

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
магістра

**ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИК ПРИЙНЯТТЯ  
РІШЕНЬ СТОСОВНО ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА**

В.о. завідувачки кафедри,  
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,  
канд. екон. наук, доц...

Вікторія ЛЯШЕВСЬКА

Здобувач, гр. ЕВ-61

Любов КОЗАРЕНКО

Харків – 2024

# МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 – Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.завідувача кафедри

\_\_\_\_\_ Болотна О.В.  
підпис                      прізвище, ініціали

«08» жовтня 2024 року

## З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

\_\_\_\_\_ Козаренко Любов Романівна \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Дослідження та удосконалення методик прийняття рішень стосовно зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Керівник роботи: Ляшевська Вікторія Іванівна, к.е.н., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва ХНУ імені В.Н. Каразіна

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «05» листопада 2024 року № 2101-5/3593

2. Строк подання студентом роботи «12» грудня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: сутність та особливості процесу прийняття рішень, стадії процесу прийняття рішень та їхня характеристика, методики прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності, загальна характеристика ТОВ «АМ Капітал», аналіз економічних і фінансових

показників ТОВ «АМ Капітал», аналіз управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності в ТОВ «АМ Капітал», етична складова процесу прийняття рішень в ТОВ «АМ Капітал», використання штучного інтелекту, як інструмент удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності в ТОВ «АМ Капітал», мінімізація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «АМ Капітал» шляхом оптимізації процесу прийняття управлінських рішень

#### 4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ СТОСОВНО ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
2	АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АМ КАПІТАЛ»
3	УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ТОВ «АМ КАПІТАЛ»
4	ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

5. Дата видачі завдання «1» жовтня 2024 року

Студент

\_\_\_\_\_ підпис

**Козаренко Л.Р.**

ініціали, прізвище

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ підпис

**Ляшевська В.І.**

ініціали, прізвище

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 93 сторінки, 18 таблиць, 22 рисунків, список використаних джерел зі 100 найменувань.

### Дослідження та удосконалення методик прийняття рішень стосовно зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Робота виконана за матеріалами праць зарубіжних та вітчизняних вчених в області менеджменту, присвячені дослідженню та удосконаленню методик прийняття рішень стосовно зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є методики прийняття рішень, які реалізується ТОВ «АМ Капітал» (м. Харків, Україна).

Завданнями роботи є:

- Визначити сутність та особливості процесу прийняття рішень;
- Сформулювати стадії процесу прийняття рішень та надати їхню характеристику;
- Методики прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності;
- Надати загальну характеристику ТОВ «АМ Капітал»;
- Провести аналіз економічних і фінансових показників ТОВ «АМ КАПІТАЛ» за 2021-2023 роки;
- Здійснити аналіз управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності в ТОВ «АМ Капітал»;
- Виділити етичну складову процесу прийняття рішень в ТОВ «АМ Капітал»;
- Охарактеризувати використання штучного інтелекту, як інструменту удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності в ТОВ «АМ Капітал»;

- Надати рекомендації щодо мінімізації ризиків у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «АМ Капітал» шляхом оптимізації процесу прийняття управлінських рішень.

Рік виконання роботи 2024

Рік захисту роботи 2024

## АНОТАЦІЯ

Реальний вихід із ситуації з проблемами забезпечення нормальної діяльності підприємства в сьогоденні та майбутньому на основі оволодіння методологіями та методами прийняття управлінських рішень. Особливо гостро ця проблема постає в умовах нестабільності виробництва та його спаду. Крім того, економічні рішення різко зростають. Від того, наскільки економічно грамотні рішення приймаються, часто залежить саме існування компанії.

Соціально-економічні процеси, їх нестабільність і невизначеність, динамізм виробництва призводять до різкого збільшення кількості складних економічних ситуацій. Розв'язання і прогнозування яких практично неможливо без застосування спеціальних економіко-математичних методів і прийомів.

**Ключові слова:** методики прийняття рішень, зовнішньоекономічна діяльність, управління ризиками, інновації, підприємства.

## ANNOTATION

The real way out of the situation with the problems of ensuring the normal operation of the enterprise in the present and future is to master the methodologies and methods of making management decisions. This problem is especially acute in the context of production instability and recession. In addition, economic decisions are increasing dramatically. The very existence of a company often depends on how economically competent decisions are made.

Socio-economic processes, their instability and uncertainty, and the dynamism of production lead to a sharp increase in the number of difficult economic situations. The solution and forecasting of which is almost impossible without the use of special economic and mathematical methods and techniques.

**Keywords:** decision-making methods, foreign economic activity, risk management, innovations, enterprises.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ СТОСОВНО ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	7
1.1. Сутність та особливості процесу прийняття рішень .....	7
1.2. Стадії процесу прийняття рішень та їхня характеристика .....	12
1.3. Методики прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності .....	16
Висновки до розділу I .....	29
РОЗДІЛ II. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АМ КАПІТАЛ» .....	31
2.1. Загальна характеристика ТОВ «АМ Капітал» .....	31
2.2. Аналіз економічних і фінансових показників ТОВ «АМ КАПІТАЛ» за 2021-2023 роки .....	38
2.3. Аналіз управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності в ТОВ «АМ Капітал» .....	49
Висновки до розділу II .....	54
РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ТОВ «АМ КАПІТАЛ».....	55
3.1. Етична складова процесу прийняття рішень в ТОВ «АМ Капітал» .....	55
3.2. Використання штучного інтелекту, як інструмент удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності в ТОВ «АМ Капітал» .....	62
3.3. Мінімізація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «АМ Капітал» шляхом оптимізації процесу прийняття управлінських рішень .....	69
Висновки до розділу III .....	74
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ПРОПОЗИЦІЇ .....	76
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77

## ВСТУП

Формулювання та прийняття ефективних управлінських рішень – це життєво важливий фактор формування конкурентоспроможності організації та її продукції на ринку, побудова відповідної організаційної структури, застосування ефективної кадрової політики, регулювання соціально-психологічних відносин у колективі, формування позитивного іміджу. Дійсно, стійке функціонування бізнесу напряду залежить від того, наскільки швидко керівництво зможе прийняти рішення щодо подолання проблемної ситуації та реалізує ці рішення. Отже, ці процеси потребують постійного вдосконалення, спрямованого на підвищення якості управлінської діяльності. Інтенсивне зростання підприємницьких структур створило видиму основу для розвитку підприємницьких структур у нашій країні, але українські підприємства стикаються з багатьма проблемами та перешкодами. Управлінські рішення стосовно зовнішньоекономічної діяльності лежать в основі ефективного розвитку будь-якого підприємства.

Магістерська робота має на меті дослідити сутність та зміст поняття «управлінські рішення» та розробити рекомендації щодо управління процесом прийняття управлінських рішень на підприємстві у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Для досягнення мети були проаналізовані та вирішені такі завдання:

- Визначено сутність та особливості процесу прийняття рішень;
- Сформувано стадії процесу прийняття рішень та надано їхню характеристику;
- Визначено методики прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності;
- Надатно загальну характеристику ТОВ «АМ Капітал»;
- Проведено аналіз економічних і фінансових показників ТОВ «АМ КАПІТАЛ»;

- Здійснимо аналіз управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності в ТОВ «АМ Капітал»;
- Виділено етичну складову процесу прийняття рішень в ТОВ «АМ Капітал»;
- Охарактеризовано використання штучного інтелекту, як інструменту удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності в ТОВ «АМ Капітал»;
- Надано рекомендації щодо мінімізації ризиків у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «АМ Капітал» шляхом оптимізації процесу прийняття управлінських рішень.

Об'єктом дослідження є процес розробки та прийняття управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності на всіх рівнях управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні питання та практична розробка заходів з управління процесом прийняття управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві.

Дослідження процесів і технологій прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, багатокритеріальності та кризи раніше привертало увагу багатьох вчених в Україні та за кордоном. Серед них М.О. Ілорі та І.А. Рефін розглядав управління підприємством як прийняття рішень з низки управлінських питань з одночасним вибором засобів, методів і підходів для їх реалізації як процесу. Т. Рау під управлінським рішенням розуміє творчу вольову дію суб'єкта управління на основі знання та аналізу закономірностей функціонування керованої системи. Р. Вірт досліджував процеси прийняття управлінських рішень і підкреслював, що управлінський вибір має творчий характер, і тому стверджував, що нескінченна кількість альтернатив у виборі рішень повинна бути оснащена розвиненим творчим та аналітичним мисленням у сучасному світі. менеджер. У своєму дослідженні прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі він зазначає, що кілька теорій

прийняття рішень потребують об'єднання, щоб трансформувати теорію інтерналізації в загальну теорію міжнародного бізнесу, наприклад А. Браун, Х. Косцельняк, Ф. Найєбі тощо.

Методологічну основу складають загальнотеоретичні та спеціальні теоретичні методи економічних досліджень, що дозволяють вирішувати науково-дослідні завдання. Дослідження базується на застосуванні діалектичного методу розуміння економічних процесів, наукових розробок і публікацій вітчизняних і зарубіжних учених з теорії прийняття рішень. Інформаційною базою дослідження стали нормативно-законодавчі акти у сфері регулювання зовнішньоекономічної діяльності; наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених за темою дослідження; інформація Державної служби статистики України; видання спеціалізованих періодичних видань; дані фінансово-господарської звітності ТОВ «АМ Капітал»; результати власних досліджень.

Елементом наукової новизни дипломної роботи є обґрунтування та розроблення автором заходів удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності в ТОВ «АМ Капітал» (Україна, м. Харків):

- обґрунтовано необхідність запровадження етичної складової в процес прийняття управлінських рішень в ТОВ «АМ Капітал»;
- сформовано рекомендації щодо мінімізації ризиків у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «АМ Капітал» шляхом оптимізації процесу прийняття управлінських рішень.

Практичне значення полягає в тому, що її результати дають підстави для продовження подальшого системного дослідження проблеми управління процесом прийняття управлінських рішень. І розробити конкретні рекомендації для ТОВ «АМ Капітал».

Магістерська кваліфікаційна робота складається з трьох частин. Теоретична частина дипломної роботи магістра присвячена характеристиці особливостей прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній

діяльності компаній. Визначено сутність та особливості процесу прийняття рішень; сформовано стадії процесу прийняття рішень та надано їхню характеристику; визначено методики прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

Аналітична частина дипломної роботи магістра присвячена аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «АМ Капітал» та аналізу процесу прийняття управлінських рішень в ТОВ «АМ Капітал». Також друга частина містить загальну інформацію про ТОВ «АМ Капітал», його організаційну структуру, принципи управління тощо.

Рекомендаційна частина кваліфікаційної роботи магістра присвячена удосконаленню процесу прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «АМ Капітал».

Під час написання кваліфікаційної роботи магістра було використано таке програмне забезпечення, як: складові пакету програм Microsoft Office 2010 (Microsoft Office Word та Microsoft Office Excel).

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ СТОСОВНО ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та особливості процесу прийняття рішень

Щодня люди стикаються з безліччю складних і важких ситуацій, в яких їм доводиться приймати рішення. У процесі прийняття управлінських рішень приймаються свідомі та обґрунтовані рішення, а не випадкові [5]. Перш ніж приймати рішення, необхідно зробити відповідний вибір. Цей вибір ґрунтується на відповідних даних і призводить до бажаних результатів.

Вибір – це процес, а не миттєва подія. Вибір сам по собі є важливим, але більшість людей пам'ятають про результат рішення [3]. Кожен варіант може мати певні переваги та недоліки, які важливо враховувати перед тим, як зробити вибір. Таким чином, дуже важливо зібрати дані та зважити переваги та недоліки кожного варіанту [6]. Загалом, правильне рішення може допомогти подолати розбіжності між реальністю та ідеалами, і воно допомагає нам визначити шлях від ініціації до реалізації та завершення процесу проектування. Воно також допомагає врахувати необхідні обмеження та бажані ситуації, з якими люди стикаються в різних аспектах свого життя [17]. Оскільки ситуації стають складнішими і з'являється багато побічних ефектів, прийняття відповідного рішення стає все складнішим. Однак наслідки помилок у прийнятті рішень у реальному житті можуть бути непоправними з огляду на втрату часу, грошей та репутації.

З іншого боку, прийняття безпомилкових рішень у реальному житті є нереальним, оскільки кожне рішення має низку побічних ефектів. Однак врахування різних визначальних факторів, а також переваг і недоліків кожного варіанту значно підвищує ймовірність прийняття правильних рішень.

Сутність прийняття рішень як процесу розуміється як внутрішня, відносно стійка логічна основа, яка визначить значення, роль і місце певного

управлінського рішення у функціонуванні та розвитку організації. Сутність прийняття рішень зазвичай проявляється через здійснення різноманітних зовнішніх зв'язків і дій, що супроводжують процес.

Кінцевою метою будь-якого управлінського рішення є вплив на координацію (контроль) усієї системи виконання завдань управління, спрямованих на досягнення цілей організації.

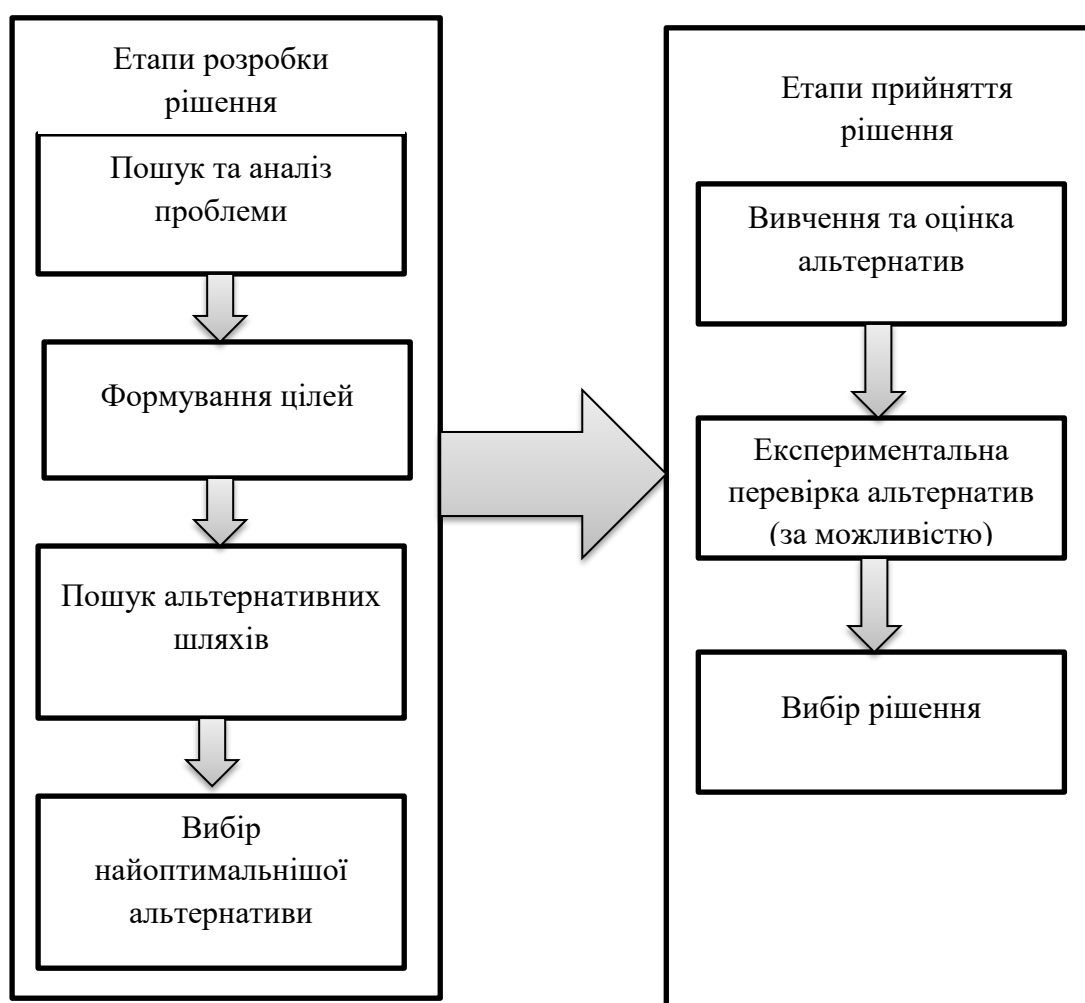


Рис. 1.1. Схема розробки та прийняття управлінського рішення [82]

Прийняття рішень – творчий, відповідальний процес. Він спрямований на визначення за обставин стратегії подальших дій у конкретній сфері виробництва продукції чи надання послуг, окреслення набору функцій

структурних одиниць у системі діяльності організації, способи їх координації, забезпечення та керівництва.

Щоб виникла ситуація, в якій стає можливим прийняття управлінського рішення, потрібне дотримання наступних умов:

1. Назрівання проблемної ситуації.
2. Потрібне альтернативне рішення для виходу з цієї ситуації.
3. Має бути керівний орган або дорадча особа, для якої це рішення приймається.
4. Має бути система критеріїв, за якою буде обраний найкращий варіант.

Управлінські рішення, невід'ємна частина загального процесу управління, мають в основному інформаційний характер. Розробка та прийняття рішень розвиваються через різноманітну та складну взаємодію з даними, тобто процес прийняття рішень залежить від інформації про стан організації. Інформація про стан позначається лише на рівні усвідомлення об'єкта.

Процес прийняття рішень інтуїтивно зрозумілий, логічний і раціональний.

Інтуїтивно зрозумілі рішення мають ряд недоліків:

1. Вони не закінчені методично, а імпровізовані;
2. Надто суб'єктивні (засновані на особистому досвіді та баченні лідера, на його логіці та внутрішньому переконанні);
3. Недостатньо вмотивовані;
4. Розроблені на основі обмеженої і часто неперевіреної інформації;
5. Використана інформація відноситься до минулого і не може бути застосована безпосередньо в майбутньому, оскільки ситуації лідерства не повторюються, унікальні та самодостатні.

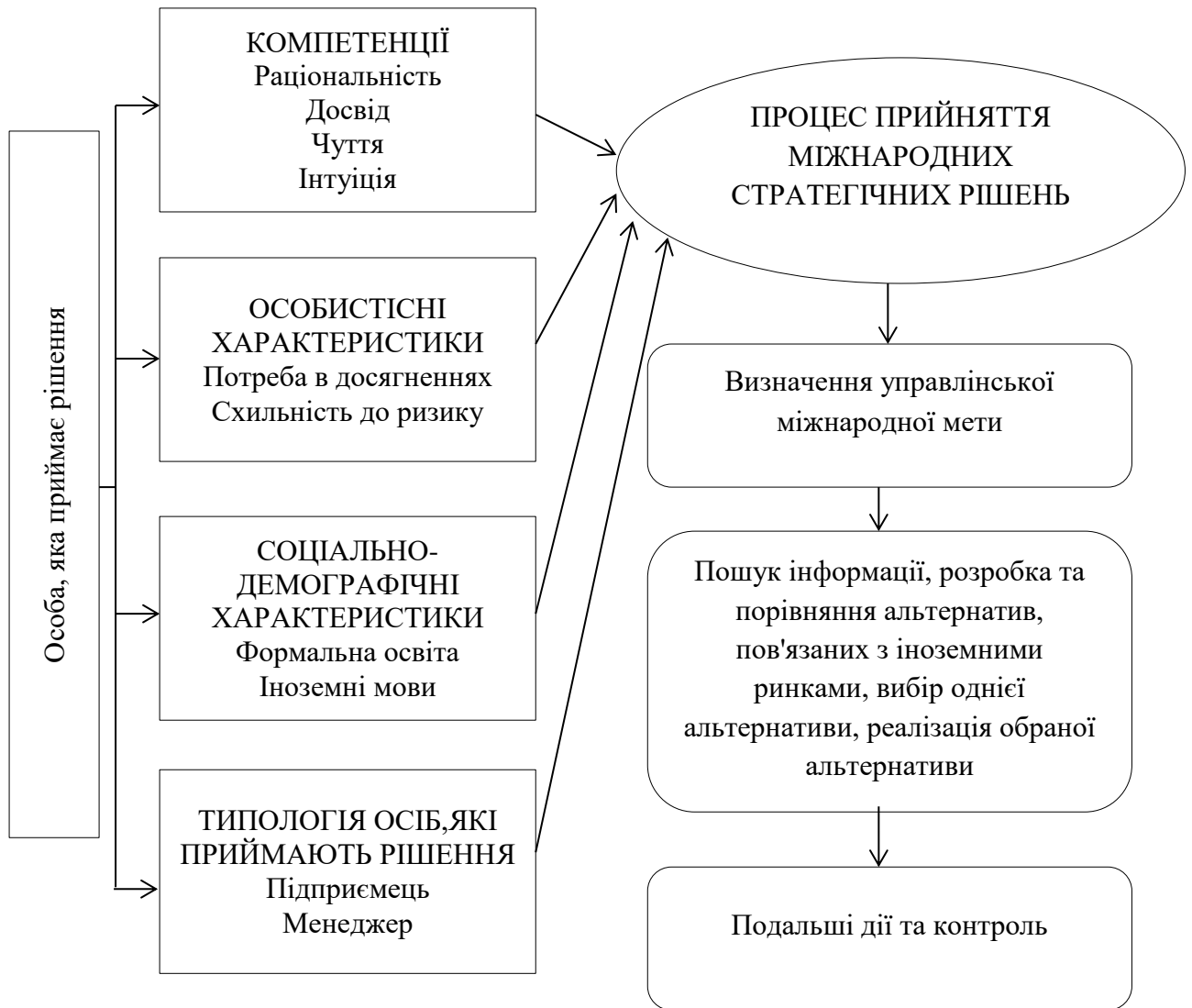


Рис. 1.2. Інтеграційна модель факторів, які впливають на процес прийняття рішень в зовнішньоекономічній діяльності [66]

Незважаючи на недоліки інтуїтивних рішень, слід враховувати фактори, які призвели до такої великої частки цих рішень. Повернення до інтуїтивно зрозумілого рішення не найкраще, але виправдане принаймні з двох причин. По-перше, якщо керівник не має достатньо часу, щоб ознайомитися з усією інформацією, яка потребує оцінки, і проблема є надзвичайною, краще прийняти таке рішення, ніж нічого не робити. За умови, що очікувана втрата рішення про відсутності ініціативи менша, ніж

вартість рішення, заснованого на наукових методах. Логічні рішення – це ті, що базуються на інформації або досвіді тих, хто приймає рішення.

