

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

## БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: «Забезпечення ефективності управлінських рішень на підприємстві» (на матеріалах ТОВ А.Б.А.-ТРАНС)

(назва теми)

**Виконав(ла):** студентка

4 курсу спеціальності

073 Менеджмент

Банашко О.О.

(прізвище та ініціали)

**Керівник:**

кандидат економічних наук,

доцент, Захаркевич Н. П.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

**Рецензент:**

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2024 рік

## АНОТАЦІЯ

**Банашко О.О. Забезпечення ефективності управлінських рішень на підприємстві (на матеріалах ТОВ А.Б.А.-ТРАНС).** Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2024. 71 с.

Бакалаврська робота спрямована на вирішення важливого науково-практичного завдання, пов'язаного з питанням оптимізації управлінських процесів на підприємстві, що спеціалізується на міжнародних вантажних перевезеннях. Дослідження було зосереджене на аналізі поточного стану управлінських рішень, виявленні основних проблем та розробці рекомендацій для їх подолання з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Визначено сутність категорій «ефективні управлінські рішення»; проведено систематизацію підходів та методів щодо формування системи прийняття ефективних управлінських рішень.

Робота містить розробку конкретних заходів для покращення управлінських рішень, включаючи впровадження сучасних інформаційних технологій, вдосконалення системи мотивації персоналу, оптимізацію логістичних процесів та підвищення рівня комунікації між відділами.

Окремо було розглянуто питання створення ефективної системи контролю за виконанням управлінських рішень. Запропоновані рекомендації спрямовані на збільшення рентабельності та стійкості підприємства в умовах мінливого економічного середовища. У результаті дослідження були сформульовані висновки, які підтверджують важливість системного підходу до управління та необхідність постійного вдосконалення управлінських процесів для досягнення високої ефективності функціонування підприємства.

**Ключові слова:** управлінські рішення, методи формування системи ефективних управлінських рішень, оцінка ефективності управлінських рішень, шляхи збільшення ефективно прийнятих управлінських рішень.

## Abstract

**Banashko O.O. Ensuring the effectiveness of management decisions at the enterprise (based on the materials of A.B.A.-Trans LLC).** Qualification scientific work on the rights of the manuscript. Bachelor's thesis for a bachelor's degree in the speciality 073 Management. Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytskyi, 2024. 70 c.

The bachelor's thesis is aimed at solving an important scientific and practical task related to the optimisation of management processes at an enterprise specialising in international freight transport. The research focused on analysing the current state of management decisions, identifying the main problems and developing recommendations for overcoming them in order to improve the efficiency of the enterprise.

The article defines the essence of the category of 'effective management decisions'; systematises approaches and methods to form a system for making effective management decisions.

The work contains the development of specific measures to improve management decisions, including the introduction of modern information technologies, improvement of the staff motivation system, optimisation of logistics processes and increase of the level of communication between departments.

The issue of creating an effective system of control over the implementation of management decisions was considered separately. The proposed recommendations are aimed at increasing the profitability and sustainability of the enterprise in a changing economic environment. As a result of the study, conclusions have been formulated that confirm the importance of a systematic approach to management and the need for continuous improvement of management processes to achieve high efficiency of the enterprise.

**Keywords:** managerial decisions, methods of formation of a system of effective managerial decisions, assessment of efficiency of managerial decisions, ways to increase the efficiency of managerial decisions.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	9
1.1. Сутність забезпечення ефективності управлінських рішень в діяльності підприємства.....	9
1.2. Методи забезпечення ефективності управлінських рішень на підприємстві .....	17
РОЗДІЛ 226 СУЧАСНИЙ СТАН ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» .....	26
2.1. Аналіз системи забезпечення ефективності управлінських рішень на підприємстві .....	26
2.2. Оцінка ефективності управлінських рішень в діяльності підприємства.....	37
РОЗДІЛ 350 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» .....	50
3.1. Концептуальні засади підвищення ефективності управлінських рішень на підприємстві .....	50
3.2. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів щодо забезпечення ефективності управлінських рішень на підприємстві .....	56
ВИСНОВКИ .....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
ДОДАТКИ .....	70

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Управління на підприємстві є складним процесом, що вимагає постійного удосконалення та ефективного вирішення різноманітних завдань. Однією з ключових проблем, яка потребує негайного вирішення, є забезпечення ефективності управлінських рішень. Ця проблема виникає внаслідок ряду факторів.

По-перше, необхідно враховувати швидкі темпи змін у сучасному бізнес-середовищі. Технологічний прогрес, зміни в законодавстві, а також зміни в смаках та уявленнях споживачів створюють нестабільність та потребу у постійному аналізі та корекції управлінських рішень. По-друге, багато підприємств зіштовхуються з проблемою аналізу великої кількості даних. Завдяки цифровій революції, підприємства отримали доступ до величезного обсягу інформації, але здатність правильно аналізувати ці дані та використовувати їх для прийняття управлінських рішень залишається викликом. По-третє, ефективне управління вимагає великої кількості ресурсів, таких як час, людські та фінансові ресурси. Недостатність будь-якого з цих ресурсів може суттєво ускладнити процес прийняття управлінських рішень та позначитися на результативності підприємства.

Для вирішення цієї проблеми необхідно впроваджувати нові стратегії та підходи до управління. Це може включати в себе використання передових аналітичних інструментів для обробки та аналізу даних, впровадження систем автоматизації та оптимізації бізнес-процесів, а також постійне навчання та розвиток персоналу. Тільки шляхом постійного вдосконалення та адаптації підприємство може забезпечити ефективність своєї управлінської діяльності та досягти успіху в конкурентному бізнес-середовищі.

Забезпечення ефективності управлінських рішень на підприємстві залишається надзвичайно актуальною темою в контексті сучасного бізнесу. Особливо з урахуванням стрімкого розвитку технологій, зростання конкуренції та змін в економічному середовищі. Сутність проблеми полягає в тому, що

ефективні управлінські рішення є основою успіху будь-якого підприємства, але процес їх прийняття вимагає ретельного аналізу, обробки величезних обсягів даних та врахування різноманітних факторів.

Ця проблема має суттєве значення для подальшого розвитку як наукових, так і практичних аспектів управління. Вона стимулює пошук нових методів аналізу даних, розробку ефективних інструментів прийняття рішень та впровадження інноваційних підходів у практику управління. Такі дослідження сприяють появі нових напрямів у галузі управління, що спрямовані на оптимізацію процесів прийняття рішень.

Дослідження є доцільним, оскільки воно дозволяє вирішувати конкретні проблеми, що виникають на підприємствах, та сприяє якісним змінам у практиці управління.

Вибір теми та проблематики бакалаврської роботи ґрунтується на аналізі робіт вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як В.А. Новіков, Д.О. Лук'янов, М.М. Єрмошенко, С.А. Єрохін, М.А. Йохна, В. М. Колпаков, В.В. Кузиляк, О.Є. Кузьмин, О.Г. Мельник, В.В. Стадник, Е.О. Смирнов, Ф.І. Хміль, Р. С. Яковчук та ін. Авторами досліджувались значення, принципи та методи процесу прийняття рішень в системі управління організаціями. В той же час, питання забезпечення ефективності управлінських рішень висвітлені ще не повною мірою.

**Метою бакалаврської роботи** є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективності управлінських рішень у діяльності сучасних організацій.

Для досягнення цієї мети були поставлені наступні **завдання**:

- визначити сутність забезпечення ефективності управлінських рішень в діяльності підприємства;
- дослідити методи забезпечення ефективності управлінських рішень на підприємстві;
- здійснити аналіз системи забезпечення ефективності управлінських рішень на ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС»;

- провести оцінку ефективності управлінських рішень в діяльності підприємства;
- визначити концептуальні засади підвищення ефективності управлінських рішень на ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС»;
- здійснити оцінку ефективності впровадження запропонованих заходів щодо забезпечення ефективності управлінських рішень на підприємстві.

**Об'єктом дослідження** бакалаврської роботи є процес забезпечення ефективності управлінських рішень на підприємстві.

**Предметом дослідження** є теоретичні і практичні аспекти удосконалення процесу забезпечення ефективності управлінських рішень на ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС».

**Методи дослідження.** Для дослідження обраної теми були застосовані різноманітні методи. На теоретичному рівні користувались методами економічної теорії, які дозволили проаналізувати фактори та закономірності, що впливають на ефективність управлінських рішень. Також були використані методи економічного, управлінського та математичного аналізу, які дозволили здійснити кількісну оцінку та моделювання різних ситуацій.

У роботі було використано методи теоретичного й емпіричного дослідження: аналіз і синтез – для дослідження сутності, структури, ознак, складових, методів прийняття ефективних управлінських рішень; системний підхід – при обґрунтуванні особливостей прийняття ефективних управлінських рішень та формування рекомендацій щодо вдосконалення системи прийняття ефективних управлінських рішень; табличний – для наочного відображення тенденцій розвитку ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС».

Також використовувались соціальні дослідження, такі як опитування та анкетування, для збору даних про думку та відгуки зацікавлених сторін щодо управлінських рішень. Загалом, комбінація теоретичних та емпіричних методів дослідження дозволила отримати глибокі та об'єктивні знання про забезпечення ефективності управлінських рішень на підприємстві.

**Інформаційною базою** дослідження слугували законодавчі та нормативні акти України, що регулюють діяльність підприємств, наукові праці як зарубіжних, так і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, інтернет-ресурси з питань забезпечення ефективності управлінських рішень за допомогою різних методів, а також статистичні дані ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС».

**Апробація результатів дослідження.** Окремі положення та отриманні результати бакалаврської роботи були оприлюднені на Всеукраїнській конференції студентів, аспірантів та молодих учених за міжнародною участю «Молодь в сучасній науці: погляд у майбутнє» Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова (м. Хмельницький, 18 квітні 2024 року) [13].

**Практична значущість.** Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені автором рекомендації, щодо забезпечення ефективності прийнятих управлінських рішень, дозволять суб'єктам господарювання не лише підвищити рівень менеджменту організації, але й призвести до кращого використання ресурсів, збільшення продажів та зниження витрат, що, в свою чергу, може призвести до значного зростання прибутку. Результати дослідження запроваджено в практику функціонування ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС». Зокрема, за рекомендаціями на підприємстві впроваджено ERP-систему, що дозволило забезпечити централізоване управління ресурсами (довідки про впровадження результатів дослідження №01 від 08.06.2024).

**Структура роботи.** Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 65 найменувань та 2 додатків. Загальний обсяг роботи складає 72 сторінки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Сутність забезпечення ефективності управлінських рішень в діяльності підприємства

У науковій літературі існує декілька підходів до визначення ефективності управлінських рішень. Зокрема, Трофімова Л.А. та Трофімов В.В. вважають, що ефективність управлінського рішення «означає ресурсну результативність, отриману за підсумками підготовки або реалізації управлінського рішення в організації». Вони підкреслюють значення ресурсів, які витрачаються і результатів, які отримуються в процесі прийняття та реалізації рішень [11, с. 129].

Подвірна Н. висловлює іншу точку зору, стверджуючи, що «рішення може бути ефективним, якщо воно всебічно та науково обґрунтоване, коли під час його підготовки передбачаються, враховуються і прогножуються усі наслідки і результати та будь-який перебіг подій». Таким чином, вона наголошує на важливості всебічного аналізу та прогнозування можливих наслідків і результатів управлінського рішення [8, с. 121].

Дослідник Груб'як С.В. акцентує увагу на вимірюванні ефективності, зазначаючи, що «ефективність управлінських рішень слід сприймати як вимірвальне значення, наприклад за показниками використання основних факторів виробництва: робочої сили, землі, технічних засобів». Він підходить до ефективності з точки зору кількісних показників, що дозволяють оцінити використання основних ресурсів виробництва [5, с. 204].

Також важливо сформулювати визначення «забезпечення ефективності управлінських рішень». Проаналізувавши роботи видатних науковців, найбільш влучне визначення даного поняття надав Гавкалова Н.Л. На її думку «забезпечення ефективності управлінських рішень» – це комплекс заходів та

процесів, які спрямовані на підвищення якості та результативності прийняття рішень в організації. Ефективність управлінських рішень визначається їх здатністю досягати поставлених цілей, оптимально використовуючи наявні ресурси, та мінімізуючи ризики і негативні наслідки [16, с. 87].

Формування системи прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві є ключовим аспектом успішного функціонування бізнесу. Вона дозволяє забезпечити адекватну реакцію на змінні умови ринку та внутрішнє середовище компанії.

Перш за все, система прийняття управлінських рішень допомагає підприємству визначити свої цілі та стратегічні пріоритети, що відбувається шляхом аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на діяльність компанії. На основі цього аналізу формулюються конкретні цілі, які допомагають спрямовувати всі управлінські рішення на досягнення стратегічних результатів [61, с. 164].

Також, система прийняття управлінських рішень передбачає розробку механізмів збору, обробки та аналізу інформації. Це дозволяє забезпечити наявність достовірних та актуальних даних, на основі яких можна приймати обґрунтовані рішення. Сучасні технології інформаційного аналізу та обробки дозволяють автоматизувати цей процес і забезпечити швидкий доступ до необхідної інформації для усіх зацікавлених сторін. Крім того, система прийняття управлінських рішень включає в себе механізми оцінки альтернативних варіантів. Це означає, що перед кожним рішенням проводиться аналіз можливих варіантів дій, їхніх наслідків та потенційних ризиків. Такий підхід дозволяє обрати найбільш оптимальний шлях дії, зменшуючи ймовірність помилок та негативних наслідків [50, с. 114].

У цілому, формування системи прийняття ефективних управлінських рішень є важливою передумовою для стабільності та успішного розвитку будь-якого підприємства. Вона дозволяє підприємству адаптуватися до змінних умов ринку, ефективно використовувати наявні ресурси та досягати стратегічних цілей.

Існують різні підходи до формування системи прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві. Найбільш відомими є централізований та децентралізований підходи [22, с. 114].

*Централізований підхід* до формування системи прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві полягає у зосередженні влади та відповідальності за стратегічне планування та управління в одному центрі. Це означає, що ключові рішення, пов'язані зі стратегічним напрямком підприємства, приймаються централізовано на вищому рівні керівництва. Такий підхід дозволяє забезпечити єдність стратегії та координацію дій всіх підрозділів підприємства. Він сприяє швидкому прийняттю рішень та забезпечує високий рівень контролю над виконанням стратегічних цілей [52, с. 133].

Однією з переваг централізованого підходу є можливість уникнення дублювання рішень та забезпечення їхньої послідовності та узгодженості. Крім того, централізоване управління сприяє ефективному використанню ресурсів підприємства та оптимізації процесів. Однак, цей підхід може мати й свої недоліки. Наприклад, централізована система прийняття рішень не є достатньо гнучкою, оскільки рішення приймаються зверху вниз, без урахування конкретних особливостей різних підрозділів. Крім того, централізований підхід може призвести до втрати мотивації у молодших співробітників, які не мають можливості брати участь у процесі прийняття стратегічних рішень [24, с. 67].

*Децентралізований підхід* до формування системи прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві передбачає розподіл влади та відповідальності між різними рівнями управління. Це означає, що не всі управлінські рішення приймаються централізовано на вищому рівні керівництва, але деякі повноваження та компетенція передаються нижчим рівням керівництва або навіть окремим підрозділам та працівникам.

