

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**Забезпечення ефективності управлінських рішень на підприємстві в умовах невизначеності та ризиків воєнного стану
(на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»)**

Виконала: студентка магістратури за спеціальністю 073 Менеджмент

за заочною формою

Маланчій Є.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцент,

Захаркевич Н.П.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Рецензент: **Попова Н.С.**

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2025 рік

Анотація

Маланчій Є.М. Забезпечення ефективності управлінських рішень на підприємстві в умовах невизначеності та ризиків воєнного стану (на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2025. 72 с.

У роботі досліджено теоретичні засади та практичні аспекти процесу прийняття, розроблення й реалізації управлінських рішень на підприємстві в умовах підвищеної невизначеності, спричиненої воєнним станом та післякризовими викликами. Проаналізовано підходи вітчизняних і зарубіжних науковців до трактування сутності управлінських рішень, розкрито особливості технологій їх формування, а також систематизовано методи діагностики проблем, генерування альтернатив і вибору оптимального варіанта.

У роботі проведено оцінювання практики прийняття управлінських рішень на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» із використанням експертного опитування, визначено ключові проблеми та фактори, що впливають на ефективність управлінського процесу. Обґрунтовано напрями удосконалення системи управління, зокрема розвиток антикризових підходів, посилення контролю, оптимізацію комунікацій, підвищення компетентностей персоналу та впровадження data-driven управління. Запропоновано практичні рекомендації щодо модернізації організаційних механізмів прийняття рішень та підвищення їх результативності в умовах воєнного та післявоєнного відновлення.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання для підвищення ефективності управлінських рішень, удосконалення інформаційного забезпечення та впровадження сучасних методів управління на підприємствах різних галузей.

Ключові слова: управлінське рішення, технологія прийняття рішень, антикризове управління, воєнний стан, післякризове відновлення, data-driven управління, ризик-менеджмент.

Annotation

Malanchii Ye.M. Ensuring the Effectiveness of Managerial Decisions at the Enterprise under Conditions of Uncertainty and Risks of Martial Law (based on the materials of PJSC “Khmelnyskzalizobeton”). Qualification academic work, manuscript. Master’s thesis for obtaining the master’s degree in speciality 073 Management. Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2025. 72 p.

The thesis examines the theoretical foundations and practical aspects of the process of making, developing, and implementing managerial decisions at an enterprise operating under heightened uncertainty caused by martial law and post-crisis challenges. The work analyses domestic and foreign scientific approaches to understanding the essence of managerial decisions, reveals the specifics of technologies for their formation, and systematizes methods for diagnosing problems, generating alternatives, and choosing the optimal solution.

The study assesses the practice of managerial decision-making at PJSC “Khmelnyskzalizobeton” using expert surveys, identifies key problems and factors affecting the efficiency of the management process, and substantiates directions for improving the management system. Special attention is paid to the development of anti-crisis approaches, strengthening control, optimizing communication processes, enhancing personnel competencies, and implementing data-driven management. The thesis proposes practical recommendations for modernizing organizational mechanisms of decision-making and increasing their effectiveness under conditions of wartime and post-war recovery.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their application to improve the effectiveness of managerial decisions, enhance information support, and introduce modern management methods at enterprises of various sectors.

Keywords: managerial decision, decision-making technology, anti-crisis management, martial law, post-crisis recovery, data-driven management, risk management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	8
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Сутність і класифікація управлінських рішень на підприємстві	8
1.2. Методичні підходи до прийняття управлінських рішень на підприємстві	16
РОЗДІЛ 2	21
СУЧАСНИЙ СТАН ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ	21
2.1. Аналіз системи забезпечення ефективності управлінських рішень на підприємстві	21
2.2. Оцінювання ефективності управлінських рішень на підприємстві.....	33
РОЗДІЛ 3	41
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ	41
3.1. Пріоритетні напрями трансформації управлінських процесів у кризових та післякризових умовах	41
3.2. Оптимізація процесів розробки й реалізації управлінських рішень	48
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах воєнного стану українські підприємства працюють у середовищі високої невизначеності, де традиційні підходи до управління потребують переосмислення. Руйнування інфраструктури, перебої з постачанням, нестача ресурсів і кадрові втрати ускладнюють процес ухвалення ефективних рішень та вимагають від менеджменту гнучкості й здатності швидко адаптуватися до змін. Важливого значення набувають антикризова спрямованість рішень, розвиток аналітичних і прогностичних механізмів, застосування сценарного аналізу та проактивного управління. Зростає роль цифрових інструментів — систем бізнес-аналітики, штучного інтелекту, електронного документообігу, що дозволяють підвищити якість рішень і скоротити час їх прийняття.