Особа, яка приймає рішення в цій справі, використовує інформацію з попереднього досвіду. Вони оцінюють результати кожного з варіантів у актуальному поточному стані. І завдяки своєму здоровому глузду вони вибирають варіант, який добре спрацював.

Варіанти, які зазвичай пропонуються людям, можуть стосуватися широкого кола питань, таких як можливості, прогнози, стратегії, події та вимоги, хоча в усіх ситуаціях рішення завжди потребує «прихильності до курсу дій, який має принести результати, що задовольняють конкретних осіб» [13].

Рішення, як правило, включають чотири основні категорії:

- Прийняття: це бінарний вибір між прийняттям або відхиленням;
- Вибір: вибір підмножини з групи альтернатив;
- Конструювання: створення ідеального рішення з урахуванням наявних ресурсів;
- Оцінки: з іншого боку, рішення можуть бути простими або складними, з багатьма критеріями і декількома перспективами для кожного з них.

Прийняття рішень – це процес вибору варіанту між багатьма альтернативами. Ці альтернативи можуть бути різними – від особистих ситуацій до вибору в рамках організації. Коли відбувається вибір між усіма наявними можливостями, це і є процес прийняття рішень [21].

Метою прийняття рішень є як визначення всіх можливих альтернатив, так і вибір найкращого з наявних варіантів, який відповідає очікуваним цілям і завданням. Для цього всі варіанти повинні бути оцінені з урахуванням різних аспектів, таких як вартість, ефективність тощо, а також всіх переваг і недоліків для прийняття найкращого рішення. Наприклад, з раціональної точки зору, найкращим вибором буде варіант з максимальною корисністю. З іншого боку, з натуралістичної точки зору, рішення приймається на основі

того, чи відповідає варіант попередньому досвіду та особистим переконанням, щоб зробити найкращий вибір. Прийняття рішень є критично важливою функцією в управлінні, яка затьмарює різні аспекти - від контролю над персоналом до керівництва та організації [33].

Крім того, прийняття рішень можна вважати найпоширенішим і помірно неструктурованим типом вирішення проблем, що є життєво важливим умінням у більш складних і неструктурованих типах вирішення проблем. Наприклад, у проектуванні та вирішенні політичних проблем прийняття рішень відіграє важливу роль.

## 1.2. Стадії процесу прийняття рішень та їхня характеристика

Прийняття рішень – це процес, який починається з певної точки і призводить до певного результату. Прийняття рішення відбувається за допомогою процесу, що складається з декількох кроків з конкретними стратегіями для проходження кожного кроку належним чином. Цей процес допомагає особам, які приймають рішення, усвідомити, що вони повинні робити на кожному кроці і що є причиною [29].

Прийняття рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності — вид психологічної діяльності, спрямований на пошук засобів перетворення існуючої ситуації в бажану (очікувану), необхідну (цільову) або передбачувану (прогнозовану). Рішення у сфері зовнішньоекономічної діяльності ухвалюються особами, які їх приймають. Основними учасниками процесу прийняття рішень щодо зовнішньоекономічної діяльності є:

- особа, яка приймає рішення щодо діяльності зовнішньоекономічного відділу;
- той, що створює проблеми для власника зовнішньоекономічної діяльності;
- експерт.

На рівні встановлення, визначеному деякими положеннями, такими як правові, політичні, економічні, міжнародні та інші, народжується статус власника. Ним може бути керівник організації (підприємства), який має право вирішувати цю проблему, або її власник. Наприклад, у задачі про виховання дітей власниками проблеми є батьки дітей.

Існує багато випадків, коли особа, яку турбує проблема, відрізняється від особи, яка приймає рішення (якщо, наприклад, особа, яку турбує проблема, делегує йому повноваження приймати рішення у сфері державного регулювання іноземних господарська діяльність – іншою особою або спільно з іншими особами, групою осіб, які приймають колективне рішення).

Експерт – це професіонал, який краще, ніж «людина Це той, хто щодо певного виду зовнішньоекономічної діяльності бере на себе ризик неповноти інформації, наданої для такого рішення щодо зовнішньоекономічної діяльності. Відповідальність за рівень достовірності такої інформації в зовнішньоекономічній діяльності покладається не завжди

Консультант допомагає особі, яка приймає рішення, у формулюванні мети (цілей); визначає позиції як активних, так і ініціативних груп; визначає відбір експертів і організовує роботу з ними.

Активні групи – це ті, чиї позиції впливають або можуть обґрунтовано припустити, що впливають на вибір кінцевих альтернатив чи найближчих цілей (це особливо характерно для сфери міжнародної політики).

Процес прийняття рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності (як і будь-якого іншого її виду) є творчо відповідальною діяльністю керівництва, суть якої полягає в розробці заходів подальших підлеглих у рамках конкретного напрямку зовнішньоекономічної діяльності, завдань структурного характеру.

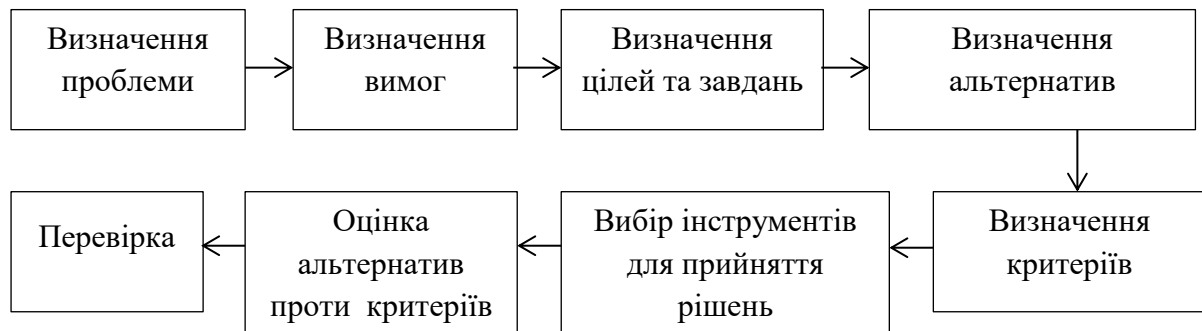


Рис. 1.3. Етапи процесу прийняття рішень [33]

Існує безліч процесів прийняття рішень, рекомендованих різними авторами залежно від їхніх цілей. Однак загальний процес прийняття рішень, який є загальноприйнятим для багатьох, описується наступними вісьмома кроками, які також узагальнено на рисунку 1.3.

**Визначення проблеми:** Цей крок включає визначення основних причин, питань, обмежень, інтерфейсів і меж. Тут проблема повинна бути виражена в стислому, чіткому і однозначному формулюванні з урахуванням початкових і бажаних умов [28].

**Виявлення вимог:** Це умови, яким повинна відповідати задача. Це, з огляду на математичну форму, група можливих рішень, представлених у кількісній формі. Математика використовується для оцінки та підвищення якості даних в умовах неоднозначності, для представлення та пояснення вибору, а також для моделювання існуючих альтернатив та їх результатів.

**Визначення цілей та завдань:** Цілі є вищими за необхідні мінімальні значення. Мета – це всеохоплююча декларація бажаних цінностей і цілей. У математиці мету можна відрізнити від вимоги, яка є обмеженням, стверджуючи, що мета є завданням.

**Визначення альтернатив:** Альтернативи допомагають змінити початкові умови на бажані за допомогою різних підходів. Всі ці альтернативи повинні відповідати вимогам. Кількість альтернатив може бути скінченною або нескінченною. Якщо кількість альтернатив скінченна, то всі вони повинні бути проаналізовані на предмет відповідності вимогам, а не розглядатися ті,

які є нездійсненними і повинні бути відкинуті. У другій ситуації, коли розглядається нескінченна кількість альтернатив, множина альтернатив – це множина рішень, які задовольняють обмеження (з урахуванням вимог математичної форми). Очікувана не корисність є нижчою, коли є лише один вибір, ніж коли є більше (або нескінченна кількість) виборів. Це пов'язано з тим, що споживачі в середині ринку отримують близьку до нуля не корисність, коли є лише один вибір, але вони не отримують такого результату, коли обирають випадковим чином з більшої кількості продуктів [55].

Визначення критеріїв: Критерії визначаються на основі цілей і мають на меті розрізнити альтернативи. Ці критерії допомагають оцінити, якою мірою альтернативи можуть досягти цілей. Для кожної цілі слід розробити принаймні один критерій. Однак для складних цілей може бути розроблено багато критеріїв.

Вибір інструменту (методу) для прийняття рішень: Існує безліч інструментів для прийняття рішень, але для того, щоб вибрати відповідний, слід враховувати різні аспекти, такі як специфіка проблеми та цілі. Наприклад, для складних проблем прийняття рішень застосовуються комплексні методи.

Оцінка альтернатив з урахуванням критеріїв: Цей крок є необхідною вхідною інформацією для отримання правильного методу прийняття рішень. Оцінка може бути об'єктивною або суб'єктивною залежно від критерію. Об'єктивна оцінка враховує зрозумілу шкалу вимірювання, наприклад, грошову, а оцінка є суб'єктивною. Інструмент прийняття рішень, обраний на попередніх кроках, використовується для ранжування альтернатив на основі отриманих результатів оцінок. Нарешті, будуть обрані найбільш перспективні підмножини [31].

Етап перевірки: На цьому кроці обрані умови з попереднього кроку повинні бути перевірені з урахуванням вимог проблеми прийняття рішень,

щоб переконатися, що інструмент прийняття рішень не був застосований неправильно [60].

Коли вищезазначені кроки розглянуті, настає час виконувати рішення, прийняте в процесі; однак, слід також зазначити, що планування також є корисним моментом у проблемах прийняття рішень, оскільки воно може допомогти розробити незалежні цілі, отримати стандарти для вимірювань, трансформувати цінності в дії, і, нарешті, ефективно і систематично розподіляти ресурси [28].

### 1.3. Методики прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності

Зіставляючи управлінське рішення з основним «продуктом» діяльності будь-якого менеджера, стає можливим визначити вірність останнього у зовнішньоекономічній сфері. Розуміння вірності прийняття рішень у зовнішньоекономічній сфері надзвичайно важливо для всієї системи управління як єдності взаємопов'язаних елементів. Кожне конкретне управлінське рішення у сфері зовнішньоекономічної діяльності має свої цілі та наслідки.

Якщо простежити еволюцію управлінської думки за останнє століття, то можна зробити висновок, що протягом дуже тривалого періоду, майже до кінця 50-х років минулого століття, в цій сфері панували кількісні, математичні прийоми розробки та обґрунтування управлінських рішень. Однак пізніше виявилось, що людську поведінку неможливо ввести в математичні формули; не можна недооцінювати соціальні фактори та етику. У той же час було б недоречно відмовлятися від того добра, яке принесло застосування кількісного аналізу в менеджменті.

Тому на сьогоднішній день в сучасних умовах усі підходи до управлінського рішення поділяють на дві основні системи або моделі: класичну та адміністративну.

Слово «модель» має латинське коріння і перекладається як «міра», «ритм», «такт». Використання цього слова в переліку в менеджменті щодо теорії прийняття адміністративних рішень означає, що ця модель (класична модель і адміністративна модель) є уявленням, чітким зображенням, прототипом для опису цілого [82].

Класична модель є нормативною, оскільки вона говорить про те, що має робити керівник, який використовує свої судження, але не розкриває, як має здійснюватися процес прийняття рішень. Однак корисність цієї моделі спрямована на сприяння управлінській раціональності. Розвиток класичного підходу багато в чому пов'язаний з появою і застосуванням різноманітних кількісних методів прийняття рішень. Найпопулярніші та широко використовувані кількісні методи прийняття рішень включають, але не обмежуються ними:

- а) побудова дерева рішень;
- б) виграшні матриці;
- в) аналіз точок беззбитковості;
- г) лінійне програмування.

Охарактеризуємо зміст кожного з них.

Побудова дерева рішень. Він працює шляхом прийняття певної серії рішень; як тільки буде зроблено певне пояснення щодо одного рішення або отримано додаткову інформацію з цього питання, інше рішення має бути оновлено, враховуючи попередню помилку або просто тому, що існує можливість. Дерево рішень – досить затребуваний метод вибору серед розглянутих альтернатив [78].

Платіжна матриця є одним із методів статистичної теорії прийняття рішень, який може бути певною мірою корисним для працівника при виборі однієї з кількох альтернатив. В основному його можна використовувати, коли менеджеру потрібно порівняти та зрозуміти, яка з кількох стратегій може найкраще підійти для досягнення поставлених цілей. Щоб менеджер використовував платіжну матрицю, разом із ідеєю стратегії необхідно

оцінити ще три змінні: а) стан природи; б) ймовірність настання природного стану; в) очікуваний результат. Опишемо зміст цих змінних.

Стан природи. Визначає події або стани, з якими пов'язаний очікуваний результат. Природним станом, наприклад, може бути рівень інфляції, який впливає на реальні доходи споживачів. Це показник; він відображає, який відсоток ймовірності природного стану справді відбудеться в реальності.

Очікувані результати окупаються, розраховані для кожної стратегії для даної ймовірності кожного стану природи. Математичне сподівання, воно отримується шляхом взяття середньозваженого значення платежів для кожного з альтернативних рішень.

Наступною моделлю прийняття управлінських рішень є аналіз безбитковості. Це кількісний метод, який використовується менеджерами для встановлення рівня продажів, за якого загальний дохід дорівнює загальним витратам, тобто коли виробництво стає прибутковим [77]. Трьома основними визначальними факторами точки безбитковості є:

- а) ціна продажу однієї одиниці товару;
- б) змінні витрати на одну одиницю продукції і
- в) загальні постійні витрати на одну одиницю продукції.

При цьому ціна вказує на те, який дохід отримає суб'єкт господарювання від продажу кожної одиниці товару чи послуги. Змінні витрати – це фактичні витрати на ресурси, які використовуються безпосередньо у виробництві кожної одиниці продукції, тоді як постійні витрати відносяться до тих витрат, які не змінюються з обсягом виробництва. Лінійне програмування є наступним і останнім математичним методом або інструментом прийняття управлінських рішень, який буде обговорюватися в класичній моделі.

Така ж ситуація, коли наявні ресурси обмежені за наявності різноманітних потреб. Це можна звести до складання алгебраїчних рівнянь з дуже великою кількістю невідомих і їх розв'язання. Лінійне програмування

зазвичай використовується для вирішення проблем, які виникають у виробництві. Слід, однак, зазначити, що класична модель прийняття управлінських рішень найкраще застосовується до запрограмованих рішень, тобто визначеності або розвитку подій за умов, коли вся необхідна інформація доступна для обчислення всіх або майже всіх можливих результатів. У випадку, коли ця інформація недоступна, застосовується адміністративна модель управління.

Таким чином, ця модель управління пов'язана з оволодінням реальним процесом прийняття управлінських рішень у складних умовах, коли йдеться про незапрограмовані рішення, коли ситуація має ознаки ризику та неоднозначності. У таких умовах, на думку Саймона, менеджери навіть за бажання не можуть уникнути використання економічно нераціональних рішень. Таким чином, обмежена раціональність є основною концепцією, на основі якої використовується модель управління.

Обмежена раціональність передбачає, що в діяльності виконавців в організації, а також в їхніх особистих рішеннях існують обмеження інформації, яку вони можуть обробляти.

Організація в межах обмеженої раціональності, таким чином, передбачає, що рішення повинні прийматися, щоб задовольнити, а не обов'язково оптимізувати або максимізувати результати, тому що ніколи не може бути достатньо часу або інформації для прийняття повністю обґрунтованого рішення. Враховуючи вищезазначене, адміністративну модель можна підсумувати так, що вона базується на принципах, які значно відрізняються від тих, що зображені в класичній моделі. Ці принципи можна виділити наступним чином:

- 1) цілі рішення зазвичай не визначені; вони конфліктують між собою і, як правило, навіть не підозрюють про проблеми та можливості, які існують в організації.

- 2) раціональні прийоми використовуються не завжди, та й то дуже спрощені форми, які не відображають складності реальних подій.

3) наявність кадрових, інформаційних та ресурсних обмежень різко звужує пошук менеджерів альтернативних рішень.

4) більшість менеджерів задоволені прийнятними рішеннями, а не оптимальними рішеннями, частково внаслідок інформаційного обмеження, а частково в результаті невизначеності критеріїв оптимізації.

Адміністративна модель, звичайно, є дещо описовою. Вона відображає реальний процес прийняття управлінських рішень у складних ситуаціях і не вимагає, як такі рішення повинні прийматися таким чином, щоб узгоджуватися з якимось заздалегідь заданим теоретичним ідеалом.

Такі різні моделі прийняття управлінських рішень, як класична та управлінська, визначають досить відповідальний і суттєвий момент у діяльності керівника, яким є вибір з них, так і його ефективність.

Щоб визначити весь спектр видів і груп управлінських рішень, що приймаються керівниками, оцінити їх якість, визначити, з чиєї ініціативи вони приймаються, в якій послідовності і як розробляється питання, які реальні терміни його реалізації, необхідно дізнатися, які бувають види управлінських рішень, критерії їх класифікації за різними ознаками, і лише тоді в подальшому розкритті можна було б більш повно і зв'язно розглянути процес прийняття того чи іншого управлінського рішення.

Основні вимоги до рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності:

- наукова обґрунтованість (це той аспект, в якому рішення на управлінському рівні обов'язково приймаються з урахуванням об'єктивних закономірностей, що відображають умови протікання тих чи інших процесів, явищ у зовнішньоекономічній сфері);

- рішучість рішення;

- визначення рішення за кількістю та якістю (передбачає, що залежно від змісту рішення його результати можуть бути виражені як кількісними, так і якісними показниками)

- у межах законності рішення (означає дотримання поточного статутів і законів при складанні управлінського рішення),

- оптимальність рішення (це правильність вибору критерію варіанта рішення, який би відповідав принципу економічної ефективності, що виявляє найменшу вартість усіх видів ресурсів при максимальному кінцевому ефекті, що забезпечує високий рівень ефективності тощо);

- своєчасність прийняття рішення (характеризується правильним вибором моменту прийняття рішення та його подальшої реалізації, реалізації. Суть полягає в тому, що обставини, в яких діє організація, постійно змінюються, і необхідно правильно визначити моменти, коли мають бути застосовані відповідні заходи, механізми використовується після прийняття рішення);

- складність рішень (при прийнятті рішень необхідно враховувати певні аспекти залежності та активності на всіх рівнях пов'язаних об'єктів з урахуванням різних масштабів).