Такий підхід дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, оскільки відповідальність за прийняття рішень знаходиться ближче до місця, де ці зміни відбуваються. Крім того, це стимулює розвиток кращих керівницьких навичок на всіх рівнях управління, оскільки

працівники повинні бути здатні приймати рішення самостійно на основі своїх знань та досвіду. Децентралізований підхід також може сприяти більшій інноваційності та творчості, оскільки він створює умови для залучення різноманітних ідей та підходів до вирішення проблем. Замість того, щоб всі рішення приймалися зверху вниз, працівники мають можливість активно брати участь у процесі прийняття рішень і вносити свої пропозиції.

У підсумку, децентралізований підхід до прийняття управлінських рішень може сприяти більшій ефективності, гнучкості та інноваційності на підприємстві, забезпечуючи більш ефективне використання ресурсів та відповідність стратегічним цілям організації [23, с. 65].

Централізований та децентралізований підходи до управління рішеннями на підприємстві мають свої унікальні особливості, але водночас вони можуть доповнювати один одного, створюючи баланс у процесі управління. У централізованій системі прийняття рішень, управлінський процес зосереджений у вищих ієрархічних рівнях організації. Верхнє керівництво має основну владу і приймає стратегічні рішення, які впливають на всю компанію. Це може бути ефективно у випадках, коли потрібна швидка реакція на зміни на ринку або коли необхідно забезпечити однорідність управління.

З іншого боку, децентралізований підхід передбачає делегування влади і відповідальності на різні підрозділи або менеджерів на різних рівнях управління. Це сприяє більшій гнучкості та швидкості реагування на місцеві проблеми та може сприяти стимулюванню творчості та ініціативи серед персоналу. Кожен відділ чи менеджер може приймати рішення, які найкраще відповідають його конкретним потребам і умовам [18, с. 317].

У практичному управлінні нерідко застосовується комбінація обох підходів. Наприклад, стратегічні рішення можуть прийматися на централізованому рівні, з врахуванням загальної стратегії компанії, але виконавчі рішення можуть бути делеговані на місцевий рівень для більш ефективного вирішення конкретних завдань. Такий підхід дозволяє забезпечити

баланс між стандартизацією та гнучкістю, що важливо для успішного функціонування підприємства в умовах постійних змін і конкуренції [25, с. 67].

Також, варто наголосити на тому, що вищезазначені підходи можуть бути реалізовані в індивідуальній або груповій формах.

Індивідуальна форма прийняття рішень передбачає, що лише керівник бере участь у цьому процесі. Вона часто є ефективнішою, коли обмежено час та бюджет на прийняття рішення, або коли групове прийняття рішень неможливе. Групова форма, з іншого боку, включає керівника та декількох співробітників, які спільно працюють над проблемою. Ця форма дозволяє збирати більше інформації для розробки альтернативних рішень, що допомагає уникнути помилок і зловживань та підвищити обґрунтованість вибору.

Використання групової форми базується на припущеннях, що групі співробітників легше приймати рішення разом, і групове рішення легше реалізувати. Проте це може призвести до зниження ефективності управління та розпливання відповідальності за результати прийнятих рішень [32, с. 47].

Крім згаданої класифікації, існують й інші підходи до формування системи прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві.

*Системний підхід* до прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві є ключовим елементом сучасного управління. Він базується на комплексному аналізі та розумінні усіх складових системи, включаючи внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на її функціонування [35, с. 69].

Першим кроком у використанні системного підходу є збір та аналіз інформації про всі аспекти діяльності підприємства. Це включає в себе збір даних про виробничі процеси, фінансовий стан, конкурентну ситуацію на ринку, а також внутрішнє управління та організаційну культуру. Далі проводиться аналіз цієї інформації з використанням системних методів, таких як системний аналіз, системне моделювання та системне прогнозування. Це дозволяє зрозуміти взаємозв'язки між різними частинами системи та їх вплив на загальний результат. На основі отриманих результатів формуються стратегічні та тактичні рішення, спрямовані на досягнення поставлених цілей підприємства.

При цьому враховуються не лише поточні потреби, а й можливі наслідки рішень у майбутньому. Ключовим аспектом системного підходу є постійний моніторинг та коригування стратегій на основі нової інформації та змін в середовищі підприємства. Це дозволяє підприємству бути гнучким і адаптивним до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі [45, с. 50].

Узагальнюючи, системний підхід до прийняття управлінських рішень допомагає підприємству забезпечити ефективне та стабільне управління в умовах постійної зміни.

*Стратегічний підхід* до формування системи прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві є вирішальним аспектом успішного функціонування та розвитку будь-якого бізнесу. Цей підхід базується на комплексному аналізі зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів підприємства, враховуючи при цьому стратегічні цілі та завдання компанії [48, с. 48].

Основою стратегічного підходу є систематичне порівняння внутрішніх можливостей підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Для цього необхідно проводити SWOT-аналіз, щоб ідентифікувати сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, що впливають на підприємство. На основі отриманих даних формується стратегічний план, в якому визначаються основні напрями розвитку компанії, а також конкретні цілі і завдання. Стратегічний план повинен бути чітким, реалістичним і досяжним, з урахуванням ресурсів та обмежень підприємства. Ключовим етапом в процесі прийняття управлінських рішень є використання аналітичних методів та інструментів, таких як прогнозування, моделювання, аналіз чутливості тощо. Ці інструменти допомагають управлінцям оцінити ризики та можливості, пов'язані з альтернативними стратегіями, і визначити оптимальний варіант дій [61, с. 127].

Крім того, важливо враховувати цілісний підхід до управління, забезпечуючи взаємозв'язок між різними функціональними підрозділами підприємства та вирішуючи проблеми на всіх рівнях управління.

Невід'ємною частиною стратегічного підходу є постійний моніторинг та оцінка результатів реалізації стратегічного плану, що дозволяє своєчасно вносити корективи та адаптувати стратегію до змін в середовищі. Тільки такий циклічний процес забезпечить ефективність управління та стійкий успіх підприємства в умовах постійної динаміки бізнес-середовища.

*Процесний підхід* до формування системи прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві є ключовим елементом сучасного управління. Цей підхід базується на ідеї, що управління повинно бути системним, орієнтованим на процеси, а не лише на окремі функціональні або віддільні аспекти. Основною метою процесного підходу є оптимізація бізнес-процесів та підвищення їх ефективності [39, с. 87].

У цьому підході велике значення приділяється аналізу та моделюванню бізнес-процесів. Зокрема, визначенню послідовності дій, ресурсів, інформаційних потоків та взаємодії між учасниками процесу. Для цього можуть використовуватися різноманітні інструменти, такі як BPMN (Business Process Model and Notation), інструменти автоматизації бізнес-процесів тощо. Застосування процесного підходу дозволяє підприємствам отримати кілька переваг. По-перше, це покращує розуміння внутрішньої логістики компанії, допомагає виявити слабкі місця та можливості для оптимізації. По-друге, це сприяє підвищенню продуктивності шляхом автоматизації та стандартизації процесів. По-третє, це сприяє зниженню витрат та підвищенню якості продукції або послуг шляхом ефективного управління ресурсами [27, с. 38].

Для успішної реалізації процесного підходу необхідно мати чітку стратегію, визначену систему контролю та постійно вдосконалювати процеси з урахуванням змін в економічному, технологічному та законодавчому середовищі. Також важливо залучати персонал до участі в оптимізації процесів та створювати умови для їхнього професійного зростання та розвитку.

*Аналітичний підхід* до формування системи прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві є критичним елементом успішного управління. Цей підхід базується на зборі, аналізі та інтерпретації великого

обсягу даних з метою виявлення тенденцій, ризиків та можливостей для оптимального прийняття рішень. Аналітичному підходу властиві кілька етапів:

1. Першим кроком у застосуванні аналітичного підходу є визначення цілей та стратегічних пріоритетів підприємства. Це дозволяє зорієнтувати аналітичні зусилля на ті аспекти діяльності, які найбільше важливі для досягнення успіху.

2. Наступним етапом є збір даних. Цей процес включає в себе не лише внутрішню інформацію підприємства, таку як фінансові дані, облікові записи та результати операцій, але і зовнішні фактори, такі як ринкові тенденції, конкуренція та регулююче середовище.

3. Після збору даних настає етап аналізу, де використовуються різноманітні методи та інструменти, такі як статистичний аналіз, SWOT-аналіз, аналіз часових рядів тощо. Цей аналіз допомагає виявити ключові проблеми, можливості та загрози, що стоять перед підприємством.

4. Після аналізу настає етап вибору оптимального варіанту рішення. На цьому етапі враховуються всі зібрані дані та аналіз, а також стратегічні цілі підприємства. Важливо враховувати не лише поточні фактори, а й їхні можливі наслідки у майбутньому.

5. Останнім етапом є впровадження обраного рішення та моніторинг його результатів. Важливо постійно оцінювати ефективність прийнятого рішення та, за необхідності, коригувати стратегію дії.

У цілому, аналітичний підхід до формування системи прийняття управлінських рішень на підприємстві дозволяє забезпечити обґрунтовані та ефективні стратегії, спрямовані на досягнення успіху та стійкого розвитку [61, с. 162].

Отже, основні підходи до формування системи прийняття управлінських рішень на підприємстві визначають основні принципи, за якими ці рішення приймаються, впроваджуються та контролюються. Зазвичай організації комбінують різні підходи в залежності від конкретних проблем та завдань. Важливо збалансувати використання різних підходів для досягнення найкращих результатів для організації.

## 1.2. Методи забезпечення ефективності управлінських рішень на підприємстві

Одним із найважливіших завдань будь-якого керівника є прийняття ефективних рішень, незалежно від сфери їх діяльності. Успішний менеджер зобов'язаний швидко та правильно обирати оптимальний шлях дій, спрямований на забезпечення успіху підприємства. Цей процес повторюється з вражаючою регулярністю, оскільки рішення керівника впливають на всі аспекти управління: від розробки стратегій і планів до організації робочих процесів, мотивації персоналу та контролю за виконанням завдань. Таким чином, успішне управління потребує постійної уваги та вміння гнучко реагувати на зміни, а також вміння приймати обґрунтовані та виправдані рішення, спрямовані на досягнення стратегічних цілей компанії.

Не існує одного універсального підходу до забезпечення ефективності управлінських рішень, оскільки вибір методу повинен ґрунтуватися на конкретних обставинах, ресурсах та інших факторах, що впливають на ситуацію. Важливо враховувати контекст та доступні ресурси. Зазвичай методи можна поділити на дві основні категорії: експертні, які базуються на знаннях та досвіді спеціалістів, і загальні, які можуть бути застосовані широким колом користувачів без спеціальних навичок чи досвіду. Кожен випадок вимагає індивідуального підходу для забезпечення оптимальних результатів [27, с. 35].

До експертних методів забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень на підприємстві належать: мозковий штурм, організація комісії, метод Дельфі, складання сценаріїв та метод суду.

*Мозковий штурм* є ефективним експертним методом, спрямованим на забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень на підприємстві. Цей підхід базується на залученні групи фахівців з різних напрямків діяльності до інтенсивної генерації ідей і концепцій для вирішення конкретної проблеми або досягнення поставленої мети [31, с. 126].

У процесі мозкового штурму учасники вільно висловлюють свої думки, ідеї та рішення, не обмежуючись стандартними рамками або критичним мисленням. Це сприяє виникненню новаторських підходів та нестандартних рішень, які можуть значно підвищити ефективність управління підприємством. Однією з основних переваг мозкового штурму є збагачення рішення за рахунок різноманітності поглядів та досвіду учасників. Колективне обговорення ідей дозволяє виявити і врахувати різні аспекти проблеми, а також розглянути її з різних точок зору. Крім того, мозковий штурм сприяє підвищенню комунікаційного рівня серед учасників, стимулює їх творчість та співпрацю. Взаємодія між різними спеціалістами сприяє виробленню комплексного підходу до розв'язання проблеми та забезпечує більш об'єктивне прийняття рішення.

Тобто, мозковий штурм є надзвичайно корисним методом для підвищення ефективності управлінських рішень на підприємстві шляхом максимального використання потенціалу та досвіду колективу фахівців [14, с. 51].

Метод *організації комісії* передбачає створення групи експертів з різних сфер діяльності, які спільно аналізують проблему або ситуацію, що потребує прийняття рішення. Комісія може включати представників вищого керівництва, фахівців з фінансів, маркетингу, виробництва та інших відділів підприємства [45, с. 113].

Перевагою цього методу є можливість залучення різноманітного досвіду та знань для аналізу проблеми з різних точок зору. Кожен член комісії може принести свої унікальні підходи та ідеї, що сприяє розширенню обсягу розгляду можливих альтернативних шляхів дії. Крім того, комісія може забезпечити об'єктивність у прийнятті рішень, оскільки різні точки зору обговорюються і враховуються. Це дозволяє уникнути суб'єктивності та упередженості, які можуть виникнути при прийнятті рішень однією особою або невеликою групою.

Загалом, організація комісії є важливим інструментом управління, який сприяє забезпеченню ефективності та об'єктивності у процесі прийняття управлінських рішень на підприємстві [20, с. 115].

*Метод Дельфі.* В основі цього методу лежить ідея колективного експертного опитування, що дозволяє об'єктивно оцінити і прогнозувати ситуації, пов'язані з діяльністю підприємства. Перевагою методу Дельфі є можливість використання знань і досвіду експертів з різних галузей індустрії. Це дозволяє отримати широкий огляд ситуації, враховуючи різні точки зору та варіанти розвитку подій [23, с. 82].

*Складання сценаріїв* – це вагомий метод забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень на підприємстві. Кожен експерт у цьому процесі розписує своє бачення проблеми і пропонує свій сценарій розвитку ситуації. Цей підхід дозволяє враховувати різні точки зору та можливі наслідки кожного рішення. Складання сценаріїв допомагає розглянути ситуацію з різних ракурсів і зрозуміти, які можуть бути наслідки прийнятих рішень. Кожен експерт працює над власним сценарієм, що робить процес більш різноманітним. Такий підхід дозволяє виявити можливі ризики і прогнозувати їхні наслідки. Після того, як кожен експерт запропонував свій сценарій, проводиться аналіз кожного з них і вибирається найбільш оптимальний. Цей процес дозволяє уникнути однобокого підходу і враховує різні можливі варіанти подій [34, с. 25].

*Метод суду* також є надзвичайно ефективним способом забезпечення раціонального прийняття управлінських рішень на підприємстві. Він ґрунтується на ідеї, що кожне рішення має своїх «обвинувачуваних» та «захист», які вимагають обґрунтування. Цей метод дозволяє в короткі терміни визначити «за» і «проти» певного рішення, що допомагає уникнути помилок і забезпечити більш об'єктивне та інформоване прийняття рішення. В процесі застосування методу суду, всі аспекти рішення аналізуються з різних точок зору, включаючи економічні, соціальні, технічні та стратегічні. Це допомагає виявити потенційні переваги і ризики, пов'язані з кожним варіантом. Крім того, метод суду стимулює обґрунтовану дискусію між учасниками процесу, що сприяє кращому розумінню проблеми та залученню різноманітних поглядів. Такий підхід дозволяє зробити більш виважене та обґрунтоване рішення, що враховує всі можливі наслідки і інтереси стейкхолдерів [36, с. 69].

Окрім експертних методів, згадувались ще загальні. До загальнодоступних методів забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень на підприємстві належать: теорія ігор, метод спроб та помилок, метод декомпозиції.

