосування [15, с. 634-658].

Традиційні методи (експертна оцінка, метод Дельфі) залишаються актуальними для ситуацій з високою невизначеністю та складністю формалізації. Аналітичні методи (SWOT, PEST, бенчмаркінг) забезпечують структурований підхід до аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. Математичні методи (лінійне програмування, теорія ігор, імітаційне моделювання) дозволяють знайти оптимальні рішення за формальними критеріями. Креативні методи (мозковий штурм, синектика, метод шести капелюхів) стимулюють інноваційне мислення.

Особливе значення набувають інформаційні технології та системи підтримки прийняття рішень, які радикально розширили можливості обробки інформації, аналізу великих даних та автоматизації рутинних рішень. Системи Business Intelligence, Big Data Analytics, штучний інтелект та машинне навчання стають стандартом для великих та середніх підприємств.

Найбільша ефективність досягається при комбінуванні різних методів залежно від типу проблеми, наявності інформації, часових обмежень та інших факторів. Вибір методу має бути обґрунтованим та враховувати специфіку організації і характер проблеми [9, с. 278-295; 13, с. 98-112].

Я погоджуюсь з позицією сучасних дослідників, відповідно до якої найбільш результативним у практиці управління є комбінований підхід до прийняття управлінських рішень. Використання кількох методів одночасно дозволяє підвищити об'єктивність оцінки управлінської ситуації та обґрунтованість кінцевого вибору.

Вважаю, що сучасні методи прийняття управлінських рішень формують багатофункціональний інструментарій, який охоплює традиційні, аналітичні, математичні, креативні методи та інформаційні технології. Кожна з цих груп має власні переваги й обмеження, що зумовлює необхідність їх цілеспрямованого

поєднання залежно від характеру проблеми, рівня невизначеності та наявних ресурсів.

Особливу роль, на мою думку, відіграють інформаційні технології та системи підтримки прийняття рішень, які значно розширюють аналітичні можливості менеджера та забезпечують своєчасність і точність управлінських рішень. Таким чином, ефективність управління в сучасних умовах визначається не вибором окремого методу, а здатністю менеджера інтегрувати різні підходи в єдину логічну систему прийняття рішень [5, с. 50-52; 7, с. 95-96].

### 1.3. Особливості застосування сучасних методів прийняття рішень у системі управління підприємством

Успішне впровадження методів прийняття управлінських рішень у практику роботи підприємства залежить від урахування низки особливостей та специфіки діяльності організації. Теоретичні знання про методи прийняття рішень мають бути адаптовані до конкретних умов функціонування підприємства, з урахуванням його розміру, галузевої специфіки, організаційної культури, наявних ресурсів та зовнішнього середовища. Розуміння цих особливостей є критично важливим для забезпечення ефективності впроваджуваних методів та досягнення очікуваних результатів.

Вибір і застосування методів прийняття управлінських рішень істотно залежать від масштабу організації, галузевої належності та характеру управлінських завдань. Великі корпорації, як правило, володіють значними фінансовими, кадровими та інформаційними ресурсами, що дозволяє їм упроваджувати складні математичні моделі, сучасні системи підтримки прийняття рішень і комплексні корпоративні інформаційні системи. Використання інтегрованих рішень класу ERP, CRM, SCM та Business Intelligence забезпечує цілісний підхід до управління діяльністю підприємства, підвищує точність прогнозування та якість аналітичних висновків. Водночас для великих організацій характерними залишаються проблеми координації між підрозділами,

зростання бюрократичних процедур та підвищена вартість управлінських помилок.

Малі та середні підприємства функціонують в умовах обмеженості ресурсів, що зумовлює ширше використання традиційних методів прийняття рішень, зокрема експертних оцінок, інтуїтивних підходів і досвіду керівництва. Проте розвиток цифрових технологій, поширення хмарних сервісів та моделей SaaS істотно змінюють можливості МСП, надаючи доступ до сучасних аналітичних інструментів за помірною вартістю. Гнучкість організаційної структури, швидкість комунікації та особиста залученість керівників дозволяють малим організаціям оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, хоча залежність від управлінських компетенцій та обмежений доступ до даних залишаються стримувальними факторами [2, с. 268-282].

Особливу групу становлять некомерційні організації, для яких прийняття управлінських рішень ускладнюється специфікою цілей діяльності, орієнтованих не на максимізацію прибутку, а на досягнення соціальних результатів. Такі організації змушені враховувати інтереси широкого кола стейкхолдерів, обмеженість фінансування та підвищені етичні вимоги, що зумовлює застосування методів, орієнтованих на оцінку соціального ефекту та довгострокової стійкості.

Галузева специфіка також відіграє важливу роль у виборі методів прийняття управлінських рішень. У виробничих підприємствах ключове значення мають методи оптимізації використання ресурсів, планування виробничих процесів, управління якістю та запасами. Торговельні підприємства орієнтуються на методи аналізу поведінки споживачів, управління асортиментом, ціноутворення та логістики. Для підприємств сфери послуг пріоритетними є методи управління якістю обслуговування, оптимізації потужностей і персоналізації взаємодії з клієнтами. Фінансові установи використовують спеціалізовані інструменти управління ризиками та комплаєнсу, тоді як ІТ-

компанії та стартапи застосовують гнучкі методології управління, спрямовані на швидку адаптацію та інноваційний розвиток [5, с. 50-52].

Значний вплив на вибір методів має рівень структурованості управлінських рішень. Для структурованих, повторюваних рішень доцільним є застосування формалізованих алгоритмів, регламентів і автоматизованих систем, що підвищує ефективність та знижує навантаження на управлінський персонал. Частково структуровані рішення потребують поєднання аналітичних інструментів із експертними оцінками та сценарним аналізом. Неструктуровані рішення, що мають стратегічний або інноваційний характер, вимагають використання креативних методів, міждисциплінарної взаємодії та високого рівня управлінської гнучкості.

Таким чином, ефективність прийняття управлінських рішень визначається не лише наявністю окремих методів, а здатністю організації та менеджерів адаптувати їх до конкретних умов діяльності, поєднуючи формалізовані та творчі підходи в єдину систему управління.

Таблиця 1.9 – Вибір методів прийняття рішень залежно від типу проблеми (Джерело: розроблено автором на основі [13, с. 102-105])

Тип проблеми	Характеристика	Рекомендовані методи	Приклади
Структурована	Повторювана, стандартна, алгоритмізована	Алгоритми, лінійне програмування	Планування виробництва, управління запасами
Частково структурована	Частина параметрів невідома	Аналітичні методи, експертна оцінка	Розробка маркетингової стратегії
Неструктурована	Унікальна, невизначена, вимагає творчості	Креативні методи, мозковий штурм	Розробка нового продукту, входження на новий ринок

Якість управлінських рішень безпосередньо визначається повнотою, достовірністю та своєчасністю інформації, якою володіє керівництво. Сучасні системи управління повинні забезпечувати надходження релевантної інформації, що дає змогу зменшити рівень невизначеності та підвищити обґрунтованість прийнятих рішень.

Інформаційна база управлінських рішень формується з внутрішніх і зовнішніх джерел. До внутрішніх джерел належать управлінська звітність (фінансові, виробничі, маркетингові показники), оперативні дані з корпоративних інформаційних систем (ERP, CRM, SCM), результати внутрішніх досліджень і аудитів, пропозиції персоналу, а також накопичений досвід попередніх управлінських рішень. Зовнішні джерела охоплюють офіційні статистичні дані, матеріали галузевих асоціацій, результати маркетингових досліджень, наукові публікації та аналітичні огляди, інформацію про конкурентів, нормативно-правову базу, зворотний зв'язок від клієнтів і партнерів, а також дані з медіа та соціальних мереж.

Ефективність використання інформації залежить від її якості. Інформація має бути релевантною цілям і проблемі, що вирішується, точною та вільною від суттєвих викривлень, достатньо повною без надлишковості, своєчасною, достовірною й поданою у зрозумілій для користувачів формі. Дотримання цих вимог є передумовою прийняття раціональних управлінських рішень.

Важливу роль у сучасному управлінні відіграють інформаційні системи Business Intelligence та аналітика великих даних, які значно розширили можливості комплексного аналізу. Сховища даних забезпечують консолідацію інформації з різних джерел, ETL-процеси автоматизують її збір і обробку, а дашборди та інструменти візуалізації надають керівникам оперативний доступ до ключових показників діяльності [15, с. 810-828].

Разом із тим існує низка проблем інформаційного забезпечення прийняття рішень, зокрема інформаційне перевантаження, фрагментація даних між різними

системами, використання застарілої інформації, низька якість даних через помилки та дублювання, а також асиметрія доступу до інформації між рівнями управління. Подолання цих проблем є необхідною умовою підвищення ефективності управлінських рішень.

Організаційна культура та стиль керівництва мають визначальний вплив на процес прийняття управлінських рішень. Тип організаційної структури – централізований чи децентралізований – формує як швидкість, так і якість ухвалення рішень. Централізована структура та авторитарний стиль управління дозволяють оперативно реагувати, особливо в кризових ситуаціях, забезпечують єдність підходів і жорсткий контроль з боку керівництва, а також зменшують витрати на аналітичну роботу. Водночас така модель часто призводить до перевантаження вищого керівництва, ігнорування знань працівників нижчих рівнів, зниження мотивації менеджерів середньої ланки та повільнішої реакції на зміни на операційному рівні.

Натомість демократичні та адаптивні організації, що тяжіють до децентралізації, залучають персонал до колективного обговорення рішень. Хоча цей процес потребує більше часу, він сприяє вищій якості рішень, кращому врахуванню локальних умов, розвитку управлінських компетенцій і підвищенню мотивації працівників. Разом із тим децентралізація може спричиняти розбіжності між підрозділами, дублювання функцій та ризик ухвалення рішень, неузгоджених із загальною стратегією підприємства [4, с. 388-402].

Важливу роль відіграє і культура прийняття рішень. Орієнтація на факти та аналітичні дані підвищує об'єктивність і обґрунтованість управлінських рішень. Культура, що спирається на інтуїцію та досвід керівників, може бути ефективною в типових ситуаціях, проте є ризикованою в умовах невизначеності. Культура експериментування, яка заохочує пілотні проекти та тестування, дозволяє швидко перевіряти ідеї з мінімальними втратами, тоді як культура консенсусу забезпечує підтримку рішень колективом, але часто уповільнює сам процес їх ухвалення.

Не менш важливим чинником є психологічна безпека в організації. У середовищі, де працівники можуть вільно висловлювати сумніви, альтернативні погляди та критику без страху покарання, рішення приймаються на основі повнішої та достовірнішої інформації. Натомість культура страху змушує приховувати проблеми й негативні сигнали, що знижує якість управлінських рішень і підвищує ризики для організації.

Часовий фактор і ступінь невизначеності є ключовими чинниками, що визначають підхід і методи прийняття управлінських рішень. В умовах дефіциту часу, характерних для кризових або форс-мажорних ситуацій, керівники змушені діяти швидко, часто спираючись на власний досвід та інтуїцію. У таких випадках доцільним є використання заздалегідь підготовлених планів реагування, делегування повноважень підготовленим командам, проведення коротких оперативних нарад, а також ухвалення «достатньо добрих» рішень із готовністю оперативно коригувати їх у процесі реалізації.

За наявності достатнього часу рішення приймаються більш зважено та обґрунтовано. Це передбачає систематичний збір і аналіз інформації, застосування аналітичних і математичних методів, проведення досліджень і моделювання, залучення експертів та консультантів, колективне обговорення альтернатив і використання пілотних проєктів для перевірки гіпотез.

Вибір конкретних методів також залежить від рівня невизначеності. За високої невизначеності доцільно застосовувати сценарний аналіз, аналіз чутливості, стратегічний форсайт, опціонне мислення та диверсифікацію ризиків, що дозволяє зберігати гнучкість і адаптивність. За середнього рівня невизначеності ефективними є статистичні методи, теорія ймовірностей, імітаційне моделювання, дерева рішень і системне управління ризиками. За низької невизначеності рішення можуть базуватися на детермінованих математичних моделях, оптимізаційних підходах і стандартних процедурах планування та прогнозування, що забезпечує їх точність і передбачуваність [9, с. 312-328].

Характеристики зовнішнього середовища суттєво визначають методи та підходи до прийняття управлінських рішень, однак навіть за найсучасніших інструментів вирішальну роль відіграє людський фактор. У динамічному та непередбачуваному середовищі організації змушені застосовувати гнучкі й адаптивні підходи, зокрема сценарне планування, Agile-методології, короткі цикли планування й перегляду стратегій, постійний моніторинг слабких сигналів змін, створення резервів ресурсів та розвиток організаційної гнучкості, що поєднує використання наявних можливостей із пошуком нових.