У цих умовах ключове значення має ризик-менеджмент, здатність передбачати загрози та забезпечувати стійкість підприємства. Формування антикризових механізмів, гнучкого планування та прозорих управлінських процесів є необхідними передумовами стабільного функціонування бізнесу. Нові виклики вимагають від керівників розвитку аналітичного мислення, вміння працювати з даними та приймати рішення за браку інформації.

Отже, підвищення ефективності управлінських рішень у період воєнного стану є критично важливим як для виживання окремих підприємств, так і для зміцнення економічної безпеки держави, відновлення виробничого потенціалу та формування стратегій повоєнного розвитку України.

Особливості прийняття управлінських рішень в цілому та, зокрема, процес їх розроблення, розглядалися у роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як, 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 управлінських рішень в системі управління організаціями. В той же час, сучасні умови функціонування підприємств, зокрема виклики воєнного стану та періоду післякризового

відновлення, зумовлюють появу нових вимог до управлінських рішень. Це зумовлює актуальність дослідження, його мету та завдання.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є опрацювання теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення технології прийняття управлінських рішень на підприємстві. Для досягнення поставленої мети в роботі поставлено та виконано наступні завдання:

- розглянути сутність і надати класифікацію управлінських рішень на підприємстві;
- систематизувати методичні підходи до прийняття управлінських рішень на підприємстві;
- здійснити аналіз системи забезпечення ефективності управлінських рішень на підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- проаналізувати ефективності управлінських рішень на підприємстві;
- визначити пріоритетні напрями трансформації управлінських процесів у кризових та післякризових умовах;
- розробити рекомендації щодо оптимізації процесів розробки й реалізації управлінських рішень.

Об'єкт дослідження – процес прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Предмет* дослідження Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні аспекти прийняття, розроблення та реалізації управлінських рішень на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в умовах невизначеності та ризиків воєнного часу.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою роботи стали фундаментальні наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних фахівців з проблем технології розробки управлінських рішень на підприємстві.

Для вирішення поставлених завдань у роботі використано систему загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: аналіз і синтез — для вивчення теоретичних підходів до процесу прийняття управлінських рішень та формування узагальнених висновків; індукція та дедукція — для

встановлення закономірностей у формуванні управлінських рішень та визначення їх впливу на діяльність підприємства; порівняльний аналіз — для зіставлення різних підходів і методик прийняття рішень у вітчизняній та зарубіжній практиці; системний підхід — для комплексного розгляду технології розроблення та реалізації управлінських рішень як цілісного процесу; методи статистичного та графічного аналізу — для обробки отриманих даних і наочного представлення результатів; структурно-логічний метод — для побудови логічної послідовності дослідження та формування пропозицій щодо удосконалення управлінського процесу.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів з питань прийняття управлінських рішень, аналітичні матеріали і фінансова звітність ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих результатів для підвищення ефективності розроблення та реалізації управлінських рішень на підприємствах, удосконалення системи контролю та інформаційного забезпечення, впровадження сучасних підходів до антикризового та data-driven управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність і класифікація управлінських рішень на підприємстві

Прийняття управлінського рішення є однією з ключових складових управлінської діяльності, оскільки саме процес управління передбачає безперервну послідовність вибору, розроблення, ухвалення та реалізації рішень. На всіх рівнях управління та в будь-якій організації менеджери постійно стикаються з необхідністю приймати рішення різного рівня складності. Від їхньої якості в остаточному підсумку залежить ефективність функціонування підприємства та досягнення стратегічних цілей.

Глибоке розуміння природи управлінських рішень і технології їх розроблення є обов'язковою передумовою результативного управління. В економічному словнику за редакцією Ю. А. Беліка управлінське рішення визначається як директивний акт цілеспрямованого впливу на об'єкт управління, що ґрунтується на аналізі виробничої ситуації, визначенні мети діяльності та передбачає програму її досягнення [3].

Економічний енциклопедичний словник за редакцією С. В. Мочерного подає два підходи до трактування поняття «управлінське рішення». По-перше, це усвідомлений вибір однієї оптимальної або кількох найбільш імовірних альтернатив, спрямованих на розв'язання конкретної проблеми чи досягнення визначеної мети. По-друге, управлінське рішення розглядається як результат творчої взаємодії менеджерів і власників підприємства, що знаходить відображення в усному чи письмовому розпорядженні або наказі щодо визначення цілей, способів і напрямів діяльності трудового колективу та враховує вимоги чинного законодавства [17, с.350].