*Метод теорії ігор* може бути використаний як загальнодоступний і ефективний спосіб прийняття управлінських рішень на підприємстві. Цей метод дозволяє аналізувати ситуації з конкурентними аспектами та визначати оптимальні стратегії управління. Він не обмежується чітко визначеними цілями або завданнями, але дозволяє вирішувати проблеми в режимі реального часу. Метод теорії ігор передбачає моделювання ситуацій, де учасники приймають рішення в умовах конкуренції або співпраці. Аналізуючи ці ситуації, менеджери можуть приймати кращі рішення, враховуючи можливі реакції інших учасників. Цей метод дозволяє виявити оптимальні стратегії для досягнення поставлених цілей та мінімізації ризиків. Крім того, він допомагає зрозуміти динаміку взаємодії між різними учасниками на ринку або в інших областях управління. Таким чином, метод теорії ігор може бути корисним інструментом для підприємств у складних умовах конкуренції та необхідності швидкого прийняття рішень [41, с. 90].

*Метод спроб і помилок* є загальнодоступним підходом до прийняття управлінських рішень на підприємстві, особливо в ситуаціях, коли необхідно швидко прийняти рішення. Цей метод полягає в тому, щоб випробовувати різні варіанти дій або рішень і вчиняти відповідні кроки на основі результатів. Ключова ідея полягає в тому, щоб негайно діяти і вирішувати проблему або завдання шляхом спроб і помилок, відстежуючи результати кожного кроку і вносячи корективи в процес у випадку невдач [44, с. 109].

*Метод декомпозиції* є ефективним і загальнодоступним інструментом для прийняття управлінських рішень на підприємстві, особливо коли керівництво зіштовхується з об'ємними та складними завданнями. Цей підхід полягає в тому, щоб розбити складне завдання на кілька менших, більш керованих елементів, які можна розглядати окремо. Після цього кожен з цих елементів аналізується та вирішується ізолювано від інших, що дозволяє зосередитися на конкретних

аспектах проблеми. Цей процес також допомагає визначити та сортувати завдання за їх важливістю. Завдяки цьому підходу керівництво може сконцентрувати свої ресурси на найбільш критичних аспектах бізнесу, тим самим оптимізуючи результативність та ефективність управління. В цілому, метод декомпозиції дозволяє підприємствам ефективно керувати складними завданнями, раціоналізувати процес прийняття рішень та забезпечувати високий рівень продуктивності та результативності [36, с. 68].

Варто також зазначити, що для забезпечення ефективності управлінських рішень найбільш доцільно використовувати методи, які дозволяють у числовому вимірі оцінити різні альтернативи, а саме дерево рішень, NPV, точка безбитковості, платіжна матриця та метод Монте-Карло.

Дерево рішень є потужним інструментом для підтримки прийняття управлінських рішень на підприємстві, що дозволяє візуалізувати різноманітні варіанти розвитку подій та їх наслідки. Цей метод допомагає керівникам структурувати процес прийняття рішень, забезпечуючи ясність і чіткість у визначенні можливих дій і результатів. Однією з основних переваг дерева рішень є його здатність спрощувати складні рішення, розбиваючи їх на більш дрібні, керовані частини. Це дозволяє керівникам краще розуміти кожен етап процесу, оцінювати ризики і вигоди, а також робити обґрунтовані вибори на основі наявних даних.

Крім того, дерево рішень дозволяє враховувати різні сценарії розвитку подій, що сприяє більш гнучкому та адаптивному підходу до управління. Цей метод забезпечує візуалізацію ймовірностей та потенційних наслідків кожного рішення, що сприяє більш усвідомленому управлінню ризиками. Також дерево рішень сприяє колективному прийняттю рішень, оскільки його візуальна форма полегшує обговорення варіантів та аргументацію різних підходів у команді.

Проте, незважаючи на численні переваги, дерево рішень має й певні недоліки. Один з основних полягає у складності його побудови та аналізу, особливо при великій кількості варіантів і факторів, що можуть вплинути на результат. Це може вимагати значних ресурсів і часу для створення точного і

всєбічного дерева рішень. Крім того, метод може бути менш ефективним у ситуаціях з високою невизначеністю або нестабільністю, де передбачення можливих сценаріїв є надто складним завданням.

Іншим недоліком є те, що дерево рішень часто передбачає наявність чітких і кількісно визначених даних, що не завжди можливо в реальних умовах підприємства. Це може призвести до спрощення або ігнорування важливих факторів, які важко піддаються кількісному виміру. Також варто зазначити, що цей метод може створювати ілюзію точності і визначеності, що може вводити в оману керівників і призводити до прийняття необґрунтованих рішень [2].

Наступний метод забезпечення ефективності управлінських рішень – метод NPV. Метод чистої теперішньої вартості (NPV) є одним із найефективніших інструментів для оцінки інвестиційних проєктів і прийняття управлінських рішень. Він базується на концепції теперішньої вартості грошей, що дозволяє врахувати часову цінність грошових потоків, що генеруються проєктом. NPV визначається як різниця між сумарною теперішньою вартістю очікуваних грошових потоків і початковими інвестиційними витратами. Позитивне значення NPV свідчить про те, що проєкт є прибутковим і його доцільно реалізовувати, тоді як негативне значення вказує на збитковість проєкту.

Однією з основних переваг методу NPV є його здатність враховувати ризики та невизначеності, що пов'язані з довгостроковими інвестиціями, а також можливість порівнювати альтернативні проєкти на основі їх економічної доцільності. Крім того, NPV дозволяє менеджерам оптимізувати структуру капіталовкладень, забезпечуючи максимізацію вартості підприємства. Застосування NPV сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, оскільки враховуються як доходи, так і витрати на всіх етапах реалізації проєкту. Оскільки метод базується на дисконтуванні майбутніх грошових потоків, він дозволяє уникнути проблем, пов'язаних з інфляцією та змінами вартісних характеристик грошей з часом [1].

Точка безбитковості, або Break-Even Point (BEP), є критичним інструментом у забезпеченні ефективності управлінських рішень на підприємстві. Вона визначає обсяг продажів, при якому виручка дорівнює сукупним витратам, тобто підприємство не має ні прибутків, ні збитків. Цей метод дозволяє керівництву оцінити мінімальний обсяг виробництва та реалізації, необхідний для покриття всіх витрат, що є важливим для планування та прогнозування.

До переваг використання точки безбитковості відносяться кілька ключових аспектів. По-перше, цей метод дозволяє чітко визначити поріг рентабельності, що допомагає уникнути фінансових ризиків та збитків. Він забезпечує глибше розуміння структури витрат, поділяючи їх на постійні та змінні, що дає можливість більш ефективно управляти витратами. Крім того, аналіз точки безбитковості сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо ціноутворення, асортименту продукції та інвестицій. Він також є інструментом для оцінки впливу змін у витратах, цінах та обсягах продажів на прибутковість підприємства, що важливо для стратегічного планування [27, с. 40].

Платіжна матриця є одним із потужних інструментів у забезпеченні ефективності управлінських рішень на підприємстві. Цей метод базується на теорії ігор та дозволяє проаналізувати можливі варіанти рішень, враховуючи дії конкурентів, ринкові умови та інші фактори, що можуть вплинути на результати діяльності компанії. Однією з ключових переваг платіжної матриці є можливість виявлення оптимальних стратегій шляхом порівняння вигод та ризиків кожного варіанту дій. Це дозволяє керівникам приймати обґрунтовані рішення, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Однак, незважаючи на численні переваги, платіжна матриця має і деякі недоліки. Одним з них є складність і трудомісткість процесу побудови та аналізу матриці, що вимагає значних витрат часу та ресурсів. Крім того, для коректного застосування цього методу необхідно мати достовірну і повну інформацію про ринок, конкурентів та інші зовнішні фактори, що не завжди є можливим.

Недостатність або неточність даних може призвести до неправильних висновків та помилкових рішень [3].

Метод Монте Карло є потужним інструментом для забезпечення ефективності управлінських рішень на підприємстві, оскільки він дозволяє моделювати та аналізувати складні системи та процеси за допомогою випадкових чисел. Використання цього методу дає можливість оцінити вплив різних факторів і ризиків на результати управлінських рішень, що є особливо важливим в умовах невизначеності та мінливості ринкового середовища. Метод Монте Карло дозволяє створювати численні сценарії розвитку подій і аналізувати їх наслідки, що сприяє більш обґрунтованому прийняттю рішень.

Переваги методу Монте Карло включають можливість моделювання складних систем з багатьма змінними та невизначеностями, гнучкість у застосуванні до різних галузей і типів завдань, а також здатність надавати кількісні оцінки ризиків та ймовірностей. Завдяки цьому методу управлінці можуть краще розуміти можливі варіанти розвитку подій і їх наслідки, що дозволяє мінімізувати ризики та оптимізувати ресурси підприємства. До того ж, метод Монте Карло може використовуватися для аналізу фінансових моделей, управління проєктами, оцінки вартості активів та інших управлінських задач.

Однак, метод Монте Карло має і певні недоліки. По-перше, він потребує значних обчислювальних ресурсів, що може бути проблемою для підприємств з обмеженими технічними можливостями. По-друге, точність результатів моделювання залежить від якості вхідних даних та припущень, які використовуються в моделі. Якщо вихідні дані є неточними або неповними, результати моделювання можуть бути ненадійними. Також метод Монте Карло може бути складним для розуміння та застосування без відповідної підготовки, що може вимагати додаткових затрат на навчання персоналу або залучення зовнішніх експертів [6].

Підсумовуючи вищезазначене можна стверджувати, що вибір методу для досягнення ефективності у прийнятті управлінських рішень на підприємстві повинен ґрунтуватися на конкретній ситуації, наявних ресурсах та інших

важливих факторах. Дерево рішень є корисним інструментом для підтримки управлінських рішень на підприємстві, який має свої переваги у спрощенні складних рішень, візуалізації ймовірностей і наслідків, а також сприянні колективному прийняттю рішень. Проте його ефективність може бути обмежена складністю побудови, необхідністю чітких даних і ризиком створення ілюзії точності. NPV є ключовим показником, який дозволяє підприємствам ефективно планувати та управляти своїми інвестиційними проектами, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей та довгострокової фінансової стабільності. Точка безбитковості є важливим інструментом у забезпеченні ефективності управлінських рішень на підприємстві, надаючи можливість оцінити критичні показники рентабельності та приймати обґрунтовані рішення. Проте, необхідно враховувати обмеження цього методу і використовувати його у комплексі з іншими аналітичними підходами для досягнення більш точних та надійних результатів. Платіжна матриця є корисним інструментом для прийняття управлінських рішень, який дозволяє враховувати різноманітні фактори та взаємозв'язки, однак її застосування вимагає ретельного підходу та наявності достовірної інформації. Метод Монте Карло є ефективним інструментом для підтримки управлінських рішень на підприємстві, проте його застосування потребує ретельного підходу до збору та аналізу даних, а також врахування обмежень та можливих недоліків методу.

Отже, ряд з розглянутих методів можуть мати економічне обґрунтування та базуватися на наукових дослідженнях, тоді як інші можуть бути більш інтуїтивними, враховуючи досвід, лідерські якості та рішучість менеджера. Проте, усі вони є ефективними, якщо їх правильно застосовувати в конкретній ситуації.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС»

#### **2.1. Аналіз системи забезпечення ефективності управлінських рішень на підприємстві**

Об'єктом бакалаврської роботи є товариство з обмеженою відповідальністю «А.Б.А. – ТРАНС», яке займається внутрішніми та міжнародними вантажними перевезеннями. Підприємство функціонує на ринку міжнародних вантажоперевезень вже 24 роки і має недержавну (приватну) форму власності. Починаючи з 2000 року, вантажоперевезення здійснювались від імені приватного підприємця Банашко О. А. У 2010 році організація була зареєстрована як товариство з обмеженою відповідальністю «А.Б.А. – ТРАНС».

ТОВ «А.Б.А. - ТРАНС» пропонує такі види послуг:

1. Перевезення різноманітних вантажів, включаючи меблі, матеріали, тварин, автомобілі, великовагові та небезпечні вантажі.
2. Рефрижераторне перевезення.
3. Перевезення насипних вантажів, включаючи перевезення автоцистернами.
4. Оренда вантажних автомобілів.
5. Оренда машин, устаткування та товарів.
6. Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів.
7. Надання митно-брокерських послуг.

Протягом 2021-2023 років ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» розширювало кількість напрямків вантажоперевезень. Якщо раніше перевезення здійснювались виключно між Україною та Європою, то сьогодні до цих маршрутів додалися Туреччина, Грузія, Вірменія та інші країни Азії

Для оцінки стану організації варто проаналізувати основні техніко-економічні показники за цей період (таблиця 2.1).

У процесі збору цієї інформації досліджується діяльність усіх структурних підрозділів підприємства, використовується інформація додатку А. Джерелами інформації для такого аналізу є планово-нормативні дані, матеріали оперативного та бухгалтерського обліку, а також позаоблікові дані. На підставі результатів аналізу керівництво компанії приймає важливі управлінські рішення.

Таблиця 2.1 Аналіз техніко-економічних показників підприємства за 2021-2023 р.р.

№	Показники	Одиниця виміру	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Темп зростання 2023/2021, %
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг	тис. грн.	8442,4	10466,2	13021,8	154,24
2	Середня кількість працівників	осіб	35	32	35	-
3	Середньорічна вартість послуг на 1 працівника	тис. грн.	62958,36	63875,04	71714,28	113,91
4	Фонд оплати праці	тис. грн.	506,013.53	504,202.89	787,059.31	155,54
5	Середньомісячна заробітня плата одного працівника	грн.	7246,53	7322,92	7976,19	110,07
6	Собівартість реалізованої послуг	тис. грн.	7809,6	9712,4	11800,7	151,1
7	Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	392,9	501,3	668,7	170,19
8	Рентабельність послуг	%	25	31	46	184
9	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	3803,8	3739,9	3814,6	100,28
10	Фондовіддача	грн./грн.	3,16	3,57	3,85	121,83

Примітка. Систематизовано автором на основі даних підприємства ТОВ «А.Б.А. -ТРАНС»

Із наведеної вище таблиці можна побачити, що підприємство розвивається впродовж останніх трьох років.

Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг у 2021 році становив 8442,4 тис. грн. У 2022 році збільшився до 10466,2 тис. грн., а у 2023 році зріс до 13021,8 тис. грн., що пов'язано із поступовим розвитком підприємства та збільшення чисельності автопарку. Середня кількість працівників у 2021 році становила 35 осіб, у 2022 – зменшилась до 32 осіб, а у 2023 році зросла до 35. Середньорічний виробіток працівників зростала протягом трьох років. У 2021 році середньорічний виробіток одного працівника становила 62958,36 тис. грн., у 2022 році – 63875,04 тис. грн., а у 2023 році збільшилася до 71714,28 тис. грн.

Одним із факторів такого підвищення продуктивності праці є щорічне збільшення фонду оплати праці, який у 2021 році складав – 506,013.53 тис. грн., у 2022 – 504,202.89 тис. грн., а у 2023 році – 787,059.31 тис. грн. При цьому збільшилась середньомісячна заробітна плата працівників: у 2021 році вона становила – 7246,53 грн., у 2022 році – 7322,92 грн., у 2023 році – 7976,19 грн., що сприяло загальному підвищенню добробуту працівників підприємства.

Собівартість наданих послуг становила 7809,6; 9712,4 та 11800,7 тис. грн. у 2021, 2022 та 2023 роках відповідно. Також спостерігається динаміка фондівіддачі: у 2021 році вона становила 3,16, у 2022 – 3,57, а у 2023 – 3,85.