Рішення щодо зовнішньоекономічної діяльності повинні відповідати іншим цілям підприємства (крім міжнародних операцій);

- ініціативна функція рішення полягає в розгляді ряд факторів (економічних, психологічних, енергетичних, інформаційних, політичних тощо) при формуванні та прийнятті та введення рішення в законну силу;

- свобода прийняття рішення (припускає, що його виконавці мають право проявляти особисту ініціативу, судження тощо, прийняти, адаптувати, пристосувати його до змінних умов реалізації, які були враховані ще під час його прийняття, з ціл оптимізація результатів за динамічних умов);

- повнота рішення - форма, зміст рішення має бути діалектично єдиним. Форма заяви про рішення у зовнішньоекономічній діяльності повинна бути лаконічною, чіткою, зрозумілою виконавцям, тобто повністю виключати помилковість розуміння або двоїсте тлумачення завдань цього рішення, вказати конкретні методи і засоби, чіткі терміни (терміни) реалізація рішення (термін), необхідні ресурси (усі, склад виконавців та осіб, що несуть відповідальність за виконання рішень, форми контролю та урахування проміжних і кінцевих результатів, порядок взаємодії всіх виконавців рішень,

законність документів, оформлених при виконанні рішення із застосуванням ЕВМ, і т.д. д.

Серед методів обґрунтування управлінських рішень виділяють.

Аналітичні методи визначають залежності між умовами, за яких вирішується проблема (фактори), та її результатами (рішення, створене особами, які приймають рішення). Серед них те, що буде побудовано рівняння безбитковості – інші приклади включають знаходження точки безбитковості та оцінку ефективності інвестицій. У виробничому графіку та календарному плануванні тощо. У задачах математичного програмування змінні (тобто діючі змінні) вимагають визначення значень, які приносять максимум (мінімум) цільової функції за деяких обмежень

Статистичні методи базуються на зборі та опрацюванні статистичних матеріалів і включають курс теорії ймовірностей і математичної статистики. Значним попитом в менеджменті користуються кореляційно-регресійний, дисперсійний, факторний і кластерний аналізи, методи статистичного контролю якості та деякі інші.

Теоретико-ігрові підходи застосовані неповно і некоректно Дійсно, у тих випадках, коли наявна інформація породжує стан сумніву, методи статистичної теорії прийняття рішень (ігри природи), а також методи теорії ігор застосовуються для обґрунтування рішень, що приймаються в стані невизначеності.

Експертні методи в основному застосовуються, коли атрибути процесу прийняття рішення кількісно не визначені або іноді взагалі не визначені.

Після того, як альтернативи були обґрунтовані, вони оцінюються з точки зору їх очікуваних ефектів від реалізації, і вибирається найкраща альтернатива, яка відповідає критеріям, розробленим на етапі діагностики проблеми. Подальшим кроком у прийнятті рішень, як частиною короткого опису процесу, є впровадження рішень, включаючи організацію процесу впровадження, моніторинг і аналіз впровадження, а також впровадження зворотного зв'язку.

Діагностика управлінської проблеми у сфері зовнішньоекономічної діяльності визначається як застосування методів, які дозволяють точно і повно описати цю проблему, а також виявити причинні фактори, що її спричинили [88].

Вибір методів залежить від характеру і сутності проблеми, а також її важливості, термінів і матеріальних і трудових витрат, передбачених для дослідження; також кількість і якість доступних даних.

З цієї точки зору методи прийняття управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності можна умовно поділити на дві великі групи: формальні та неформальні [35].

Формальний підхід передбачає спирання на логічні судження, докази та вибір найкращого рішення за допомогою математичних і статистичних методів.

Неформальні рішення, у свою чергу, покладаються на аналітичні здібності менеджера та приймаються на основі досвіду та інтуїції.

Значну популярність набули два підходи: економічний аналіз та економічне прогнозування. Вони використовуються для розмірковування про можливий стан організації в майбутньому і термінів для досягнення цієї мети.

Ці методи базуються виключно на статистичному матеріалі минулого періоду щодо зовнішньоекономічної та міжнародної діяльності.

Методи економічного аналізу базуються на вивченні аналітичних залежностей, що визначають зв'язки між умовами та результатами вирішення задачі у вигляді формул, графіків, діаграм (наприклад, залежність між ціною експортованого чи імпортованого товару і попитом на нього; залежність рівня продуктивності праці від кваліфікації персоналу або рівня заробітної плати тощо).

Розглянемо деякі основні методи економічного аналізу.

Метод абсолютних, відносних і середніх величин.

Аналіз показників, економічних явищ, процесів, ситуацій починається з встановлення абсолютних величин. Вони використовуються як основа для обчислення середніх, відносних величин.

Відносні величини використовуються при аналізі динаміки явищ; вони описують, як показник (індикатор), явище змінюється з часом.

Середні величини поєднують відповідні набори типових однорідних індикаторів, явищ або процесів; слушних для порівняння досліджуваного чинника в різних сукупностях, дозволяють відокремитися від випадковості індивідуальних коливань.

#### Метод порівняння.

Воно виникає в результаті порівняння явищ, виявлення їх спільних і відмінних ознак. Порівнюючи фактичні та планові показники, найкращі та середні дані тощо. Після належних порівнянь можуть бути виявлені відхилення від встановлених показників, плану або показників за попередні періоди, від середніх показників по підприємству в цілому. та пропозиції щодо їх покращення

#### Метод групування.

Цей метод дозволяє виявляти і вивчати взаємозв'язки, залежності різних економічних явищ, процесів, найважливіші фактори, закономірності, особливості, властиві цим та іншим явищам.

Використовуючи прості (за однією ознакою) і складені (за кількома) групування, розробляють адекватні групові таблиці, які зручно аналізувати.

#### Індексний метод.

Він базується на відносних показниках, які відображають співвідношення рівня певного явища до його рівня в минулому або до рівня подібного явища, який вважається базовим. Метод досить поширений, дає змогу розподілити відносні/абсолютні відхилення узагальненого показника за факторами, виявити вплив різних факторів на досліджуваний показник.

#### Метод елімінування.

Цей метод використовують усуненням всіх факторів, крім одного, наслідки якого необхідно визначити. Його застосовують у факторному аналізі, коли між показником ефективності та факторами, що впливають на нього, існує взаємозв'язок. В економічній літературі розглядаються такі форми зв'язку результативного показника з факторами впливу: адитивний (результативний показник описується як сума двох значень факторів), мультиплікативний (добутком значень факторів), кратний (за часткою, отриманою в результаті ділення значень коефіцієнтів), або змішаний (комбінація попередніх типів).

Одним із способів елімінації є метод ланцюгової підстановки. Вживається в мультиплікативній і адитивній формі; дає змогу отримати певну кількість проміжних значень узагальненого показника шляхом почергової заміни базових значень фактора фактичними.

Метод абсолютної різниці використовують, коли відомі абсолютні відхилення значень аналізованих факторів.

Метод відносних дисперсій заснований на знаходженні відмінностей відповідних показників за відсотковим відношенням фактичних величин до базисних.

Цей метод є невід'ємним у визначенні впливу факторів на зміну результативного показника як для мультиплікативних, так і для мультиплікативних зв'язків між показниками. Враховує одночасний вплив усіх факторів на показник ефективності.

Аналіз беззбитковості.

Мета аналізу беззбитковості є визначення обсягу продукції та цін при яких компанія не зазнає збитків. Використовуючи цей метод, ми знаходимо різницю між продажами та змінними витратами, призначеними для покриття (відшкодування) умовних і постійних витрат. При цьому все, що залишається, стає прибутком компанії.

Обсяг беззбитковості визначається шляхом побудови графіка беззбитковості обсягу продукції підприємства, при якому підприємство працює в «зоні беззбитковості», розраховується точка беззбитковості

Аналіз беззбитковості може бути використаний для прийняття правильних управлінських рішень щодо вибору ринкової стратегії підприємства: визначення ціни на продукцію (послугу), що випускається, визначення необхідного обсягу виробництва та реалізації, вибір стратегія просування товару на ринку тощо.

Методи прогнозування.

Ці методи повинні забезпечити отриманий досвід і поточні передумови, що стосуються питання можливостей розвитку організації.

Далі їх поділяють на кількісні та якісні методи.

Кількісні методи були названі методами дослідження операцій. Вони застосовуються, коли сили, які впливають на вибір рішення, можуть бути виражені та оцінені.

Якісні методи застосовуються, коли сили, які підкреслюють прийняття рішень, не можуть бути кількісно визначені або кількісно визначені за допомогою кількісного вимірювання. Якісні методи є по суті суб'єктивними методами.

Методи кількісного прогнозування застосовуються, коли діяльність організації в минулому представляла певну тенденцію, яка може тривати в майбутньому, і коли є адекватні дані для підтримки статистичних тенденцій або взаємозв'язків.

До них відносяться наступні: аналіз часових рядів - заснований на припущенні, що те, що сталося в минулому, станеться в майбутньому. Цей метод використовується в більшій мірі при прогнозуванні попиту на продукцію (послуги, роботи), оцінці потреби в товарних запасах, прогнозуванні структури продажів, яка носить сезонний характер і потребує поповнення штату тощо.

Некоректно застосовувати, коли середовище ведення бізнесу відображає більшу кількість мінливості.

Розрахунки для аналізу часових рядів за допомогою сучасних математичних методів; каузальне (причинне) прогнозування — виявлення проблеми через статистичну залежність фактора, що розглядається, від інших змінних (кореляційно-регресійний аналіз, економетричні моделі тощо). Цей метод аналізу вимагає досить складного математичного апарату прогнозування; тому для його реалізації необхідні великі комп'ютерні розрахунки.

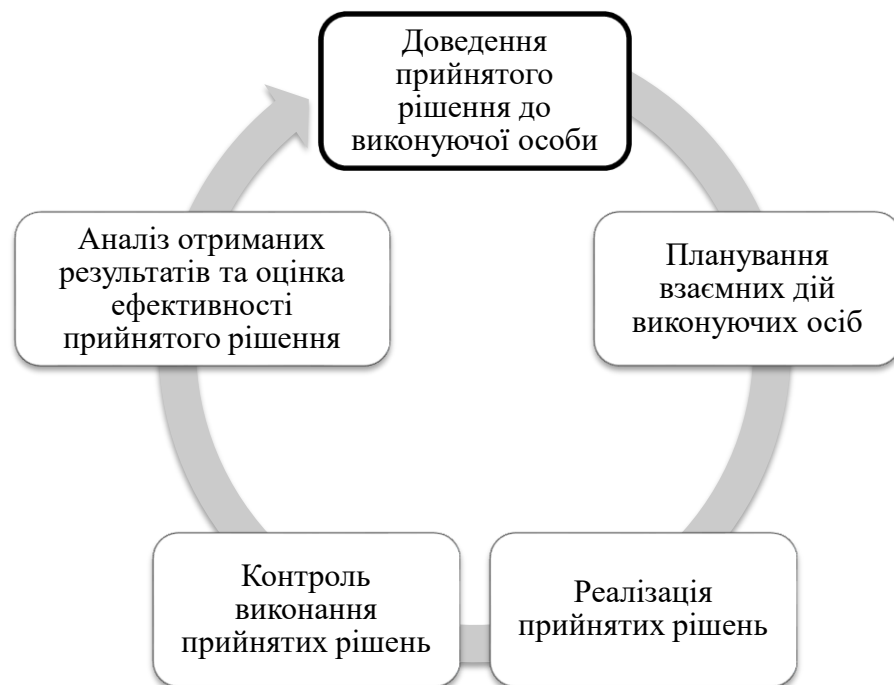


Рис. 1.4. Процес реалізації управлінського рішення в зовнішньоекономічній діяльності

Якісні методи прогнозування ґрунтуються на досвіді та інтуїції щодо майбутнього і полягають у наступному: думка «журі» — думка, яка поєднує та узагальнює погляди експертів у відповідній галузі; загальна думка торгового персоналу — досвідчені продавці можуть передбачити майбутній попит, оскільки мають близькість до ринку; це модель очікувань клієнтів,

заснована на опитуванні клієнтів організації щодо майбутніх потреб і нових вимог.

Управлінське рішення реалізується через:

- Доведення до виконавців;
- Координація та взаємодія виконавців;
- Виконання рішення;
- Контроль процесу виконання рішення.

Аналіз результатів та оцінка ефективності прийнятого та реалізованого рішення. Координація реалізації як етапу вимагає організації роботи багатьох учасників. Керівник повинен зацікавити і мотивувати людей у виконанні рішення, розставити людей таким чином, щоб якнайкраще використати їхні здібності. Кроки, включені до цього етапу, являють собою набір дій, необхідних для того, щоб рішення було виконано. Це змусило б менеджера записати на папері план того, що конкретно потрібно зробити, щоб рішення стало реальністю.

Права та обов'язки мають бути розподілені. Також з'явилася комунікаційна мережа для обміну інформацією та контролю належних відносин підпорядкування між учасниками.

Наступним кроком є інтеграція в рішення механізму отримання інформації про хід рішення: має виконуватися функція перевірки – встановлення стандартів і вимірювання показників щодо цих стандартів. Інформація, отримана під час відстеження, потрібна для коригувальних дій. Набагато краще дозволити керівнику безпосередньо контролювати ситуацію: з одного боку, завжди краща інформація з перших рук, це дозволяє показати підлеглим зацікавленість керівника в прийнятому рішенні, що дуже важливо для виробництва.

## Висновки за першим розділом

Управлінське рішення у зовнішньоекономічній діяльності – це результат відповідного балансу економічного, організаційного, правового, технологічного та соціального змісту.

Управлінське рішення у зовнішньоекономічній діяльності має формулюватися з огляду на: наукову обґрунтованість, визначеність у співвідношенні якості та кількості, законність, оптимальність, терміновість прийняття, повноту та готовність до гнучкості.

Кожне управлінське рішення зазвичай має за відправну точку деяку подію, що вимагає остаточного вибору в напрямку переведення керованого об'єкта з ситуації в кращий стан, у відповідності встановленим цілям управління.

Сукупність інформації, що характеризує проблему, є інформаційною моделлю проблемної ситуації в діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. Під процесом прийняття управлінського рішення ми розуміємо розробку та вибір такого рішення, створеного вибором суб'єктом управління варіанту дій, спрямованих на вирішення певної управлінської проблеми.

Метою управлінського рішення є вплив і координація об'єкта управління на досягнення цілей організації (підприємства). Управління визначається як категорія, яка передбачає суб'єкт і об'єкт управління, між якими існує певний зв'язок або відношення.

Кожна організація (підприємство) встановлює певні цілі своєї діяльності. Їх реальна досяжність може бути лише результатом таких заходів управління, які якісно розроблені та систематично проводяться в цій організації.

Масштаб діяльності визначається поставленими керівником цілями щодо методів їх досягнення та ресурсної бази для їх досягнення. При класифікації управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності найчастіше використовують такі ознаки: за змістом рішень; за сутністю

функції; за спрямованістю функції; за рівнем в ієрархії управління системами; за суб'єктністю організації; за фактором періоду часу; за причиною фактора появи; за способом опрацювання; за рівнем унікальності; за психологічними особливостями управлінської особистості; за рівнем директивних характеристик тощо.

## РОЗІДЛ II. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АМ КАПІТАЛ»

### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «АМ Капітал»

ТОВ «АМ Капітал» засновано в 2020 році. Компанія оптової торгівлі зерном, насінням та кормами. За роки успішного існування налагодила контакти з вітчизняними постачальниками, кількість яких з кожним роком збільшується.

Компанія співпрацює з фермерськими господарствами-партнерами, які постачають їй сільськогосподарську продукцію для подальшого збуту. Спочатку продукція перевіряється на відповідність національним стандартам якості за ДСТУ 3768:2010, а потім логістичні компанії допомагають доставити продукцію клієнтам.

ТОВ «АМ Капітал» здійснює господарську діяльність в Харківській, Дніпропетровській та Запорізькій областях.

Серед її стейкхолдерів є замовники та покупці, такі як:

- ТОВ Сільськогосподарське підприємство «НІБУЛОН»;
- ТОВ «АГРО-ОВЕН» ;
- ПРАТ «Агропромислова Компанія».

Основним замовником є ТОВ СП «Нібулон», лідер ринку не лише в Україні, а й у Чорноморському регіоні. Понад п'ять років поспіль «НІБУЛОН» займає лідируючі позиції на ринку зерна України. «НІБУЛОН» постачає свою продукцію в 76 країн світу.

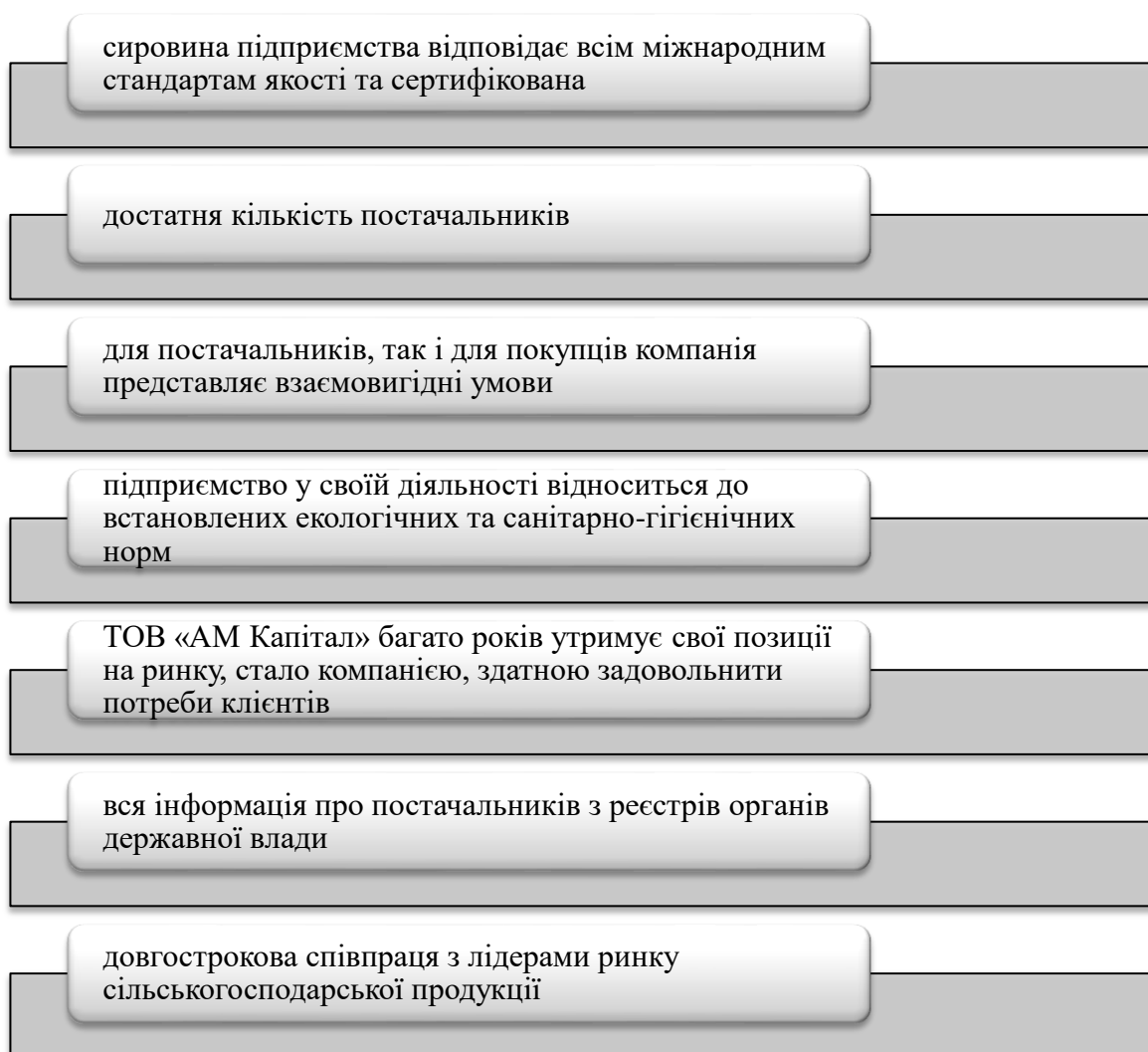


Рис. 2.1. Переваги компанії ТОВ «АМ Капітал»

Всупереч економічній ситуації в країні, яка була дуже хиткою, компанія була стабільною для всіх своїх клієнтів.

ТОВ «АМ Капітал» має стосунки з достатньою кількістю фермерських господарств. У 2023 році основними постачальниками товарів були.