Хміль Ф. І. підкреслює, що управлінське рішення є результатом творчого процесу суб'єкта управління, спрямованого на пошук способів, напрямів і

засобів розв'язання виробничо-господарської ситуації, а також передбачає відповідні дії колективу об'єкта управління [53, с.223]. Єрмошенко М. М., Єрохін С. А. та Стороженко О. А. наголошують, що управлінське рішення завжди пов'язане з осмисленням проблеми та вибором альтернативи, тобто напрямку дії для її розв'язання [18, с.425]. На думку Малої Н. Т., управлінське рішення є водночас продуктом розумово-психологічної творчої діяльності керівника та результатом управлінської праці [30].

Кузьмин О. Є. та Мельник О. Г. розглядають управлінське рішення як результат формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних та адміністративних методів менеджменту, який забезпечує безпосередній вплив керівної підсистеми організації на керовану [28, с.280].

Барабаш Ю. О. зазначає, що управлінське рішення у практичній діяльності виступає продуктом управлінської праці та розумової діяльності керівника. Він також розглядає його як процес, реалізований суб'єктом управління й спрямований на визначення дій для розв'язання поставленого завдання в реальній або прогнозованій ситуації [4, с.122]. За Якимчуком С., рішення, що ухвалюються керівником у межах соціальної системи, і є управлінськими [58, с.155]. Чудновська С. М. підкреслює, що управлінське рішення виступає завершальним етапом управлінського процесу й визначає його результат [56]. Башкатова Ю. І. визначає управлінське рішення як вибір, який повинен здійснити керівник для виконання зобов'язань, передбачених його посадою [55, с.18].

Гросул В. А. трактує управлінське рішення як результат вибору з множини альтернатив того варіанта, що є єдино правильним за конкретних умов господарювання [14]. Подібної думки дотримуються В. В. Стадник та М. А. Йохна, які визначають управлінське рішення як вибір суб'єктом управління способу дій, спрямованих на розв'язання завдання в існуючій або спроектованій ситуації [45, с.123].

Юкаєв В. С. акцентує увагу на творчому характері управлінського рішення, розглядаючи його як творчий акт суб'єкта управління —

індивідуального або колективного. Таке рішення визначає програму діяльності колективу з ефективного розв'язання актуальної проблеми на основі знання об'єктивних законів, функціонування керованої системи та аналізу інформації про її стан [53, с.223].

Проведений аналіз свідчить, що серед науковців не існує єдиної точки зору щодо тлумачення поняття «управлінське рішення». Аналогічно до поняття «рішення», «управлінське рішення» розглядаються вченими у двох площинах, а саме:

- як результат розумово-психологічної та творчої діяльності окремої особи чи групи осіб, спрямований на досягнення визначеної мети та отримання необхідних результатів або як вибір альтернативи з множини варіантів досягнення мети системи менеджменту [31, с. 124];

- як процес – це сукупність дій та операцій, що складаються в логічній послідовності для досягнення поставної мети [34].

Таким чином, розглядаючи управління як діяльність суб'єкта з метою впливу на об'єкт для досягнення цілей організації, підприємства або установи, управлінське рішення має два значення та відповідні об'єкти (рис.1.1).



Рисунок 1.1. - Сутність та значення управлінського рішення

Примітка. Складено автором на основі [13].

Перше трактування поняття «управлінське рішення» розглядає його як

конкретний документ, підготовлений фахівцями чи керівниками, який містить визначені завдання, напрями та етапи діяльності, строки їх виконання, а також необхідні ресурси. Другий підхід трактує «управлінське рішення» як розгорнутий у часі логіко-розумовий, емоційно-психологічний та організаційно-правовий процес, що здійснюється в межах компетенції суб'єкта управління й приводить до формування проекту змін в організації, підприємстві чи його окремих структурних підрозділах.

Аналізуючи сутність управлінського рішення, важливо враховувати його змістовну складову, яка може мати економічний, організаційний, правовий, технологічний, соціальний чи інший характер. Економічний зміст управлінського рішення відображається в необхідності фінансових, матеріальних та інших витрат на його розроблення й реалізацію, тобто кожне рішення має певну вартість.

Організаційний зміст проявляється у формуванні чіткої системи прав, обов'язків, повноважень і відповідальності працівників та структурних підрозділів щодо виконання окремих операцій, робіт і етапів підготовки та впровадження рішення.