Позитивним є те, що при цьому зростав чистий прибуток підприємства у порівнянні 2021 та 2023 років. У 2021 році він становив 392,9 тис. грн., у 2022 році – 501,3 тис. грн., а у 2023 році – 668,7 тис. грн. Протягом досліджуваного періоду спостерігаються підвищення рентабельності: у 2021 році рентабельність послуг дорівнювала – 25 %, у 2022 році – 31 %, а у 2023 зросла до 46 %.

Слід проаналізувати динаміку обсягу та структури надання основних видів послуг ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» за 2021-2023 роки. Дані таблиці свідчать про поступове зростання обсягів реалізації послуг у цей період. У 2023 році обсяги реалізованих послуг значно збільшились, перевищивши показники 2021 року на 4 579,4 тис. грн. Порівнявши 2021 і 2023 роки, можна зробити висновки, що реалізація послуг з перевезення пакованих вантажів зросла на 2 863,8 тис. грн., оренда вантажних автомобілів збільшилась на 973,5 тис. грн., вантажні перевезення зернових культур підвищились на 54,3 тис. грн., технічне

обслуговування та ремонт автотранспортних засобів зросли на 507 тис. грн., тоді як реалізація митно-брокерських послуг зменшилась на 180,8 тис. грн.

Таблиця 2.2 Динаміка обсягу та структури реалізації основних видів послуг на підприємстві за 2021-2023 рр. у тис. грн.

Назва продукції (послуг)	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. від 2021 р. (+, -), тис. грн.	Відхилення 2023 р до 2022 р ., %
	обсяг послуг, тис. грн.	питома вага, %	обсяг послуг, тис. грн.	Питома вага, %	обсяг послуг, тис.	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Перевезення пакованих вантажів	6112,5	72,4	7214,8	68,93	8976,3	68,93	2863,8	124,41
2.Надання в оренду вантажних автомобілів	1144,6	13,6	1671,6	15,97	2118,1	16,27	973,5	126,71
3.Перевезення зернових культур	86,5	1,0	92,7	0,89	140,8	1,08	54,3	151,89
4.Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів	982,3	11,6	1216,4	11,62	1489,3	11,44	507	122,43
5.Митно-брокерські послуги	116,5	1,4	270,7	2,59	297,3	2,28	180,8	109,83
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	8442,4	100	10466,2	100	13021,8	100	4 579,4	124,42

Примітка. Систематизовано автором на основі даних підприємства ТОВ «А.Б.А. -ТРАНС»

Щодо структури надання послуг, то найменше у 2021, 2022 та 2023 роках надається послуг з перевезення зернових культур. У 2021 році 1 % загального обсягу, у 2022 році –0,89%, а у 2023 році – 1,08%. Найбільше у 2021, 2022 та 2023 роках надавалося послуг з перевезення пакованих вантажів – 72,4%, 68,93% та 68,93% відповідно.

Для чіткого опису системи забезпечення ефективності управлінських рішень на ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» слід виділити певні її умовні елементи, зокрема організаційний, технологічний та людський [29, с. 126].

Організаційний елемент цієї системи є досить раціональним: структура управління підприємством є чіткою і зрозумілою, а розподіл функцій та повноважень між підрозділами логічно обґрунтований.

Управління ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» здійснюється директором, який контролює всі ключові процеси та несе відповідальність за якість послуг, що надаються. Структура управління на підприємстві лінійна: кожен працівник підпорядковується лише одному керівнику, який виконує усі адміністративні функції у своєму підрозділі [21, с. 55]. Ця структура базується на принципі єдиності розподілу доручень, де право віддавати розпорядження належить лише вищестоящому керівнику, у даному випадку – директору. Лінійна структура втілює принцип одноосібності та централізації, зосереджуючи всі виробничі та управлінські функції в руках керівника, що дає власнику можливість контролювати роботу усіх підлеглих [21, с. 52].

Структура ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» включає різні підрозділи, такі як фінансовий відділ, бухгалтерія, відділ зовнішньоекономічної діяльності, юридичний відділ, а також спеціалістів з сертифікації та митного оформлення вантажу, як показано на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління ТОВ «А.Б.А. – ТРАНС»

Примітка. Систематизовано автором на основі даних ТОВ «А.Б.А. - ТРАНС»

Щодо розподілу функцій ухвалення рішень в розрізі посад наведених вище відділів, можна зазначити наступне (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 Розподіл функцій щодо ухвалення рішень в розрізі структурних підрозділів

Назва відділу	Фінансовий відділ	Бухгалтерія	Від. ЗЕД	Юридичний відділ	Спеціалісти з сертифікації	Спеціалісти з митного оформлення
1	2	3	4	5	6	7
<b>Функції працівників відділу</b>						
1	складання бюджетів та контроль витрат	ведення бухгалтерського обліку	укладення зовнішньоекономічних договорів	правове консультування	отримувати сертифікати відповідності	декларування вантажів на митниці,
2	аналіз фінансових показників	складання податкової звітності	оформлення експортно-імпорتنих документів	складання договорів та інших юридичних документів,	контролювати якість послуг	підготовка документів для митного оформлення
3	управління грошовими потоками	розрахунок заробітної плати	контроль валютних операцій	представництво в суді	здійснювати впровадження та дотримання стандартів ISO	розрахунок та сплат митних платежів,
4	оплата рахунків	облік основних засобів	здійснення митного оформлення вантажів	захист інтересів компанії в правових відносинах		контроль проходження вантажів через митницю
5	співпраця з банками та аудиторами	контроль заборгованості	співпраця з іноземними партнерами			
<b>Обов'язки керівника відділу</b>						
1	затвердження бюджетів	вибір методів бухгалтерського обліку,	вибір країни для експорту /імпорту	розробляє юридичну стратегію	приймати рішення пов'язані з вибором органів сертифікації та стандартів для сертифікації	
2	вибір постачальників фінансових послуг	складання податкової оптимізації	встановлення умов зовнішньоекономічних договорів	подає позови до суду	розробка та впровадження процедур контролю якості	

## Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7
3	інвестування коштів	облік курсових різниць	контроль страхування вантажів	оскаржує рішення державних органів		
4	встановлення кредитних лімітів	оформлення касових операцій	вибір транспортн. компаній			

Примітка. Систематизовано автором на основі даних підприємства ТОВ «А.Б.А. -ТРАНС»

Загалом, кожен відділ має та виконує власні обов'язки, що не перешкоджає результативному функціонуванню підприємства та сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень.

Технологічний елемент системи прийняття та реалізації управлінських рішень у ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» є ефективним, але не до кінця задовільним. Важливим покращенням слугуватиме використання сучасних інформаційних систем для автоматизації більшості управлінських процесів. Однак, система документообігу на підприємстві функціонує досить добре [27, с. 41].

Персонал ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» відзначається високою кваліфікацією та багаторічним досвідом у сфері міжнародних вантажних перевезень [51, с. 19].

В організації працює 12 водіїв вантажних автомобілів, 2 механіки, 2 диспетчери, 4 бухгалтери, 2 юристи, 2 спеціалісти з митного оформлення, 2 спеціалісти з сертифікації, і також персонал відділу зовнішньої економічної діяльності та фінансового відділу.

На ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» однією з найважливіших складових кадрового потенціалу є безпосередньо водії автотранспорту. Водії на підприємстві мають вік від 21 року, стаж роботи не менше п'яти років на категоріях С або Д, та спроможні керувати транспортними засобами з максимально допустимою вагою 40 тонн, як з причепами, так і без них, для перевезення різних видів вантажів на внутрішніх та міжнародних маршрутах. У зв'язку з перспективою щодо розширення організації планується залучення маркетолога, додаткових механіків та водіїв.

Також важливим аспектом даного дослідження є аналіз кількості управлінських рішень на підприємстві за досліджуваний період (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 Аналіз кількості управлінських рішень за 2021-2023 р.р.

Рік	Управлінські рішення			Разом
	Стратегічні	Тактичні	Оперативні	
2021	12	85	143	240
2022	15	92	138	243
2023	18	100	127	245

Примітка. Систематизовано автором на основі даних підприємства ТОВ «А.Б.А. -ТРАНС»

До головних стратегічних рішень, прийнятих у 2021 році, можна віднести:

- 1) розширення географії перевезень, а саме відкриття нових маршрутів до країн ЄС та Азії;
- 2) оновлення парку транспортних засобів, а саме придбання нових тягачів та причепів;
- 3) впровадження діджиталізації, тобто впровадження програмного забезпечення для управління транспортуванням.

До найважливіших тактичних рішень у 2021 році можна віднести розробку маркетингової стратегії для нового ринку та укладення договорів з партнерами в новому регіоні. Також, у 2021 році, були прийняті щоденні рішення щодо планування рейсів. Такі рішення вважаються оперативними.

У 2022 році спостерігається збільшення прийнятих управлінських рішень. Серед них, до найбільш значущих стратегічних рішень, належать: адаптація до змін в геополітичній ситуації (війна в Україні), переорієнтація на нові маршрути перевезень та зниження залежності від російського ринку. До тактичних рішень можна віднести: розробку нових маршрутів в обхід Росії, пошук нових партнерів в країнах ЄС та збільшення страхового покриття. Оперативними рішеннями за 2022 рік вважається отримання дозволів на перевезення в нових регіонах, контроль за дотриманням санкційних обмежень та забезпечення безпеки перевезень.

Кількість прийнятих рішень у 2023 році не змінилась порівняно із 2022 роком, проте змінилась специфіка їх прийняття та русло їх виконання. До

стратегічних рішень, прийнятих за 2023 рік, можна віднести інвестування в нові технології та підвищення конкурентоспроможності підприємства. До тактичних – розробка маркетингової стратегії для європейського ринку, участь в міжнародних виставках та оновлення парку транспортних засобів. До оперативних рішень – впровадження нових систем контролю та моніторингу, підвищення кваліфікації персоналу та оптимізація витрат.

Тобто, спостерігається зростання кількості стратегічних рішень протягом 2021-2023 років. Це пов'язано з розширенням діяльності підприємства та виходом на нові ринки. Кількість тактичних рішень також зростає, але менш інтенсивно, що може бути пояснено збільшенням обсягів перевезень та ускладненням логістичних ланцюгів. Кількість оперативних рішень протягом 2021-2023 років залишається відносно стабільною.

Таблиця 2.5 Кількість прийнятих управлінських рішень за методами ухвалення за 2021-2023 р.р.

Рік	Методи ухвалення управлінських рішень				
	Аналіз даних	Експертні оцінки	Моделювання	Дискусії	Мозкові штурми
2021	118	17	9	51	45
2022	108	14	17	39	65
2023	110	12	12	49	62

Примітка. Систематизовано автором на основі даних підприємства ТОВ «А.Б.А. -ТРАНС»

Впродовж 2021-2023 років найбільшим попитом на підприємстві користувався метод аналізу даних. Дану статистику можна пояснити постійним обігом договорів та звітів, які потребують регулярного аналізу та контролю.

Метод експертних оцінок та метод моделювання найменш використовуваний метод на підприємстві. Таку ситуацію можна аргументувати нестачею часу та фінансів у керівництва організувати дані опитування та запрошувати незалежних експертів з інших організацій.

Дискусії та мозкові штурми є також досить використовуваними методами на ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС», оскільки не потребують значних фінансових та часових вкладень.

На підприємстві започаткований конкретний механізм прийняття та реалізації управлінських рішень. Процес розпочинається з підготовки управлінського рішення, яка включає в себе визначення проблеми, аналіз ситуації, розробку альтернативних варіантів та вибір найбільш підходящого. Цей процес ґрунтується на об'єктивності, досвіді, логіці та відповідності цілям підприємства. Після цього управлінське рішення затверджується керівником і передається до виконавців для реалізації.

Реалізація управлінських рішень на ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» базується на кількох принципах: забезпечення відповідності ресурсів поставленим цілям; чітке визначення завдань та обов'язків виконавців; контроль за виконанням рішення.

У цілому, система забезпечення ефективності управлінських рішень на ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» вважається досить результативною, що дозволяє підприємству швидко та ефективно вирішувати різноманітні завдання.

Проте, існують певні аспекти, які можна покращити. Наприклад, важливо докладніше регламентувати процес підготовки управлінських рішень, щоб забезпечити більшу чіткість та структурованість. Крім того, розробка більш ефективної системи контролю за виконанням рішень допоможе підвищити ефективність реалізації стратегій.

На ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» головні управлінські рішення приймає директор підприємства, який також відповідає за їх втілення та контроль.

Варто навести конкретну ситуацію, де приймалось стратегічно важливе управлінське рішення. Наприклад, у процесі прийняття та реалізації важливого управлінського рішення, керівництво організації стояло перед складним вибором: залишитись на орендованій території та продовжувати платити високу орендну плату, або взяти кредит на придбання власної території. Цей процес пройшов кілька етапів, враховуючи специфіку функціонування системи управління рішеннями у підприємства.

На першому етапі було проведено дослідження проблемної ситуації, що включало переговори з орендодавцем. Під час цього етапу стосунки з власником

території були детально проаналізовані. Незважаючи на спроби переговорів, власник території відмовився від зміни свого рішення і збільшив орендну плату вдвічі. Це означало, що переговори завершилися неуспішно, альтернативний варіант не було прийнято.

На наступному етапі виникає необхідність у пошуку можливих варіантів вирішення проблеми. До можливих варіантів належело:

1. Пошук та придбання власної території шляхом отримання кредиту, оскільки підприємство у даний момент не має достатніх коштів для придбання території власними силами. Цей варіант має перевагу у розвитку організації, зменшенні місячних витрат у майбутньому (після погашення кредиту) та можливості будівництва технічної зони на постійній основі для обслуговування автомобільного транспорту.

2. Пошук нової території для оренди за менші кошти. Цей варіант складніше реалізувати, оскільки кількість доступних територій для складу та паркування вантажних автомобілів обмежена.

3. Об'єднання з іншим підприємством у тій же сфері діяльності, що може стати вирішальним кроком для подолання проблеми.

Третій етап включав оцінку всіх доступних альтернатив та вибір найбільш оптимального варіанту. Після аналізу стало очевидним, що найефективнішим рішенням є придбання власної території, оскільки підприємство мало певні накопичені кошти та могло отримати безвідсотковий кредит. Ця стратегія сприяла розвитку організації, а не занепаду.

Четвертий етап передбачав затвердження обраного рішення на рівні підприємства.

На п'ятому етапі проводилась підготовка обраного рішення до реалізації, що включало пошук відповідної території, укладання угоди з власником території та укладання договору з банком щодо надання кредиту.

Отже, після проведеного аналізу поточного стану системи забезпечення ефективності управлінських рішень на ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» можна зазначити, що дана система є ефективною, але потребує покращень. Зокрема, виявлено, що

більшість обов'язків, пов'язаних з ухваленням управлінських рішень, виконує директор підприємства. Для оптимізації цього процесу рекомендується розширити коло керівників та делегувати частину обов'язків кваліфікованій особі. Це допоможе зменшити навантаження на директора підприємства та покращити ефективність ухвалення та реалізації управлінських рішень.

## **2.2. Оцінка ефективності управлінських рішень в діяльності підприємства**

Для визначення рівня ефективності управлінських рішень у функціонуванні підприємства, перш за все, необхідно проаналізувати процеси ухвалення та втілення цих рішень, а також оцінити їх якість. Це можливо здійснити шляхом проведення оцінки за такими критеріями:

- відповідності рішень вимогам та інтересам зацікавлених груп;
- відповідності рішень цілям;
- забезпеченості прийняття та реалізації рішень;
- відповідності заздалегідь визначеному часовому, ресурсному та трудовому забезпеченню процесу прийняття та реалізації рішення [37, с. 48].