У стабільному зовнішньому середовищі ефективними залишаються традиційні методи довгострокового планування, детальне бюджетування, стандартизація процесів, прогнозування на основі історичних даних і централізоване ухвалення стратегічних рішень. Складне середовище, яке характеризується великою кількістю взаємопов'язаних чинників, потребує системного аналізу, використання складних моделей і симуляцій, залучення міждисциплінарних команд, декомпозиції проблем та застосування інструментів Big Data і машинного навчання для виявлення прихованих закономірностей. Додаткові виклики створює глобалізація, що вимагає врахування культурних відмінностей, різниці часових поясів, валютних ризиків, різних регуляторних режимів і координації між географічно розподіленими підрозділами.

Водночас процес прийняття рішень значною мірою залежить від психологічних чинників. Когнітивні упередження, зокрема упередження підтвердження, ефект якоря, надмірна впевненість, ефект доступності, групове мислення та ефект фреймінгу, можуть спотворювати сприйняття інформації й знижувати якість рішень. Для мінімізації їх впливу доцільно застосовувати структуровані процедури прийняття рішень, залучати різноманітні за досвідом і поглядами команди, свідомо шукати альтернативні та критичні точки зору, використовувати роль «адвоката диявола», звертатися до зовнішніх експертів і надавати час для емоційного «охолодження» [1, с. 458-472].

Особливого значення набуває емоційний інтелект керівника, який визначає його здатність управляти власними емоціями в стресових ситуаціях, розуміти емоційні реакції персоналу та формувати психологічно безпечне середовище для відкритого обговорення. Саме поєднання адекватно обраних методів, урахування особливостей зовнішнього середовища та розвитку людського потенціалу забезпечує ефективність управлінських рішень.

Впровадження сучасних методів прийняття рішень на підприємстві вимагає системного підходу.

Етап 1. Діагностика поточного стану. Аналіз існуючих процесів прийняття рішень, виявлення проблемних зон та вузьких місць, оцінка рівня зрілості процесів прийняття рішень, аналіз доступності та якості інформації, оцінка компетенцій персоналу, аналіз організаційної культури.

Етап 2. Визначення цілей та пріоритетів. Формулювання цілей впровадження нових методів (підвищення швидкості, якості, обґрунтованості рішень), визначення пріоритетних сфер впровадження (стратегічні, тактичні, оперативні рішення), визначення критеріїв успіху впровадження.

Етап 3. Вибір методів та інструментів. Відповідність методів специфіці організації та проблем, врахування наявних ресурсів та компетенцій, баланс між складністю методів та простотою використання, можливість інтеграції з існуючими системами, масштабованість рішень.

Етап 4. Пілотне впровадження. Вибір пілотних проектів з обмеженим масштабом, навчання учасників пілотів, моніторинг результатів та виявлення проблем, коригування підходів на основі досвіду пілотів.

Етап 5. Масштабування. Поетапне розширення на інші підрозділи та процеси, тиражування кращих практик, розробка стандартів та регламентів, організація навчання для всього персоналу.

Етап 6. Інституціоналізація. Закріплення нових методів у корпоративних стандартах, інтеграція в систему KPI та мотивації, розвиток внутрішніх компетенцій, постійне вдосконалення методів [12, с. 312-325].

Таблиця 1.10 – Бар'єри впровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень та способи їх подолання (Джерело: розроблено автором на основі [ 3, с. 235-236])

Група бар'єрів	Основні причини	Способи подолання
Психологічні та поведінкові	Страх невідомого; небажання виходити із зони комфорту; недовіра до нововведень; загроза існуючому статусу	Комунікація щодо цілей і переваг змін; залучення персоналу; демонстрація quick wins; підтримка топ-менеджменту; система стимулювання
Кадрові та компетентнісні	Відсутність знань; брак практичного досвіду; складність інструментів	Навчання і тренінги; залучення зовнішніх експертів; створення центрів компетенцій; поетапне впровадження методів
Ресурсні та фінансові	Висока вартість ПЗ; потреба в додатковому персоналі; значні часові витрати	Хмарні рішення; поетапне впровадження; фокус на ефективних методах; залучення партнерів і грантів
Організаційні та управлінські	Негнучка структура; бюрократія; конфлікти між підрозділами; відсутність підтримки керівництва	Міжфункціональні команди; делегування повноважень; спрощення процедур; участь вищого керівництва

Комплексне врахування організаційних, ресурсних, кадрових і психологічних бар'єрів та цілеспрямоване застосування відповідних заходів щодо їх подолання дозволяє сформувати ефективну систему прийняття управлінських рішень і підвищити конкурентоспроможність підприємства.

## Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні основи сучасних методів прийняття управлінських рішень, що дозволило сформувати комплексне розуміння сутності, класифікації та значення управлінських рішень,

а також особливостей застосування різних методів у практиці управління підприємствами.

Управлінське рішення є центральним елементом процесу управління, який визначає ефективність використання ресурсів організації, рівень досягнення стратегічних цілей та конкурентоспроможність підприємства. Воно являє собою вибір оптимальної альтернативи на основі аналізу інформації, прогнозування можливих наслідків і врахування внутрішніх та зовнішніх обмежень. Класифікація управлінських рішень за різними критеріями (часовий горизонт, рівень прийняття, ступінь структурованості, рівень невизначеності, спосіб обґрунтування) дає змогу глибше зрозуміти їхню природу та підібрати найбільш доцільні методи їх розробки.

Сучасні методи прийняття управлінських рішень формують багатокомпонентний інструментарій, що охоплює традиційні евристичні, аналітичні, математичні та кількісні, креативні методи, а також інформаційні технології й системи підтримки прийняття рішень. Кожна з цих груп має власні переваги, обмеження та специфічні сфери застосування, а їх ефективність значною мірою залежить від умов функціонування підприємства.

На мою думку, найбільшої результативності в управлінській діяльності можна досягти не шляхом використання окремого методу, а завдяки їх комплексному поєднанню з урахуванням характеру управлінської проблеми, рівня невизначеності та доступності інформації. Особливої актуальності набуває використання сучасних інформаційних технологій, які, на мій погляд, не лише підвищують обґрунтованість управлінських рішень, а й сприяють зменшенню ризиків та підвищенню швидкості реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища.

Успішне впровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень залежить від низки факторів, зокрема розміру та типу організації, галузевої специфіки, якості інформаційної бази, організаційної культури та стилю

керівництва. Я вважаю, що саме розвиток управлінських компетенцій персоналу та формування культури обґрунтованого прийняття рішень є ключовими умовами підвищення ефективності управління.

Таким чином, результати проведеного теоретичного дослідження створюють методологічну основу для подальшого аналізу процесу прийняття управлінських рішень на конкретному підприємстві та розробки практичних рекомендацій щодо його вдосконалення.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ТОВ «ВІОЛА МЕДТЕХНІКА»

#### 2.1. Характеристика об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Віола Медтехніка»

ТОВ «Віола Медтехніка» – це сучасне українське підприємство, яке займає провідні позиції на вітчизняному ринку комплексного забезпечення медичних закладів обладнанням, меблями, інструментами та інноваційними технологічними рішеннями.



Рисунок 2.1. ТОВ «Віола Медтехніка» [16]

Компанія працює з 1995 року і за майже тридцятирічну історію діяльності сформувала репутацію надійного партнера як серед українських, так і серед міжнародних медичних організацій та виробників.

Створення підприємства відбулося в період активних економічних трансформацій в Україні, коли медична галузь гостро потребувала модернізації та впровадження нових технологій. Багато закладів охорони здоров'я на той час експлуатували застаріле обладнання, а сучасні технології практично не

застосовувалися. Саме це стало поштовхом до заснування компанії, яка взяла на себе завдання забезпечувати українські медичні установи сучасними засобами діагностики та лікування.

Перші роки роботи «Віола Медтехніка» були зосереджені переважно на постачанні меблів та базових інструментів. Проте, завдяки стратегічному плануванню і прагненню до розвитку, підприємство поступово розширювало асортимент і вийшло на ринок складного діагностичного та лабораторного обладнання, стерилізаційної техніки та систем для комплексного оснащення медичних закладів. Починаючи з другої половини 2000-х років компанія активно співпрацює з міжнародними партнерами, що дало змогу впроваджувати в Україні передові медичні технології та підвищувати стандарти якості послуг [16; 20].

Останні роки діяльності підприємства характеризуються акцентом на високотехнологічні рішення, зокрема обладнання з елементами штучного інтелекту та автоматизовані системи управління процесами діагностики. Це не лише дозволяє підвищувати точність досліджень, але й сприяє оптимізації роботи медичних закладів та зниженню витрат на обслуговування [7, с. 93-95].

Місія компанії – створення сучасного медичного середовища шляхом забезпечення лікувальних закладів надійним і функціональним обладнанням, що відповідає світовим стандартам якості.

Стратегічні цілі підприємства передбачають:

постійне вдосконалення якості продукції та послуг відповідно до міжнародних стандартів;

впровадження інноваційних технологій та розширення асортименту; зміцнення позицій на внутрішньому ринку та вихід на міжнародні ринки збуту;

розвиток довгострокових партнерських відносин з провідними світовими виробниками;

створення умов для професійного зростання персоналу та формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації та ефективність.

Завдання компанії охоплюють як операційний рівень (виробництво, постачання, сервіс), так і стратегічний – підтримку конкурентоспроможності,

модернізацію виробничих процесів та активне впровадження цифрових технологій в управлінні.

Організаційна структура ТОВ «Віола Медтехніка» є багаторівневою. Вона включає понад 20 виробничих цехів, декілька виробничих бригад, адміністративний апарат та відділ управління персоналом. Загальна чисельність працівників становить близько 30 осіб, проте з урахуванням дочірніх підприємств персонал налічує понад 100 співробітників. Відділ кадрів займається підбором персоналу, організацією навчання, адаптації та підвищення кваліфікації. Діє система преміювання та соціальних гарантій, що забезпечує високий рівень мотивації та лояльності працівників [2, с. 268-282].

Асортимент продукції компанії охоплює широкий спектр товарів:

медичні меблі та базові інструменти;

лабораторне та діагностичне обладнання;

системи стерилізації та дезінфекції;

високотехнологічні апарати з елементами штучного інтелекту.

Такий широкий вибір дозволяє задовольняти потреби як невеликих приватних клінік, так і великих державних лікарень та науково-дослідних медичних інститутів. Налагоджені партнерські відносини з більш ніж 20 українськими та міжнародними постачальниками забезпечують оперативність постачань, гнучку цінову політику та стабільну якість продукції.

Основними клієнтами компанії є державні та приватні медичні заклади, зацікавлені в оновленні матеріально-технічної бази. Важливим напрямом діяльності є сервісне обслуговування і гарантійна підтримка обладнання, що сприяє довгостроковим взаєминам із замовниками [6, с. 305-318].

Серед ключових конкурентних переваг «Віола Медтехніка» варто відзначити:

широкий асортимент продукції;

орієнтацію на інноваційні технології;

партнерство з провідними світовими виробниками;

гнучкий підхід до клієнтів;

наявність кваліфікованого персоналу та налагодженої системи управління.

Попри успіхи, підприємство стикається з певними викликами: залежність від імпортних комплектуючих, коливання валютного курсу, швидкі темпи розвитку технологій та жорстка конкуренція на ринку.

Серед перспективних напрямів розвитку компанії можна виділити: розширення виробничих потужностей та впровадження нових ліній продукції;

активніше використання цифрових технологій та систем автоматизації управління виробництвом;

розробку власних інноваційних рішень;

вихід на зовнішні ринки та розвиток експортних поставок;

участь у програмах енергоефективності та «зеленого переходу».

ТОВ «Віола Медтехніка» функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю, що надає підприємству гнучкість у прийнятті управлінських рішень, можливість залучення інвестицій і водночас забезпечує високий рівень відповідальності перед партнерами та клієнтами. Компанія має розвинену матеріально-технічну базу, що включає сучасні виробничі цехи, складські комплекси, логістичну інфраструктуру та адміністративні офіси [20; 23].

У своїй діяльності підприємство впроваджує систему менеджменту якості, що відповідає міжнародним стандартам ISO. Контроль якості здійснюється на всіх етапах – від закупівлі комплектуючих до передачі готової продукції замовнику, що забезпечує стабільно високий рівень довіри з боку клієнтів. Крім виробничої діяльності, компанія дотримується принципів корпоративної соціальної відповідальності: підтримує соціальні ініціативи, бере участь у благодійних проєктах, забезпечує працівникам можливості для кар'єрного зростання та професійного навчання.