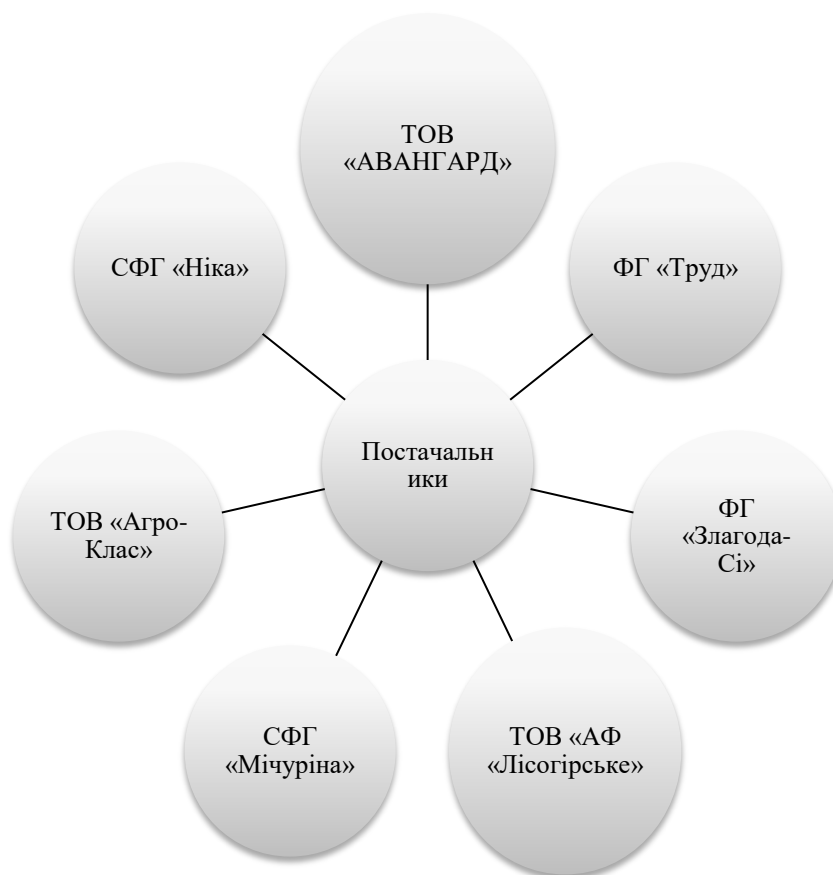


Рис. 2.2. Основні партнери ТОВ «АМ Капітал»

Компанія доставляла придбану фермерську продукцію своїм клієнтам. У співпраці з логістичними компаніями ось перелік логістичних компаній, послугами яких «АМ Капітал» користується:

ПП «НОВАВТОТРАНС»;

ТОВ "НОВАВТОТРАНС-ЛОГІСТИК

ТОВ «ЗЕРНО-ТОРГ»

Протягом 2019 року ТОВ «АМ Капітал» уклало 360 угод. Реалізовано 65 тис. тон продукції на 179 590 тис. грн, з них 37 тис. тон продано компанії «Нібулон» (56,9%), 19 тис. тонн компанії «АГРО-ОВЕН» (29,2%) і 9 тис. тон «Агропромислова компанія» (13,8%).

Аналіз організаційно-економічних особливостей ТОВ «АМ Капітал» дозволяє зробити висновок, що основною проблемою даного підприємства є

невелика кількість клієнтів для реалізації продукції. Компанія працює лише з 3 юридичними особами-замовниками, яким реалізує свою продукцію. Якщо з якихось причин підприємство зіпсувало стосунки з деякими з них, це завдає підприємству величезної матеріальної збитки, що не тільки зупиняє подальше фінансове процвітання підприємства, але й серйозно підриває його конкурентні позиції в цілому.

Більшість підприємств, які закупають сільськогосподарську продукцію, вже мають своїх постачальників. Тому з ними важко налагоджувати контакти, оскільки вони вже довгий час співпрацюють з іншими постачальниками. Новим клієнтам доводиться пояснювати різницю в ціні та якості, щоб замінити своїх старих постачальників.

Компанія використовувала методи холодних дзвінків, які не дали належного результату. Це пов'язано з тим, що сьогодні цей спосіб спілкування прив'язаний до шахрайства і не викликає довіри у більшості людей; отже, потенційні клієнти не сприймають серйозно інформацію, отриману таким чином. На жаль, нових клієнтів у ТОВ «АМ Капітал» не з'явилося. Це говорить про те, що необхідно впроваджувати інший спосіб інформування потенційних клієнтів про послуги, які надає фірма.

Компанія повинна приділяти більше уваги формуванню власних інформаційних конкурентних переваг. У розвинутих країнах вони усвідомлюють конкурентні переваги Інтернет-індустрії, які дозволили їм захопити прибуткові частини кіберпростору, який дуже швидко зростає.

Ефективним способом структурування інформаційної конкурентної переваги фірми може стати створення корпоративного сайту в Інтернеті. Та правильно розроблений веб-сайт для компанії може стати стабільним джерелом нових клієнтів. Багато бізнесменів підняли свій бізнес на основі вивченого напрямку за допомогою онлайн на абсолютно новий рівень.

Свої спостереження щодо організаційної структури ТОВ «АМ Капітал» можна завершити тим, що вона не є глибокою та є оптимальною для цього підприємства.

Організаційна структура є основою систем управління підприємствами і виражається у визначенні складу, підпорядкованості та взаємодії всіх або окремих її елементів, у визначенні необхідної чисельності управлінського персоналу, у здійсненні їх розподілу за підрозділами, у регулюванні адміністративних, функціональних та інформаційних зв'язків між персоналом апарату управління та підрозділів, у встановленні прав і обов'язків і відповідальності керівників.

ТОВ «АМ Капітал» має порівняно невеликі розміри, оскільки в ньому працює всього семеро працівників. Дане підприємство ТОВ «АМ Капітал» має організаційну структуру лінійного типу. Діяльність співробітників ТОВ «АМ Капітал» перерахована нижче:

1. Директор. Він вирішує питання щодо загальної діяльності організації. Розробляє внутрішні документи. Розробляє податкову політику організації. Організовує розробку податкового бюджету та приймає ключові управлінські рішення.

2. Заступник директора з фінансових питань координує контроль за рухом фінансових ресурсів підприємства та контроль за фінансовими відносинами з метою найбільш ефективного використання всіх видів ресурсів у процесі закупівлі та реалізації продукції та отримання максимально можливого прибутку, веде облік і контролює умови кредитування. У разі відсутності директора в період відрадження або хвороби на цей період тощо повноваження (виконання функцій) директора покладаються на нього.

3. Облік надходжень і витрат коштів та контроль документообігу веде головний бухгалтер.

4. Менеджер з продажу веде переговори з клієнтами і постачальниками про купівлю або продаж продукції компанії.

5. На підприємстві працює 2 керівника, які відповідають за контроль якості продукції. Вони узгоджують наявність товару зі складами

постачальників, а також перевіряють відповідність продукції стандартам якості та вимогам ДСТУ.

6. Менеджер з аналітики аналізує ринкові ціни, зміни законодавства, зміни попиту та пропозиції; на основі факторів, які можуть істотно вплинути на господарську діяльність підприємства, дає прогноз щодо майбутніх цін.

Організаційна структура управління ТОВ «АМ Капітал»

показана на рисунку 2.3.



Рис. 2.3. Структура управління ТОВ «АМ Капітал»

Всі працівники виконують свої посадові обов'язки відповідно штатного розпису і лінійному підпорядкуванню.

Лінійний тип організаційної структури управління характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління і, як наслідок, концентрацією всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління.

Досліджуючи питання розвитку підприємства аграрного сектору ТОВ «АМ Капітал» слід зазначити, що підприємства цієї галузі необхідно розглядати як відкриту систему, яка пов'язана з зовнішнім середовищем

певною сукупністю елементів взаємовідносин. Саме тому ефективно та успішне функціонування сільськогосподарських підприємств в ринковому середовищі передбачає можливість їх пристосування до зовнішніх умов, які змінюються.

В умовах глобалізації та євроінтеграції питання використання інформації для успішного розвитку бізнесу стає все більш актуальним. Сучасні реалістичні умови бізнес-середовища вимагають постійний моніторинг, прийняття ефективного менеджменту рішень на основі повних, актуальних, своєчасних даних.

Управління ТОВ «АМ Капітал» в цілому і, зокрема, його зовнішньоекономічною діяльністю нерозривно пов'язане з інформацією і передбачає роботу з величезними масштабами (масивами) інформації, обсяг яких постійно збільшується в міру зростання обсягів виробництва, ринків збуту продукції. розширюється реалізована продукція (зокрема, реалізується вихід на зовнішні ринки), залучається більша кількість контрагентів.

В ТОВ «АМ Капітал» виділяють три компоненти системи автоматизації: інформативність (користувач отримує необхідні дані); модель (містить аналітичну інформацію про зв'язки між елементами та між елементами та моделлю та експертом із середовищем); експертний (дає докази для формування дедуктивного висновку та експертної оцінки для вибору ефективних варіантів рішення).

Автоматизація розробки управлінських рішень в зовнішньоекономічній діяльності в ТОВ «АМ Капітал» – це велика сукупність операцій, що здійснюються за допомогою людських і матеріальних ресурсів, програмно-технічного забезпечення, способів і засобів пошуку, обробки та передачі даних.

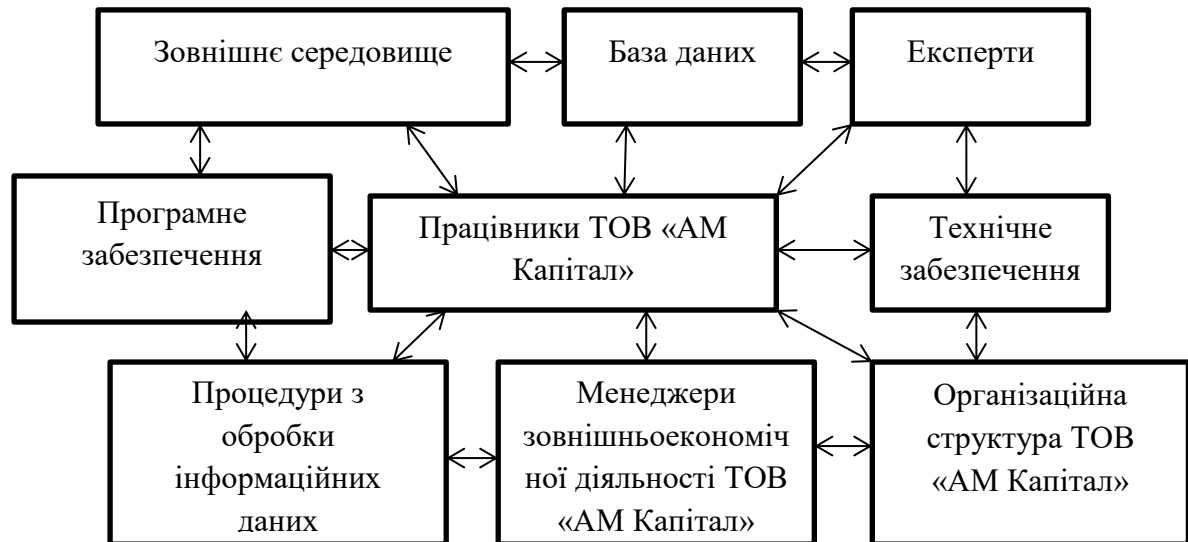


Рис. 2.4. Система автоматизування управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності в ТОВ «АМ Капітал»

Досягти високого рівня ефективності управлінської праці та в цілому реалізації управління в ТОВ «АМ Капітал» практично неможливо без забезпечення відповідного інформаційного забезпечення, формування, створення ефективної інформаційно-аналітичної системи, здатної забезпечити систему управління належним, достовірною інформацією про стан і тенденції розвитку, як явні, так і приховані, актуальна вчасно про можливості та загрози навколишнього середовища.

Складність, множинність і невизначеність умов зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «АМ Капітал» зумовлюють необхідність активного використання в практиці управління засобів інформаційного забезпечення управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

## 2.2. Аналіз економічних і фінансових показників ТОВ «АМ КАПІТАЛ»

Аналіз фінансових показників ТОВ «АМ КАПІТАЛ» будемо проводити в наступному порядку:

- аналіз техніко-економічних показників діяльності фірми;
- аналіз активів та пасивів підприємства;

- аналіз фінансового стану (ліквідність, платоспроможність, ділової активності).

Проаналізуємо техніко-економічні показники ТОВ «АМ КАПІТАЛ» за 2021-2023 рр. у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Техніко-економічні показники ТОВ «АМ КАПІТАЛ» за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2023/2022	2023/2021	2023/2022	2023/2021
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	312423,50	352329,50	392881,50	40552	80458	11,15	24,66
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	323762,50	344923	349425	4502	25662,50	1,01	7,69
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	225706	232484,50	232934,50	450	7228,50	0,19	3,32
Реалізовано продукції, тис. грн.	317027	357836	379942	22106	62915	6,32	19,97
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	90190	303263	316182	12919	225992	4,36	224,18
Чисельність працюючих, осіб	207	205	203	-1	-3	-0,60	-1,25
Чистий прибуток, тис. грн.	395	1245	543	49	172	9,72	44,17
Фондовіддача	0,87	1,01	1,04	0,04	0,09	4,79	10,73
Фондомісткість	1,05	1,01	0,99	-0,03	-0,99	-4,11	-9,43
Фондоозброєність	205,26	217,36	219,88	3,31	18,30	1,61	9,71
Продуктивність праці персоналу, тис. грн. / чол.	155,84	178,41	190,56	12,15	33,63	6,68	21,23

Проаналізувавши таблицю 2.1, середньорічна вартість активів у 2021 році склала 392 881,50 тис. грн, що на 40 552 тис. грн більше показника минулого року (темп приросту – 11,19%) та порівняно з показником 2021

року вартість активів компанії зросла на 80 458 тис. грн (темپ приросту активів ТОВ «АМ КАПІТАЛ» за 2021-2023 роки 24,66%).

За вихідними даними середньорічна вартість основних засобів у 2023 році становитиме 349425 тис. грн. За минулий рік вартість основних засобів зросла на 4502 тис. грн (темп зростання за останній рік – 1,01%). Порівняно з 2021 роком вартість основних засобів зросла на 25662,50 тис. грн (темп зростання за 2021-2023 роки становить 7,69%).

У середньому вартість власного капіталу за 2023 рік становить 232 934,50 (у тис. грн.). Власний капітал за минулий рік збільшився на 450 тис. (темп зростання за останній рік склав 0,19%).

Порівняно з показником 2021 року власний капітал збільшився на 7228,50 тис. грн (темп приросту-3,32%). У 2023 році виручка від реалізації склала 379 942 тис. грн. Обсяг продажів за минулий рік склав 22 106 тис. грн (темп зростання за минулий рік 6,32%). Порівняно з показником 2021 року обсяг реалізації зріс на 62,915 тис. грн (темп зростання – 19,97%).

Порівнюючи темпи приросту активів, основних засобів і власного капіталу та виручки від реалізації бачимо, що найбільший приріст має середньорічна вартість активів – 11,15%.

За 2022-2023 роки темп приросту власного капіталу нижчий від темпу приросту основних засобів, це не дуже хороший показник, тому що ми бачимо, що компанія нарощує основні засоби за рахунок позикових коштів.

Якщо порівняти темпи зростання власного капіталу з темпами зростання активів, то можна зробити висновок, що темпи зростання власного капіталу нижчі за темпи зростання активів; це передбачає зменшення частки власного капіталу в активах компанії. Темпи зростання виручки від реалізації нижчі, ніж активи компанії. Це означає, що капіталовкладення не окупаються повністю.

Основними показниками, що характеризують ефективність використання основних фондів та їх забезпеченість, є фондоддача, фондомісткість і фондоозброєність. Давайте обговоримо їх. У 2023 році

прибутковість фонду становила 1,04. Темп зростання за останній рік становить 4,79%, що є позитивним фактором для досліджуваної компанії.

Щільність капіталу — це прибутковість капіталу. У 2023 році він становив 0,99. Минулорічний приріст становить -4,11%, а 2021-2023 -9,43%. на одного працівника у 2023 році становить 219,88 тис. грн. Порівняно з 2022 роком ця сума зросла на 3,31 тис. гривень, порівняно з 2021 роком—на 18,30 тис. гривень.

За останній рік кількість працівників зменшилась на 3 особи. Підприємство скоротило чисельність персоналу через економічну кризу. Позитивним фактором є зростання продуктивності праці. За минулий рік це зросло на 12,15 тис. грн.

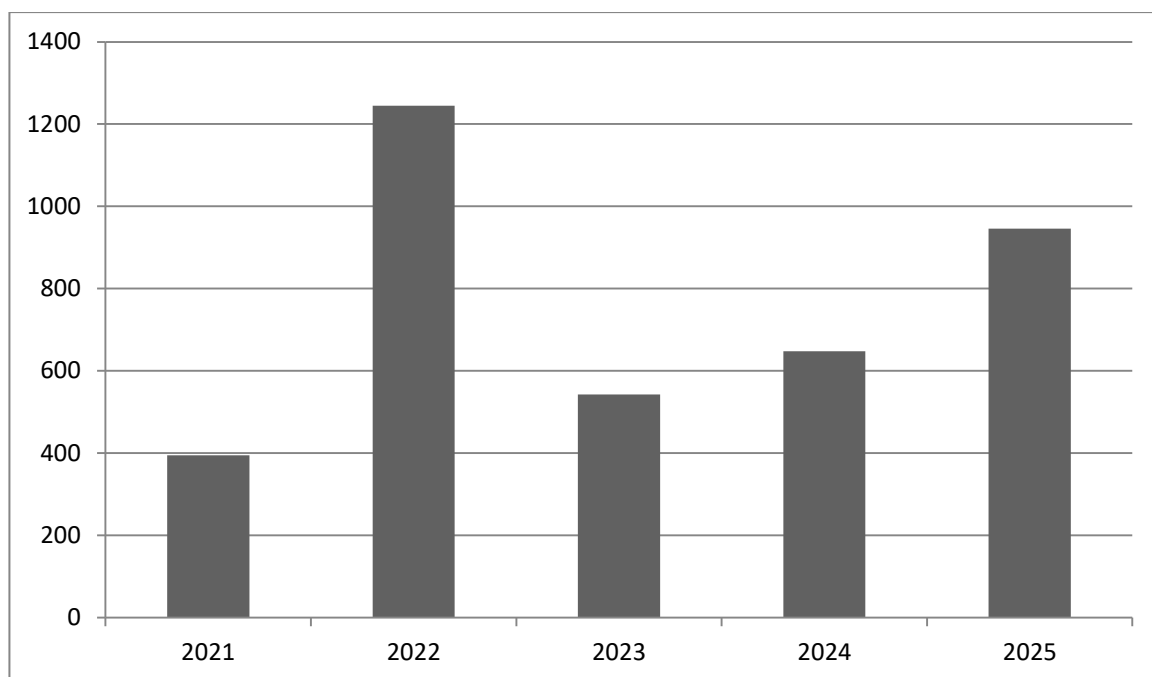


Рис. 2.5. Чистий прибуток ТОВ «АМ Капітал» 2021-2025 рік (2024-2025 рр. прогнозні), тис. грн.

За даними аналізу ефективності діяльності підприємства: підприємство рентабельне, прибуток у 2023 році — 543 тис. грн., що на 49 тис. грн. більше порівняно з минулорічним показником.

Показники рентабельності за минулий рік покращилися, так рентабельність виробництва зросла в порівнянні з минулим роком на 0,011% і у 2023 році склала 0,19%.

Отже, позитивними змінами в діяльності є: зростання середньорічної вартості доданих активів, зростання середньорічної вартості доданого основного капіталу, зростання середньорічної вартості власного капіталу, зростання прибутку, збільшення прибутку на доданий капітал, підвищення продуктивності праці, підвищення рентабельності продукції, підвищення рентабельності активів, підвищення рентабельності власного капіталу. Негативними є: зменшення фонду оплати праці, скорочення штату підприємства, зниження заробітної плати працівників.