Отже, система локальних показників щодо ефективності управлінських рішень повинна складатися з наступних індикаторів, які можна класифікувати таким чином.

Перша група показників оцінює поточну ефективність системи управління. Сюди включаються такі показники, як:

- терміни та якість ухвалення управлінських рішень;
- відповідність ухвалених рішень поставленим завданням;
- ефективність впровадження ухвалених рішень у практичну діяльність;

Показники кінцевої ефективності відображають результативність системи управління. Сюди належать:

- фінансові результати, отримані внаслідок ухвалених рішень;
- зміни в показниках продуктивності та ефективності роботи підприємства;

- ступінь досягнення стратегічних цілей завдяки управлінським рішенням.

Друга група показників ефективності охоплює різні аспекти управлінських рішень, що включає ефективність самого рішення, яка оцінюється за рівнем ризику, обґрунтованістю та часовими витратами на його прийняття. Також до цієї групи відносяться показники ефективності у прийнятті та застосуванні рішення, які визначаються кількістю дисфункціональних конфліктів та колізійністю управлінських рішень. Нарешті, ефективність процесу виконання рішення оцінюється за рівнем досягнення цілей та наявністю альтернатив у виконанні рішення [15, с. 35].

Для того, щоб здійснити дослідження щодо якості прийнятих управлінських рішень на підприємстві, було проведено опитування персоналу ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» щодо ефективності рішень, правильного розподілу функцій щодо їх реалізації, їх своєчасності, наявності інструкцій та ресурсів по реалізації. На основі даної інформації, а також базуючись на даних, що були надані керівництвом, сформована наступна таблиця 2.6.

Таблиця 2.6 Показники якості прийнятих управлінських рішень за 2021-2023 р.р.

Назва показника	Досліджуванні роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р. (+/-)
	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5
Кількість прийнятих управлінських рішень ( $Z$ ), од.	240	245	245	5
Кількість управлінських рішень, прийнятих із якісними критеріями та параметрами ( $Z_y$ ), од.	214	215	211	-3
Кількість бюрократичних управлінських рішень ( $Z_b$ ), од.	2	3	3	1
Кількість нечітких управлінських рішень ( $Z_u$ ), од.	15	18	20	5
Кількість альтернатив у прийнятті управлінського рішення ( $A$ ), од.	480	490	490	10
Кількість зіставних варіантів управлінських рішень, що приймаються ( $Z_0$ ), од.	187	190	198	11
Витрати на прийняття управлінського рішення ( $W_z$ ), тис.грн.	247,5	278,4	290,5	43
Валові витрати ( $W$ ), тис.грн.	2485,8	2874,2	2971,5	485,7
Часові витрати на прийняття управлінського рішення ( $T_z$ ), год.	214,8	250,4	255,3	40,5

Продовження табл. 2.6

Колізійні рішення, які суперечать чинним нормативно-правовим актам ( $Z_p$ ), од.	5	2	1	-4
Колізійні рішення, що суперечать цілям та стратегії підприємства ( $Z_s$ ), од.	7	4	0	-7
Колізійні рішення, що суперечать внутрішньо корпоративним нормам та правилам ( $Z_k$ ), од.	0	0	0	0
Необхідний обсяг інформації для прийняття раціонального управлінського рішення ( $I_z$ ).	81	74	84	5
Здобута інформація ( $I_d$ ), %.	92	95	97	13
Кількість функціональних конфліктів при прийнятті управлінських рішень ( $K_f$ ), од.	17	20	12	-5
Кількість дисфункціональних конфліктів ( $K_d$ ), од.	1	9	0	-1
Загальна кількість конфліктів у процесі прийняття рішень ( $K_n$ ), од.	18	29	12	-6
Чисельність залучених виконавців до прийняття управлінських рішень ( $Ч_{зал\ вик}$ ), чол.	12	6	12	0
Загальна чисельність працівників ( $Ч_{заг}$ ), чол.	35	32	35	0
Середній час доведення до виконавця ( $T_p$ ), год.	1	1,5	2,4	1,4
Середній загальний час реалізації управлінського рішення ( $T_{заг}$ ) протягом року, год.	5	18	15	10
Кількість прийнятих рішень, що відповідають тенденціям зовнішнього середовища ( $Z_t$ ), од.	232	238	243	11
Кількість рішень, що не відповідають тенденціям зовнішнього середовища ( $Z_e$ ), од.	8	7	2	-6

Примітка. Систематизовано автором на основі даних підприємства ТОВ «А.Б.А. -ТРАНС» (додатку Б)

За наведеними вище даними варто здійснити певні розрахунки та, відповідно, зробити висновки щодо ефективності управлінських рішень.

Так набір індикаторів, які можна використовувати для аналізу управлінського рішення на ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС», наступний [4, с. 335; 9]:

1. *Чіткість управлінських рішень* залежить від типу використаних критеріїв.

Коефіцієнт чіткості управлінських рішень ( $K_{ч}$ ) розраховується за формулою:

$$K_{ч} = \frac{Z - Z_y}{Z} \quad (2.1)$$

де  $Z$  – кількість прийнятих управлінських рішень, од.;

$Z_y$  – кількість управлінських рішень, прийнятих із якісними критеріями та параметрами, од.

Тобто коефіцієнт чіткості управлінських рішень ( $K_{\text{ч}}$ ) на ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» за 2021 рік становив 0,108, за 2022 рік – 0,122 і за 2023 рік – 0,139. Оскільки значення даних показників є наближеним до 0, то це свідчить про формулювання рішень на винятково якісних критеріях. Тобто вони будуть менш чіткими у порівнянні із рішеннями, сформованих на основі кількісних показників, таких як обсяг ресурсів, терміни реалізації, додаткові витрати та резерви.

2. *Рівень структуризації рішення* – це показник, що характеризує якість його формування керівниками. Він дає уявлення про те, наскільки чітко та логічно сформовано рішення, а також про те, наскільки воно відповідає принципам антибюрократичності [17, с. 117].

Коефіцієнт структуризації ( $K_{\text{стр}}$ ) розраховується за наступною формулою:

$$K_{\text{стр}} = \frac{Z_b + Z_u}{Z}$$

де  $Z_b$  – кількість бюрократичних управлінських рішень, од.;

$Z_u$  – кількість нечітких управлінських рішень, од.

На досліджуваному підприємстві коефіцієнт структуризації ( $K_{\text{стр}}$ ) становив 0,07 у 2021 році, 0,09 у 2022 році та 0,09 у 2023 році. Даний показник зазнав незначного зростання у 2022 році, що свідчить про зниження якості управлінського рішення. Проте, загалом, даний коефіцієнт залишається досить низьким, що позитивно характеризує прийняті управлінські рішення. Чим вище значення показника, тим нижчий рівень якості управлінського рішення.

3. *Коефіцієнт альтернатив управлінських рішень* ( $K_a$ ) дає уявлення про те, скільки варіантів було розглянуто при прийнятті остаточного рішення.

Коефіцієнт альтернатив управлінських рішень розраховується за наступною формулою:

(2.3)

$$K_a = \frac{A}{Z}$$

де  $A$  – кількість альтернатив у прийнятті управлінського рішення, од.

На ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» коефіцієнт альтернатив управлінських рішень становив 2, 0,5 та 0,5 відповідно у 2021, 2022 та 2023 роках. На підприємстві наявна недостатньо висока кількість альтернатив, що обумовлює відсутність резерву варіантів прийняття та реалізації управлінського рішення.

4. *Коефіцієнт порівнювальності варіантів рішення* ( $K_{пор}$ ) використовується для вибору найкращого варіанту з усіх можливих. Він дає уявлення про те, наскільки ретельно та всебічно були порівняні різні альтернативи [38, с. 22].

Коефіцієнт порівнювальності варіантів рішення розраховується за наступною формулою:

$$K_{пор} = \frac{Z - Z_0}{Z} \quad (2.4)$$

де  $Z_0$  – кількість зіставних варіантів управлінських рішень, що приймаються, од.

На досліджуваному підприємстві даний коефіцієнт у 2021 році становив 0,22, у 2022 році – 0,22 та у 2023 році – 0,19. Цей коефіцієнт є схожим до коефіцієнта альтернатив, але на відміну від нього оцінює якість запропонованих альтернатив. Опіраючись на обраховані дані, якість запропонованих альтернатив є недостатньо високою.

5. *Частка фінансових витрат на прийняття рішення* ( $K_{фв}$ ) розраховується за наступною формулою:

$$K_{фв} = \frac{W_z}{W} \quad (2.5)$$

де  $W_z$  – витрати на прийняття управлінського рішення, тис.грн.;

$W$  – валові витрати, тис.грн.

За досліджуваний період на підприємстві частка фінансових витрат на прийняття рішення становила однаково 0,1.

6. *Коефіцієнт часових витрат на прийняття управлінського рішення* ( $K_{чв}$ ) обчислюється:

$$K_{чв} = \frac{T_z}{Z} \quad (2.6)$$

де  $T_z$  – часові витрати на прийняття управлінського рішення, год.

Коефіцієнт часових витрат на прийняття управлінського рішення на ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» становив 0,895 у 2021 році, 1,02 у 2022 році та 1,04 у 2023 році.

Показники 2.5 та 2.6, що характеризують рівень ресурсних витрат на прийняття управлінського рішення, повинні бути значно менші за 1. Це свідчить про те, що для прийняття рішення було використано мінімальну кількість ресурсів, що, в свою чергу, є ознакою ефективної системи менеджменту на підприємстві. На ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» частка фінансових витрат на прийняття рішення є мінімальною, що є позитивним моментом у діяльності підприємства. Проте, варто намагатись зменшувати кількість часу, використаного на прийняття управлінського рішення [33, с. 49].

7. *Коефіцієнт колізійності управлінських рішень* ( $K_{кол}$ ) слугує для оцінки відповідності цих рішень ряду ключових аспектів, а саме: чинному законодавству, стратегії підприємства та внутрішньокорпоративним нормам та правилам. Простіше кажучи,  $K_{кол}$  дає уявлення про те, наскільки дане управлінське рішення узгоджене з усіма вищезгаданими аспектами [26, с. 39].

Коефіцієнт колізійності управлінських рішень визначається за формулою:

$$K_{кол} = \frac{Z_p + Z_s + Z_k}{Z} \quad (2.7)$$

де  $Z_p$  – колізійні рішення, які суперечать чинним нормативно-правовим актам, од.;

$Z_s$  – колізійні рішення, що суперечать цілям та стратегії підприємства, од.;

$Z_k$  – колізійні рішення, що суперечать внутрішньо корпоративним нормам та правилам, од.

На підприємстві даний показник становив 0,05, 0,02 та 0,004 у 2021, 2022 та 2023 роках відповідно. Це свідчить про відповідність рішень чинному законодавству, стратегії підприємства та його цілям, а також внутрішньо корпоративним нормам у більшості випадках.

8. *Коефіцієнт обґрунтованості прийнятих рішень* ( $K_{\text{обгр}} < 1$ ) обчислюється за формулою:

(2.8)

$$K_{\text{обгр}} = \frac{I_z}{I_d}$$

де  $I_z$  – необхідний обсяг інформації для прийняття раціонального управлінського рішення;

$I_d$  – здобута інформація, %.

На ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» коефіцієнт обґрунтованості прийнятих рішень становив у 2021 році 0,88, у 2022 році – 0,78 та у 2023 році – 0,86. Значення даного коефіцієнта є менше 1, що позитивно впливає на діяльність підприємства.

9. *Коефіцієнт кількості дисфункціональних конфліктів* ( $K_{\text{конфл}}$ ) під час прийняття управлінських рішень визначається за формулою:

(2.9)

$$K_{\text{конфл}} = \frac{K_f - K_d}{K_n}$$

де  $K_f$  – кількість функціональних конфліктів при прийнятті управлінських рішень, од.;

$K_d$  – кількість дисфункціональних конфліктів, од.;

$K_n$  – загальна кількість конфліктів у процесі прийняття рішень, од.

На підприємстві значення даного коефіцієнта становило 0,89 у 2021 році, 0,38 у 2022 році та 0 у 2023 році, що свідчить про низький рівень кількості дисфункціональних конфліктів.

10. *Кількість залучених виконавців до прийняття управлінських рішень* ( $K_{\text{вик}}$ ) вираховується як співвідношення кількості залучених до цього процесу працівників до загальної кількості працівників на підприємстві та розраховується за формулою:

(2.10)

$$K_{\text{вик}} = \frac{Ч_{\text{зал вик}}}{Ч_{\text{заг}}}$$

де  $Ч_{\text{зал вик}}$  – чисельність залучених виконавців до прийняття управлінських рішень, чол.;

$Ч_{\text{заг}}$  – загальна чисельність працівників, осіб.

Значення кількості залучених виконавців до прийняття управлінських рішень у 2021 році становило 0,34, у 2022 році – 0,19, у 2023 році – 0,33.

11. *Коефіцієнт терміну доведення рішення до виконавців* ( $K_{\text{дов}}$ ) розраховується за наступною формулою:

(2.11)

$$K_{\text{дов}} = \frac{T_p}{T_{\text{заг}}}$$

де  $T_p$  – час доведення до виконавця (год.);

$T_{\text{заг}}$  – загальний час реалізації управлінського рішення (год.).

Даний коефіцієнт на підприємстві у 2021 році становив 0,2, у 2022 році – 0,08, у 2023 році – 0,16, що свідчить про сприятливий термін доведення рішення до виконавців.

12. *Коефіцієнт відповідності прийнятих рішень тенденціям зовнішнього середовища* ( $K_{\text{відп}}$ ):

(2.12)

$$K_{\text{відп}} = \frac{Z_t - Z_e}{Z}$$

де  $Z_t$  – кількість прийнятих рішень, що відповідають тенденціям зовнішнього середовища, од.;

$Z_e$  – кількість рішень, що не відповідають тенденціям зовнішнього середовища, од.

На ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» коефіцієнт відповідності прийнятих рішень тенденціям зовнішнього середовища становить у 2021 році 0,9, у 2022 році 0,9 та у 2023 році 1,01, що свідчить про достатню відповідність прийнятих рішень тенденціям зовнішнього середовища.

Для оцінки ефективності системи управлінських рішень на ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» важливо використати певні критерії. Оцінка проводитиметься згідно наступних критеріїв:

- чіткість та повнота визначення цілей і завдань рішень;
- відповідність рішень наявним ресурсам та можливостям підприємства;
- наявність алгоритмів реалізації прийнятих рішень;
- існування механізмів контролю та моніторингу виконання рішень [42, с. 64].

Для найбільш глибокої оцінки системи забезпечення ефективності управлінських рішень на підприємстві було здійснено опитування запрошених експертів у галузі міжнародних вантажних перевезень. Експерти оцінили ефективність системи прийняття управлінських рішень на ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» за кожним з наведених критеріїв за п'ятибальною шкалою. Оцінки розподілені так: 1 бал - низький рівень ефективності, система неефективна; 2 бали - помірний рівень ефективності, але не повністю задовольняє; 3 бали - високий рівень ефективності, система працює ефективно; 4 бали - дуже високий рівень ефективності, проте не ідеальний; 5 балів - ідеальний рівень ефективності, система працює бездоганно [19, с. 180].