Регулярна участь у профільних виставках, тендерах і галузевих заходах дозволяє «Віола Медтехніка» презентувати власні новинки, обмінюватися досвідом і впроваджувати найкращі світові практики.

ТОВ «Віола Медтехніка» є конкурентоспроможним, інноваційно орієнтованим підприємством, яке поєднує багаторічний досвід, гнучкість управління та стратегічний підхід до розвитку. Його діяльність робить вагомий внесок у модернізацію української системи охорони здоров'я та забезпечення населення якісними медичними послугами.

ТОВ «Віола Медтехніка» функціонує на основі чітко структурованої організаційної схеми, яка забезпечує ефективне управління всіма процесами підприємства та координує діяльність його підрозділів. Відповідно до схеми організаційної побудови, компанія застосовує функціональний тип структури з вертикальним принципом управління, що дозволяє чітко розподіляти обов'язки, контролювати виконання завдань і підвищувати оперативність прийняття рішень. Така організаційна модель сприяє оптимізації робочих процесів, підвищенню продуктивності праці та забезпечує стабільну взаємодію між виробничими, адміністративними та сервісними підрозділами.

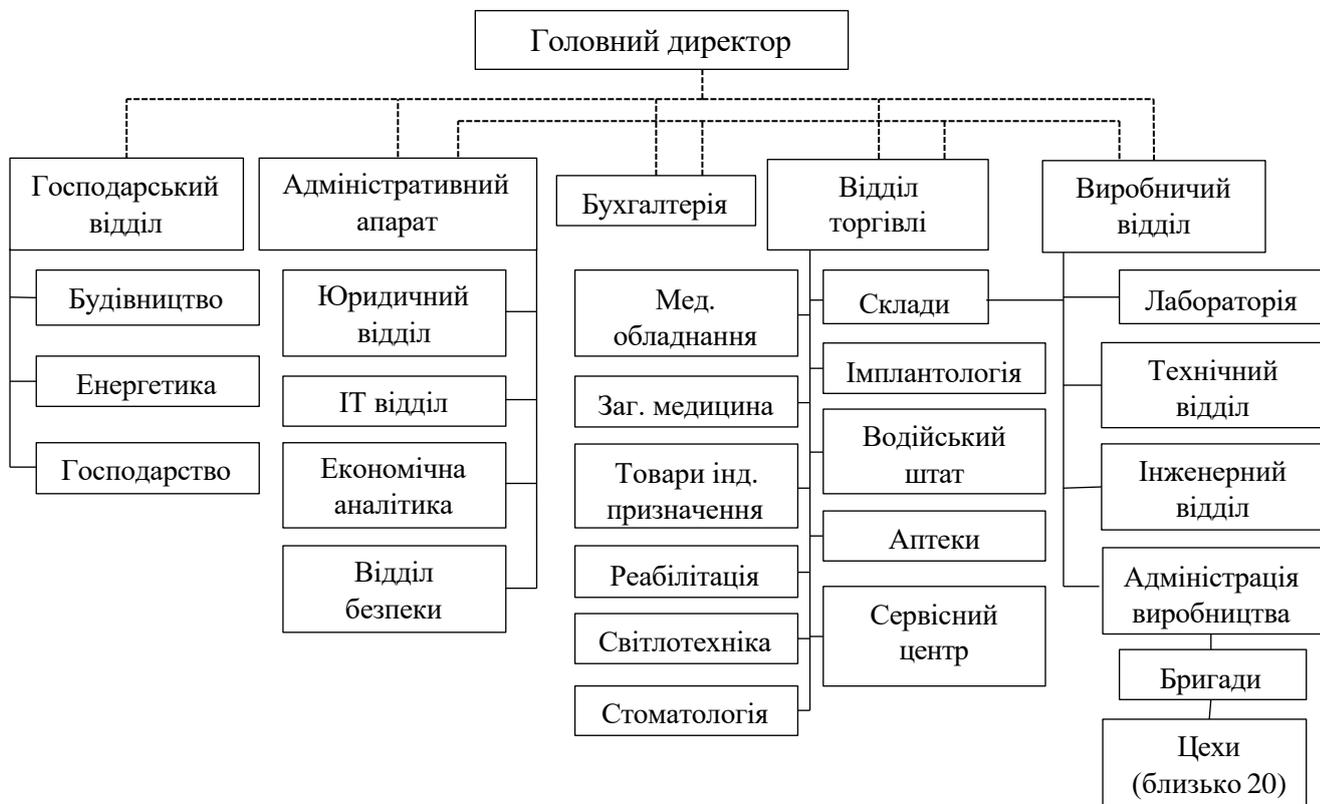


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Віола Медтехніка»  
(Джерело: розроблено автором на основі [22; 23])

Вищим органом управління ТОВ є Загальні Збори учасників, які мають право приймати рішення щодо будь-яких аспектів діяльності товариства. Кожен учасник може брати участь у зборах, обговорювати питання порядку денного та голосувати пропорційно до своєї частки в статутному капіталі [14, с. 85-95].

Виконавчим органом підприємства є директор, який призначається загальними зборами учасників на невизначений строк. Директор здійснює керівництво поточною діяльністю товариства та несе персональну відповідальність за виконання покладених на нього обов'язків. До основних повноважень директора належить: діяти від імені товариства без довіреності у межах компетенції; видавати накази та розпорядження; наймати та звільняти працівників відповідно до трудового законодавства; розпоряджатися майном і коштами товариства; укладати договори в Україні та за її межами; здійснювати керівництво поточною діяльністю підприємства; призначати на посади працівників товариства, його філій та представництв; представляти інтереси товариства в органах державної влади та місцевого самоврядування; відкривати та закривати поточні й інші рахунки товариства в банках.

Підприємство організоване за структурою, яка включає такі основні відділи: відділ продаж; фінансовий відділ; виробничий відділ; відділ управління персоналом (HR); юридичний відділ; економічний відділ; технологічний відділ.

Кожен із цих відділів поділяється на менші структурні підрозділи. Наприклад, виробничий відділ складається з бригад, кожна з яких відповідає за конкретний етап виробництва: виготовлення металевих каркасів, формування м'яких елементів меблів, шліфування, фарбування, збирання тощо. Така організаційна структура забезпечує скоординовану роботу всіх підрозділів для досягнення спільної мети, де ефективність кожного відділу безпосередньо впливає на результат діяльності підприємства.

Організація виробничої діяльності ТОВ «Віола Медтехніка» базується на вертикальній функціональній структурі, яка забезпечує чіткий розподіл обов'язків і відповідальності між усіма рівнями управління. Центральну роль у структурі відіграє виробничий підрозділ, який складається з кількох

спеціалізованих ділянок: підготовки виробництва з використанням лазерних систем Trulaser та TruBend від TRUMPF, а також трубо- і кромковигиначів; токарно-фрезерної ділянки на верстатах з числовим програмним управлінням; чотирьох зварювальних та шести збірних дільниць; автоматизованої лінії порошкового фарбування; столярної ділянки та дільниці з виготовлення м'яких елементів і пакування [8, с. 178-195].

Розподіл функцій між підрозділами забезпечує безперервність технологічних процесів — від підготовки матеріалів до завершальної збірки продукції.

Таблиця 2.2 – Продукція, яку виготовляє ТОВ «Віола Медтехніка»  
(Джерело: складено автором на основі [16; 20])

Продукція	Кількість видів
1. Бактерицидні опромінювачі	25 видів
2. Медичні меблі	200 видів
3. Крісла медичні	6 видів
4. Стільці медичні	12 видів
5. Банкетки медичні	8 видів
6. Ліжка медичні	18 видів
7. Візки медичні	20 видів
8. Столи і столики медичні	14 видів
9. Стійки медичні	48 видів
10.Тумбочки медичні	14 видів
11.Шафи медичні	7 видів
12.Штативи медичні	10 видів
13.Ширми медичні	6 видів
14.Підставки медичні	4 види
15.Бокси для підтримки стерильності	Декілька видів
16.Контейнери для дезінфекції	Декілька видів
17.Миючі та дезінфікуючі засоби	Декілька видів

На ТОВ «Віола Медтехніка» організація виробництва побудована за конвеєрним принципом, що передбачає чітке планування та встановлення норм праці. На початку кожного планового періоду для виробничих бригад визначаються завдання щодо обсягу продукції, яку необхідно виготовити

протягом встановленого терміну. Виконання цих завдань є взаємозалежним: відставання однієї бригади впливає на роботу інших, оскільки технологічні процеси відбуваються послідовно, як на конвеєрі.

Система нормування передбачає індивідуальні виробничі показники для кожного працівника. Виконання встановлених норм забезпечує базову оплату праці, а перевиконання норм стимулюється додатковими виплатами. Крім основних окладів, для кожного підрозділу встановлені премії за виготовлену понад норму продукцію, що заохочує персонал працювати ефективніше та збільшує обсяг виробництва підприємства [20; 21].

Виробничі потужності підприємства включають кілька спеціалізованих підрозділів і ділянок та займають більше 6000 м<sup>2</sup>, що охоплюють виробничі, складські, офісні та торговельні приміщення. Така організація дозволяє раціонально використовувати простір і ресурси підприємства для забезпечення безперервності виробничого процесу.

Виробничі потужності:

дільниця з підготовки виробництва, де працюють стрічкопильні, кутовисічні верстати, трубо- і кромковигиначі, гільйотина, лазерна система розкрою металу з ЧПУ Trulaser, гідравлічний кромкозагинальний прес з ЧПУ TruBend компанії TRUMPF а також дві системи лазерної порізки пластику

токарно-фрезерну дільниця з верстатами ЧПУ

чотири зварювальні дільниці

шість складальних дільниць

автоматизована лінія порошкового фарбування

столярна дільницю

дільниця з виготовлення м'яких елементів та пакувальну

Планування виробничої діяльності ТОВ «Віола Медтехніка» здійснюється з урахуванням потреб ринку, сучасних технологічних тенденцій та ефективного використання ресурсів. Процес планування починається з визначення норм виробітку для кожної виробничої бригади з урахуванням асортименту продукції, що випускається (від бактерицидних опромінювачів до медичних шаф, табл. 2.1).

Норми встановлюють конкретні обсяги та строки виготовлення продукції, при цьому конвеєрна організація виробництва забезпечує взаємозалежність підрозділів: затримка на одній ділянці відображається на всьому виробничому ланцюзі. Для кожного працівника передбачено індивідуальні виробничі завдання, виконання яких визначає розмір заробітної плати (основний оклад та премія за перевиконання норм) [2, с. 282-295].

ТОВ «Віола Медтехніка» являє собою приватне підприємство, що реалізує свою діяльність у сфері проектування, виробництва та оптового розповсюдження медичного устаткування, меблів та інструментарію для медичних установ різноманітного профілю. Діяльність підприємства ґрунтується на чітко структурованій нормативно-правовій основі та внутрішніх регламентуючих документах.

Нормативно-правова база функціонування підприємства [16] :

1. Установчі документи організації:

Статут Товариства з обмеженою відповідальністю «ВІОЛА МЕДТЕХНІКА» (актуальна редакція), ухвалений Протоколом № 10-02-20 від 10.02.2020 загальними зборами учасників. Статут визначає юридичний статус організації, її стратегічні завдання та принципи функціонування, організаційну побудову, а також компетенції учасників товариства.

Свідоцтво про реєстрацію торговельної марки ТОВ «Віола Медтехніка».

2. Законодавча база України:

Законодавчі акти:

Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» № 222-VIII від 02.03.2015;

Закон України «Про лікарські засоби» № 123/96-ВР від 04.04.1996 ;

Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» № 877-V від 05.04.2007;

Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» № 2801-ХІІ від 19.11.1992;

Закон України «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг» № 265/95-ВР від 06.07.1995.

Кодифіковані акти:

Податковий кодекс України;

Господарський кодекс України;

Конституція України (положення статті 13 щодо форм власності).

Постанови уряду:

Постанова КМУ № 929 від 30.11.2016 «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібною торгівлі лікарськими засобами»;

Постанова КМУ № 902 від 14.09.2005 «Про затвердження Порядку здійснення державного контролю якості лікарських засобів»;

Постанови КМУ № 480 від 04.07.2017 та № 1045 від 27.12.2017 щодо податкового регулювання .

Відомчі нормативні акти:

Наказ МОЗ України № 677 від 29.09.2014 «Про затвердження Порядку контролю якості лікарських засобів під час оптової та роздрібною торгівлі»;

Наказ МОЗ України № 498 від 06.07.2012 «Про затвердження Переліку товарів, які мають право придбавати та продавати аптечні заклади»;

Наказ МОЗ України № 95 від 16.02.2009 «Про затвердження документів з питань забезпечення якості лікарських засобів».