Далі зробимо аналіз пасивів досліджуваної фірми ТОВ «АМ КАПІТАЛ» в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Горизонтальний та вертикальний аналіз пасиву балансу ТОВ «АМ КАПІТАЛ» за 2021-2023 роки

Джерела формування майна	На кінець року, тис. грн.			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2023 від 2022 рр.	2023 від 2021 рр.	2023 від 2022 рр.	2023 від 2021 рр.
Статутний капітал	160871	161824	161824	-	953	-	0,61
Додатковий вкладений капітал	48169	47759	48064	305	-105	0,58	-0,26
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	27263	27276	27318	42	55	0,11	0,24
Всього власний капітал	234946	235414	235756	342	810	0,12	0,32
Короткострокові кредити банків	38149	57795	57294	-501	19145	-0,75	48,81
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	12669	14284	18610	4326	5941	32,77	47,42

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	4602	75943	100124	24181	95522	31,01	2253,35
Інші поточні зобов'язання	1210	280	765	485	-445	141,15	-37,21
Всього короткострокових зобов'язань	99821	170402	198148	27746	98327	18,59	92,42
Баланс	375250	410973	429399	29054	91124	7,98	26,80

Статутний капітал на кінець 2023 року становитиме 161824 тис. грн, що на 953 тис. грн перевищує показник на кінець 2021 року (темп зростання за 2 роки – 0,61%). Станом на кінець 2023 року частка статутного капіталу в пасивах компанії становить 38,01%. Питома вага статутного капіталу зменшилася за останні 2 роки на 9,52%. Така динаміка зростання додаткового капіталу до 4806,4 тис. грн на кінець 2023 року, що більше на 305 тис. грн. порівняно з показником попереднього року (Темп зростання за минулий рік 0,58%) та менше на 105 тис. грн. порівняно зі значенням показника 2021 року (Темпи зростання за 2 роки -0,26%). На кінець 2023 року частка додаткового капіталу в пасивах компанії знаходиться на рівні 11,28%. Частка додаткового капіталу за останні 2 роки зменшилася на 2,61%.

Непокритий збиток на кінець 2023 року становить 27,263 тис. грн. Це на 42 тис. більше, ніж на кінець 2022 року; (темп зростання за останній рік 0,11%). Нерозподілений прибуток (збиток) більше показника 2021 року на 55 тис. грн (темп зростання за 2 роки 0,24%). На кінець 2023 року нерозподілений прибуток становить 6,84% пасивів компанії. Питома вага нерозподіленого прибутку за останні 2 роки зменшилася на 1,63%.

Баланс станом на 31.12.2023 р. власного капіталу склав 234,946 тис. грн, що на 342 тис. грн більше показника минулого року (темп зростання за останній рік –0,12%) і на 810 тис. грн вище значення показника у 2021 році (темп зростання власного капіталу за 2 роки –0,32%). На 31.12.2023 М. розмір частки власного капіталу в обов'язках ТОВ «АМ КАПІТАЛ»

становить 57,89%. У порівнянні з 2021р. дана величина зменшилася на 12,89%.

На кінець 2023 року короткострокові кредити банків становлять 57294 тис. грн., що на 501 тис. грн. менше минулорічного показника (темп зростання за минулий рік -0,75%) та на 19145 тис. грн. більше значення порівняно з показником 2021 року (темп зростання за два роки – 48,81%). Станом на кінець 2023 року частка короткострокових банківських кредитів у пасивах компанії становила 14,75%. Частка короткострокових банківських кредитів за два роки додала питому вагу на 2,52%.

На кінець 2023 року заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями склала 18 610 тис. грн, що більше на 4 326 тис. грн. порівняно з показником минулого року (темп зростання за рік – 32,77%) та більше на 5 941 тис. грн. порівняно з величиною на кінець 2021 року (темп приросту за 2 роки – 47,42%). Станом на кінець 2023 року частка поточної заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями в зобов'язаннях компанії склала 4,51%. Питома вага поточної заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями за останні 2 роки зросла на 0,71%.

Кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги на кінець 2023 року склала 100 124 тис. грн, що більше на 24 181 тис. грн. порівняно з показником минулого року (темп зростання за рік – 31,01%) та більше на 95522 тис. грн. вищий показник на кінець 2021 року (2253,35% приросту за 2 роки). На кінець 2023 року кредиторська заборгованість становить 24,95% пасивів компанії. Питома вага кредиторської заборгованості за останні 2 роки зросла на 23,73%.

Загальні короткострокові зобов'язання ТОВ «АМ КАПІТАЛ» на кінець 2023 року становлять 198 148 тис. грн. , що на 27 746 більше, ніж на кінець 2022 року (темп зростання за минулий рік 17,29%) і на 98 327 тис. стала більша значення на кінець 2021 року (темп зростання за 2 роки 92,42%). Станом на кінець 2023 року частка короткострокових зобов'язань у

пасивах компанії становить 45,21%. Питома вага короткострокових зобов'язань за останні 2 роки зросла на 15,72%.

У таблиці 2.3 наведемо коефіцієнтний аналіз показників ліквідності та платоспроможності фірми за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.3

## Аналіз показників ліквідності ТОВ «АМ КАПІТАЛ» за 2021-2023 р.

Показники	На кінець року			Абсолютне відхилення, ±	
	2021	2022	2023	2023-2022 рр.	2023-2021 рр.
Показники ліквідності					
Коефіцієнт покриття (поточної, загальної ліквідності)	2,18	1,7	1,63	-0,07	-0,55
Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності	0,7	0,66	0,52	-0,14	-0,18
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,22	0,16	-0,06	0,09
Чистий оборотний капітал	118088	114239	123951	9712	5863
Показники платоспроможності					
Коефіцієнт платоспроможності (фінансової автономності, незалежності)	0,71	0,62	0,59	-0,03	-0,12
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,72	0,6	0,55	-0,05	-0,17
Коефіцієнт фінансової залежності	0,33	0,43	0,46	0,03	0,13
Коефіцієнт фінансового ризику (фінансового левериджу)	0,41	0,71	0,81	0,1	0,4
Коефіцієнт загальної платоспроможності	3,25	2,51	2,29	-0,22	-0,96
Коефіцієнт поточної платоспроможності	0,1	0,24	0,16	-0,08	0,06
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,04	0,00	0	-0,00	-0,04
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	1,02	1,1	1,1	0,00	0,08
Коефіцієнт участі акціонерного капіталу	0,49	0,44	0,39	-0,05	-0,1

Таким чином, на кінець 2023 року коефіцієнт покриття дорівнює 1,63. Цей показник нижче нормованого значення (2-2,5). За рік коефіцієнт покриття знизився на 0,07, що є негативним фактором. У порівнянні з показником на кінець 2021 року цей показник зменшився на 0,55.

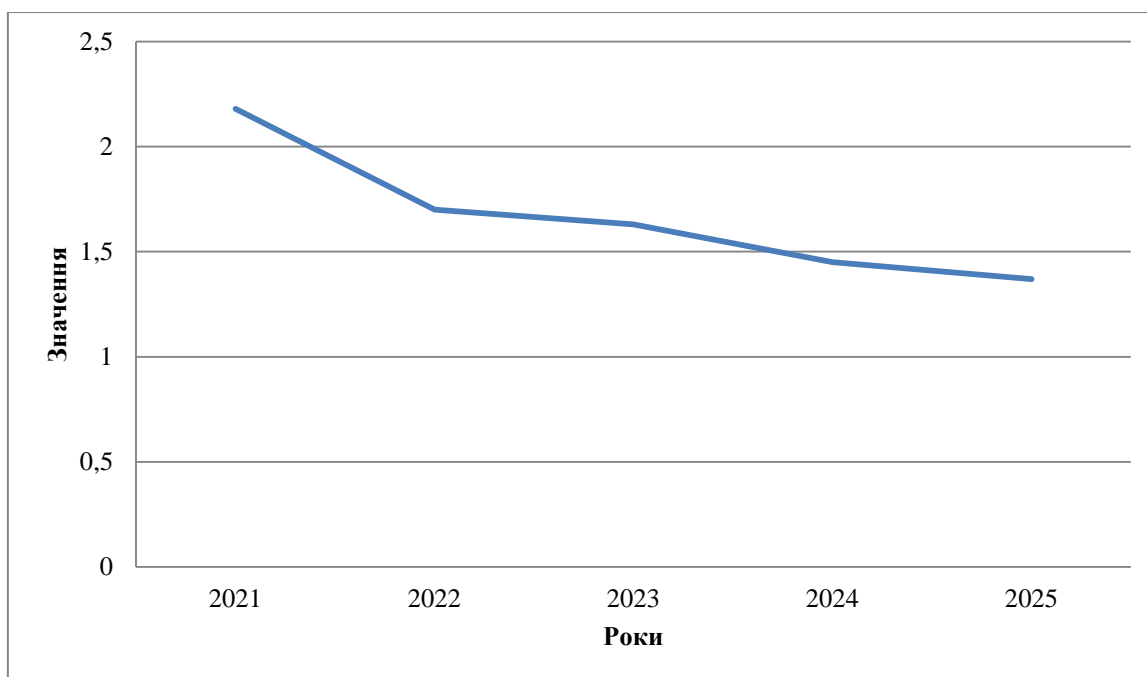


Рис. 2.6. Коефіцієнт покриття (поточної, загальної ліквідності)

Станом на кінець 2023 року показник швидкої (термінової) ліквідності становить 0,52. Цей показник є низьким і означає те, що компанія не може погасити короткострокові зобов'язання в цьому році (за середньоліквідними активами) лише на 53,21%. Коефіцієнт швидкої ліквідності за минулий рік знизився на 0,14, що є мінусом. Цей показник впав на 0,18 порівняно з кінцем 2021 року.

На кінець 2023 року абсолютний коефіцієнт становить 0,16. Для досліджуваного підприємства цей показник є нормальним. За останній рік коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився на 0,06, що є негативним фактором. У порівнянні з показником на кінець 2021 року він зріс на 0,09.

Чистий оборотний капітал на кінець 2023 року становить 123 951 тисяч гривень, що на 9 712 тисяч гривень більше минулорічного, та на 5 963 тисяч гривень показника на кінець 2021 рік

Коефіцієнт платоспроможності (незалежності) на кінець 2023 року становить 0,59. Цей показник досить високий і свідчить про те, що більша частина майна в поточному році належить до власного капіталу. За останній

рік значення показника впало на 0,03, а порівняно з 2021 роком показник платоспроможності зменшився на 0,12.

Коефіцієнт фінансової стійкості на кінець 2023 року становить 0,55. Цей показник нижче рекомендованого (0,6), що є негативним фактором. За рік досліджуваний показник зменшився на 0,05, а в порівнянні з показником 2021 року – на 0,17. Прогнозний аналіз є основою для початкових прогнозів.

Коефіцієнт фінансової залежності на кінець 2023 року становив 0,46. Зростання показника порівняно з 2022 роком склало 0,03, а порівняно з 2021 роком зростання коефіцієнта фінансової залежності становило 0,13.

Коефіцієнт фінансового ризику (левериджу) на кінець 2023 року становив 0,81. Значення показника було на 0,1 вище порівняно з 2022 роком та на 0,4 більше порівняно з показником 2021 року.

Загальний коефіцієнт платоспроможності на кінець 2023 року становив 2,29. Значення показника порівняно з 2022 роком зменшилось на 0,22, а порівняно із загальним коефіцієнтом платоспроможності 2021 року – на 0,96.

Коефіцієнт поточної платоспроможності на кінець 2023 року становив 0,16. Значення показника порівняно з 2022 роком зменшилось на 0,08, а порівняно із загальним коефіцієнтом платоспроможності 2021 року – зросло на 0,06.

Коефіцієнт довгострокових запозичень у 2023 році становив 0. Значення коефіцієнта менше на 0,00 порівняно з 2022 роком та на 0,04 порівняно з показником 2021 року коефіцієнта поточної платоспроможності.

Коефіцієнт короткострокової заборгованості у 2023 році становив 1,1. Значення коефіцієнта вище на 0,00 порівняно з 2022 роком та на 0,08 більше порівняно з показником 2021 року коефіцієнта поточної платоспроможності.

Оборотність акцій у 2023 році склала 0,49. Значення коефіцієнта на 0,05 менше порівняно з 2022 роком та на 0,1 менше порівняно з нормативом 2021 року.

Тепер розглянемо показники діяльності ТОВ «АМ КАПІТАЛ» у 2021-2023 роках (таблиця 2.4).

Переглядаючи дані таблиці 2.4 бачимо, що у 2023 році коефіцієнт оборотності активів дорівнював 0,77, що на 0,22 менше показника 2022 та 2021 років. Період оборотності активів у 2023 році склав 460,81 днів, що є стандартним показником. Слід зазначити, що за минулий рік термін обороту активів збільшився на 91,71 дня.

Коефіцієнт оборотності запасів підприємства у 2023 році склав 1,8, що на 0,68 менше показника 2022 року та на 0,62 менше значення оборотності запасів за 2021 рік. Тривалість оборотності запасів у 2023 році склав 460,81 днів, що є нормальним показником. За останній рік тривалість обороту запасів зросла на 55,11 днів.

Таблиця 2.4

Аналіз показників ділової активності ТОВ «АМ КАПІТАЛ» за 2021-2023 роки

Показники	За рік			Абсолютне відхилення, ±	
	2021	2022	2023	2023 від 2022рр.	2023 від 2021рр.
Коефіцієнт оборотності активів	0,99	0,99	0,77	-0,22	-0,22
Тривалість обороту активів, днів	370,14	369,1	460,81	91,71	90,67
Коефіцієнт оборотності запасів	2,42	2,48	1,8	-0,68	-0,62
Тривалість обороту запасів, днів	157,7	150,01	205,12	55,11	47,42
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,86	6,1	5	-1,1	-0,86
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	63,01	59,12	72,81	13,69	9,8
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,6	2,99	1,95	-1,04	-1,65
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	107,74	121,05	198,05	77	90,31

У 2023 році оборотність дебіторської заборгованості дорівнювала 5, що нижче минулорічного показника на 1,1 та нижче значення оборотності дебіторської заборгованості 2021 року на 0,86. Термін оборотності дебіторської заборгованості у 2023 році становить 72,81 днів, що є слабким показником. За минулий рік термін погашення боргу зріс на 13,69 днів.

Зазначимо, що у 2023 році термін погашення дебіторської заборгованості менший за термін погашення кредиторської, що є хорошим показником того, що підприємство встигає вивільнити кошти та погасити кредиторську заборгованість за їх рахунок. Термін погашення кредиторської заборгованості становить 198,05 днів, що на 77 днів більше, ніж у 2022 році.

Підсумовуючи дослідження, можна сказати, що фінансовий стан підприємства є нестійким і потребує подальшого покращення.

### 2.3. Аналіз управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності в ТОВ «АМ Капітал»

Управлінські рішення, виступаючи інструментом підсистеми контролю над керованим і забезпечують досягнення поставлених цілей. Від якості прийняття та реалізації цих рішень залежить ступінь розвитку компанії. Проте, як свідчить практика управління, реалізується трохи більше 30% управлінських рішень. У тому числі лише 5% приносять очікуваний результат, тобто ефективні.

Оцінка спочатку визначає результат, визначаючи, які управлінські рішення були прийняті та реалізовані в процесі діяльності, а які були неправильними та які негативно чи позитивно вплинули на кінцевий результат та підвищення ефективності бізнесу. Загалом, для максимізації прибутковості, досягнення стратегічних цілей і мінімізації ризиків, керівникам підприємств ТОВ «АМ Капітал» необхідно розуміти, які управлінські рішення мають найбільший вплив. Для цього вони повинні оптимізувати ці процеси, оцінюючи їх якість.

Як правило, не виникає труднощів у визначенні найбільш прийняттого способу оцінки якості процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на фірмі. Але, керуючись розробками провідних вчених, було визначено наступний метод діагностики. Розрахунки показників якості

прийняття/реалізації управлінських рішень проводяться з урахуванням встановлених нормативів на ТОВ «АМ Капітал».

Чим ближче ці індекси до 1, тим кращий процес прийняття та впровадження. Отже, 0,0–0,24 процес впровадження та впровадження в компанії знаходиться на незадовільному рівні; 0,25–0,49 — задовільний; у діапазонах 0,50 – 74 достатньо; в діапазоні 0,75–1 – високий. Чим ближче до одиниці, тим краще.

Описана методологія оцінки дозволить виявити рівень якості процесу прийняття рішень та реалізації управлінських рішень на ТОВ «АМ Капітал» для виявлення напрямів вдосконалення. Оцінка якості процесу прийняття рішень та реалізації управлінських рішень за 2022-2023 роки проведена на основі даних ТОВ «АМ Капітал» (табл. 2.5).

Помітно, що показник кількості управлінських рішень щорічно зростає протягом періоду, який розглядається. При цьому більше половини (78,05% у 2019 році та 68,18% у 2020 році) характеризуються якісними характеристиками. Були прийняті бюрократичні рішення (28,13% і 46,64), прийняті нечіткі управлінські рішення (38,4 і 31,8). Вибір альтернатив був завжди, але кількість джерел інформації, які використовувалися для прийняття управлінських рішень протягом досліджуваного періоду, була незначною.

Таблиця 2.5

Дані для аналізу процесів прийняття та реалізації управлінських рішень в ТОВ «АМ Капітал» у 2022-2023 роках

Показники	2022	2023	Відхилення
			+/-
Процес прийняття управлінських рішень			
Кількість прийнятих управлінських рішень, од., з них:	39	40	1
-Носять якісний характер	30	31	1
-Носять бюрократичний характер	10	13	3
Розмиті управлінські рішення	5	3	-2
Альтернативні рішення	13	16	3
Порівняння при управлінських	3	3	0

рішеннях			
Джерела інформації	20	24	4
Валові витрати, тис.грн.	7945	8357	412
Фінансові витрати, тис.грн.	2957	3100	143
Витрати часу на прийняття рішень,	38	36	-2
Обсяг необхідної інформації для прийняття рішень,%	100	100	0
Частка отриманої інформації	70	74	4
Кількість виконавців у прийнятті рішення	9	10	1
Загальна кількість працівників	44	50	6
Процес реалізації управлінських рішень			
Відсоток досягнутих цілей, %	85	91	6
Колізійні управлінські рішення, од., що:			
- йдуть врозріз законодавства	2	1	-1
- поза стратегіями компанії	3	2	-1
- не співпадають з внутрішніми стандартами	1	0	-1
Кількість конфліктних ситуацій, з яких	7	9	2
- функціональні	4	3	-1
Час витрачений від прийнятих управлінських рішень до виконавців, год	1	1,5	0,5
Час відведений на реалізацію, год.	3	3	0
Кількість опційних варіантів в ході виконання управлінських рішень, од.	106	110	4
Прийняті рішення, здійснення яких, од.:			
- не було через відмову їх виконувати	2	1	1
- було із відтермінуванням	5	5	0
- співпадає з напрямками розвитку навколишнього середовища	36	39	3
- не співпадає з напрямками розвитку навколишнього середовища	4	1	-3
Прогнозовані витрати, тис. грн.	1494	1205	-289
Витрати на створення інструментів скорочення ризику, тис. грн.	1995	1893	-102

Обсяг валових витрат ТОВ «АМ Капітал» на прийняття управлінських рішень за цей період зріс на 8,4%, а щодо фінансових витрат — на 13,55%. Збільшення на 1 годину часу, необхідного для прийняття управлінських рішень. У процесі прийняття рішень протягом досліджуваного періоду брали

участь 8 співробітників компанії (19,5 та 20,5% відповідно). Розрахуємо рівень прийняття рішень у ТОВ «АМ Капітал» за показниками з таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

## Рівень прийняття управлінських рішень в ТОВ «АМ Капітал»

Показник	2022	2023	Відхилення, +/-
Якість прийняття управлінських рішень			
Чіткість	10	13	3
Структурованість	29,1	34,8	5,7
Варіативність	28	36	8
Порівняльність варіантів	94,2	94,7	0,5
Опрацювання інформації	36,7	37,5	0,8
Фінансові витрати	41,54	42,75	1,21
Часові витрати	88,35	86,46	-1,89
Обґрунтованість	62	64	2
Залучення персоналу	20,13	22,01	1,88
Якість реалізації управлінських рішень			
Досягнення цілей	47,42	53,86	6,44
Колізійність	16,46	18,53	2,07
Конфліктність	38	51	13
Строк доведення до реалізації	4,78	4,31	-0,47
Альтернативність	250,1	266,8	16,7
Оцінка виконавцями	15,86	17,55	1,69
Відповідність навколишньому середовищу	78,64	80,53	1,89
Витрати	50,43	37,46	-12,97

Розрахунки засвідчили, що управлінські рішення на підприємстві приймалися здебільшого за якісними ознаками. Водночас щорічне підвищення рівня їх прозорості змушує менеджерів залучати додаткову кількість ресурсів. Ці ресурси можуть бути інформаційними, людськими, матеріальними, фінансовими тощо. Значення показника якості процесу прийняття управлінських рішень такі:

$$I_{\text{пур}}^{2022} = (10 + 29,1 + 28 + 94,2 + 36,7 + 41,54 + 88,35 + 62 + 20,13) / 9 = 45,6\%$$

$$I_{\text{пур}}^{2023} = (13 + 34,8 + 36 + 94,7 + 37,5 + 42,75 + 86,46 + 64 + 22,01) / 9 = 47,9\%$$

Таким чином, отримані результати дозволяють розглядати індекс прийнятності якості управлінських рішень на ТОВ «АМ Капітал» у 2022-2023 роках в межах 0,25-0,49, тому цей процес на підприємстві проходив із задовільним рівнем якості.