Оцінка ефективності управлінських рішень на ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» за критерієм «чіткість і повнота визначення цілей і завдань рішень» складає 4 бали з 5. На підприємстві існує чіткий порядок розробки рішень, який включає стратегічне планування та послідовні етапи визначення проблеми, аналізу ситуації, розробки альтернатив, вибору оптимального рішення та розробки плану його реалізації. На кожному етапі чітко формулюються цілі і завдання рішення, що забезпечує розуміння того, що потрібно досягти в результаті його прийняття.

З іншого боку, на підприємстві є недоліки у даному аспекті. Наприклад, іноді цілі і завдання, необхідні для реалізації рішень, формулюються занадто загально, що може спричиняти непорозуміння та ускладнювати їх виконання.

За критерієм «відповідності рішень наявним ресурсам та можливостям підприємства», ефективність управлінських рішень на ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» оцінюється на 3 бали з 5. Система планування та контролю на підприємстві не працює на повну потужність, що перешкоджає адекватній оцінці наявних ресурсів та можливостей перед прийняттям рішень. Наприклад, розроблений план розвитку передбачає значний ріст обсягів перевезень та необхідність додаткових інвестицій у техніку та персонал. Однак, існують потенційні загрози, такі як конкуренція на ринку, яка може вплинути на досягнення запланованих цілей. В цілому, система дозволяє приймати рішення, що відповідають наявним ресурсам, проте для підвищення її ефективності потрібно уважніше враховувати зовнішні фактори.

Ступінь ефективності системи прийняття рішень на підприємстві оцінено експертами у 4 бали з 5 за критерієм наявності алгоритмів реалізації рішень. Існують розроблені алгоритми для різних процесів, таких як планування маршрутів перевезення, розрахунок вартості перевезення та облік руху вантажів, які дозволяють ефективно втілювати прийняті рішення. Проте деякі алгоритми реалізації рішень виконуються вручну, що може призводити до помилок та затримок у процесі виконання.

На ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» виявлені недоліки у системі прийняття управлінських рішень. Основним з них є відсутність централізованого органу відповідальності за контроль виконання рішень, що призводить до розподілення цієї функції між різними відділами. Крім того, на підприємстві відсутні чіткі процедури контролю та моніторингу виконання рішень, що може викликати суб'єктивність в оцінці результатів виконання рішень та ускладнювати процес прийняття управлінських рішень.

За критерієм «наявність механізмів контролю та моніторингу виконання рішень» ступінь ефективності управлінських рішень на ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» оцінили на рівні 3 балів.

Важливо зазначити, що процес прийняття раціонального рішення передбачає діагностику проблеми, формулювання обмежень та критеріїв, визначення альтернатив, їх оцінку та вибір. Для цього застосовується матриця управлінського рішення, яка допомагає систематизувати всі можливі варіанти дій і вибрати оптимальний шлях.

Для повної оцінки ефективності системи прийняття управлінських рішень на ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» важливо проаналізувати матрицю управлінського рішення, що була використана на підприємстві (рис. 2.2) [47].



Рисунок 2.2 – Матриця управлінського рішення

Примітка. Систематизовано автором, де С – вибрана альтернатива з множини можливих А, враховуючи умови В

Матриця управлінського рішення використовувалася для прийняття рішення щодо розширення автопарку на підприємстві. У цій матриці:

A1, A2, A3 представляють придбання нових автомобілів, оренду автомобілів та покращення технічного стану наявних автомобілів відповідно.

B1, B2, B3 описують позитивні, негативні та невизначені прогнозні умови відповідно.

C11; C12; C13 вказують на придбання нових автомобілів, оренду автомобілів та покращення технічного стану наявних автомобілів до найвищих стандартів якості.

C21; C22; C23 відображають придбання нових автомобілів, оренду автомобілів та покращення технічного стану наявних автомобілів до середніх стандартів якості.

C31; C32; C33 представляють придбання нових автомобілів, оренду автомобілів та покращення технічного стану наявних автомобілів до низьких стандартів якості.

Зовнішнє середовище включає стан економіки, ринок вантажних перевезень, конкуренцію, політичну ситуацію та географічні умови. Інформаційно-аналітична система управління містить дані про фінансовий стан підприємства, обсяги вантажних перевезень, технічні характеристики автомобілів та ціни на них. Основними цілями є збільшення обсягів та покращення якості вантажних перевезень, а також зниження витрат на них. Ризики включають збільшення витрат на автомобілі, їх технічне обслуговування та зменшення попиту на перевезення. Вибір альтернативи залежить від прогнозних умов, цілей, ризиків та фінансових можливостей підприємства.

У сприятливих умовах найкраще придбати нові автомобілі високої якості для збільшення обсягів перевезень, покращення якості та зменшення витрат. У випадку негативних умов, оптимальним рішенням буде оренда автомобілів середньої якості, що дозволить уникнути великих витрат і зменшити ризик втрати попиту. При невизначених умовах краще покращувати технічний стан існуючих автомобілів до середнього рівня якості, щоб покращити якість перевезень без значних витрат.

Отже, в ході аналізу ефективності системи управлінських рішень на ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» можна зробити такі висновки. Загалом, система має задовільний рівень ефективності. Організація має чітку структуру управління, що дозволяє ефективно розподіляти відповідальність між підрозділами. Однак є певні недоліки, такі як обмежена кількість альтернативних рішень та великий час, потрібний на прийняття управлінських рішень.

Крім того, потрібно удосконалити точність формулювання цілей і завдань управлінських рішень, що може бути досягнуто за допомогою сучасних методів

категоризації цілей. Також необхідно автоматизувати систему контролю за виконанням управлінських рішень на підприємстві, що сприятиме підвищенню ефективності управління організацією.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС»

### 3.1. Концептуальні засади підвищення ефективності управлінських рішень на підприємстві

Підвищення ефективності управлінських рішень має велике значення для ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС», особливо у контексті складного процесу міжнародних вантажних перевезень. Це вимагає чіткої координації різних підрозділів. Ефективна система управлінських рішень сприятиме цій координації та загалом підвищить ефективність підприємства. Будучи в конкурентному середовищі, ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» також потребує оперативності та гнучкості. Ефективне управління дозволить підприємству швидко реагувати на зміни та зберігати свою конкурентоспроможність.

Після аналізу управлінських рішень на ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» виявлено проблему у формулюванні цілей та завдань, що може спричинити непорозуміння та труднощі у їх виконанні. Для покращення цієї ситуації підприємству рекомендується використовувати метод SMART, який передбачає, що цілі повині бути конкретними (specific), вимірюваними (measurable), досяжними (achievable), релевантними (relevant) та обмеженими в часі (time-bound) [23].

На ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» наявна проблема недостатньої автоматизації процесу прийняття та реалізації управлінських рішень. Автоматизація системи контролю за виконанням рішень може значно підвищити ефективність управління організацією. Щоб досягти цієї мети, рекомендується впровадження новітніх інформаційних технологій. [62, с. 33].

На ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» необхідна автоматизація системи контролю за прийняттям та виконанням управлінських рішень у зв'язку з великим обсягом документації. Використання комп'ютерів, баз даних та електронної обробки

документів є важливими для сучасної організації, яка бажає залишатися конкурентоспроможною на ринку та постійно покращувати свої позиції.

Автоматизація системи контролю прийняття та реалізації управлінських рішень на ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» передбачає впровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління підприємством. До них належать:

1. Впровадження системи управління ресурсами підприємства (ERP-система, що дозволяє автоматизувати основні бізнес-процеси) [59, с. 125].

2. Впровадження системи управління бізнес-процесами (BPM-система, що дозволяє автоматизувати процеси управління) [21].

3. Впровадження системи управління даними (Data Management, що дозволяє забезпечити ефективне зберігання, обробку та аналіз даних) [23, с. 48].

Впровадження автоматизованої системи контролю за прийняттям та реалізацією управлінських рішень на ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» є ключовим кроком у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності підприємства, що можливо досягнути шляхом застосування сучасних інформаційних технологій для автоматизації різних аспектів управління.

Далі наведені приклади того, як автоматизація може допомогти ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» підвищити свою ефективність:

- 1) впровадження автоматизованої системи збору інформації з різних джерел стане ключовим кроком для ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС», оскільки це дозволить їм оперативно отримувати важливі дані про ринок, цінову динаміку палива та інші фактори. Завдяки цьому, підприємство зможе вчасно реагувати на зміни в умовах ділового середовища, адаптовуючи свої стратегії залежно від поточних умов.

- 2) автоматизований аналіз накопиченої інформації стане надійним інструментом для виявлення тенденцій та закономірностей у даних. Це допоможе підприємству у прогнозуванні попиту на перевезення та ефективній оптимізації маршрутів. Застосування аналітичних методів дозволить визначити оптимальні напрямки розвитку та знизити ризики непередбачених витрат.

3) впровадження автоматизованої системи рекомендацій стане важливим інструментом для менеджерів у процесі ухвалення стратегічних рішень. Ця система надасть обґрунтовані рекомендації щодо ціноутворення, оптимальної маршрутизації та інших ключових аспектів діяльності. Такий підхід допоможе підприємству максимізувати прибутковість і знизити ризики прийняття неправильних рішень.

4) автоматизований контроль за виконанням прийнятих рішень є важливою складовою успішного управління підприємством. Цей процес дозволить виявляти відхилення в реалізації стратегій та оперативно реагувати на них. При цьому, завдяки автоматизації, підприємство зможе ефективно впроваджувати корективні заходи для усунення виявлених проблем і забезпечити стабільність у діяльності.

Впровадження автоматизованої системи контролю прийняття та реалізації управлінських рішень на ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» – це складний процес, який вимагає ретельного планування та реалізації. Однак, якщо проект буде успішно реалізований, він може принести підприємству значні вигоди.

Окрім вищезазначеного, на ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» існує потреба у підвищенні рівня мотивації виконавців управлінських рішень.

Для підвищення мотивації співробітників у реалізації управлінських рішень на ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» можна розглянути такі рекомендації:

1. Покращення системи комунікації. Забезпечення ефективної взаємодії між керівництвом та персоналом. Це включає проведення регулярних нарад, зустрічей та відкритих діалогів, що дозволять краще розуміти мету та стратегії компанії, а також роль кожного співробітника у досягненні цих цілей.

2. Запровадження системи мотивації на основі результатів. Розроблення програми винагород за досягнення конкретних цілей та результатів. Це може включати фінансові бонуси, премії або інші форми визнання та поощрення успіхів співробітників.

3. Стимулювання професійного зростання. Створення умов для постійного навчання та розвитку персоналу. Це може охоплювати проведення

тренінгів, майстер-класів, а також підтримку у отриманні додаткових кваліфікацій та сертифікатів. Такий підхід сприятиме розвитку компетентностей співробітників і підвищить їхню самооцінку та мотивацію до досягнення успіху.

Ці заходи не лише сприятимуть підвищенню мотивації персоналу, а й стануть важливим кроком у покращенні загальної ефективності управління та досягненні більш високих результатів на підприємстві.

Тобто, керівництво компанії може організувати регулярні зустрічі з персоналом для обговорення поточних завдань та пошуку шляхів їх вирішення. Додатково, варто впровадити систему преміювання за досягнення результатів, щоб співробітники відчували визнання за свою працю. І, нарешті, компанія може запровадити програми навчання та розвитку для підвищення кваліфікації персоналу, що стимулюватиме їх до більш ефективної діяльності.

Впровадження цих заходів потребує певних витрат, однак вони будуть виправдані, оскільки призведуть до підвищення кількості ефективних управлінських рішень та ефективності роботи підприємства в цілому.

Організаційні зміни також можуть допомогти у підвищенні ефективності прийняття управлінських рішень. Наприклад, впровадження більш ефективних систем управління та контролю над виконанням завдань співробітниками.

Один із прикладів впровадження ефективної системи для прийняття рішень на ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» - це застосування системи моніторингу водіїв, що може включати встановлення GPS-моніторингу для відстеження маршруту руху вантажівок і забезпечення безпеки водіїв. Ця система дозволить контролювати поведінку водіїв на дорозі та забезпечити більшу ефективність та безпеку управління автотранспортом.

Наприклад, система може надавати дані про швидкість, зупинки та прискорення, що сприяє зниженню ризику аварій та покарань за порушення ПДР. Вона також може допомагати менеджерам у плануванні маршрутів та управлінні графіком роботи водіїв. Додатково, разом із GPS-трекером, встановлюється лінійка для контролю рівня палива у баку. Цей пристрій містить датчик всередині паливного баку, який сповіщає керівництво про будь-які зливи

палива або зміни рівня дизельного палива у вантажних автомобілях. Ця функція є критично важливою в сучасних умовах перевезень вантажів, оскільки однією з проблем для підприємства є недобросовісність деяких водіїв.

На ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» недоброчесність полягає у незаконному відведенні палива з автомобіля та його незаконний продаж. Таким чином, датчик у паливному баці сповістить керівництво про будь-які випадки зливу або зміни рівня палива, що допоможе приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшої долі недобросовісних працівників.

Так, встановивши GPS-трекери та датчики рівня палива, керівництво може ефективно контролювати та запобігати випадкам шахрайства з боку персоналу. Це допоможе уникнути зайвих витрат і приймати обґрунтовані управлінські рішення, підвищуючи ефективність діяльності підприємства [4].

Для успішного управління міжнародними вантажними перевезеннями компанії ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» надзвичайно важливо мати належно налагоджену систему прийняття управлінських рішень, яка забезпечуватиме доступ до потрібної інформації вчасно та ефективно.

Система інформаційного забезпечення в цьому контексті виконує ключову роль. Вона має включати в себе всі необхідні дані та інформацію, необхідну для ефективного управління підприємством. Особливу увагу слід звернути на доступність інформації в потрібний час та місці, її достовірність і актуальність.

Крім того, для оптимального функціонування системи прийняття рішень важливо, щоб вона була гнучкою і адаптованою до потреб компанії. Це означає, що вона повинна мати можливість швидко реагувати на зміни на ринку та умови вантажних перевезень, забезпечуючи керівництво актуальною інформацією для прийняття стратегічних рішень.

Забезпечуючи відповідність цим критеріям, система інформаційного забезпечення стане потужним інструментом для ефективного управління міжнародними вантажними перевезеннями на підприємстві.

У ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» існує система інформаційного забезпечення, що відповідає вищезазначеним стандартам. Проте, є можливості для її поліпшення.

Один з напрямків удосконалення – це автоматизація обробки інформації, що сприятиме підвищенню продуктивності праці співробітників та зменшенню витрат часу на рутинні завдання.

Ще одним напрямком удосконалення є впровадження системи управління даними. Це дозволить забезпечити консистентність та цілісність інформації, а також спростить її аналіз та обробку. Конкретні рекомендації щодо поліпшення системи інформаційного забезпечення можна сформулювати наступним чином.

Для удосконалення системи інформаційного забезпечення ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС», яке займається міжнародними вантажними перевезеннями, можна розглянути програмне забезпечення SAP Transportation Management (SAP TM). Це рішення дозволяє ефективно керувати всіма аспектами транспортних перевезень, включаючи планування, виконання, відстеження та розрахунок витрат. Функціонал SAP TM включає управління замовленнями на перевезення, оптимізацію маршрутів і транспортних засобів, моніторинг виконання перевезень у реальному часі, а також інтеграцію з іншими модулями SAP для забезпечення наскрізної прозорості бізнес-процесів.