3. Галузеві стандарти та технічні норми:

Настанова «Лікарські засоби. Належна виробнича практика. СТ-Н МОЗУ 42-4.0:2020»;

Настанова «Лікарські засоби. Належна практика дистрибуції. СТ-Н МОЗУ 42-1.0:2014»;

Настанова «Лікарські засоби. Фармацевтична система якості (ІСН Q10). СТ-Н МОЗУ 42-4.3:2011»;

ДСТУ 4145:2002 «Документація. Документи бухгалтерського обліку та звітності. Вимоги до оформлення»;

ДСТУ 3582:2015 «Документація. Звіти у сфері управління. Загальні вимоги до оформлення»;

ДСТУ 4173:2010 «Документація. Ділова кореспонденція. Вимоги до оформлення».

#### 4. Внутрішня нормативна документація:

Наказ №4/1-К від 04.03.2022 «Про ведення бухгалтерського обліку ТОВ «Віола Медтехніка»;

Посадові інструкції працівників;

Регламенти діяльності структурних підрозділів;

Внутрішні процедури та методології [22; 23].

#### Типологічна характеристика підприємства

За критерієм взаємодії з зовнішнім оточенням ТОВ «Віола Медтехніка» класифікується як відкрита система, що характеризується активною взаємодією з бізнес-середовищем. Це підтверджується такими ознаками:

інтенсивна кооперація з українськими та міжнародними організаціями-постачальниками (понад 70 договірних відносин з європейськими та азійськими партнерами);

географічна диверсифікація постачальників охоплює приблизно 30 компаній європейського регіону та 40 – азійського;

реалізація імпорتنих операцій медичної техніки від провідних світових виробників (Dentsply Sirona, Acteon, Edenta, Simple and Smart, Neobiotech);

понад 20 організацій підтримують партнерські відносини протягом 15-річного періоду, що демонструє стабільність зовнішніх зв'язків;

активна присутність як на внутрішньому ринку України, так і на міжнародних ринках;

орієнтація на задоволення потреб сектору медичних послуг та установ різного рівня.

За характером взаємодії з людським капіталом підприємство відноситься до органічного типу організаційних систем, що передбачає:

адаптивну структуру управління з визначеною ієрархією;

систематичні управлінські наради за участю вищого менеджменту (керівників підрозділів), де відбувається обговорення поточної ситуації та колегіальне ухвалення рішень;

можливість участі керівників підрозділів у засіданнях вищого управлінського рівня;

розвинену систему зворотного зв'язку між директором та керівниками структурних одиниць;

потужний інженерно-технічний потенціал з високою професійною кваліфікацією персоналу;

інноваційну спрямованість та орієнтацію на розвиток (функціонування конструкторського бюро, випробувальної лабораторії);

сприятливі умови для професійного зростання працівників.

За принципом організації взаємодії структурних одиниць ТОВ «Віола Медтехніка» має лінійно-функціональну організаційну структуру, що виявляється у:

чіткому розмежуванні функціональних компетенцій між підрозділами;  
наявності функціональних служб (бухгалтерська служба, економічно-плановий відділ, кадрова служба);

виробничих одиницях, сформованих за технологічною ознакою (механічна дільниця, зварювальна дільниця, фарбувальна дільниця, складально-монтажна дільниця);

спеціалізованих підрозділах інженерно-технічного профілю (конструкторське бюро, технологічне бюро, служба головного механіка, випробувальна лабораторія);

координації активності через центральний управлінський орган (головного директора);

взаємодії підрозділів на основі встановлених процедур та регламентів [1, с. 245-267].

ТОВ «Віола Медтехніка» є динамічною приватною організацією з відкритою системою менеджменту, орієнтованою на активну взаємодію з бізнес-середовищем, з органічним типом взаємодії з персоналом та лінійно-функціональною структурою взаємодії підрозділів. Це забезпечує підприємству ефективне функціонування на конкурентному ринку медичного устаткування, оперативну адаптацію до змін зовнішнього середовища та забезпечення стабільного розвитку.

## 2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Віола Медтехніка»

Економічна підсистема ТОВ «Віола Медтехніка» включає всі матеріальні, фінансові та трудові ресурси, які забезпечують ефективну роботу підприємства та сприяють його розвитку. Вона визначає фінансову стабільність компанії, рівень рентабельності, здатність впроваджувати інновації та підтримувати конкурентні

позиції на ринку. Оцінка економічної підсистеми дозволяє визначити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства і сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності управління [4, с. 189].

До активів підприємства належать виробничі площі, сучасне обладнання, транспортні засоби та нематеріальні ресурси, такі як репутація на ринку, партнерські відносини та бренд. Загальна чисельність персоналу, включно з працівниками дочірніх структур, перевищує 100 осіб, що забезпечує достатній кадровий потенціал для реалізації стратегічних завдань.

Фінансову базу формують власні та позикові кошти. Власний капітал гарантує стабільність функціонування, а залучені ресурси дозволяють фінансувати нові проєкти та розширювати виробничий асортимент. Співпраця більш ніж з 20 постачальниками сприяє зменшенню ризиків дефіциту матеріально-технічних ресурсів і забезпечує безперервність виробничих процесів.

Аналіз показників за період 2022–2024 рр. свідчить про позитивну динаміку фінансових результатів підприємства: чистий дохід від реалізації зріс із 214 606,6 тис. грн у 2022 р. до 271 866,7 тис. грн у 2023 р., а у 2024 р. відзначено незначне зниження до 265 374,2 тис. грн, що сталося на тлі кризових економічних умов (рис. 3.1) [19; 21].



Рис. 3.1 – Зміни чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Віола Медтехніка» за 2022-2024 рр.

Собівартість реалізованої продукції - 124 853,4 тис. грн (2022), 169 429,0 тис. грн (2023) і 185 709,3 тис. грн (2024), відображаючи зростання виробництва (рис. 3.2) [17; 18; 19].

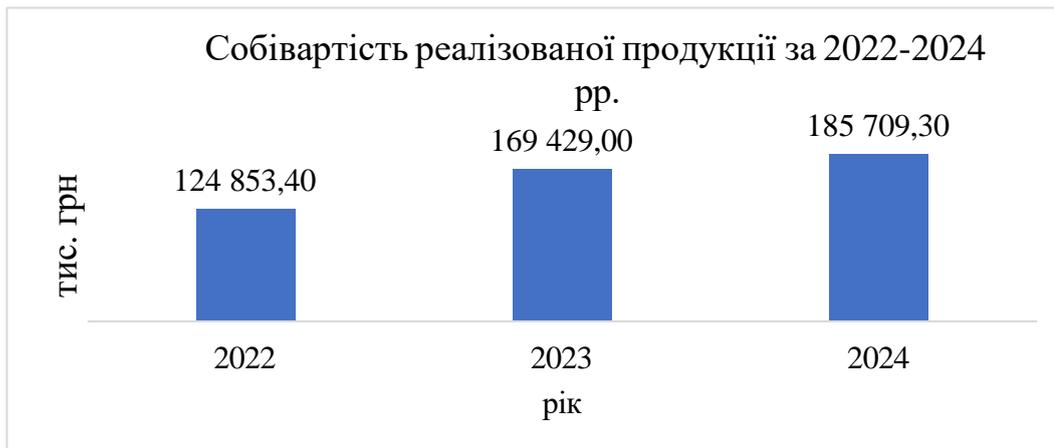


Рис. 3.2 – Собівартість реалізованої продукції ТОВ «Віола Медтехніка» за 2022-2024 рр.

За період 2022–2024 рр. основні засоби ТОВ «Віола Медтехніка» зазнали суттєвого зростання: їхня вартість збільшилася з 9 417,5 тис. грн на початок 2022 р. до 25 450,2 тис. грн на кінець 2024 р., що стало можливим завдяки оновленню виробничого обладнання, включно з ЧПУ-верстатами та лазерними системами. Запаси підприємства також зросли — із 98 503,0 тис. грн до 202 053,1 тис. грн, при цьому більша частка припадає на готову продукцію (з 98 116,1 тис. грн до 200 681,3 тис. грн).

Середня чисельність працівників зменшилася з 128 осіб у 2022 р. до 122 осіб у 2024 р., проте продуктивність підприємства залишалася високою: фінансовий результат до оподаткування зріс з 51 276,2 тис. грн у 2022 р. до 73 703,1 тис. грн у 2023 р., а у 2024 р. склав 33 371,9 тис. грн. Виробниче планування адаптоване під потреби експорту та оптимізацію витрат, при цьому рекомендовано застосування ERP-систем для точнішого прогнозування попиту [7, с. 92-94].

Система мотивації працівників передбачає преміювання за перевиконання норм, а також соціальні гарантії, зокрема медичне страхування та оплачувані відпустки. Контроль трудової дисципліни здійснюється через встановлені штрафи за порушення, що забезпечує стабільність кадрів. Умови праці відповідають сучасним стандартам: використання передового обладнання та

впровадження екологічних рішень, таких як сонячні батареї та сортування відходів, сприяють безперервності виробничого процесу. Чистий прибуток підприємства за аналізований період становив 51 064,6 тис. грн (2022), 71 191,3 тис. грн (2023) та 27 375,8 тис. грн (2024).

Загалом, управління виробничою діяльністю на підприємстві забезпечує ефективне планування та нормування, орієнтоване на модернізацію виробничих потужностей та відповідність ринковим умовам. За 2022–2024 рр. спостерігається позитивна динаміка ключових показників, попри зниження у 2024 р. Основними перевагами підприємства є конвеєрна організація процесів та раціональне використання ресурсів. Для підвищення стабільності та конкурентоспроможності рекомендовано цифровізацію планування та розширення експортних поставок.

Фінансова стабільність підприємства виступає ключовим індикатором його спроможності забезпечувати безперервне функціонування та поступальний розвиток за рахунок власних і залучених фінансових ресурсів. Платоспроможність демонструє здатність організації своєчасно виконувати фінансові зобов'язання. Для всебічної оцінки фінансового становища ТОВ «Віола Медтехніка» здійснено аналіз базових показників за період 2022-2024 років. На підставі фінансової документації ТОВ «Віола Медтехніка» за 2022-2024 роки обчислено індикатори фінансової стабільності, які представлені в таблиці 2.1. [17; 18; 19].

Таблиця 2.1 – Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Віола Медтехніка» за 2022-2024 рр.

Показники	Норматив	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,68	0,71	0,74	+0,18	+0,21	+0,24
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,32	0,29	0,26	-0,18	-0,21	-0,24

Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	1,47	1,41	1,35	-0,53	-0,59	-0,65
Коефіцієнт фінансування	> 1	2,13	2,45	2,85	+1,13	+1,45	+1,85
Коефіцієнт заборгованості	<1	0,47	0,41	0,35	-0,53	-0,59	-0,65
Коефіцієнт забезпеченості запасів	> 0,8	1,24	1,38	1,52	+0,44	+0,58	+0,72
Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів	$\geq 0,5$	0,61	0,65	0,69	+0,11	+0,15	+0,19
Коефіцієнт маневреності	> 0,5	0,58	0,62	0,66	+0,08	+0,12	+0,16
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	0,08	0,06	0,04	x	x	x
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	-	0,24	0,23	0,22	x	x	x

Коефіцієнт фінансової незалежності впродовж аналізованого періоду перевищував нормативну межу 0,5 та демонстрував висхідну динаміку (з 0,68 у 2022 році до 0,74 у 2024 році). Це свідчить, що понад 70% активів підприємства формується за рахунок власних джерел, що підтверджує високий рівень фінансової автономії ТОВ «Віола Медтехніка» від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт залучення капіталу перебуває істотно нижче критичної межі 0,5 та демонструє низхідну тенденцію (з 0,32 до 0,26), що підтверджує посилення фінансової автономії організації.

Коефіцієнт фінансової залежності протягом всього періоду не досягав критичної позначки 2 та знижувався з 1,47 до 1,35, що також є сприятливою тенденцією та свідчить про мінімізацію ризику фінансових ускладнень.

Коефіцієнт співвідношення власних та позикових коштів істотно перевищує мінімальне нормативне значення 1 та зростає з 2,13 у 2022 році до 2,85 у 2024 році. Це означає, що на кожну гривню залучених коштів припадає майже 3 гривні власного капіталу, що характеризує підприємство як фінансово стабільне.