Деякі рішення сформульованих стратегій і підходів не узгоджувалися з набором правил або цілей. Стратегії та внутрішні стандарти компанії. Прийняті рішення (не всі) були доведені до його співробітників протягом 2-3 годин після наради та реалізовані (не всі) протягом 2-3 днів, в залежності від складності.

Також виявилось, що слабкість у процесі реалізації управлінських рішень на підприємстві була наслідком того, що низка прийнятих рішень не виконувалися взагалі або їх реалізація відкладалася з різних причин (відмова від виконання – процес реалізації, ранній початок, затримка або неповне виконання). Перевагою є те, що близько 98% усіх рішень відповідають екологічним тенденціям і, отже, актуальні.

Процес реалізації управлінських рішень є витратним. Таким чином, у 2022-2023 роках компанія витратила на цей процес 2,7 та 2,6 млн грн відповідно. Визначимо показник якості процесу:

$$I_{\text{рур}}^{2022} = (47,42 + 16,46 + 38 + 4,78 + 250,1 + 15,86 + 78,64 + 50,43) / 8 = 62,7\%$$

$$I_{\text{рур}}^{2023} = (53,86 + 18,53 + 51 + 4,31 + 266,8 + 17,55 + 80,53 + 37,46) / 8 = 66,2\%$$

Згідно з розрахунками показник якості процесу реалізації управлінських рішень на підприємстві знаходився в межах від 0,50 до 0,74; тому процес їх виконання у 2021-2023 роках засвідчив задовільний рівень.

Ключовим показником ефективності в діях управління бізнесом є ефект, пов'язаний з процесом прийняття рішень і їх виконання. Це творчий процес вибору альтернатив реалізації керівниками та їх підлеглими стратегічних цілей розвитку компанії.

Аналіз якості процесів прийняття та реалізації рішень визначає ТОВ «АМ Капітал» як таке, що має рівень процесу прийняття рішень та рівень

процесу реалізації. Отже, інтегральний показник, визначений у ТОВ «АМ Капітал»:

$$\text{Іупр. ріш.}^{2022}=(0,410+0,501)/2=0,455 \text{ (достатній рівень).}$$

$$\text{Іупр. ріш.}^{2023}=(0,431+0,530)/2=0,480 \text{ (достатній рівень).}$$

Таким чином, рівень якості процесу прийняття та реалізації рішень на ТОВ «АМ Капітал» був адекватним і практично не змінювався протягом 2 років. Це означає, що в цій компанії керівники та співробітники приймали своєчасні та ефективні рішення та, здебільшого, добре їх реалізовували, щоб забезпечити достатнє досягнення поставлених цілей.

### Висновки за другим розділом

ТОВ «АМ Капітал» було засновано у 2020 році та спеціалізується на оптовій торгівлі зерном, насінням і кормами. За час свого успішного функціонування компанія налагодила співпрацю з вітчизняними постачальниками, мережа яких постійно розширюється.

Протягом досліджуваного періоду спостерігалось щорічне зростання кількості управлінських рішень. При цьому більшість із них (78,05% у 2019 році та 68,18% у 2020 році) мали якісні характеристики. Частина рішень були бюрократичними (28,13% у 2019 році та 46,64% у 2020 році), а певний відсоток рішень характеризувалися нечіткістю (38,4% і 31,8% відповідно). Альтернативи завжди розглядалися, однак кількість інформаційних джерел, що використовувалися для прийняття рішень, залишалася обмеженою протягом усього періоду.

Отже, протягом останніх двох років рівень якості процесу прийняття та реалізації рішень у ТОВ «АМ Капітал» залишався стабільним і на достатньому рівні. Це свідчить про те, що керівництво та співробітники компанії приймали своєчасні та ефективні рішення, а також успішно втілювали їх у життя, забезпечуючи належне досягнення визначених цілей.

## РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСОМ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ТОВ «АМ КАПІТАЛ»

### 3.1. Етична складова процесу прийняття рішень в ТОВ «АМ Капітал»

У сучасну цифрову епоху етика лідерства відіграє вирішальну роль у прийнятті етичних рішень. Лідерам важливо підтримувати етичні цінності та доброчесність у своїй діяльності, щоб розвивати культуру етичної поведінки та забезпечувати добробут наших організацій і спільнот.

Етика лідерства охоплює низку навичок і принципів, таких як моральне лідерство, етичні принципи лідерства та доброчесність в управлінні.

Прозорість є основним принципом, який керує прийняттям етичних рішень у цифрову епоху. ТОВ «АМ Капітал» повинне прагнути створити середовище відкритості та чесності, де інформація вільно поширюється, а рішення приймаються чітко і зрозуміло. Підтримуючи прозорість, ТОВ «АМ Капітал» може сприяти зміцненню довіри та гарантувати, що його рішення будуть зрозумілі та прийняті.

Відповідальність – ще один життєво важливий аспект лідерства в цифрову епоху. Лідери повинні враховувати ширший вплив своїх дій не лише на свою організацію, а й на суспільство в цілому. Це вимагає проактивного підходу до вирішення етичних дилем та активного пошуку рішень, які принесуть користь як бізнесу, так і суспільству [18].

Емпатія відіграє вирішальну роль у прийнятті етичних рішень. Керівники ТОВ «АМ Капітал» повинні розвивати розуміння того, як їхній вибір може вплинути на інших як в організації, так і за її межами. Ставлячи себе на місце інших і розглядаючи різні точки зору, керівники ТОВ «АМ Капітал» можуть приймати рішення, які демонструють співчуття та емпатію.

Практикуючи ці принципи прозорості, відповідальності та емпатії, керівники ТОВ «АМ Капітал» можуть приймати поінформовані та етичні

рішення в цифрову епоху. Це не лише приносить користь їхнім організаціям, але й сприяє загальному покращенню суспільства.

Таблиця 3.1

Рекомендовані принципи для прийняття управлінських рішень в ТОВ  
«АМ Капітал» [розроблено автором]

Принцип	Дія
Прозорість	Відкрито ділитися інформацією та рішеннями з командою
Відповідальність	Враховувати ширший вплив рішень на суспільство
Емпатія	Розуміти, як вибір може вплинути на інших, і проявляти співчуття

Керівники ТОВ «АМ Капітал» повинні зосередитися на трьох ключових принципах прийняття етичних рішень: прозорість, відповідальність та емпатія. Ці принципи є будівельними блоками етичного лідерства, які гарантують, що рішення приймаються чесно і з урахуванням інтересів інших.

Прозорість – це фундаментальний принцип, який створює довіру та сприяє відкритому спілкуванню в організації. Будучи прозорими щодо цінностей та етичних стандартів, керівники ТОВ «АМ Капітал» можуть створити культуру чесності та підзвітності.

Відповідальність вимагає від керівників ТОВ «АМ Капітал» враховувати ширший вплив їхніх рішень на суспільство. Етичні лідери розуміють, що їхній вибір може мати далекосяжні наслідки, і прагнуть приймати рішення, які сприяють добробуту всіх зацікавлених сторін.

Емпатія відіграє життєво важливу роль у прийнятті етичних рішень. Ставлячи себе на місце інших, керівники ТОВ «АМ Капітал» можуть краще зрозуміти, як їхній вибір може вплинути на людей і громади. Емпатія дозволяє лідерам приймати рішення, які враховують потреби і занепокоєння інших.

Включаючи прозорість, відповідальність та емпатію у процес прийняття рішень, керівники ТОВ «АМ Капітал» можуть вирішувати складні

етичні дилеми та дотримуватися етичних стандартів. Ці принципи не лише забезпечують етичну поведінку лідерів, але й створюють організаційну культуру, засновану на доброчесності та довірі [20].

Незважаючи на негативні заголовки, довіра суспільства до бізнесу залишається вищою, ніж довіра до ЗМІ та уряду. Побудова та підтримка довіри вимагає твердої прихильності до етики. Неетична поведінка може мати згубні наслідки для бізнесу, тому етичний фундамент має важливе значення для довгострокового успіху. Бізнес-лідери та менеджери очікують від керівників та менеджерів лідерства та керівництва, що ще більше підкреслює важливість дотримання найвищих етичних стандартів.

Довіра є цінною валютою у світі бізнесу. Це клей, який скріплює відносини та сприяє співпраці. Коли клієнти довіряють бізнесу, вони з більшою ймовірністю здійснюють повторні покупки та рекомендують компанію іншим. Так само і працівники, які довіряють своїм керівникам, є більш залученими, вмотивованими та лояльними [33].

Довіра не будується за один день; вона культивується через послідовну етичну поведінку та прозорість. Дотримання найвищих етичних стандартів створює міцний етичний фундамент, на якому бізнес може процвітати.

Керівники ТОВ «АМ Капітал» повинні показувати приклад і демонструвати доброчесність у своїх рішеннях і діях. Вони повинні надавати пріоритет чесності, справедливості та підзвітності. Послідовно дотримуючись етичних принципів, лідери будують довіру серед своїх співробітників, клієнтів, інвесторів та інших зацікавлених сторін.

Етика не повинна розглядатися як другорядна думка чи просто як захід для дотримання вимог. Вона має бути невід'ємною частиною бізнес-стратегії ТОВ «АМ Капітал», керуючи процесом прийняття рішень на всіх рівнях. Врахування етичних міркувань у бізнес-операціях сприяє зміцненню довіри та створює позитивну репутацію, що відрізняє компанію від її конкурентів.

Етичне лідерство має вирішальне значення для створення культури довіри в ТОВ «АМ Капітал». Лідери задають тон етичній поведінці та

формують очікування для всієї робочої сили. Коли лідери надають пріоритет етичному прийняттю рішень, вони надихають свої команди робити те саме.

Більше того, етичне лідерство виходить за межі організації. Лідери, які демонструють етичну поведінку, сприяють загальному добробуту суспільства. Вони враховують вплив своїх рішень на зацікавлені сторони, навколишнє середовище та громаду в цілому.

Дотримуючись найвищих етичних стандартів, бізнес-лідери стають маяками довіри в діловому світі. Вони створюють позитивний хвильовий ефект, впливаючи на інші компанії та стимулюючи суспільні зміни.

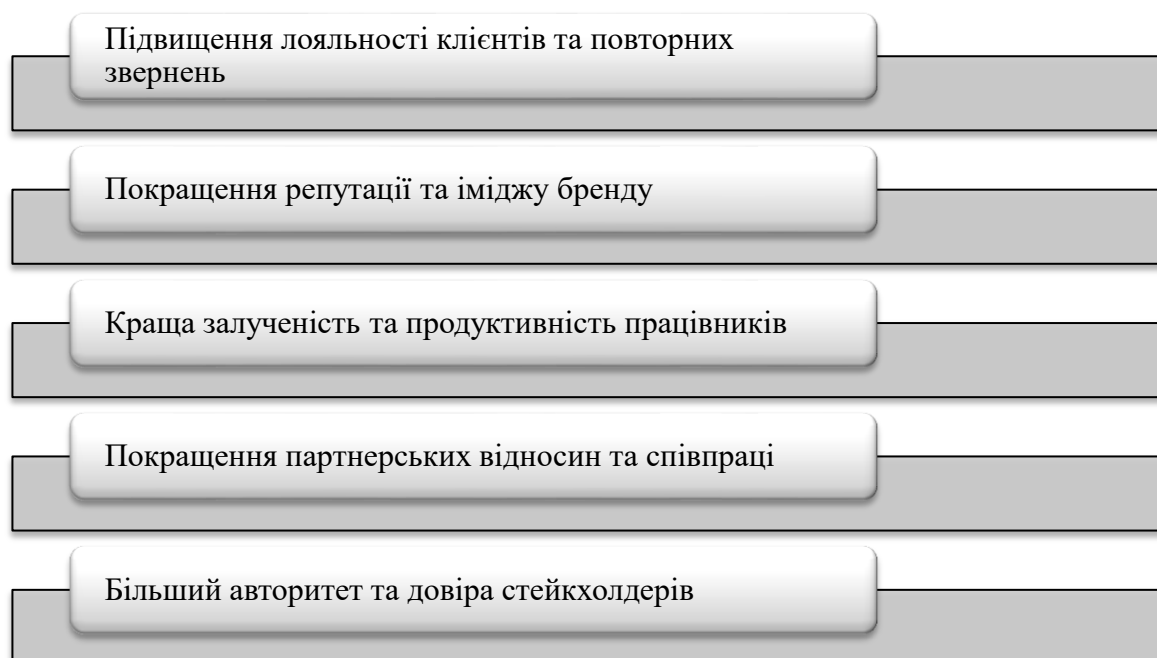


Рис. 3.1. Переваги побудови довіри до ТОВ «АМ Капітал» [розроблено автором за джерелами 92, 95]

Ці переваги сприяють довгостроковому успіху та стійкості бізнесу. Довіра – це конкурентна перевага, яка вирізняє бізнес на переповненому ринку.

Прийняття етичних рішень – це складний процес, який включає в себе розуміння природи етичних проблем і збір всієї необхідної інформації для прийняття обґрунтованого рішення. На етичні рішення можуть впливати

різні фактори, зокрема, залучені особи, відповідні закони та професійні стандарти [16].

Аналізуючи ці фактори та враховуючи їхні наслідки, лідери можуть розробити можливі шляхи вирішення етичних дилем. Важливо оцінити потенційні результати цих рішень, щоб переконатися, що вони відповідають етичним принципам.

Керівникам ТОВ «АМ Капітал» необхідно брати участь у деліберативній системі прийняття етичних рішень, яка передбачає критичне мислення та розгляд різних етичних рамок і теорій. Використовуючи ці ресурси, керівники ТОВ «АМ Капітал» можуть робити більш етичний вибір і долати когнітивні бар'єри, які можуть перешкоджати прийняттю етичних рішень.

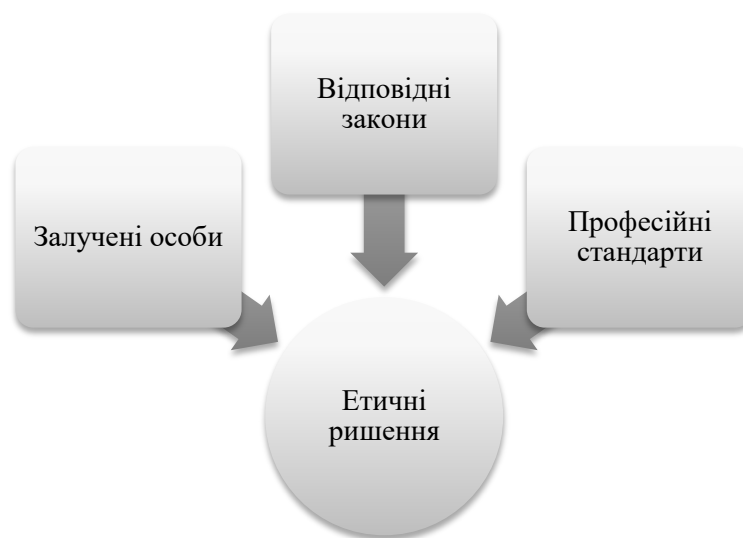


Рис. 3.2. Фактори, що впливають на етичні рішення ТОВ «АМ Капітал»

**Залучені особи:** Особисті цінності, переконання і моральні принципи тих, хто бере участь у процесі прийняття рішень, можуть суттєво впливати на етичний вибір.

**Відповідні закони:** Дотримання правових норм і стандартів має важливе значення для прийняття етичних рішень, гарантуючи, що дії відповідають вимогам закону.

Професійні стандарти: Різні галузі та професії мають специфічні етичні стандарти, які необхідно враховувати при прийнятті рішень.

Розробка можливих рішень - це лише перший крок у прийнятті етичних рішень. Дуже важливо оцінити результати і наслідки кожного рішення, щоб визначити, який варіант відповідає етичним принципам і цінностям.

Дорадча система прийняття етичних рішень передбачає вдумливий і рефлексивний процес, який враховує етичні рамки і теорії, що керують прийняттям рішень. Ця система дозволяє лідерам долати когнітивні бар'єри та упередження, які можуть впливати на їхні судження.

Участь у деліберативній системі передбачає критичну оцінку потенційних етичних наслідків кожного рішення та розгляд різних точок зору і моральних теорій. Використовуючи цю систему, лідери можуть робити свідомий і добре поінформований етичний вибір, який ставить на перше місце благополуччя окремих осіб і суспільства в цілому.

Створення та підтримка етичної організації має вирішальне значення для довгострокового успіху. Етична поведінка створює міцний фундамент, побудований на довірі, чесності та відповідальному прийнятті рішень. Бізнес-лідери відіграють життєво важливу роль у формуванні етичної культури своїх організацій та забезпеченні дотримання етичних цінностей на всіх рівнях.

Підтримка етичної організації починається з освоєння етапів прийняття етичних рішень. Дотримуючись комплексної системи, лідери можуть гарантувати, що етичним міркуванням приділяється належна увага в кожному рішенні, яке вони приймають.

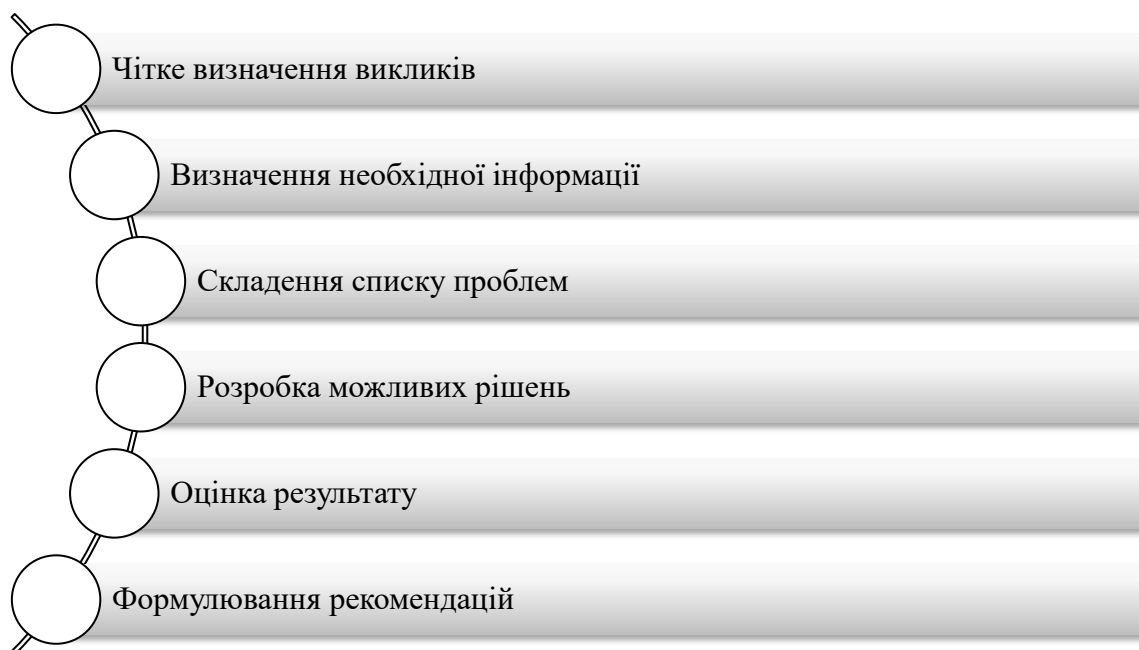


Рис. 3.3. Етапи вирішення етичних викликів в ТОВ «АМ Капітал»

**Чітке визначення викликів:** Визначення етичних викликів є першим кроком у прийнятті етичних рішень. Це передбачає розпізнавання потенційних конфліктів, дилем або ситуацій, які можуть вимагати етичної перевірки.

**Визначення необхідної інформації:** Збір всієї необхідної інформації має важливе значення для прийняття обґрунтованих етичних рішень. Це включає вивчення правових вимог, політики організації та розгляд потенційних наслідків різних варіантів вибору.

**Складення списку проблем:** Дуже важливо визначити всі проблеми, які можуть виникнути в результаті різних варіантів рішень. Це допоможе керівництву ТОВ «АМ Капітал» оцінити потенційний вплив на зацікавлені сторони та визначити етичні наслідки кожного вибору.