Переваги використання SAP TM включають покращення ефективності логістичних операцій, зниження витрат на перевезення за рахунок оптимізації маршрутів і вантажів, підвищення точності планування і контролю виконання перевезень, а також можливість масштабування системи відповідно до зростання бізнесу. Додатково, система дозволяє зменшити час простою транспортних засобів, поліпшити координацію між учасниками логістичного процесу та підвищити рівень обслуговування клієнтів.

Недоліки використання SAP TM можуть включати високу вартість впровадження та обслуговування, необхідність в навчанні персоналу для роботи з новою системою, а також можливу складність інтеграції з існуючими системами підприємства. Вартість SAP TM залежить від масштабів впровадження, кількості користувачів та необхідних модулів. Враховуючи, що чисельність ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» складає 35 працівників, орієнтовна вартість

даного програмного забезпечення, опираючись на дані офіційного сайту продукту, складе 150 тис. грн. [9].

Таким чином, SAP Transportation Management є потужним інструментом для оптимізації процесів міжнародних вантажних перевезень, пропонуючи широкий функціонал і значні переваги, проте вимагає значних інвестицій та адаптації для ефективного використання.

Узагальнюючи вищезазначене, можна стверджувати, що впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності системи прийняття управлінських рішень на ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС», що також призведе до підвищення продуктивності підприємства в цілому.

### **3.2. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів щодо забезпечення ефективності управлінських рішень на підприємстві**

Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів щодо збільшення кількості якісно прийнятих управлінських рішень є надзвичайно важливою, особливо для підприємства, що займається міжнародними вантажними перевезеннями. На такому підприємстві, де кожне рішення має величезний вплив на його функціонування і прибутковість, важливо мати систему, що оцінює результативність впроваджених заходів.

Ефективна оцінка допоможе виявити, наскільки успішно нові методи, стратегії чи технології впливають на прийняття управлінських рішень. Вона дозволить визначити, чи досягнуті заплановані цілі, чи необхідні корективи у виконанні стратегії. Також вона надасть можливість зіставити вартість впровадження нововведень з отриманими результатами, що є критичним для оптимізації витрат та виправлення недоліків.

На підприємстві міжнародних вантажних перевезень, де конкуренція завжди велика і де зміни на ринку можуть бути швидкими і неочікуваними, оцінка ефективності впровадження заходів стає ключовою для забезпечення стабільності і успішності бізнесу. Вона дозволить підприємству оперативно

реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також підвищить загальну ефективність управління, забезпечивши конкурентні переваги на ринку. Тому необхідно ретельно планувати та систематично проводити оцінку ефективності впровадження заходів для досягнення успіху та стійкості в галузі міжнародних вантажних перевезень.

У даній роботі, одним із запропонованих заходів щодо збільшення кількості якісно прийнятих управлінських рішень є автоматизація системи контролю за виконанням прийнятих управлінських рішень, що підвищить ефективність менеджменту організації. Даний крок включає комплекс наступних дій: впровадження системи управління ресурсами підприємства (ERP-система), впровадження системи управління бізнес-процесами (BPM-система), впровадження системи управління даними (Data Management).

Впровадження системи управління ресурсами підприємства (ERP-системи), системи управління бізнес-процесами (BPM-системи) та системи управління даними (Data Management) на ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» сприятиме збільшенню кількості якісно прийнятих управлінських рішень.

Для оцінки ефективності впровадження зазначених систем необхідно розглянути кілька аспектів. ERP-система дозволяє інтегрувати всі основні бізнес-процеси, забезпечуючи централізоване управління ресурсами та інформацією, що сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства. BPM-система забезпечує оптимізацію та автоматизацію бізнес-процесів, дозволяючи керівникам швидше реагувати на зміни та приймати більш обґрунтовані рішення на основі чітко визначених процесів. Система управління даними дозволяє зберігати, обробляти та аналізувати великі обсяги інформації, що сприяє підвищенню точності та своєчасності управлінських рішень.

Загальна вартість впровадження цих систем залежить від багатьох факторів, включаючи вибір конкретних програмних рішень, масштаб підприємства та складність інтеграції. Оціночна вартість впровадження ERP-системи для підприємства з середньою кількістю працівників 35 осіб може становити від 100 тисяч до 150 тисяч гривень, враховуючи витрати на ліцензії,

налаштування, навчання персоналу та технічну підтримку. Вартість впровадження BPM-системи може коливатися від 100 тисяч до 200 тисяч гривень, залежно від складності процесів та необхідності їхньої оптимізації. Система управління даними може коштувати від 50 тисяч до 100 тисяч гривень, враховуючи витрати на інфраструктуру, налаштування та інтеграцію з існуючими системами. Таким чином, максимальна сума грошей, яка знадобиться для впровадження цих систем, становитиме 450 тисяч гривень.

Враховуючи важливість впровадження даних заходів, припустимо, що очікується збільшення чистого прибутку на 15% після впровадження цих систем, можна розрахувати очікуваний прибуток після їх впровадження. Це приблизно 668,7 тис. грн. (чистий прибуток за 2023 рік) + 15% = 768,99 тис. грн.

Тепер, для розрахунку періоду окупності, ми можемо використати формулу:  $\text{Період окупності} = \text{Витрати} / \text{Очікуваний додатковий прибуток на рік}$ .

В даному випадку,  $\text{період окупності} = 450 \text{ тис. грн.} / (768,99 \text{ тис. грн.} - 668,7 \text{ тис. грн.}) \approx 450 \text{ тис. грн.} / 100,29 \text{ тис. грн.} \approx 4,48 \text{ року}$ .

Отже, враховуючи потенціал підвищення ефективності та прибутковості, впровадження ERP, BPM та Data Management систем є доцільним для ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС». Період окупності залежатиме від реального збільшення прибутку, але в середньому може скласти 4,48 року.

Також, одним із запропонованих вище заходів щодо збільшення кількості якісно прийнятих управлінських рішень на ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» є застосування системи моніторингу водіїв. Організація може встановити систему GPS-моніторингу для відстеження руху вантажівок та забезпечення безпеки водіїв.

Для визначення ефективності даного заходу, варто здійснити певні розрахунки. Підприємство ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» має автопарк, кількість якого становить 12 автомобілів. Враховуючи те, що не усі водії підприємства займаються шахрайством, варто встановити трекери не на усі автомобілі, а на 9 з них. Встановлення одного GPS-трекера коштуватиме 3500 грн., вартість індикатора рівня палива становить 2700 грн. Тобто, на встановлення системи моніторингу підприємство витратить:  $(3500+2700)*9 = 55\,800$  грн.

Водії ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» за один колорейс (2 місяці) витрачають 2400 л палива. Враховуючи те, що підприємство купує паливо за оптовою ціною (46,12 грн.), витрати на паливо за один колорейс становитимуть:  $2400 * 46,12 = 110\ 688$  грн.

За умови завантаженого автомобіля 20 т. та чесній роботі водія витрати паливо становлять 50 л на 100 км. За один колорейс автомобіль проїжджає близько 4000 км. Тобто, за нормальних умов, витрати на паливо за один колорейс становитимуть:  $2000 * 46,12 = 92\ 240$  грн.

Здійснивши обрахунки, можна стверджувати, що підприємство втрачає:  $110\ 688 - 92\ 240 = 18\ 448$  грн. на одному автомобілі за один колорейс (2 місяці).

Тому, за рік, за один колорейс одного автомобіля підприємство втрачає:  $18\ 448 * 6 = 110\ 688$  грн., відповідно за 9 автомобілів підприємство втрачатиме 996 192 грн. ( $110\ 688 * 9$ ).

Отже, встановлення GPS-трекерів та датчиків рівня палива дозволить керівництву ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» ефективно контролювати та уникати випадків шахрайства, що призводить до зайвих витрат. Іншими словами, внаслідок запровадження даного заходу, підприємство ймовірно отримає додаткові 54 888 гривень на рік.

Крім того, було запропоновано автоматизувати процеси замовлення та оформлення вантажних перевезень. Це дозволить працівникам оперативно отримувати необхідну інформацію про вантажі та маршрути перевезення, а також автоматично генерувати необхідні документи для перевезення.

Реалізація автоматизації процесів замовлення та оформлення вантажних перевезень в ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» відіграє ключову роль у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Цей інноваційний крок спрямований на забезпечення співробітників оперативною та точною інформацією щодо вантажів та маршрутів перевезення, а також на автоматизацію процесу формування необхідних документів.

Впровадження автоматизованої системи дозволить збільшити продуктивність роботи персоналу, оскільки вони матимуть можливість швидко

та ефективно керувати процесом замовлення та оформлення перевезень, без затрат часу на рутинні операції. Крім того, ця система сприятиме підвищенню рівня обслуговування клієнтів, завдяки швидкому відгуку на їх запити та точному виконанню їх замовлень.

Оцінка ефективності впровадження автоматизації включатиме аналіз таких показників, як час обробки замовлень, точність документації, зниження витрат на робочу силу та покращення відносин з клієнтами. Зростання кількості якісно прийнятих управлінських рішень стане результатом оптимізації процесів та забезпечить підприємству конкурентну перевагу на ринку вантажних перевезень.

Підсумовуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що усі запропоновані заходи є доцільними, ефективними та необхідними, оскільки їх впровадження безпосередньо впливатиме на підвищення рівня ефективності у прийнятті управлінських рішень на ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС».

## ВИСНОВКИ

Таким чином, у бакалаврській роботі розглянуто ключову наукову проблему, яка стосується пошуку методів для підвищення ефективності управлінських рішень у діяльності підприємства. Основні висновки та пропозиції проведеного дослідження зводяться до такого:

1. Встановлено, що ефективність управлінського рішення визначається за результатами його підготовки та реалізації в організації. Рішення вважається ефективним, якщо воно детально обґрунтоване та науково підтверджене, і якщо в процесі його ухвалення ураховуються всі можливі наслідки і результати, а також можливі сценарії розвитку подій. Доведено, що забезпечення ефективності управлінських рішень – це комплекс заходів та процесів, які спрямовані на підвищення якості та результативності прийняття рішень в організації. Ефективність управлінських рішень визначається їх здатністю досягати поставлених цілей, оптимально використовуючи наявні ресурси, та мінімізуючи ризики і негативні наслідки.

2. Здійснено систематизацію та аналіз методів оцінки ефективності управлінських рішень. Розглянуті різні методи, що дозволяють приймати ефективні управлінські рішення. Вибір методу для досягнення ефективності в прийнятті управлінських рішень на підприємстві має ґрунтуватися на конкретній ситуації, наявних ресурсах та інших важливих факторах. Дерево рішень є корисним інструментом для підтримки управлінських рішень, але його ефективність може бути обмежена складністю побудови та необхідністю чітких даних. NPV дозволяє ефективно планувати інвестиційні проекти, забезпечуючи стратегічні цілі та фінансову стабільність, тоді як точка беззбитковості допомагає оцінити рентабельність та приймати обґрунтовані рішення. Платіжна матриця враховує різноманітні фактори, але вимагає ретельного підходу та достовірної інформації, а метод Монте-Карло ефективний для аналізу даних, хоча потребує уважності до обмежень методу. Кожен з цих методів може бути ефективним за умови правильного застосування в конкретній ситуації,

враховуючи економічні обґрунтування, наукові дослідження, інтуїцію та досвід менеджера.

3. Встановлено, що ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» – це сучасне підприємство, що спеціалізується на міжнародних вантажних перевезеннях. Аналіз основних техніко-економічних показників довів, що протягом 2021-2023 рр. підприємство функціонує прибутково. Згідно наведених даних можна стверджувати, що впродовж досліджуваного періоду такі показники як чистий дохід від реалізації послуг, середня чисельність працівників, фонд оплати праці, чистий прибуток, рентабельність підприємства та інші поступово збільшувались з кожним роком, що свідчить про ефективну діяльність ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС».

Процес ухвалення рішень у ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» досліджено за такими аспектами як: розподіл функцій ухвалення рішень в розрізі посад відповідних відділів; аналіз умовних елементів системи забезпечення ефективності управлінських рішень, а саме організаційний, технологічний та людський; аналіз кількості управлінських рішень на підприємстві за досліджуваний період; дослідження механізму прийняття та реалізації управлінських рішень. Представлено систематизовану інформацію щодо характеристики рішень з врахуванням управлінських аспектів, що виникають на відповідних рівнях.

4. Проведено розрахунок показників якості прийнятих управлінських рішень за 2021-2023 р.р Проведена оцінка ефективності системи прийняття управлінських рішень на ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» показала, що загальний рівень ефективності системи є задовільним. У підприємства чітко визначена структура управління, що сприяє ефективному розподілу обов'язків та відповідальності між підрозділами. Проте система також має кілька недоліків. Зокрема, це недостатня кількість альтернативних рішень та велика кількість часу, використаного на прийняття управлінського рішення. Окрім цього, наявне недостатньо точне визначення цілей і завдань управлінських рішень, що може бути вирішене за допомогою сучасних методів поділу цілей на певні категорії. Також підприємству необхідно автоматизувати систему контролю за виконанням

прийнятих управлінських рішень, що підвищить ефективність менеджменту організації.

5.3 метою підвищення касті ухвалення управлінських рішень на ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС» запропоновано впровадити систему управління ресурсами підприємства (ERP-систему), систему управління бізнес-процесами (BPM-систему) та систему управління даними (Data Management). Визначено, що сума коштів, яка знадобиться для впровадження цих систем, становитиме 450 тисяч гривень. Розраховано, що очікуваний прибуток після їх впровадження становитиме близько 768,99 тис. грн., а період окупності – 4,48 року. Отже, враховуючи потенціал підвищення ефективності та прибутковості, впровадження ERP, BPM систем та Data Management їх використання є доцільним та обґрунтованим.

6. Для підвищення ефективності управлінських рішень запропоновано застосовувати системи моніторингу водіїв. Пропонується встановити систему GPS-моніторингу для відстеження руху вантажівок і забезпечення безпеки водіїв на ТОВ "А.Б.А.-ТРАНС". Це дозволить керівництву контролювати рух автотранспорту та уникати випадків шахрайства з використання матеріальних ресурсів, що призводить до зайвих витрат. Здійснивши обрахунки, виявилось, що впровадження заходу дозволить підприємству за рік отримати вигоду в сумі 54 888 грн.