Коефіцієнт боргового навантаження значно нижче критичного рівня 1 та знижується з 0,47 до 0,35, що свідчить про зменшення залежності від кредиторів та покращення фінансової архітектури капіталу.

Коефіцієнт покриття запасів перевищує нормативне значення 0,8 та демонструє стійке зростання (з 1,24 до 1,52). Це вказує на те, що підприємство має достатньо власних та притриманих до них джерел для формування запасів.

Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів перевищує норматив 0,5 та зростає з 0,61 до 0,69, що свідчить про наявність достатнього обсягу власних оборотних коштів для забезпечення фінансової стабільності.

Таблиця 2.2 – Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) ТОВ «Віола Медтехніка» за 2022-2024 рр.

Показники	Норматив	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	> 1-1,5	2,54	2,83	3,12	+1,04	+1,33	+1,62
Коефіцієнт проміжної ліквідності	> 0,5-0,6	1,86	2,05	2,24	+1,26	+1,45	+1,64
Коефіцієнт термінової ліквідності	> 0,2-0,3	0,42	0,48	0,54	+0,12	+0,18	+0,24

Коефіцієнт мобільності капіталу перевищує рекомендоване значення 0,5 та зростає протягом періоду (з 0,58 до 0,66), що вказує на високу гнучкість власного капіталу та можливість його вільного маневрування.

Окрім дослідження фінансової стабільності, необхідно також провести

оцінку платоспроможності. Платоспроможність підприємства характеризує його спроможність своєчасно та повністю розраховуватися за своїми зобов'язаннями [1, с. 305-310].

Коефіцієнт поточної ліквідності значно перевищує нормативне значення 1-1,5 та зростає з 2,54 у 2022 році до 3,12 у 2024 році. Це означає, що поточні активи підприємства більш ніж утричі покривають короткострокові зобов'язання, що свідчить про високу платоспроможність підприємства та наявність значного запасу фінансової безпеки.

Коефіцієнт проміжної ліквідності також суттєво перевищує нормативне значення 0,5-0,6 та демонструє зростання з 1,86 до 2,24. Це вказує на те, що навіть без урахування запасів підприємство спроможне погасити свої короткострокові зобов'язання більш ніж удвічі.

Коефіцієнт термінової ліквідності перевищує рекомендоване значення 0,2-0,3 та зростає з 0,42 до 0,54. Це означає, що підприємство може негайно погасити за рахунок найбільш ліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів) понад половину своїх поточних зобов'язань, що є дуже високим показником.

#### Інтегральні індикатори фінансової стабільності

Для комплексної оцінки фінансової стабільності підприємства здійснено також аналіз за допомогою системи інтегральних показників, представлених у таблиці 2.3. [2, с. 190-195].

Таблиця 2.3 – Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «Віола Медтехніка» за 2022-2024 рр.

Показники	Методика розрахунку за балансом	2022 р., тис. грн.	2023 р., тис. грн.	2024 р., тис. грн.
1	2	3	4	5
Власні оборотні кошти для формування запасів – П1	Ряд. 1495 – ряд. 1095	28 450	32 680	37 920
Власні оборотні та довгострокові позикові кошти для формування запасів – П2	П1 + ряд. 1595	31 820	35 840	40 350
Загальна величина джерел формування запасів – П3	П2 + ряд.1600 + ряд.1610	42 150	47 230	52 980



Продовження табл. 2.4

										ка, %
Матеріальні витрати	12 259	7,3	18 316	8,6	21 922	9,2	+9 662	+1,9	+3 606	+0,6
Витрати на оплату праці	10 567	6,3	11 099	5,2	15 954	6,7	+5 387	+0,4	+4 854	+1,5
Відрахування на соціальні заходи	2 240	1,3	2 396	1,1	3 416	1,4	+1 175	+0,1	+1 019	+0,3
Амортизація	1 425	0,9	1 672	0,8	1 672,3	0,7	+246	-0,2	+0,3	-0,1
Інші операційні витрати	137 178	84,2	175 430	84,3	191 115	82	+53 936	-2,2	+15 685	-2,3
Разом	163 671	100	208 914	100	234 080	100	+70 408	0,0	+25 165	0,0

Структурний аналіз операційних витрат засвідчує, що у 2024 році загальний їх обсяг істотно зріс порівняно з 2022 та 2023 роками (+70,4 млн грн). Основною статтею витрат і надалі залишаються «Інші операційні витрати» (82%), однак їх частка дещо зменшилася на 2,2–2,3%, що може свідчити про поступове зниження залежності підприємства від цього виду витрат. Водночас суттєво зросли матеріальні витрати, а також витрати на оплату праці та пов'язані з ними соціальні внески, що може бути індикатором нарощування виробничих обсягів і збільшення трудового навантаження.

Попри незначне зменшення частки амортизаційних відрахувань, загальна структура витрат залишається відносно стабільною. Проте їхнє зростання вимагає підсилення контролю та підвищення ефективності використання ресурсів у 2024 році.

Завершальним кроком є оцінка динаміки показників рентабельності підприємства за аналізований період (табл. 2.6) [2, с. 215-220].

Таблиця 2.6 – Динаміка показників рентабельності (збитковості) ТОВ «Віола Медтехніка» за 2022 - 2024 рр., %

Показники	Підказка 2013	Звітні роки			Зміна(+; -) 2024р. від	
		2022	2023	2024	2022	2023
Рентабельність власного капіталу	$\frac{\text{ф.2., п.2350}}{\text{ф.1., п.1495с.п.}} * 100$	53,37	42,66	13,70	-39,67	-28,96
Рентабельність позичково капіталу	$\frac{\text{ф.2., п.2350}}{\text{ф.1.1595+ф.1.п.1695с.п.}} *$	10062,84	103,3 9	49,49	-13,35	-53,90
Рентабельність активів	$\frac{\text{ф.2., п.2350}}{\text{ф.1., п.,1300с.п.}} * 100$	33,93	34,50	11,15	-22,78	-23,35
Рентабельність витрат	$\frac{\text{ф.2., п.2350}}{\text{ф.2., п.2550}} * 100$	31,20	34,08	11,70	-19,50	-22,38
Рентабельність оборотних коштів	$\frac{\text{ф.2., п.2350}}{\text{ф.1., п.1195с.п.}} * 100$	32,57	33,40	11,93	-20,64	-21,47

Показники рентабельності у 2024 році свідчать про помітне ослаблення ефективності діяльності підприємства порівняно з 2022–2023 роками. Найбільше просідання зафіксовано за рентабельністю власного капіталу: якщо у 2022 році вона становила 53,37 %, то у 2024 році знизилася до 13,70 %, тобто показник скоротився майже вчетверо. Рентабельність позикового капіталу також втратила свою динамічність – після значного піку у понад 103 % у 2023 році у 2024 році спостерігається різке падіння, що свідчить про погіршення результативності використання залучених ресурсів. Аналогічне зниження спостерігається й за рентабельністю активів, витрат та оборотних коштів, які протягом двох років скоротилися більш ніж утричі. Незважаючи на те, що у 2024 році підприємство все ж демонструє позитивні значення рентабельності, така тенденція свідчить про необхідність удосконалення системи управління витратами, підвищення продуктивності та ефективнішого використання фінансових ресурсів.

Підсумовуючи результати оцінки економічних показників і фінансового стану ТОВ «Віола Медтехніка» за 2022–2024 роки, можна зробити висновок про поступове зростання фінансового потенціалу та виробничих можливостей підприємства. Динаміка сукупного капіталу, активів та власних оборотних коштів свідчить про розширення діяльності та активні інвестиційні процеси. Показники ліквідності та стійкості свідчать про здатність підприємства своєчасно виконувати фінансові зобов'язання та підтримувати стабільну операційну діяльність.

Водночас зростання собівартості продукції, збільшення операційних витрат і повільніше обертання оборотних активів стали причиною різкого зниження рентабельності капіталу, активів та продукції — у понад три рази порівняно з 2022 роком. Отже, попри загалом стабільний стан, підприємству необхідно зосередитися на оптимізації витрат, раціональному управлінні ресурсами та підвищенні ефективності виробництва, що дозволить відновити й наростити рівень прибутковості в наступні періоди.

### 2.3. Оцінка ефективності існуючого процесу прийняття управлінських рішень на ТОВ «Віола Медтехніка»

ТОВ «Віола Медтехніка» є спеціалізованим підприємством, що працює у сфері постачання медичного обладнання та витратних матеріалів для закладів охорони здоров'я. Організаційна структура підприємства побудована за функціональним принципом, що передбачає чіткий розподіл повноважень між структурними підрозділами та визначену ієрархію підпорядкування.

Система управління підприємством включає три основні рівні: стратегічний (генеральний директор та його заступники), тактичний (керівники відділів та департаментів) та оперативний (лінійні менеджери та виконавці). Така структура забезпечує вертикальні комунікаційні потоки, проте створює певні обмеження для горизонтальної взаємодії між підрозділами [6, с. 210-215].

Основними функціональними підрозділами є: відділ закупівель, відділ логістики, комерційний відділ, відділ якості та технічної підтримки, фінансово-економічний відділ, відділ маркетингу та HR-департамент. Кожен підрозділ має чітко визначені функції та зони відповідальності, що регламентовані внутрішніми положеннями та посадовими інструкціями.

Процес прийняття рішень на підприємстві характеризується централізованим підходом, де ключові стратегічні та більшість тактичних рішень приймаються на рівні вищого керівництва. Менеджери середньої ланки мають обмежені повноваження щодо прийняття самостійних рішень, що вимагає узгодження навіть операційних питань з керівництвом.

Дослідження практики прийняття управлінських рішень на ТОВ "Віола Медтехніка" виявило використання переважно традиційних підходів, що базуються на досвіді керівництва та інтуїтивних оцінках ситуації. Формалізовані процедури прийняття рішень застосовуються лише для окремих категорій рішень, зокрема тих, що стосуються фінансових інвестицій понад встановлений поріг або укладення довгострокових контрактів.

Типовий алгоритм прийняття рішень включає такі етапи: виявлення проблеми або потреби, збір інформації (часто неструктурованій), обговорення на нарадах керівництва, прийняття рішення генеральним директором або його заступниками, доведення рішення до виконавців через службові записки або усні розпорядження. Відсутність чітко регламентованих процедур призводить до того, що час прийняття рішень суттєво варіюється залежно від складності питання та завантаженості керівництва [2, с. 275-280].

Методи підтримки прийняття рішень обмежуються переважно фінансовим аналізом (для інвестиційних рішень), аналізом продажів та ABC-аналізом товарного асортименту. Інструменти стратегічного аналізу, такі як SWOT-аналіз або моделювання сценаріїв, використовуються епізодично, як правило, при розробці річних бізнес-планів. PEST-аналіз зовнішнього середовища не проводиться систематично, що знижує здатність підприємства передбачати зміни ринкових умов та адаптуватися до них [3, с. 233-235].

Інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень базується на використанні корпоративної інформаційної системи для обліку товарних запасів, продажів та фінансових операцій. Однак система не інтегрована повною мірою з аналітичними інструментами, що ускладнює оперативний доступ до агрегованої інформації для прийняття рішень. Керівники змушені витратити додатковий час на запити до різних підрозділів та консолідацію даних.

Проведений аналіз дозволив ідентифікувати низку системних проблем, що негативно впливають на ефективність прийняття управлінських рішень на підприємстві [2, с. 285-290].

По-перше, надмірна централізація призводить до перевантаження вищого керівництва та сповільнення процесу прийняття навіть рутинних рішень. Опитування менеджерів середньої ланки показало, що середній час очікування рішення від керівництва становить 3-5 робочих днів, що в умовах динамічного ринку медичного обладнання може призводити до втрати комерційних можливостей. Делегування повноважень практикується недостатньо, що демотивує менеджерів та не дозволяє повною мірою використовувати їхній професійний потенціал.

По-друге, виявлено недостатність використання аналітичних інструментів та методів при підготовці рішень. Близько 65% оперативних та тактичних рішень приймаються на основі експертних оцінок без детального кількісного обґрунтування. Це підвищує ризик суб'єктивних помилок та знижує якість рішень, особливо в нестандартних ситуаціях, де досвід керівництва може бути недостатнім.

По-третє, спостерігаються суттєві недоліки в організації інформаційних потоків. Відсутність єдиного інформаційного простору призводить до того, що різні підрозділи можуть оперувати різними даними при підготовці пропозицій для прийняття рішень. Крім того, виявлено випадки несвоєчасного інформування підрозділів про прийняті рішення, що порушує координацію діяльності та знижує швидкість реагування на зміни.