**Розробка можливих рішень:** Мозковий штурм та оцінка різних рішень дозволить керівництву ТОВ «АМ Капітал» дослідити різні підходи до вирішення етичних проблем. Цей крок заохочує творчість і неупередженість у вирішенні проблем.

Оцінка результату: Оцінка потенційних результатів кожного рішення допоможе керівникам ТОВ «АМ Капітал» зрозуміти короткострокові та довгострокові наслідки для зацікавлених сторін та організації в цілому.

Формулювання рекомендацій: На основі оцінки результатів керівники ТОВ «АМ Капітал» можуть надавати рекомендації, які визначають пріоритетність етичних цінностей і принципів. Ці рекомендації повинні відповідати етичним засадам та довгостроковим цілям організації.

3.2. Використання штучного інтелекту, як інструмент удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності в ТОВ «АМ Капітал»

Успішна модернізація управлінських процесів виникає через безмежні альтернативи під час прийняття управлінського рішення. Інформаційне перевантаження, величезні клубки різноманітних факторів, які потрібно розплутати для того, щоб прийняти правильне стратегічне рішення з огляду на реактивну динаміку розвитку соціального та економічного середовища, необхідно впровадити, швидше за все, у внутрішню структуру організації – саме місце, де люди навряд чи будуть використовувати свою досить малу робочу пам'ять для такої роботи, або, можливо, адекватно за допомогою посередницьких інформаційних інструментів [5].

Функціонування ТОВ «АМ Капітал» в умовах динамічного розвитку соціального, економічного, екологічного та політико-правового середовища робить неможливим уникнення величезного обсягу релевантних даних, які потрібно розкручувати, а потім знову закручувати для зовсім іншого набору стратегічних управлінських рішень.

Все це передбачає не тільки відмінну оперативну пам'ять, але й використання спеціалізованих інформаційних засобів. Це стосується впровадження цифрових технологій у процес прийняття управлінських рішень в діяльність ТОВ «АМ Капітал».

Існує два рівні впровадження цифрових технологій у процес прийняття управлінських рішень:

- традиційний, коли рішення приймає людина, а помічником є комп'ютерна програма;
- автоматизований, коли рішення приймається за результатами реалізації комп'ютерного алгоритму, а людина просто приймає це, спостерігаючи за подальшим аналізом.

Повна цифровізація процесу прийняття управлінських рішень – явище вкрай рідкісне на практиці. Це пояснюється як відносно недавньою тенденцією, коли прийняття рішень делегується ІТ-програмам і штучному інтелекту, так і страхом, пов'язаним з таким делегуванням.

Варто зазначити, що насправді ця проблема прямо чи опосередковано не закладена руками вчених з позиції масовістів, задіяних у цьому процесі, а також з точки зору зміни вимог до компетенцій спеціалістів-управлінців, системи освіти, компетентності, перепідготовки. Необхідно розуміти, що інтелектуально-аналітичний творчий рівень людини, яка приймає управлінські рішення, повинен якимось чином порушуватись і відповідати можливостям, які надають інформаційно-цифрові технології.

Зростає роль суб'єкта управлінського рішення — особи, яка приймає управлінські рішення, або колегіального органу, наділеного певними повноваженнями і відповідального за наслідки цих управлінських рішень [7].

Обсяг інформації, яку необхідно обробити для створення ефективного управлінського рішення, настільки величезний, що безпосередньо залежить від можливостей інструментів, які використовуються протягом тривалого часу. Цифровізація процесів прийняття управлінських рішень дозволяє врахувати не тільки всю наявну, але й контекстну інформацію, яку неможливо отримати в рамках системи.

Упорядковані дані стають необхідним ресурсом для планування майбутніх стратегічних дій. Основою системи цифровізації та платформою

для прийняття управлінських рішень є цифрове середовище – вище або цифрова екосистема – середовище, яке створює нові ідеї та продукти у віртуальному просторі, але взаємодіє з матеріальною реальністю [9]

Гарантувати ефективність ТОВ «АМ Капітал» можна за рахунок прискорення стабільного впровадження управлінських рішень за допомогою технологій. Початок процесу відноситься до автоматизації та інформатизації: створення системи інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень. Суть цієї системи полягає, перш за все, в тому, що вона дозволить зменшити кількість рутинних операцій, що зробить робочий процес ТОВ «АМ Капітал» ефективнішим, менш витратним і більш інформативним.

Слід підкреслити, що зі збільшенням складності управлінського рішення та обсягу використовуваної інформації зростає важливість технологій, і, загалом, важливість інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень.

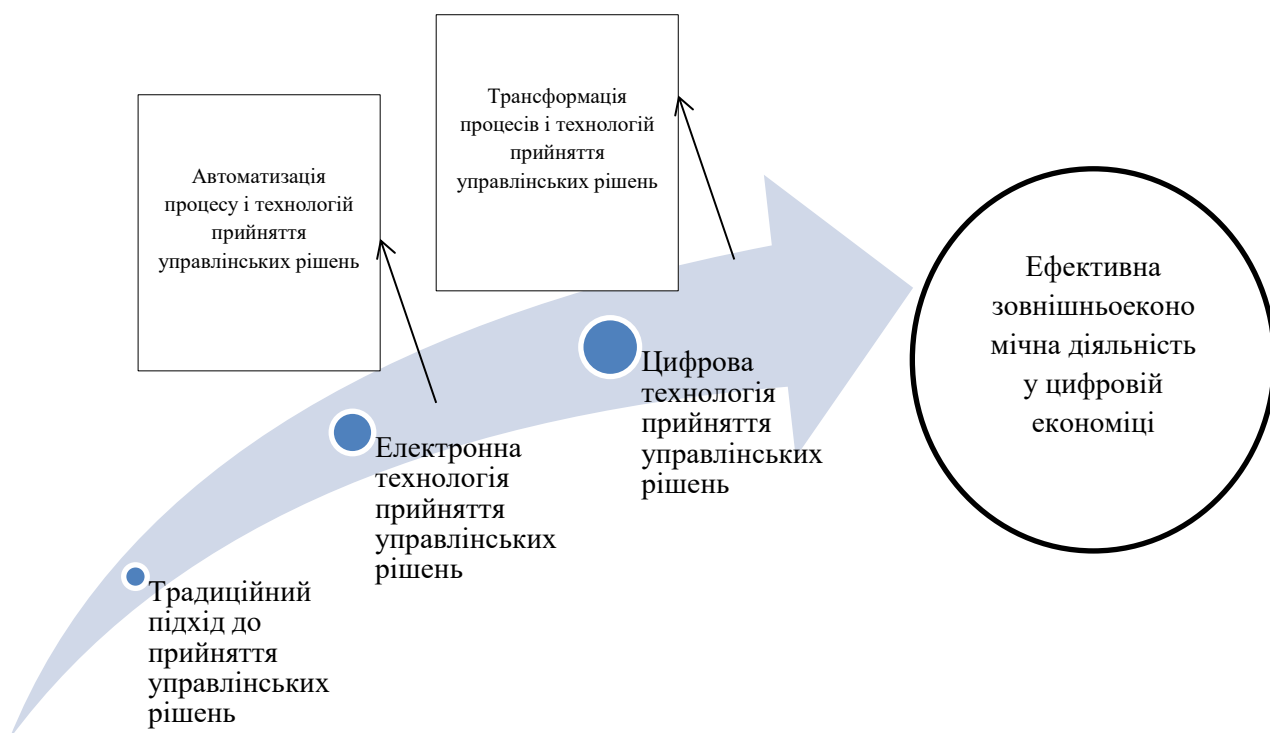


Рис. 3.4. Перехід до цифрової технології прийняття управлінських рішень

Сама сутність формування управлінських рішень у цифровому середовищі полягає в наступному: забезпечення динамічного руху до досягнення поставлених перед організацією стратегічних і тактичних цілей за допомогою інформаційно-цифрових технологій [13].

Запропонуємо інструменти цифровізації, які можуть бути використані ТОВ «АМ Капітал» для удосконалення процесу прийняття рішень.

Таблиця 3.2

## Інструменти цифровізації пропонувані для ТОВ «АМ Капітал»

№ з/п	Інструменти цифровізації	Сутність процесу використання
1	Штучний інтелект	Така цінна інформація та рекомендації є продуктом прогнозних моделей і алгоритмів штучного інтелекту, які покращують процес прийняття управлінських рішень з належною точністю та швидкістю. Ефективність ШІ разом із машинним навчанням постійно зростає. Згідно з дослідженням Gartner, компанії, які застосовують штучний інтелект і машинне навчання у своїх процесах прийняття рішень, повідомляють про зниження помилок на 37%. Приклади включають IBM Watson, Google Cloud AI, Microsoft Azure AI тощо.
2	Розумні датчики	Інтелектуальний датчик – це пристрій, вбудований в обладнання або розміщений на підлозі цеху для контролю продуктивності. Він передає ці дані безпосередньо у внутрішні системи компанії, які потім використовують дані для прийняття управлінських рішень щодо різних аспектів бізнесу. Це може включати профілактичне технічне обслуговування, планування цеху, доставку тощо.
3	Інструменти бізнес-аналітики	Інструменти бізнес-аналітики поєднують потужність інтелектуальних датчиків і певні аспекти штучного інтелекту для надання точної та дієвої інформації. Загальні приклади інструментів бізнес-аналітики включають SAS, SAP Business Objects, Oracle Business Intelligence та інші. За даними DataProt, 97% даних не використовуються компаніями. Інструменти бізнес-аналітики вирішуватимуть це марнотратство, збираючи, зберігаючи, аналізуючи та інтерпретуючи дані з різних джерел
4	Системи підтримки прийняття рішень	Ці системи застосовні в різних сферах діяльності підприємства: маркетинг, розробка продукту, ціноутворення тощо. Інструменти цих систем збирають і аналізують дані, забезпечують повну підтримку складних процесів прийняття управлінських рішень. ІТ-рішення відносяться до систем класу підтримки прийняття

		управлінських рішень. Вони є справжніми інтелектуальними помічниками спеціалістів різних підрозділів, дозволяють економити ресурси, підвищувати якість управлінських рішень за рахунок виявлення нових загроз на високому експертному рівні у сфері інформаційної безпеки. Приклади: IBM Cognos, Microsoft DSS, Oracle Essbase та інші.
5	Інструменти візуалізації даних / доповнена реальність	Інструменти візуалізації даних перетворюють дані в графічну форму, зрозумілу людям і яка дозволяє ідентифікувати тенденції, закономірності та відхилення. Ситуаційна обізнаність і візуалізація покращуються завдяки доповненій реальності, що спрощує розуміння складних даних і сценаріїв. Приклади включають Tableau, Qlik Sense, Power BI тощо.
6	Інструменти управління проектами	Вони допомагають планувати, виконувати та контролювати проекти. Вони допомагають підприємствам дотримуватися графіка, уникати зволікань і дотримуватись термінів. Наприклад, Asana, Trello, Basecamp та інші.
7	Інструменти роботи в команді	Це набір цифрових інструментів, які допомагають членам багатонаціональних команд ефективно спілкуватися в будь-який момент часу, обмінюватися інформацією та співпрацювати. Вони дозволяють покращити комунікацію та обмін інформацією між особами, які приймають рішення, що є передумовою для поінформованого та гармонійного прийняття рішень керівництвом. Це дуже корисно в роботі віртуальних команд, коли існує значна географічна відособленість різних структурних підрозділів. Приклади включають Slack, Microsoft Teams, Google Workspace.
8	Інструменти управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)	Інструменти CRM розроблені, щоб допомогти компаніям керувати відносинами з клієнтами, і є стратегічно важливими для компанії, оскільки вони допомагають компанії відстежувати свою взаємодію, визначати можливості продажу та надавати кращі послуги. Наприклад, Resco CRM, Salesforce, Microsoft Dynamics 365 тощо.
9	Системи планування ресурсів підприємства (ERP)	Інструменти ERP дозволяють фірмам приймати ефективні управлінські рішення у сфері ресурсів, фінансів, людських ресурсів, ланцюгів поставок тощо. Вони можуть підвищити ефективність, знизити витрати і дати можливість приймати економічно вигідні рішення. Наприклад, SAP, Oracle, Microsoft Dynamics AX тощо.

Варто зазначити, що можливості інформаційних та цифрових інструментів можуть змінюватися залежно від етапу процесу прийняття управлінських рішень. Таким чином, на етапі постановки задачі в умовах цифрової економіки визначаються вимоги до існуючих ІС, для яких можливе використання штучного інтелекту. Останній може на основі інструментів

аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації із заданими параметрами допомогти швидше зосередитися на підозрілих відхиленнях, на основі чого аналітик зможе припустити виникнення проблеми або визначити можливості для підвищення міжнародна конкурентоспроможність підприємства.

На етапі формування цілей і стратегій такі системи функціонують як самостійний блок аналізу великих даних у міжнародних підприємствах, що дозволяє ідентифікувати тенденції та відхилення розвитку глобального бізнесу [6].

На етапі розробки альтернативних рішень великі дані аналізуються, щоб визначити альтернативи та оцінити ймовірні наслідки їх реалізації. Він надає той самий обсяг інформації з меншими трудовитратами та здійснює надійні розробки сценаріїв наслідків управлінських рішень. В даний час більшість формалізованих завдань вирішується за допомогою інформаційних технологій. Системи підтримки управлінських рішень дозволяють ранжувати можливі альтернативи та оптимізувати вибір найкращого рішення з набору запропонованих варіантів [80]. Безумовно, обрана альтернатива може бути пов'язана як з психологічними та аналітичними можливостями людини, яка приймає рішення, так і залежати від можливостей, які реалізують інформаційні технології та цифрові інструменти.

На етапі реалізації управлінських рішень міжнародні компанії все частіше використовують автоматизовані інформаційні системи, які, загалом, являють собою набір технічних і програмних засобів, інформаційний фонд, модельні бази даних і алгоритми [14]. Переважно це класичні інструменти для бізнес-аналітики (БА) та передові прикладні системи аналітики Big Data.

Для того, щоб ТОВ «АМ Капітал» забезпечувала злагоджену роботу всіх структурних підрозділів, незалежно від їх географічного розташування, необхідний єдиний інформаційний простір у процесі розробки та реалізації управлінського рішення. Отже, в умовах цифровізації та штучного інтелекту до прийняття процесів прийняття управлінських рішень змінилися. Оснащені

передовими технологіями та величезним обсягом даних, міжнародні компанії отримали безпрецедентний цифровий засіб прийняття управлінських рішень на обґрунтованому, точному та стратегічному рівні.

Роль сучасних компаній у прийнятті управлінських рішень у бізнесі власника виконують цифрові інструменти, надаючи аналітичну інформацію на основі передових рішень для виявлення закономірностей та автоматичного прийняття рішень. Це допомагає підвищити ефективність, точність і масштабованість процесу прийняття рішень в управлінській діяльності завдяки цьому взаємопоширенню як одного з цифрових інструментів.

Зазначимо, що хоча штучний інтелект значно розширює можливості прийняття рішень в управлінні ТОВ «АМ Капітал», все ж вирішальну і критичну роль у забезпеченні безпеки відіграють люди. Інтеграція штучного інтелекту з інтелектом людини може забезпечити необхідний рівень безпеки та ефективності міжнародних бізнес-операцій. Якість, точність і безпеку даних у процесі прийняття рішень важко переоцінити. Якість і точність мають особливе значення для адекватного сприйняття і обґрунтованості зроблених висновків. Це, у свою чергу, є основним фактором безпеки, оскільки будь-який витік або крадіжка даних може призвести до загрози безпеці через постійні адекватні та конфіденційні процеси прийняття рішень керівництвом.

З огляду на це, забезпечення цілісності під час прийняття технологічних рішень у міжнародному бізнесі залежить від розробки точної та відповідної політики управління даними під час виконання та застосування заходів безпеки, пов'язаних із інструментами для технологічних рішень для прийняття рішень.

### 3.3. Мінімізація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «АМ Капітал» шляхом оптимізації процесу прийняття управлінських рішень

Для компаній, які беруть участь у міжнародній ринковій боротьбі як джерела для досягнення стійких конкурентних переваг, є кілька найпоширеніших способів: володіння компанією правами інтелектуальної власності та інвестиції в дослідження та розробки для отримання ефекту масштабу або диверсифікації та використання наданих можливостей. за кривою досвіду.

Будь-яке управлінське рішення має зважуватися на ризик — невід’ємну складову будь-якої сфери діяльності, яка може погіршити або зробити кінцевий результат. Ризик, пов’язаний із рівнем упевненості, наступаючи на терези природи організації, що наповнена прийняттям рішень, швидше за все, забезпечить правильний вибір, підкреслюючи потенційний негативний результат. Ризик залежить від рівня визначеності. Його можна погодити за таких умов:

- повна інформація — менеджер повністю поінформований про наслідки кожного альтернативного курсу дій, який він/вона може зробити;
- неповна інформація (рішення приймаються в умовах ризику, оскільки є ймовірність виникнення витратної складової);
- повна невизначеність — коли менеджер не може навіть приблизно визначити ймовірність потенційних результатів.

За наявності невизначеності може бути корисним спробувати зібрати додаткову інформацію, діяти на основі досвіду, інтуїції, зробити припущення щодо ймовірності подій або застосувати економіко-математичний інструмент.

Управління ризиками – це сфера, яка передбачає знання різних концепцій бізнес-досліджень, методів оптимізації для прийняття бізнес-рішень, принципів страхування, психології тощо.

Основною функцією менеджера, що працює в цій сфері, є вибір альтернативних дій, які призведуть до раціональній синтез ризику та прибутку для цього проекту, тому що чим вище прибутки від проекту, тим вище кількість ризику, залежного від часу його реалізації.

Зазначається, що понад 40% бізнес-операцій провалюються через неправильне управління ризиками у зовнішньоекономічних підприємствах [14]. Загальними причинами, що є підставою для виникнення цих ризиків, є постійна нестабільність економічних процесів і недостатній рівень поінформованості про стан економіки країн світу, відсутність визначених цілей діяльності валютного суб'єкта і так далі.

У міжнародній практиці зовнішньоекономічна діяльність зазнає близько 140 видів ризиків.



Рис. 3.5. Основні ризики у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «АМ Капітал»

Метою управління ризиками є зведення їх до первинних.

Методи зниження рівня ризику у зовнішньоекономічній діяльності:

Усунення ризику: не здійснювати будь-яких дій, які можуть спричинити виникнення ризику у зовнішній торгівлі.

**Зменшення ризиків:** прийняття рішень, які призводять до мінімізації витрат.

**Прийняття ризиків:** коли керівник бере на себе повну відповідальність за виконання заходів щодо зовнішньоекономічних операцій та ризиків, які можуть бути викликані.

**Передача ризику:** коли керівник передає ризик іншому працівнику або іншому суб'єкту господарської діяльності.

Зі сказаного очевидно, що ТОВ «АМ Капітал», у будь-якому випадку зіткнеться з такими ризиками, які можуть перешкодити стабільному отриманню прибутку.

Для підтримки ефективної зовнішньоекономічної діяльності та розвитку ТОВ «АМ Капітал» необхідно своєчасно адекватно інформувати про можливі ризики та вживати заходів, спрямованих на зниження рівня їх наслідків або взагалі уникнути можливого негативного результату.



Рис. 3.6. Рекомендований процес оптимізації управлінських рішень для зменшення ризиків у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «АМ Капітал» [розроблено автором]

Для ТОВ «АМ Капітал» прийняття ефективних управлінських рішень має вирішальне значення для зниження ризиків і збільшення конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Нижче наведені рекомендації для удосконалення цього процесу.

#### 1. Застосування сучасних аналітичних інструментів.

Прийняття управлінських рішень повинно базуватися на даних. Інтеграція аналітичних систем дозволить ТОВ «АМ Капітал» краще прогнозувати зміни ринку, оцінювати ризики та знаходити можливості для оптимізації діяльності.

**Прогнозування валютних курсів і ціноутворення:** Використання програм для аналізу ринкових тенденцій і валютних коливань дозволить ТОВ «АМ Капітал» зменшити фінансові ризики.

**Сценарний аналіз:** Це метод прогнозування можливих результатів різних сценаріїв розвитку подій (наприклад, зміни валютних курсів, зміни попиту на товар).

#### 2. Розробка чіткої стратегії управління ризиками.

Компанії, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, стикаються з різними ризиками (валютний, політичний, економічний тощо). Для їх мінімізації важливо розробити ефективну стратегію управління ризиками.

**Валютний хеджінг:** Використання форвардних контрактів, опціонів або інших фінансових інструментів для мінімізації валютного ризику.