Таким чином, розглянуті в роботі теоретичні основи та розроблені практичні рекомендації щодо забезпечення ефективності управлінських рішень у діяльності сучасного підприємства можуть бути впроваджені в практику функціонування суб'єктів господарювання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods, Second Edition by Craig S. F. SERVO Analysis. URL: <https://www.oreilly.com/library/view/business-andcompetitive/9780133086416/ch23.html> (дата звернення: 16.07.2022)
2. Decision Trees for Decision Making. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/1964/07/decision-treesfor-decision-making> (дата звернення: 16.07.2022).
3. Decision-making process. Ed Burns Kate Brush. URL: <https://www.techtarget.com/searchbusinessanalytics/definition/decision-making-process> (дата звернення: 16.07.2022).
4. GPS-трекери для для вантажного транспорту. URL: [https://navitrack.com.ua/solution\\_cat/dlya-gruzovogo-transporta/](https://navitrack.com.ua/solution_cat/dlya-gruzovogo-transporta/)
5. Hrubyak S.V. Modern aspects of developing and making managerial decisions. Economy and society, 2017. No. 11. P. 201-204
6. Illiashenko S.M. (2011) Kliuchovi chynnyk uspihу upravlinskoho konsultuvannia [Key success factors of management consulting]. Efektyvna ekonomika, no. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=969> (accessed 18 July 2022)
7. Lysenko V. V., Kondratyuk N. V., Pronska V. V. Management decisions as a key component of the organization management model. Market infrastructure. 2019. Issue 32. P. 149-154.
8. Podvirna N. Conditions for the effectiveness of management decisions. Ukrainian national idea: realities and development prospects. Lviv, 2011. Vol. 23. P. 118-122.
9. SAP Transportation Management. URL: <https://www.smartcp.org/en/products/logistics?campaignid=21309894628&adgroup>

10. Shorobura I. Modern requirements for management decisions at agricultural enterprises. *Youth and the market*. 2019. Issue 8 (163). P. 17-21
11. Trofimova L. A., Trofimov V. V. Management decisions (methods of adoption and implementation): academic. Manual St. Petersburg: Izd-vo SPbGUEF, 2012. 190 p.
12. Tluchkevich N.V. Classification of management decisions in the formation of management accounting system in agrarian management. *Economic Forum* 3. 2018. P. 252-258
13. Банашко О.О. Забезпечення ефективності управлінських рішень на підприємстві. *Матеріали Всеукраїнської конференції молодих учених за міжнародною участю «Молодь в сучасній науці: погляд у майбутнє»*. (м. Хмельницький, 18 квітня 2024). Хмельницький, 2024.
14. Белкін І.В. Методи забезпечення ефективності управлінських рішень на підприємстві: організація комісії та мозковий штурм. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Київ, 2018. № 2(199). С. 45-52
15. Брюшкова, Н., Николюк, О. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. *Економічний вісник*, № 3, 2020. С. 32-38
16. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Харків: ХНЕУ, 2007. С. 400
17. Герасименко, С. М. Прийняття управлінських рішень. *Видавництво КПІ ім. Ігоря Сікорського*. Київ, 2019. С. 248
18. Горбатенко В.В. Управлінські рішення: підходи та методи. Харків: «Фоліо», 2020. С. 400
19. Горілов В.М. Управління підприємством. Вид-во «Дніпро». Київ: 2012. С. 720
20. Григоров О.М., Ткаченко І.П. Метод Дельфі у процесі управління: підходи та можливості. *Економічний журнал*. Львів, 2019. № 5(56). С. 112-120

21. Дорошенко М.П., Вороніна В.Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Економіка та управління підприємствами*. Том 30 (69). № 5, 2019. С. 52-56
22. Друкер П.Ф. Практика менеджменту. Київ: «Видавництво Старого Лева», 2018. С. 576
23. Жуков О.С., Коваленко М.І. Складання сценаріїв та метод суду в управлінському процесі підприємства. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. Харків, 2020. № 3(459). С. 78-86
24. Запороженькова А.В. Методи розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень. *Економічний форум*: 2018, № 28. С. 61-
25. Запорожець А.М. Підходи та методи розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Харків: *Економічний форум*, 1(3). С. 64-69
26. Іванов С.М. Критерії ефективності управлінських рішень. *Економіка та управління підприємствами*. Том 32 (71). № 4, 2021. С. 37-42
27. Іванова Н.В. Система забезпечення реалізації рішень на підприємстві: теорія та практика. *Вісник НТУУ «КПІ»*. Серія: Економіка та управління. Київ: № 5, 2019. С. 32-42
28. Іванова О.П., Ковальов О.М. Методи прийняття управлінських рішень у сучасних умовах. *Журнал економіки та менеджменту*. Львів: 2019, № 4, С. 32-41
29. Кобець І.В., Піскарьова Т.В. Елементи системи забезпечення реалізації управлінських рішень. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Менеджмент та підприємництво, №250. С. 123-132
30. Кириченко О.І., Мазур О.В. Методика формування механізму реалізації управлінських рішень на підприємстві. *Вісник «Економічний простір»*. Волинь: випуск №1, 2023. С. 54-68
31. Коваленко Ю.І. Організаційні підходи до прийняття рішень в управлінні підприємством. *Вісник економічної науки України*. № 1 (40), 2020. С. 123-127

32. Ковальчук А.В. Формування системи забезпечення реалізації рішень на підприємстві. Київ: 2016. С. 256
33. Ковальчук І.О. Показники якості управлінських рішень: теоретичні аспекти. *Наукові записки НаУКМА*. Том 25 (50). № 3, 2020. С. 45-51
34. Кузнецов В.Д. Теорія ігор в управлінських рішеннях: аналіз та практика. *Журнал економічних наук*. Одеса, 2017. № 4(28). С. 24-31
35. Левченко О.О., Марченко П.В. Основні підходи до прийняття управлінських рішень. *Економіка та управління підприємствами*. Том 34 (73). № 6, 2021. С. 67-72
36. Лисенко А.О., Мельник Д.І. Метод спроб та помилок у підприємницькій діяльності: від теорії до практики. *Наукові записки Державного університету управління*. Київ, 2019. № 2(54). С. 67-74
37. Литвиненко, Н. В. Методи та моделі прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності. *Чернігівський національний технологічний університет*. Чернігів, 2018. С. 45-52
38. Осипенко І.Л. Основні напрямки вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень. *Чернігівський національний технологічний університет*. Чернігів, 2021. С. 19-26
39. Петренко А.О., Жуков В.П. Вплив інформаційних технологій на прийняття управлінських рішень. *Економіка і прогнозування*. № 3, 2019. С. 85-90
40. Петренко В.С., Гаврилюк І.В. Управлінські рішення на підприємствах: теорія та практика. Київ: *Видавництво «Либідь»*, 2018. С. 220
41. Петренко В.С. Метод декомпозиції в управлінських рішеннях на підприємстві. *Економічний вісник*. Харків, 2018. № 1(23). С. 88-95
42. Петренко В.Ю., Марченко О.П. Оцінка якості прийняття управлінських рішень на підприємствах. *Вісник економічної науки України*. Том 34 (74). № 6, 2018. С. 60-65
43. Півторак М.В., Загороднюк О.В., Малюга Л.М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки та прийняття управлінських рішень.

Класичний приватний університет. Приазовський економічний вісник. Випуск 4(15) 2019. С. 94-98

44. Радченко О.А., Шевченко Т.М. Методи прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Міжнародний економічний вісник*. Київ, 2020. № 7(81). С. 102-110

45. Романов С.В., Дмитренко І.О. Інноваційні методи прийняття управлінських рішень. *Економічний аналіз*. Том 25. № 7, 2021. С. 110-115

46. Рябенко Л. М. Аналітичне забезпечення розробки і реалізації управлінських стратегічних рішень. *Вісник економіка і суспільство*. Мукачівський державний університет: 2017. С. 1400-1407

47. Савченко Н.М., Мельник К. В. Сучасні методи оцінки якості управлінських рішень. *Журнал економічних досліджень*. Том 27 (65). № 2, 2019. С. 23-29

48. Сидоренко Т.В., Кравченко М.Г. Методи аналізу та оцінки управлінських рішень. *Бізнес Інформ*. № 12, 2020. С. 45-51

49. Синельнікова О.М., Літвінова Т.В. Підходи до прийняття ефективних управлінських рішень на підприємствах. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Київ: 2020, № 2 (163). С. 45-51

50. Скрипник О.П., Кравченко В.П. Посібник: Система забезпечення реалізації рішень на підприємстві. «Економіка»: 2011, Київ. С. 288

51. Стецюк О.В., Коваленко О.В. Механізм реалізації управлінських рішень на підприємстві: методичні аспекти. *Менеджмент і підприємництво*. Харків, 2019. С. 15-20

52. Теліна В.Ю. Сучасні підходи до розробки та прийняття управлінських рішень в умовах ринкової системи господарювання. *Економічний вісник*: № 1 (23), 2011. С. 132-134

53. Уваров О.О. Управління підприємством. *Вид-во «Київський університет»*. Київ: 2014. С. 704

54. Файоль А. Загальне та промислове управління. *Видавництво «Лань»*: 1916. С. 840

55. Фінансова звітність малого підприємства за 2021 рік (звітний квартал)  
ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС»
56. Фінансова звітність малого підприємства за 2022 рік (звітний квартал)  
ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС»
57. Фінансова звітність малого підприємства за 2023 рік (звітний квартал)  
ТОВ «А.Б.А.-ТРАНС»
58. Фролова Л.В., Алексєєва Н.І. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень на підприємстві. *Європейський вектор економічного розвитку*: 2013, № 2 (15). С. 234-243
59. Хоменко О.В., Сидоренко О.В. Формування механізму реалізації управлінських рішень на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Харків, 2020. С. 141-156
60. Черненко Т.І. Вплив якості управлінських рішень на результативність діяльності підприємства. *Управління розвитком складних систем*. Том 28 (67). № 1, 2020. С. 82-87
61. Чернецький І.І. Системи підтримки прийняття рішень: теорія і практика. Київ: *Видавництво «Либідь»*, 2017. С. 320
62. Чорна О.В., Люшенко Л.А., Рибачок Н.А. Модифікаційний метод автоматизації прийняття управлінських рішень для створення команди управління проектами. ISSN 0130-5395, УСиМ, 2019, № 2. С. 32-39
63. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством у сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362–367
64. Шульженко І. В., Остапенко С. Ю., Симоненко В. А. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 4 (09). С. 73-77
65. Шелудько О.В., Бойко О.В. Методи формування механізму реалізації управлінських рішень на підприємстві. *Економіка і управління підприємствами*: № 3, Київ, 2023. С. 22-28

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

Додаток 1 до Національного положення  
(стандарту) бухгалтерського обліку 25  
"Спрощена фінансова звітність"  
(пункт 4 розділу I)

## Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)
<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "А.Б.А.-ТРАНС"</b>	за ЄДРПОУ
Територія <u>ХМЕЛЬНИЦЬКА</u>	за КАТОТТГ <sup>1</sup>
Організаційно-правова форма господарювання <u>товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ
Вид економічної діяльності <u>Вантажний автомобільний транспорт</u>	за КВЕД
Середня кількість працівників, осіб <u>35</u>	
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>	
Адреса, телефон <u>провулок Ювілейний, буд. 103/3, м. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ХМЕЛЬНИЦЬКА обл., 29000</u>	743374

## 1.Баланс на 2021-2023 р.р. р.

Форма № 1-м Код за ДКУД

1801006

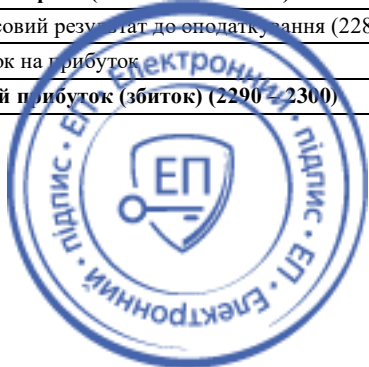
Актив	2021	2022	2023
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	-	-	-
Первісна вартість	-	-	-
Накопичена амортизація	-	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	-	-	-
Основні засоби :	1 170,2	1 300,3	2 090,3
первісна вартість	2 940,6	3 499,7	4 444,6
знос	(1 770,4)	(2 199,4)	(2 354,3)
Довгострокові біологічні активи	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	-	-	-
Інші необоротні активи	-	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1 170,2</b>	<b>1 300,2</b>	<b>2 090,3</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	135,2	198,2	355,6
у тому числі готова продукція	-	-	-
Поточні біологічні активи	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2 321,4	2 121,3	1 786,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	147,4	355,6	412,5
у тому числі з податку на прибуток	0,8	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	-	-	-
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	174,6	672,6	113,6
Витрати майбутніх періодів	-	-	-
Інші оборотні активи	-	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>2 778,6</b>	<b>3 347,7</b>	<b>2 667,8</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Баланс	3 948,8	4 648,0	4 758,1
Пасив	2021	2022	2023
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	870,0	870,0	870,0
Додатковий капітал	51,9	51,9	51,9
Резервний капітал	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2 370,9	2 872,2	3 540,9
Неоплачений капітал	(-)	(-)	(-)
<b>Усього за розділом I</b>	<b>3 292,8</b>	<b>3 794,1</b>	<b>4 462,8</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	-	-	-
товари, роботи, послуги	45,6	278,3	-
розрахунками з бюджетом	86,2	109,0	96,8
у тому числі з податку на прибуток	86,2	109,0	96,8
розрахунками зі страхування		-	-
розрахунками з оплати праці		-	-
Доходи майбутніх періодів		-	-
Інші поточні зобов'язання	524,2	466,6	198,5
<b>Усього за розділом III</b>	<b>656,0</b>	<b>853,9</b>	<b>295,3</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>3 948,8</b>	<b>4 648,0</b>	<b>4 758,1</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за **Рік 2021-2023** р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	2021	2022	2023
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8 442,4	10 466,2	13 021,8
Інші операційні доходи	-	207,6	26,9
Інші доходи	75,0	130,7	137,5
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	8 517,4	10 804,5	13 186,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(7 809,6)	(9 712,4)	(11 800,7)
Інші операційні витрати	(157,3)	(385,9)	(468,3)
Інші витрати	(71,4)	(94,9)	(101,7)
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>(8 038,3)</b>	<b>(10 193,2)</b>	<b>(12 370,7)</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	479,1	611,3	815,5
Податок на прибуток	(86,2)	(110,0)	(146,8)
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>392,9</b>	<b>501,3</b>	<b>668,7</b>



## ДОДАТОК Б

**ТОВ "А.Б.А.-ТРАНС".****TOV "A.B.A.-TRANS".**

29010 Україна, м.Хмельницький, провулок 103/3.

29010 Ukraine.Khmelnytsky. Lane Yuvileynyi 10/3.

Тел./факс (0382)74-33-74; (067)940-46-34.

Tel./fax (0382)74-33-74;(067)940-46-34.

Ідентифікаційний код(Code)№37462541

Свідоцтво АОО №834920.

Банк «Райффайзен Банк АВАЛЬ»Р/PUA583808050000000026008322272. МФО 380805.

AsMAPUKR/066/ 72586.

2021-2023 р.р.**Звіт про прийнятті управлінські рішення**

Кількість прийнятих управлінських рішень, од	240	245	245
Кількість управлінських рішень, прийнятих із якісними критеріями та параметрами, од.	214	215	211
Кількість бюрократичних управлінських рішень, од.	2	3	3
Кількість нечітких управлінських рішень, од.	15	18	20
Кількість альтернатив у прийнятті управлінського рішення, од.	480	490	490
Кількість зіставних варіантів управлінських рішень, що приймаються, од.	187	190	198
Витрати на прийняття управлінського рішення, тис.грн.	247,5	278,4	290,5
Валові витрати, тис.грн.	2485,8	2874,2	2971,5
Часові витрати на прийняття управлінського рішення, год.	214,8	250,4	255,3
Колізійні рішення, які суперечать чинним нормативно-правовим актам, од.	5	2	1
Колізійні рішення, що суперечать цілям та стратегії підприємства, од.	7	4	0
Колізійні рішення, що суперечать внутрішньо корпоративним нормам та правилам, од.	0	0	0
Необхідний обсяг інформації для прийняття раціонального управлінського рішення	81	74	84
Здобута інформація, %.	92	95	97
Кількість функціональних конфліктів при прийнятті управлінських рішень, од.	17	20	12
Кількість дисфункціональних конфліктів, од.	1	9	0
Загальна кількість конфліктів у процесі прийняття рішень, од.	18	29	12
Чисельність залучених виконавців до прийняття управлінських рішень, чол.	12	6	12
Загальна чисельність працівників, чол.	35	32	35
Середній час доведення до виконавця, год.	1	1,5	2,4
Середній загальний час реалізації управлінського рішення протягом року, год.	5	18	15