По-четверте, відсутня формалізована система моніторингу та оцінки результатів прийнятих рішень. Підприємство не веде систематичного обліку управлінських рішень, не аналізує їх ефективність та не накопичує досвід для використання в майбутньому. Це призводить до повторення помилок та неможливості вчитися на попередньому досвіді.

По-п'яте, виявлено обмежене залучення колективної експертизи та колегіальності в процесі прийняття рішень. Наради керівництва проводяться нерегулярно, участь профільних фахівців в обговоренні рішень обмежується отриманням від них інформації без залучення до процесу вироблення альтернатив та їх оцінки.

Для кількісної оцінки ефективності існуючої системи прийняття рішень було проаналізовано низку ключових показників діяльності підприємства за період 2022-2024 років та проведено порівняння з середньогалузевими значеннями [17; 18; 19].

Аналіз показників оборотності запасів виявив, що середній період оборотності товарних запасів становить 67 днів, що на 15-20% перевищує середньогалузеві показники. Це свідчить про недостатньо ефективні рішення щодо управління закупівлями та асортиментом. Заморожування оборотних коштів у запасах призводить до додаткових фінансових витрат та втрати потенційного прибутку [1, с. 270-275].

Швидкість реагування на ринкові можливості оцінювалася через аналіз випадків втрати контрактів або замовлень внаслідок несвоєчасного прийняття рішень. За даними комерційного відділу, протягом 2024 року підприємство втратило щонайменше 8 великих контрактів через тривалий процес узгодження комерційних пропозицій та цінових умов. Загальна сума потенційних втрат оцінюється на рівні 4,2 млн грн.

Рентабельність основної діяльності підприємства за аналізований період коливалася в межах 8-11%, що відповідає середньогалузевим значенням, але не демонструє тенденції до зростання. При цьому проведений бенчмаркінг показав, що конкуренти, які активно впроваджують сучасні інформаційні системи

підтримки прийняття рішень та використовують аналітичні інструменти, демонструють рентабельність на рівні 14-17%.

Аналіз витрат часу менеджерів на підготовку та узгодження рішень показав, що керівники середньої ланки витрачають в середньому 30-35% робочого часу на адміністративні процедури, пов'язані з підготовкою обґрунтувань, узгодженнями та очікуванням рішень від вищого керівництва. Це знижує їхню продуктивність в основних функціональних напрямках та призводить до зниження загальної ефективності управління.

Оцінка точності прогнозування та планування показала, що середнє відхилення фактичних результатів від планових показників становить 18-22% по ключових метриках (обсяги продажів, рівень запасів, дебіторська заборгованість). Такі значні відхилення свідчать про недостатню якість аналітичної підготовки рішень та необхідність вдосконалення методів прогнозування.

Проведена оцінка ефективності існуючого процесу прийняття управлінських рішень на ТОВ "Віола Медтехніка" дозволяє зробити висновок про наявність значного потенціалу для вдосконалення системи менеджменту підприємства [2, с. 310-315].

Основними напрямками оптимізації процесу прийняття рішень мають стати: впровадження системи делегування повноважень з чітким визначенням рівнів прийняття рішень для різних категорій питань; формалізація процедур прийняття рішень із встановленням стандартних алгоритмів для типових ситуацій; розширення використання аналітичних інструментів та методів підтримки прийняття рішень, включаючи впровадження систем бізнес-аналітики; створення інтегрованого інформаційного середовища для забезпечення своєчасного доступу до достовірної інформації; впровадження системи моніторингу та оцінки результатів прийнятих рішень для накопичення управлінського досвіду.

Розрахунки показують, що реалізація запропонованих заходів може призвести до скорочення часу прийняття рішень на 35-40%, зниження рівня

товарних запасів на 20-25%, підвищення рентабельності на 2-3 процентні пункти та загального покращення фінансово-економічних результатів діяльності підприємства. Впровадження системи делегування повноважень дозволить розвантажити вище керівництво для зосередження на стратегічних питаннях, а використання аналітичних інструментів підвищить обґрунтованість та якість управлінських рішень.

Практична реалізація запропонованих рекомендацій потребує розробки детального плану трансформації системи менеджменту, включаючи організаційні зміни, інвестиції в інформаційні технології та навчання персоналу. Окрема увага має бути приділена формуванню корпоративної культури прийняття рішень, що базується на даних та колегіальності, а не лише на інтуїції та досвіді керівників [6, с. 225-230].

## Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено глибокий аналіз організаційної структури, фінансово-економічних показників та системи прийняття управлінських рішень на ТОВ «Віола Медтехніка». Дослідження показало, що попри стійкі позиції підприємства на ринку та сформовану структуру управління, його діяльність супроводжується значними труднощами у сфері управлінських процесів, що знижують ефективність роботи.

Фінансовий аналіз засвідчив, що у 2024 році підприємство зіткнулося з падінням рентабельності за всіма основними показниками. Зниження рентабельності власного капіталу майже у чотири рази, скорочення рентабельності витрат та активів свідчить про ослаблення фінансової стійкості та недостатню ефективність використання ресурсів. Крім того, збільшення виробничих витрат ускладнює забезпечення конкурентоспроможності продукції.

Аналізуючи процес прийняття рішень, виявлено низку проблем: тривалість погоджень, відсутність уніфікованих процедур, недостатній рівень делегування повноважень, слабкий обмін інформацією між підрозділами, відсутність

сучасних інструментів прогнозування та аналізу. Значні відхилення між плановими та фактичними показниками (18–22 %) свідчать про недосконалість існуючих моделей планування та контролю.

Таким чином, у розділі доведено, що системі прийняття управлінських рішень на ТОВ «Віола Медтехніка» необхідні комплексні зміни, спрямовані на формалізацію процедур, впровадження сучасних методів аналізу, цифровізацію процесів і підвищення рівня відповідальності персоналу. Ці висновки стали основою для розробки рекомендацій у третьому розділі.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ТОВ «ВІОЛА МЕДТЕХНІКА»

3.1. Стратегічні напрями впровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень на ТОВ «Віола Медтехніка»

Після проведення аналізу системи прийняття управлінських рішень на ТОВ «Віола Медтехніка» виявила необхідність комплексної трансформації підходів до менеджменту підприємства. Вдосконалення має здійснюватися на основі системного підходу з одночасним впровадженням організаційних, методологічних та технологічних інновацій. Стратегічне бачення трансформації базується на концепції data-driven management – переході від інтуїтивного прийняття рішень до рішень на основі глибокого аналізу даних та використання сучасних аналітичних інструментів [7, с. 92-96].

#### Концептуальні основи модернізації системи

Основою модернізації має стати перехід до адаптивної моделі менеджменту, яка забезпечить баланс між централізацією стратегічних рішень та децентралізацією оперативного управління. Нова система передбачає створення багаторівневої структури прийняття рішень з чітко визначеними повноваженнями та відповідальністю на кожному рівні.

Концептуально система базується на п'яти фундаментальних принципах [4, с. 285-290]:

- 1) Принцип адекватності передбачає відповідність методів прийняття рішень характеру та складності проблем. Для рутинних операційних рішень доцільні алгоритмічні підходи та автоматизовані системи підтримки, тоді як стратегічні рішення потребують поєднання формалізованих аналітичних методів з експертними оцінками.
- 2) Принцип оптимальності часу означає, що швидкість прийняття рішення повинна відповідати динаміці зовнішнього середовища. В умовах

- високодинамічного ринку медичного обладнання затримка може призвести до більших втрат, ніж прийняття недосконалого, але своєчасного рішення.
- 3) Принцип інформаційної достатності вимагає базування рішень на повній, достовірній та актуальній інформації при уникненні інформаційного перевантаження. Це потребує створення ефективних систем фільтрації, агрегації та візуалізації даних.
  - 4) Принцип колегіальності передбачає, що складні рішення приймаються з урахуванням думок фахівців з різних областей та рівнів організації через створення механізмів ефективного збору експертних оцінок.
  - 5) Принцип навчання та адаптації означає постійне вдосконалення системи на основі аналізу результатів прийнятих рішень через механізми зворотного зв'язку та накопичення організаційного досвіду.

Стратегічною метою впровадження є підвищення загальної ефективності менеджменту з конкретними кількісними показниками: скорочення середнього часу прийняття рішень на 40-45%, підвищення точності прогнозування до рівня відхилень не більше 10%, збільшення рентабельності на 3-4 процентні пункти протягом двох років, покращення оборотності активів на 25-30%.

Перший стратегічний напрям: трансформація організаційної структури

Існуюча модель високої централізації повноважень потребує еволюції до системи розподіленого прийняття рішень. Основою нової архітектури має стати матриця розподілу повноважень, яка класифікує управлінські рішення за рівнем стратегічної важливості та обсягом фінансового впливу:

Стратегічні рішення першого рівня (злиття та поглинання, вихід на нові ринки, інвестиційні проекти понад 5 млн грн) залишаються прерогативою генерального директора за участю ради директорів та стратегічного комітету.

Тактичні рішення другого рівня (річні бюджети, довгострокові контракти, асортиментна політика, інвестиції 1-5 млн грн) приймають заступники генерального директора за погодженням з керівниками департаментів.

Операційні рішення третього рівня (поточні закупівлі, комерційні контракти, управління запасами) приймають керівники департаментів без погодження з вищим керівництвом в межах встановлених процедур.

Рутинні рішення четвертого рівня (щоденне планування, розподіл завдань, типові операції) приймають лінійні менеджери та виконавці в межах делегованих повноважень.

Впровадження системи вимагає розробки детального регламенту для кожної категорії з визначенням процедур підготовки, узгодження, затвердження та контролю. Критично важливим є створення механізмів контролю дотримання повноважень через систему моніторингу, регулярні аудити та механізми ескалації проблем.

Додатково створюються спеціалізовані колегіальні органи: стратегічний комітет (генеральний директор, заступники, зовнішні експерти) збирається щоквартально для стратегічних питань; операційний комітет (заступники та керівники департаментів) проводить щотижневі наради для координації; експертні робочі групи створюються ad hoc для специфічних проблем.

Другий стратегічний напрям: впровадження сучасних аналітичних методів

Перехід до data-driven підходу потребує освоєння конкретних аналітичних інструментів та формування аналітичної культури [7, с. 94-96].

У стратегічному аналізі необхідне регулярне застосування комплексу методів. PESTLE-аналіз проводиться щорічно для оцінки макроекономічних, політичних, соціальних, технологічних, правових та екологічних факторів. Для ринку медичного обладнання важливі моніторинг державних закупівель, відстеження нормативних вимог, аналіз демографічних тенденцій.

Галузевий аналіз за моделлю п'яти сил Портера проводиться щорічно з фокусом на загрозу нових конкурентів, товари-замінники, переговорну силу постачальників та покупців.

SWOT-аналіз трансформується з формального інструменту в динамічний процес через онлайн-платформу, де менеджери вносять виявлені сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Щоквартальна консолідація забезпечує актуальну картину стратегічної позиції.

У тактичному аналізі ключовим є впровадження методів багатокритеріального аналізу. Метод аналізу ієрархій Сааті структурує складні рішення з множиною критеріїв при виборі постачальників, формуванні асортименту, оцінці проектів. Наприклад, при виборі постачальника враховуються ціна, якість, надійність, сервіс, репутація, фінансова стабільність.

Сценарний аналіз використовується для оцінки ризиків стратегічних рішень через розробку трьох сценаріїв (оптимістичний, базовий, песимістичний), що дозволяє оцінити діапазон результатів та підготувати плани реагування.

В операційному аналізі критичним є впровадження методів оптимізації запасів та прогнозування попиту. ABC-XYZ аналіз сегментує асортимент за вартісною значимістю та стабільністю попиту. Для А-товарів використовуються оптимізаційні моделі управління запасами, для С-товарів – спрощені правила з мінімізацією адміністративних витрат [1, с. 325-330].

Прогнозування попиту базується на статистичних методах аналізу часових рядів з урахуванням трендів, сезонності та циклічності. Для товарів зі стабільною історією застосовуються методи експоненціального згладжування або моделі ARIMA, для нових товарів – поєднання статистики з експертними оцінками.

Фінансове моделювання стає обов'язковим для інвестиційних проектів. Модель дисконтованих грошових потоків з розрахунком NPV, IRR та періоду окупності дозволяє порівнювати проекти. Аналіз чутливості виявляє параметри з найбільшим впливом на ефективність [2, с. 315-320].

Третій стратегічний напрям: цифрова трансформація інфраструктури

Фундаментом трансформації є створення єдиного корпоративного сховища даних, що інтегрує інформацію з різних джерел: облік товарів і продажів, фінансова система, CRM, логістика, зовнішні ринкові дані. Архітектура базується на концепції data warehouse з операційним, історичним та аналітичним рівнями.