Правовий зміст управлінського рішення передбачає визначення та неухильне дотримання зовнішніх і внутрішніх нормативно-правових актів, що регламентують діяльність підприємства. Правове забезпечення управлінського рішення охоплює кілька складових.

По-перше, правотворчість, тобто формування відповідних юридичних норм, які мають бути враховані під час ухвалення рішення.

По-друге, правове регулювання, що включає застосування спеціальних правових заходів, засобів і способів, серед яких — юридичні норми та індивідуальні приписи, які визначають зміст правовідносин і особливості організаційних комунікацій.

По-третє, важливою складовою є правова свідомість, що відображає уявлення суб'єктів та об'єктів управління про правові норми та явища. Вона включає також формування професійної правової культури працівників, яке є

результатом відповідної юридичної освіти та підготовки.

Технологічний зміст виявляється в можливості забезпечення персоналу необхідними технічними, інформаційними засобами й ресурсами для розробки та реалізації рішень.

Соціальний зміст управлінського рішення виявляється в механізмі управління персоналом, у використанні певних інструментів впливу на людей.

Таким чином, управлінське рішення як основний вид діяльності керівника ґрунтується на знанні об'єктивних закономірностей функціонування керованої системи і включає в себе систему цілеспрямованих, логічних, послідовних, взаємопов'язаних управлінських дій, які забезпечують вироблення, прийняття і організацію виконання рішення, що гарантує досягнення запланованої мети.

Увесь процес розроблення та реалізації управлінських рішень має бути орієнтований на досягнення заздалегідь визначеної мети. Така орієнтація забезпечується завдяки застосуванню професійних управлінських технологій, які спрямовують діяльність керівника і персоналу на досягнення стратегічних та оперативних цілей організації.

Під технологіями розроблення управлінських рішень розуміють сукупність методів, прийомів і процедур, що відображають мистецтво, майстерність і вміння керівника здійснювати управлінський вплив на персонал задля досягнення ключових цілей. До їх складу входять [9, с.72]:

- методи та інструменти збору й обробки управлінської інформації;
- прийоми ефективного впливу на персонал;
- принципи, закони та закономірності організації й управління;
- системи контролю та оцінювання результатів.

На відміну від технократичних технологій, що застосовуються в машинобудуванні, металообробці та інших галузях і мають чітко детермінований характер, технології розроблення управлінських рішень не можуть бути жорстко формалізовані. Їхнім об'єктом є людина, група чи організаційний підрозділ, що зумовлює значну варіативність управлінських ситуацій і потребує постійного вдосконалення умов застосування відповідних

технологій [26, с.22].

Структурно технології розроблення управлінських рішень поділяють на цільові та процесорні. Процесорні технології виконують допоміжну функцію і забезпечують інструментарій для цільових технологій [3].

Цільові технології ґрунтуються на пріоритеті цілей над ситуативними факторами. Вони орієнтують управлінську діяльність на досягнення бажаних результатів, а не лише на усунення негативних впливів. Центральним елементом цільових технологій є визначення та конкретизація мети організації — бажаного, можливого і водночас суспільно прийняттого стану або процесу. До цільових належать ініціативно-цільова, програмно-цільова та регламентна технології (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Характеристика форм цільових технологій

Форма	Характеристика	Основні умови використання	Недоліки
1	2	3	4
Ініціативно-цільова технологія	Заснована на видачі завдань без вказівки засобів і методів їх виконання і розрахована на ініціативного і професійного виконавця. Передбачає розробку керівником тільки кінцевої мети завдання для працівника або групи, а також терміну виконання без вказівки механізму її досягнення. Ініціативно-цільова технологія дає великий простір для ініціативних рішень підлеглих.	Штат працівників організації або її підрозділу не більше 10 осіб. Високий професіоналізм персоналу або велику довіру до нього з боку керівника. Виробництво нових товарів, послуг, інформації або знань. Наявність стійких неформальних відносин в колективі.	Професіоналізм виконання завдання визначається кваліфікацією виконавця завдання, а кваліфікація керівника грає вторинну роль. Технологія не гарантує досягнення мети.
Програмно-цільова технологія	Заснована на видачі для виконання завдань (цілей, завдань) з зазначенням засобів, методів і часу їх виконання, є вказівки про зовнішньому або внутрішньому контролі проміжних станів цього виконання. Професіоналізм виконання завдання визначається кваліфікацією керівника, який видав завдання, а кваліфікація виконавця відіграє вторинну роль. Досягнення мети управління з високим ступенем ймовірності гарантується	Штат працівників не повинен перевищувати 1000-1500 осіб; Визначеність і доступність управлінських і виробничих ресурсів; Явно виражений поділ управлінської і виробничої праці. Великий обсяг типових процедур, ситуацій і рішень.	Низька можливість для розробки творчих рішень. Не можлива для використанні в умовах відсутності вичерпної інформації про проблему, що обумовлює відсутність розроблених алгоритмів дій.