**Диверсифікація ринків збуту:** Не залежати від одного ринку або партнера. Це дозволить зменшити вплив регіональних криз чи економічних коливань.

#### 3. Автоматизація процесів.

Автоматизація процесів зовнішньоекономічної діяльності допоможе підвищити точність і швидкість прийняття рішень.

**ERP-системи:** Інтегровані інформаційні системи управління підприємством, які автоматизують бухгалтерський облік, логістику, постачання та інші процеси.

**CRM-системи:** Впровадження таких систем допоможе ефективніше керувати взаємовідносинами з клієнтами та партнерами на глобальних ринках.

#### 4. Розвиток компетенцій управлінського персоналу.

Підвищення рівня кваліфікації менеджерів є важливим кроком для оптимізації процесу прийняття рішень.

**Тренінги та сертифікація:** Регулярне навчання з міжнародного менеджменту, ризик-менеджменту, фінансового планування та маркетингу для підвищення професійної підготовки.

**Крос-функціональна співпраця:** Залучення різних відділів компанії до процесу прийняття рішень. Співпраця між маркетингом, фінансами та юридичним відділом дозволить ухвалювати більш виважені рішення.

#### 5. Моніторинг і адаптація до змін зовнішнього середовища

ТОВ «АМ Капітал» повинна бути гнучкою та здатною швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі (політичні, економічні, технологічні фактори).

**Аналіз конкурентів:** Постійний моніторинг конкурентів дозволяє оцінювати їх стратегії та застосовувати нові підходи.

**Геополітичний моніторинг:** Зовнішньоекономічна діяльність значною мірою залежить від політичних змін, тому важливо стежити за змінами законодавства та політичними ризиками.

#### 6. Оптимізація логістики та постачань.

Ефективне управління логістикою є ключовим для зниження витрат і підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «АМ Капітал».

**Інтеграція логістичних платформ:** Використання цифрових рішень для управління ланцюгами постачання дозволить ТОВ «АМ Капітал» зменшити ризики постачання та знизити витрати.

**Управління запасами:** Впровадження методів **Just-in-Time** або **Lean** допоможе оптимізувати запаси та знизити ризики затримок у постачанні.

Удосконалення прийняття управлінських рішень у ТОВ «АМ Капітал» вимагає комплексного підходу: використання сучасних технологій, чіткого управління ризиками, автоматизації процесів та постійного розвитку компетенцій персоналу. Це дозволить ТОВ «АМ Капітал» стати більш конкурентоспроможною на глобальному ринку та знизити рівень зовнішніх ризиків.

#### Висновки за третім розділом

Цифровізація управлінської діяльності характерна для сфери міжнародного бізнесу. Об'єктивною необхідністю цього є підвищення ефективності та обґрунтованості управлінських рішень на основі вдосконалення процесу їх прийняття з використанням цифрових технологій, вбудованих в інформаційну автоматизовану інфраструктуру, в умовах становлення економіки нового типу та активного розвитку та прискорення процесів інформатизації. Це найперспективніші інструменти цифровізації прийняття рішень серед інтелектуальних систем і технологій: штучний інтелект і машинне навчання; розумні датчики; засоби бізнес-аналітики; системи підтримки прийняття рішень; засоби візуалізації даних, доповнена реальність; засоби управління проектами; інструменти для командної роботи; засоби управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM); ERP системи. В епоху штучного інтелекту прийняття рішень є і мистецтвом, і наукою. Застосування всіх цих передових технологій і методологій дозволяє міжнародним підприємствам впевнено й ефективно орієнтуватися в сучасній складності процесів, які визначають прийняття рішень. Ще одним важливим

проявом впливу цифровізації ми вважаємо широке використання в ході та прийнятті управлінських рішень за допомогою цифрових подвійних технологій як віртуальних моделей процесів, персоналу, обладнання тощо. Це зробить впровадження ІІІ або бізнес-аналітики в системи управління більш ефективними, орієнтованими на перспективу організації, що забезпечує конкурентні переваги в термінах і якості прийняття управлінських рішень. Що в свою чергу гарантує більш ефективне управлінське рішення, а також активну модель управління; цифрові двійники підвищують прозорість бізнес-процесів і змінюють парадигму управління багатьма способами.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Етика лідерства відіграє вирішальну роль у прийнятті етичних рішень та забезпеченні доброчесності в управлінні. У цифрову епоху лідери стикаються з унікальними викликами, які вимагають від них прозорості, відповідальності та емпатії. Приймаючи ці принципи та враховуючи ширший вплив своїх рішень, лідери можуть не лише створювати цінності для суспільства, але й зберігати довіру своїх команд та зацікавлених сторін.

Дотримання найвищих етичних стандартів має першорядне значення для довгострокового успіху та загального добробуту організацій. Лідери повинні орієнтуватися в складнощах цифрової епохи, підтримуючи етичну поведінку та приймаючи рішення, які відповідають найкращим інтересам як організації, так і громади, якій вона служить. Завдяки етичному лідерству організації можуть зміцнювати довіру та будувати довготривалі відносини, засновані на доброчесності.

Доброчесність в управлінні виходить за межі індивідуальних дій; вона пронизує всю організаційну культуру. Створення культури етичної поведінки починається на найвищому рівні і каскадом поширюється на всі рівні організації. Коли лідери моделюють етичну поведінку і приймають рішення з доброчесністю, вони надихають інших наслідувати їхній приклад, створюючи тим самим позитивне та етичне робоче середовище. Таке середовище сприяє співпраці, інноваціям та прагненню робити правильні речі.

Насамкінець, етика лідерства та етичне прийняття рішень є важливими складовими ефективного управління. Завдяки прозорості, відповідальності та емпатії лідери можуть долати виклики цифрової епохи, створювати цінності для суспільства та забезпечувати довгостроковий успіх своїх організацій. Дотримання найвищих етичних стандартів не лише приносить користь організації, але й сприяє створенню більш етичного та сталого майбутнього.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cho D.-S. The Nine Factor Model. In: From Adam Smith to Michael Porter. Evolution of Competitiveness Theory. World Scientific Publishing (1994). P. 135–160
2. Grossman G. M., Helpman E. Special Interest Politics. Cambridge, MA: MIT Press, 2002. 380 p.
3. Koriashkina L., Nikiforova Y., Pavlova A. The Decision Support System in selecting further industrial enterprise direction. Energy Efficiency Improvement of Geotechnical Systems: International Forum on Energy Efficiency. London: CRC Press. Balkema – Taylor & Francis Group, 2013. P. 145–150.
4. Porter M. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990. 865 p.
5. Ricardo D. On the principles of political economy and taxation. London, J. Murray. 1821. 538 p.
6. Romer T., Rosenthal H. Political Allocation, Controlled Agendas, and the Status Quo. Public Choice. 1978. Vol. 33. P. 27–43.
7. Smith A. The works of Adam Smith. London, Printed for T. Cadell. Vol. 1–5. 1811.
8. Адамів М. Є. Антисипативне управління підприємствами в умовах зовнішньоекономічної діяльності. URL: [http://vlp.com.ua/files/sekcia\\_2.pdf](http://vlp.com.ua/files/sekcia_2.pdf)
9. Алієва-Барановська Віра. Осучаснення Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність». Юридична Україна. 2012. № 9. С. 62-66.
10. Амосов О., Дегтяр А. Мотиваційні аспекти прийняття та реалізації державно-управлінських рішень. Управління сучасним містом. 2002. № 1–3(5). С. 28–33.
11. Бабчинська О. І., Щербань Д. О. Детермінанти розвитку вітчизняного бізнесу в сучасних військових умовах. Тези III МНПК «Сучасні

виклики сталого розвитку бізнесу» 3-4 листопада 2022 р. м. Житомир :ДУ «Житомирська політехніка». URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/7-1.pdf>.

12. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: монографія. Київ: Вид-во УАДУ, 2000. 320 с.

13. Березовська Н. І. Державно-управлінські рішення поняття та сутність. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2010. Вип. 2 (4). URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2010-02/10bnirps.pdf>

14. Большая О. Інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень у закладах освіти України. Витоки педагогічної майстерності. 2020. Випуск 25. С. 20–24.

15. Борщ В. В., Осоченко І. В. Методи прийняття рішень у менеджменті. Наукові праці МАУП. 2006. № 2 (14). С. 61–63.

16. Братушка С. М., Новак С. М., Хайлук С. О. Системи підтримки прийняття рішень: навч. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України”. Суми: ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2010. 265 с.

17. Бурбело Н.О. Аналіз і класифікація ризиків підприємницької діяльності. Економіка. Менеджмент. Бізнес №1(11) 2015. с.161- 168.

18. Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін. Теорія прийняття рішень підручник. / За заг. ред. Бутка М. П. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 360 с.

19. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2002. 420 с.

20. Васюренко В. О. Фінансове регулювання ЗЕД підприємств: теоретичне узагальнення та прикладний аналіз : монографія. Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. 100 с.

21. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 480 с.
22. Вітюк М. О. Прийняття управлінських рішень за умови невизначеності та ризику в АПК. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2014. Т. 19, Вип. 1(1). С. 142-145.
23. Гасюк Л. М. Підготовка, розробка, прийняття і реалізація управлінських рішень в умовах ринкової економіки. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер.: Економічні науки. 2010. Вип. 26(1). С. 59–63.
24. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. Київ: Кондор, 2009. 187 с.
25. Горбань Г.О. Модель соціально-психологічного забезпечення процесів прийняття управлінських рішень на регіональному рівні. Науковий вісник. 2015. № 1. С. 139-143.
26. Горбань Г.О. Модель соціально-психологічного забезпечення процесів прийняття управлінських рішень у соціальних системах. Вісник Одеського національного університету. 2012. Т. 17. Вип. 9(21). Серія: Психологія. С. 61–73.
27. Гринів Л.В., Вачіль О.П. Методи оцінки ефективності прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Вісник Прикарпатського університету. 2015. №11. С.292-296.
28. Груб'як С. В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. Економіка і суспільство. 2017. № 11. С. 201-204.
29. Гуренко А., Гашутіна О. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. Економіка і суспільство. 2018. № 19. С. 739–745.
30. Давидович І. Є. Контролінг: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 552 с.
31. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: пер. з англ. Київ: Наук. думка, 2001. 242 с.

32. Дудкін П. Д., Сіра З. М. Роль інформаційних технологій в управлінській діяльності підприємств у сучасних умовах. Матеріали Міжнародної наук.-техн. конфер. молодих учених та студентів “Актуальні задачі сучасних технологій”. Тернопіль, 11–12 грудня 2013. С. 329–330.

33. Душка В. І., Батюк О. Я. Оцінка доцільності реалізації управлінських рішень. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького. 2015. Т. 17, № 4. С. 229–238.

34. Жураковська О. С. Теорія прийняття рішень: навч. посіб. для студ. спеціальностей 126 “Інформаційні системи та технології”, 121 “Інженерія програмного забезпечення”. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 99 с.

35. Завербний А. С. Розвиток рекреаційного природокористування України за євроінтеграційних умов: функціонально-управлінський аспект. Innovation and Sustainability. 2023. No 1. С. 15–25.  
[URL:https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/124](https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/124).

36. Зовнішньоекономічна діяльність України в системі глобальних конкурентних відносин: монографія / за ред. О. І. Павлова. Одеса : Астропринт, 2019. 272 с.

37. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон: монографія. / Ю. Г. Козак, Н. В. Притула, О. А. Єрмакова та ін. К.: Центр учбової літератури, 2016. 240 с.

38. Іщенко С. В., Пряхіна К. А., Капінос О. С. Особливості організації інформаційної підтримки при прийнятті управлінських рішень в сфері ЗЕД. Вісник КрНУ ім. М. Остроградського. 2015. No 3. Ч. 2. С. 16–21.

39. Карпунцов М. Управління ризикостійкістю підприємства. Економіка та держава. 2008. № 9. С. 72–74.

40. Кігель В. Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: монографія. Київ: ЦУЛ, 2003. 202 с.

41. Климчук О. В. Управлінські підходи до зростання рівня інформатизації підприємств. Тези III МНПК «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» 3-4 листопада 2022 р. м. Житомир ДУ «Житомирська політехніка». URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/129.pdf>

42. Ковальчук К. Ф. Аналіз господарської діяльності: теорія, методика, розбір конкретних ситуацій: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2012. 326 с.

43. Ковнаків В.М. Теорія і практика прийняття управлінських рішень. К.: МАУП, 2000. Т. 3, 5, 15

44. Козак Ю. Г., Притула Н. В., Єрмакова О. А. та ін. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 240 с.

45. Колосов А. М. Організаційна поведінка підприємства в умовах мінливого середовища (150 питань теорії і практики організації): монографія. Луганськ : Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2010. 344 с. URL:<http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/2849>.

46. Копитко М.І., Завербний А.С. Проблеми і перспективи формування конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств та вплив на його рівень системи управління персоналом. Науковий погляд: економіка та управління. 2022. № 4 (80). С. 63–68.

47. Криворучко Л. Б. Специфіка застосування контролінгу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства. Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 19– 21 червня 2012 р. Суми: СумДУ, 2012. С. 65–68.

48. Кузиляк В. Підходи до розроблення та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Юридичні науки. 2016. № 855. С. 218-224.

49. Кузнецова І. О. Моніторинг як складова інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 3 (50), ч. 2. С. 161–168.

50. Кузнецова І. О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством хлібопродуктів : теорія та методологія : монографія. Одеса : «Друкарський дім», 2009. 228 с.

51. Кузнецова І., Сокурєнко І. Технологія прийняття управлінських рішень. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2019. № 5(268). С. 169-188.

52. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: (Монографія). Харків: «Діса плюс», 2020. 183 с.

53. Кузнецова М. О., Коблянська Г. Ю. Інформаційні системи підтримки управлінських рішень. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 9 (136). С. 154–157.

54. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2007. 464 с

55. Кузьмін О. Є., Ноджак Л. С., Мельник О. Г. Менеджмент: навч. посіб. Львів: В-во Львівської політехніки. 2009. 152 с.

56. Кутащенко М.В., Сутність ризику і причини його виникнення. Інвестиції: практика та досвід, 2009. № 6. С. 45-48.

57. Левіна-Костюк М. О. Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації. Економіка та суспільство. 2022. 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1726>

58. Лук'янова В.В. Теоретичні аспекти правління підприємством в умовах невизначеності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2006. № 4,Т.1. С.111-116.

59. Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова Н. М. Економіка торгівельного підприємства: підручник/ Під ред. проф. Н.М. Ушакової. К.: Хрещатик, 1999. 800 с.
60. Максимець О. В., Вічевич А. М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доповн. Київ: Видавничий дім “Професіонал”, 2009. 216 с.
61. Мала Н. Т., Проник І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2010. Вип. 20.14. С. 345-351.
62. Малярець Л. М., Проскупніна Н. В. Методичне забезпечення формування та проведення контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Бізнес-інформ. Серія “Економіка: Міжнародні економічні відносини”. 2012. № 6. С. 32–35.
63. Маталка С. М. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств : монографія. Луганськ : Ноулідж. 2011. с. 210.
64. Мироненко-Шульган О. Малий бізнес в умовах пандемії COVID-19: правове регулювання фінансової підтримки державою. URL: <https://unba.org.ua/publications/print/5792-malij-biznes-v-umovah-pandemii-covid-19-pravove-regulyuvannya-finansovoi-pidtrimki-derzhavoyu.html>
65. Михасюк І., Гукалюк А., Косович Б. Проблеми конкурентоспроможності українського підприємництва і торгівлі в умовах глобалізації. Вісник Львівського університету (серія економічна). 2019. Вип. 56. С. 308–316.
66. Мозгова Г. В. Формування інформаційної системи менеджменту зовнішньоекономічної діяльності на базі сучасних інформаційних технологій. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія “Економічні науки”. 2014. Вип. 6, ч. 5. С. 248–251.
67. Наливайко Л., Симоненко Т. Методи прийняття управлінських рішень: конспект лекцій з навч. дисципліни. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. 67 с.

68. Никифоров А. Є. Класифікація інноваційно-інвестиційних ризиків у системі прийняття управлінських рішень. Бізнес Інформ. 2015. № 1. С. 8-14.
69. Олексів І. Б. Метод прийняття управлінських рішень на засадах компромісного розв'язання. Актуальні проблеми економіки. 2004. № 12(42). С. 142–149.
70. Омельченко А. Місце та роль законодавства України про зовнішньоекономічну діяльність в системі законодавства України. Право України. 2011. № 6. С. 5-12.
71. Охота В. І. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: конспект лекцій (для студ. 5-го курсу денної та заочної форм навчання за напрямом підготовки 0502 – “Менеджмент”, спеціальності “Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності”). Тернопіль, 2013. 178 с.
72. Палагута С.С. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємств і організацій. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 16. С. 418–422.
73. Педченко Н. С. Системний підхід до інструментарію інформаційного забезпечення стратегічного управління потенціалом розвитку підприємства. Інноваційна економіка. 2012. № 8 (34). С. 260–266.
74. Петров Е. Г., Новожилова М. В., Гребінник І. В. Методи і засоби прийняття рішень у соціально-економічних системах: навч. посіб. Київ: Техніка, 2004. 256 с.
75. Петруня Ю. Є. Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
76. Пешко М., Завербний А. Діджиталізація української економіки в умовах євроінтеграції. Економіка та суспільство. 2023. № 47. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2136>

77. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації : моногр. за заг. ред. Гринько Т. Дніпро : Видавець Біла К.О., 2023. 568 с.
78. Піхняк Т.А. Сучасні виклики для економічного розвитку малого підприємництва в Україні. Приазовський економічний вісник. 2021. Випуск 2(25) С. 24–29.
79. Почковський Ю. Ф. Психологія підприємства: навч. посіб. Київ: Каравела. 2012. С. 113–123.
80. Приймак В. Реалізація управлінських рішень: процесний підхід. Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Економіка. 2008. Вип. 99-100. С. 89–93.
81. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: [Навчальний посібник] / В.М. Приймак. К.:Атіка, 2008. 240 с.
82. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. 4-те вид., переробл. і доповн. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
83. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16 квітня 1991 р. № 959-ХІІ. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=959-12>.
84. Рихліцький В. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications /2022/03/23/ 684549/>
85. Середа Г. П. Реалізація управлінських рішень та контроль за їх виконанням в органах прокуратури України. Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ. 2014. № 3. С. 16–26.
86. Смоленніков Д. О. Методи прийняття управлінських рішень: конспект лекцій. Суми: СумДУ, 2008. 89 с.
87. Табінський В.А., Телятник В.М., Сімон А.П. Проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. Молодий вчений. 2017. № 3(43). С. 848–851.

88. Тарабан С. В. Сутність поняття “прийняття управлінських рішень”. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2009. № 1. С. 170–174.
89. Тодосійчук В. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. URL: [http://sophus.at.ua/publ/2012\\_12\\_11\\_12\\_kampodilsk](http://sophus.at.ua/publ/2012_12_11_12_kampodilsk)
90. Ус С. А., Коряшкіна Л. С. Моделі й методи прийняття рішень: навч. посіб. Нац. гірн. ун-т. Д.: НГУ, 2014. 300 с.
91. Фролова Л. В., Алексеева Н. І. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень на підприємстві. Європейський вектор економічного розвитку. 2013. № 2. С. 234–243.
92. Фурашев В. М. Сутність та визначення поняття “рішення”. Правова інформатика. 2013. № 1(37). С. 49–55.
93. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.
94. Чередник В. А. Теоретична сутність поняття “управлінське рішення” та класифікація управлінських рішень. Економічний вісник університету. 2016. Вип. 31(1). С. 189–193.
95. Череп А. В., Шмиголь Н. М. Вибір ефективних управлінських рішень на підприємствах харчової промисловості: монографія. Запоріжжя: ЗНУ, 2010. 408 с.
96. Черчик Лариса. Основні проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. Економіка й управління національним господарством. 2015. № 2. С. 21-26
97. Шавурська О.В. Нефінансова звітність як основне джерело інформації для управління підприємством у контексті стійкого розвитку. Тези III МНПК «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» 3-4 листопада 2022 р. м. Житомир ДУ «Житомирська політехніка». URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/186.pdf>

98. Швець Н.В., Ізюмська А.В. Малий бізнес в Україні: аналіз стану та тенденції. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2020. № 2(258). С. 108–117.

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

100. Юрков О. С. Теорії прийняття рішень: курс лекцій для студентів спеціальності 053 “Психологія”, ступінь “Магістр”, ОКР “Спеціаліст”. Мукачєво: МДУ, 2016. 135 с.