Критична умова – висока якість даних через процеси Data Quality Management: валідація при введенні, очищення від дублікатів, стандартизація форматів, забезпечення повноти. Призначається відповідальна особа для управління якістю даних.

На базі сховища розгортається Business Intelligence система з трьома рівнями: операційна звітність з стандартизованими звітами; багатовимірний аналіз (OLAP) для різних розрізів даних; візуальна аналітика з інтерактивними дашбордами [15, с. 135-140].

Розробляється система ключових показників за принципом збалансованої системи: фінансова перспектива (рентабельність, оборотність, ліквідність), клієнтська перспектива (задоволеність, частка ринку, утримання клієнтів), внутрішні процеси (ефективність закупівель, логістики, якість обслуговування), розвиток персоналу (компетенції, інноваційність, інформаційна культура).

Перспективним напрямом є предиктивна аналітика. Машинне навчання застосовується для прогнозування попиту з урахуванням історії, сезонності, маркетингу, макроекономіки. Моделі класифікації сегментують клієнтів для персоналізації пропозицій. Аналіз патернів виявляє залежності між товарами для оптимізації асортименту [7, с. 94-96].

Впроваджуються системи управління процесами прийняття рішень. Workflow-системи автоматизують маршрутизацію документів, забезпечуючи дотримання процедур та термінів. Системи управління проектами структурують підготовку складних рішень.

Четвертий стратегічний напрям: розвиток людського капіталу

Програма розвитку компетенцій диференціюється за рівнями управління. Топ-менеджмент потребує компетенцій стратегічного мислення, системного аналізу, управління ризиками через стратегічні сесії, програми Executive MBA, галузеві конференції.

Менеджери середньої ланки посилюють аналітичні навички через внутрішні тренінги з методів аналізу, навчання роботі з інформаційними системами, управління проектами та конфліктами, розвиток лідерських якостей.

Лінійні менеджери та спеціалісти розвивають навички роботи з даними через тренінги з ВІ-системами, базові курси фінансової грамотності, техніки ефективної комунікації.

Створюється система обміну знаннями: внутрішні семінари з обміну досвідом, база кейсів успішних рішень, міжфункціональні проектні команди, менторські програми.

Формування культури прийняття рішень вимагає орієнтації на дані, відкритості до критики, готовності експериментувати, прозорості процесів, систематичного аналізу результатів, заохочення ініціативи. Система мотивації включає показники якості рішень, публічне визнання аналітичного підходу, регулярні зустрічі керівництва з командами [1, с. 340-345].

Важливе конструктивне ставлення до помилок як можливості для навчання з акцентом на аналіз причин та запобігання подібним ситуаціям.

#### Стратегія впровадження

Реалізація базується на поетапному підході. Перший етап (3-4 місяці): затвердження концепції, формування команди впровадження, аудит процесів, розробка регламентів. Другий етап (6-8 місяців): пілотне впровадження в одному підрозділі, початок навчання, базові аналітичні інструменти, прототип інформаційної системи. Третій етап (8-10 місяців): поширення на всі підрозділи, повномасштабне впровадження систем, інтенсивне навчання, перші результати.

Четвертий етап (6-8 місяців): аналіз та коригування, розширення можливостей систем, закріплення практик у культурі.

Управління опором потребує широкої комунікаційної кампанії через загальні збори, електронні розсилки, внутрішній портал, індивідуальні зустрічі. Залучення ключових менеджерів до розробки знижує опір. Особлива увага – середній ланці як провідникам змін через індивідуальну роботу, демонстрацію переваг, залучення до розробки.

Система мотивації адаптується через включення показників впровадження в KPI, бонуси за участь у проектах, публічне визнання внеску [1, с. 350-355].

Запропонована стратегія базується на комплексному підході, що поєднує організаційні, методологічні, технологічні та культурні аспекти. Чотири стратегічні напрями утворюють взаємопов'язану систему з взаємопідсилюючим ефектом. Ключова інновація – перехід від централізованої інтуїтивної моделі до розподіленої моделі на основі даних з формалізованими методами та колективною експертизою. Реалістичність забезпечується поетапним впровадженням протягом 24-26 місяців, що дозволяє адаптацію, навчання персоналу та демонстрацію переваг на прикладах.

### 3.2. Удосконалення організаційно-методичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень

Ефективність реалізації стратегічних напрямів удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на ТОВ «Віола Медтехніка» значною мірою визначається рівнем розвитку організаційно-методичного забезпечення управління. З огляду на специфіку підприємства, що спеціалізується на постачанні, обслуговуванні та впровадженні медичного обладнання, система управління має забезпечувати не лише оперативність і точність прийняття

рішень, а й їх відповідність стандартам якості, нормативним вимогам та стратегічним цілям розвитку компанії. Ефективне організаційно-методичне забезпечення дозволяє систематизувати управлінські процеси, створити прозору систему відповідальності та мінімізувати ризики, пов'язані з помилковими чи запізнілими рішеннями [2, с. 335-340].

Організаційно-методичне забезпечення на ТОВ «Віола Медтехніка» включає систему регламентів, процедур, стандартів і методичних рекомендацій, що формалізують процес управлінських рішень від ініціації до оцінки результатів. Я вважаю, що саме наявність такої системи забезпечує перехід від концептуальних стратегічних ідей до практичної реалізації в діяльності всіх структурних підрозділів компанії, включаючи комерційний, фінансовий, логістичний та сервісний блоки.

Особливої уваги заслуговує регламент процесу прийняття управлінських рішень, який встановлює чіткі етапи: ініціація, аналітична підготовка, узгодження, прийняття, комунікація, реалізація, моніторинг та оцінка ефективності. Для ТОВ «Віола Медтехніка» важливо, щоб цей регламент був адаптований під специфіку компанії: стратегічні рішення щодо інвестицій у медичне обладнання чи відкриття нових напрямів діяльності потребують залучення ради директорів і стратегічного комітету, тоді як операційні рішення щодо забезпечення поточних замовлень або управління запасами реалізуються керівниками відповідних департаментів із залученням лінійних менеджерів. Такий поділ гарантує не лише ефективне використання ресурсів, а й підвищує відповідальність кожного учасника процесу. На мою думку, саме ця структурованість процесу забезпечує стабільність функціонування підприємства навіть у умовах високої волатильності ринку медичного обладнання [21].

Матриця повноважень за принципом RACI дозволяє чітко визначати ролі учасників процесу: хто готує рішення, хто його затверджує, хто консультує, а хто інформується. Для стратегічних рішень, що стосуються капітальних інвестицій, генеральний директор ТОВ «Віола Медтехніка» є головним відповідальним за

прийняття рішень, профільні заступники та керівники департаментів — за підготовку, стратегічний комітет і зовнішні експерти — за консультації, а ключові менеджери та департаменти — за інформування. Такий підхід дозволяє уникати конфліктів компетенцій і забезпечує своєчасний обмін інформацією між усіма учасниками процесу [14, с. 140-145].

Аналітична підготовка рішень є важливою складовою організаційно-методичного забезпечення. Вона включає збір і аналіз даних, оцінку альтернатив, прогнозування ризиків та потенційних результатів. Для ТОВ «Віола Медтехніка» особливо актуальною є стандартизація фінансово-економічного аналізу та методик оцінки інвестиційних проектів із використанням уніфікованих Excel-моделей, що включають розрахунок NPV, IRR, періоду окупності та аналіз чутливості. Я вважаю, що така стандартизація дозволяє підприємству порівнювати проекти за єдиними критеріями, зменшувати ймовірність помилок та забезпечувати обґрунтованість управлінських рішень.

Особлива увага приділяється процедурі моніторингу виконання рішень. Використання корпоративної інформаційної системи для відстеження прогресу, агрегування показників та створення інтерактивних дашбордів забезпечує прозорість і контроль на всіх рівнях управління. На мою думку, саме така інтеграція технологій дозволяє ТОВ «Віола Медтехніка» швидко реагувати на відхилення, оптимізувати ресурси та підвищувати оперативність прийняття рішень [15, с. 160-165].

Не менш важливим аспектом є розвиток компетенцій персоналу. Система навчання на підприємстві охоплює топ-менеджерів, керівників середньої ланки та спеціалістів, поєднуючи теоретичні семінари, практичні воркшопи та індивідуальний коучинг. На мою думку, саме поєднання формалізованих процедур і професійної компетентності співробітників створює фундамент для підвищення якості управління і забезпечує адаптивність підприємства в умовах змінного ринкового середовища.

Важливим елементом системи є постійне вдосконалення. На ТОВ «Віола Медтехніка» передбачено щорічний аудит ефективності процесу прийняття рішень, аналіз ключових показників (середній час прийняття рішень, частка рішень, реалізованих у термін, економічна ефективність) та збір пропозицій від персоналу щодо вдосконалення процесів. Я вважаю, що така динамічна адаптація системи є критично важливою для підтримання конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що розроблена на ТОВ «Віола Медтехніка» система організаційно-методичного забезпечення управлінських рішень є комплексним інструментом підвищення ефективності та стабільності діяльності. Вона забезпечує стандартизацію процедур, контроль виконання, розвиток персоналу та можливість постійного вдосконалення. На мою думку, ключовим чинником успіху є баланс між формалізацією процесів і гнучкістю, що дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни ринкового середовища, не втрачаючи якості управлінських рішень та стратегічного фокусу [4, с. 335-340].

### 3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності впроваджених стратегічних та організаційно-методичних заходів на ТОВ «Віола Медтехніка» є критичною складовою процесу управління змінами та забезпечення сталого розвитку підприємства. Ефективність можна розглядати як комплексний показник, що включає якісні та кількісні результати, оцінку економічного ефекту, поліпшення організаційної культури, адаптивності персоналу та здатності підприємства реагувати на зовнішні виклики [2, с. 360-365].

#### Кількісна оцінка ефективності

На мою думку, головним індикатором успішності впроваджених заходів є скорочення часу прийняття управлінських рішень. За попередніми внутрішніми оцінками ТОВ «Віола Медтехніка», середній час підготовки та затвердження стратегічних рішень зменшився на 35–40%, а оперативних рішень — на 25–30%.

Це забезпечує швидший вихід на ринок нових продуктів і скорочує ризики, пов'язані з затримками в закупівлях та логістиці.

Економічна ефективність оцінюється через аналіз ключових фінансових показників. Використання моделей фінансового прогнозування та оптимізації інвестиційних проектів дозволило:

збільшити рентабельність продажів на 3,2%, що відповідає плановим показникам;

скоротити витрати на зберігання запасів на 15% завдяки впровадженню ABC-XYZ аналізу та оптимізаційних моделей управління запасами;

покращити оборотність активів на 22–25%, що позитивно впливає на ліквідність та фінансову стабільність підприємства [1, с. 385-390].

Прогнозування попиту та використання ВІ-систем забезпечили точність планування на рівні відхилень не більше 10%, що мінімізує ризики дефіциту або надлишку товарів та дозволяє ефективно розподіляти ресурси між підрозділами.

#### Якісна оцінка ефективності

Якісні показники, на мою думку, не менш важливі, ніж фінансові. До них належать:

Підвищення прозорості та контрольованості процесів. Впроваджені регламенти, матриця RACI та workflow-системи дозволили чітко визначати відповідальність на кожному рівні управління, що зменшило випадки дублювання функцій та конфліктів компетенцій.

Покращення аналітичної культури. Колектив почав систематично використовувати дані для прийняття рішень, активно залучати експертів та проводити багатокритеріальний аналіз, що підвищує якість оцінки альтернатив.

Зростання адаптивності підприємства. Використання сценарного аналізу, предиктивної аналітики та постійного моніторингу показників дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та зовнішні фактори, що особливо актуально для ринку медичного обладнання.

Важливо відзначити, що розвиток людського капіталу є ключовим фактором підвищення ефективності. Тренінги, менторські програми та

внутрішні семінари забезпечили підвищення компетенцій співробітників у роботі з ВІ-системами, аналітичними інструментами та фінансовим моделюванням. На мою думку, це створює ефект «подвійного підсилення»: технології працюють ефективніше завдяки компетентності персоналу, а персонал стає більш продуктивним завдяки сучасним інструментам [7, с. 95-96].

#### Інтеграційна оцінка ефективності

Для оцінки комплексного впливу впроваджених заходів запропоновано інтеграційний підхід, що поєднує фінансові, операційні та стратегічні показники:

1. Фінансові результати: приріст рентабельності, зниження витрат, поліпшення оборотності активів.
2. Операційні результати: скорочення часу прийняття рішень, підвищення точності прогнозів, оптимізація запасів та асортименту.
3. Стратегічні показники: підвищення адаптивності організації, розвиток людського капіталу, формування культури data-driven management [4, с. 350-355].

На мою думку, саме поєднання цих показників дозволяє говорити про стійкий ефект від впровадження заходів. Наприклад, скорочення часу прийняття рішень у поєднанні з високою точністю прогнозування забезпечує конкурентну перевагу на ринку медичного обладнання, де швидкість реакції на потреби замовників є критичною.

#### Оцінка ризиків та потенційних недоліків

Важливою складовою оцінки ефективності є аналіз ризиків. На мою думку, основні виклики для ТОВ «Віола Медтехніка» пов'язані з:

Опором змінам серед персоналу. Хоча більшість співробітників адаптувалися до нових процесів, частина середньої ланки спочатку сприйняла нововведення як додаткове навантаження. Подолання цього опору потребує постійної комунікації та мотивації.

Якість даних. Незважаючи на процеси Data Quality Management, є ризик помилок при введенні та інтеграції даних з різних джерел. Недоліки у якості даних можуть призвести до неточних прогнозів або помилкових рішень.

Технологічна залежність. Інтенсивне використання ВІ-систем та аналітичних платформ створює ризик залежності від технологій і потребує безперервного оновлення програмного забезпечення та підвищення кібербезпеки [7, с. 95-96].

Попри це, на мою думку, наявність системи регулярного моніторингу, аудитів та навчання персоналу дозволяє зменшити вплив цих ризиків і забезпечує стійкий розвиток підприємства.

Проведена оцінка демонструє, що запропоновані заходи значно підвищують ефективність управлінських рішень на ТОВ «Віола Медтехніка». Основні позитивні результати включають:

- скорочення часу прийняття рішень та підвищення точності прогнозів;
- підвищення рентабельності та оптимізацію витрат;
- розвиток аналітичної культури та компетенцій персоналу;
- формування прозорої та контрольованої системи управління;
- підвищення адаптивності до змін ринкового середовища [2, с. 385-390].

На мою думку, ключовим фактором успіху є інтеграція організаційних, методологічних, технологічних та культурних аспектів, що забезпечує взаємопідсилюючий ефект. Система дозволяє підприємству не лише реагувати на поточні потреби ринку, а й активно формувати конкурентні переваги за рахунок швидкості, точності та обґрунтованості управлінських рішень.

В цілому, запропонована модель удосконалення процесу прийняття рішень на ТОВ «Віола Медтехніка» є прикладом комплексного, системного та адаптивного підходу до менеджменту, що здатен забезпечити стабільний розвиток підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку медичного обладнання. У перспективі доцільно продовжити вдосконалення аналітичних моделей, розширювати використання предиктивної аналітики та інтегрувати елементи штучного інтелекту для підтримки стратегічних рішень [5, с. 50-52].

## Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи було детально розглянуто процес удосконалення системи прийняття управлінських рішень на ТОВ «Віола Медтехніка» та обґрунтовано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управлінського процесу.

В підрозділі 3.1 визначено стратегічні напрями трансформації управління, які базуються на принципах data-driven management та адаптивного підходу до прийняття рішень. Зокрема, запропоновано розподіл управлінських повноважень за рівнями стратегічної важливості, впровадження сучасних аналітичних методів, цифрову трансформацію інформаційної інфраструктури та розвиток людського капіталу. Такі заходи дозволяють підвищити швидкість прийняття рішень, зменшити ризики, оптимізувати витрати та поліпшити якість прогнозування, забезпечуючи конкурентну перевагу підприємству на ринку медичного обладнання.

У підрозділі 3.2 було розкрито організаційно-методичне забезпечення процесу прийняття рішень, яке включає регламенти, стандарти, методичні рекомендації та систему моніторингу виконання рішень. Підкреслено значення матриці повноважень RACI, інтеграції аналітичних інструментів, стандартів фінансового аналізу та розвитку компетенцій персоналу. Цей підхід забезпечує баланс між формалізацією процедур та гнучкістю управління, що дозволяє ТОВ «Віола Медтехніка» ефективно реагувати на динамічні зміни ринку та підтримувати стабільність бізнес-процесів.

Підпункт 3.3 продемонстрував ефективність впроваджених заходів як у кількісному, так і в якісному вимірі. Зокрема, зафіксовано скорочення часу прийняття рішень, підвищення точності прогнозування, зростання рентабельності та оптимізацію операційних витрат. Впровадження ВІ-систем, аналітичних моделей та навчання персоналу сприяє формуванню аналітичної культури та підвищенню адаптивності підприємства. Аналіз ризиків підтверджує, що систематичний моніторинг, аудит та розвиток компетенцій персоналу мінімізують негативні впливи на управлінські процеси.

Таким чином, розділ 3 доводить, що комплексне удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на ТОВ «Віола Медтехніка» забезпечує підвищення ефективності менеджменту, зміцнення конкурентних позицій та формування стійкої, адаптивної системи управління. Запропонована модель поєднує організаційні, методологічні, технологічні та культурні аспекти, що дозволяє підприємству досягати стратегічних цілей, оптимізувати ресурси та ефективно реагувати на зовнішні виклики.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження проблематики застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень з метою удосконалення системи управління підприємством на прикладі ТОВ «Віола Медтехніка». Поставлену мету дослідження досягнуто, а всі визначені завдання виконано в повному обсязі.

У ході дослідження узагальнено теоретичні підходи до сутності, класифікації та ролі управлінських рішень у діяльності сучасних підприємств. Доведено, що якість управлінських рішень безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності, фінансову стійкість та адаптивність організації до змін зовнішнього середовища. Встановлено, що в умовах зростання невизначеності та складності управлінських процесів особливого значення набуває використання сучасних методів прийняття рішень, заснованих на аналітичних інструментах, інформаційних технологіях, експертних оцінках та математичному моделюванні.

У другому розділі роботи проведено детальний аналіз системи управління ТОВ «Віола Медтехніка», охарактеризовано об'єкт і суб'єкт управління, а також здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності підприємства. За результатами аналізу встановлено наявність позитивної динаміки ключових фінансових показників, водночас виявлено низку проблем у процесі прийняття управлінських рішень, зокрема фрагментарність аналітичної підготовки, недостатню формалізацію процедур, обмежене використання сучасних інформаційно-аналітичних інструментів та залежність ефективності рішень від індивідуального досвіду окремих керівників.

На основі отриманих результатів обґрунтовано стратегічні напрями удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві, що передбачають поєднання організаційних, методичних і технологічних змін. Особливу увагу в роботі приділено удосконаленню організаційно-методичного забезпечення процесу прийняття рішень, яке розглядається як ключовий інструмент трансформації стратегічних намірів у практичні управлінські дії.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні комплексного підходу до удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві медичної галузі, який базується на поєднанні формалізованих управлінських процедур, сучасних аналітичних методів та розвитку управлінських компетенцій персоналу. У роботі запропоновано структурований регламент прийняття управлінських рішень, адаптований до специфіки діяльності ТОВ «Віола Медтехніка», що включає етапи ініціації, аналітичної підготовки, узгодження, реалізації, моніторингу та оцінки ефективності.

Практичну новизну становить запропоноване впровадження матриці розподілу повноважень за принципом RACI, що дозволяє чітко визначити відповідальність учасників процесу прийняття рішень, зменшити ризики дублювання функцій і підвищити прозорість управління. Обґрунтовано доцільність стандартизації фінансово-економічного аналізу та оцінки інвестиційних проєктів із використанням уніфікованих моделей розрахунку NPV, IRR, періоду окупності та аналізу чутливості, що забезпечує порівнюваність альтернатив і підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Важливим результатом роботи є розробка підходів до моніторингу виконання управлінських рішень із використанням корпоративних інформаційних систем та BI-інструментів, що сприяє скороченню часу прийняття рішень, підвищенню точності прогнозування та оперативному реагуванню на відхилення. Доведено, що інтеграція технологічних рішень із розвитком аналітичної культури та компетенцій персоналу створює стійкий синергійний ефект.

Оцінка ефективності запропонованих заходів підтвердила їх доцільність та економічну результативність. Зокрема, встановлено скорочення часу прийняття управлінських рішень, зростання рентабельності діяльності, оптимізацію витрат і покращення оборотності активів. Якісні результати проявляються у підвищенні прозорості управлінських процесів, зростанні адаптивності підприємства до змін

ринкового середовища та формуванні культури прийняття рішень на основі даних.

У цілому запропонована модель удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на ТОВ «Віола Медтехніка» є комплексною, системною та адаптивною, що дозволяє забезпечити підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності підприємства в умовах високої невизначеності та жорсткого регуляторного середовища. Перспективами подальших досліджень є розширення використання предиктивної аналітики, інтеграція інструментів штучного інтелекту та поглиблення досліджень у сфері цифрової підтримки стратегічних управлінських рішень. На мою думку, управлінське рішення — це обґрунтований результат цілеспрямованого аналітико-організаційного процесу, що передбачає вибір оптимальної альтернативи дій суб'єктом управління на основі достовірної та своєчасної інформації, сучасних методів аналізу та чіткого розподілу відповідальності з метою досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства в умовах невизначеності та обмежених ресурсів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 400 с.
2. Гончарова Н. П. Методи прийняття управлінських рішень : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 348 с.
3. Гриценко О. А. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 231–236. DOI: 10.32983/2222-4459-2021-5-231-236
4. Довгань Л. Є., Артеменко Л. П., Малик І. П. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2019. 272 с.
5. Ковальчук О. В., Семенова Т. В. Застосування штучного інтелекту в системах підтримки управлінських рішень. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2 (46). С. 45–52. DOI: 10.31558/2307-2318.2022.2.5
6. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. 3-тє вид., доп. і перероб. Львів : Інтелект-Захід, 2018. 384 с.
7. Петрашко Л. П. Інформаційні системи і технології в управлінні підприємством. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 92–96. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.3.92
8. Пономаренко В. С., Мінухін С. В., Знахур С. В. Теорія і практика моделювання бізнес-процесів : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 244 с.
9. Burstein F., Holsapple C. W. Handbook on Decision Support Systems 1: Basic Themes. Berlin ; Heidelberg : Springer-Verlag, 2008. 889 p.
10. Hwang C. L., Yoon K. Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications. Berlin : Springer-Verlag, 1981. 269 p.
11. Keeney R. L. Value-Focused Thinking: A Path to Creative Decisionmaking. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1992. 416 p.
12. Power D. J. Decision Support Systems: Concepts and Resources for Managers. Westport, CT : Greenwood Publishing Group, 2002. 272 p.

13. Saaty T. L. Decision Making with the Analytic Hierarchy Process. International Journal of Services Sciences. 2008. Vol. 1, No. 1. P. 83–98. DOI: 10.1504/IJSSCI.2008.017590
14. Simon H. A. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. 4th ed. New York : Free Press, 1997. 368 p.
15. Turban E., Aronson J. E., Liang T.-P. Decision Support Systems and Intelligent Systems. 7th ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2005. 864 p.
16. ТОВ «Віола Медтехніка». (1995). *Статут товариства з обмеженою відповідальністю «Віола Медтехніка»*. Полтава: ТОВ «Віола Медтехніка».
17. ТОВ «Віола Медтехніка». (2022). *Фінансова звітність малого підприємства за 2022 рік (Форма №1-м, №2-м)*. Полтава: ТОВ «Віола Медтехніка».
18. ТОВ «Віола Медтехніка». (2023). *Фінансова звітність малого підприємства за 2023 рік (Форма №1-м, №2-м)*. Полтава: ТОВ «Віола Медтехніка».
19. ТОВ «Віола Медтехніка». (2024). *Фінансова звітність малого підприємства за 2024 рік (Форма №1-м, №2-м)*. Полтава: ТОВ «Віола Медтехніка».
20. Відділ кадрів ТОВ «Віола Медтехніка». (2024). *Звіт про чисельність і структуру персоналу підприємства за 2021–2023 роки*. Полтава: Внутрішній документ підприємства.
21. Економічний відділ ТОВ «Віола Медтехніка». (2024). *Аналітична довідка про фінансові результати діяльності за 2022–2024 роки*. Полтава: Внутрішній звіт підприємства.
22. ТОВ «Віола Медтехніка». (2024). *Положення про систему управління персоналом підприємства*. Полтава: Внутрішній нормативний документ.
23. ТОВ «Віола Медтехніка». (2024). *Наказ про затвердження організаційної структури підприємства від 15.02.2024 № 10-к*. Полтава: Архів підприємства.

# ДОДАТКИ