1	2	3	4
Регламентна технологія	Полягає у видачі для виконання завдань (цілей, завдань) з зазначенням засобів і їх можливих обмежень, рекомендованих методів і орієнтовного часу їх виконання. Передбачає наявність жорсткого контролю процесу наближення до мети. Професіоналізм виконання завдання визначається кваліфікацією керівника, який видав завдання, і виконавця.	Штат виконавців, в тій чи іншій мірі залучених до виконання мети, повинен бути не менше десятка тисяч чоловік; Час виконання мети або складових її завдань не повинно бути точно задано (важливий сам процес досягнення мети). Можливе істотне і непрогнозоване обмеження ресурсів. Інноваційний і тривалий характер розробок.	Досягнення мети гарантується тільки при жорсткому внутрішньому або зовнішньому контролю ходу процесу реалізації поставлених цілей.

Джерело: [19, с.147].

Цільові технології розроблення управлінських рішень відрізняються підходами до постановки завдань, рівнем деталізації інструкцій, вимогами до виконавців та умовами їх застосування. До найбільш поширених форм відносять ініціативно-цільову, програмно-цільову та регламентну технології, кожна з яких має свої особливості, переваги та обмеження [5].

Ініціативно-цільова технологія ґрунтується на передачі завдання без конкретизації засобів та методів його виконання. Керівник визначає лише кінцеву мету та строки її досягнення, залишаючи виконавцеві широкі можливості для прояву творчості, професійної самостійності та ініціативи. Такий підхід є ефективним у невеликих колективах (до 10 осіб), де існують стабільні неформальні взаємини та високий рівень довіри. Він широко застосовується у сфері створення нових продуктів, послуг чи знань. Однак результативність значною мірою залежить від кваліфікації виконавця, а не керівника, що не гарантує досягнення поставленої мети.

Програмно-цільова технологія передбачає більш детальне регламентування процесу виконання завдання. Керівник не лише формулює цілі, а й визначає методи, засоби, строки їх реалізації, а також систему контролю за проміжними результатами. Такий підхід забезпечує високу вірогідність досягнення мети та є найбільш ефективним у організаціях чисельністю до 1000–

1500 працівників із чітким поділом управлінської й виробничої праці, високою стандартизацією процесів та наявністю типових процедур. Недоліком цієї технології є обмеження творчості виконавців та неможливість її застосування за умов дефіциту інформації або необхідності інноваційних рішень [27].

Регламентна технологія передбачає постановку завдання з позначенням засобів, можливих обмежень, рекомендованих методів та орієнтовного часу виконання. Особливістю цієї технології є необхідність жорсткого контролю за ходом реалізації завдання та відстеженням ступеня наближення до цілі. Вона застосовується у великих організаціях із чисельністю персоналу понад 10 тисяч осіб, де процес виконання часто має інноваційний, тривалий та ресурсно невизначений характер. Незважаючи на високу результативність за умов належного контролю, її недоліком є значна залежність успішності від наявності ефективної системи моніторингу та регулювання процесу.

Таким чином, кожна з форм цільових технологій має специфічні умови застосування та різний потенціал для забезпечення ефективності управлінських рішень. Вибір відповідної форми залежить від масштабу організації, типу завдань, рівня кваліфікації персоналу, доступності ресурсів та ступеня необхідної регламентації управлінського процесу. З точки зору процесного підходу під технологією прийняття управлінських рішень слід розуміти послідовність дій, що призводять до вибору і реалізації оптимальної альтернативи, а також аналіз і визначення ефективності на основі даних зворотного зв'язку [34].

Отже, процес управління діяльністю організації невід'ємно пов'язаний із прийняттям та реалізацією управлінських рішень. Сукупність дій, спрямованих на їх вироблення, становить технологію розроблення, ухвалення та впровадження управлінських рішень, яка являє собою логічно впорядковану послідовність етапів із визначеним набором процедур. Реалізація цих процедур забезпечує вибір оптимального варіанта розв'язання виявленої проблемної ситуації на підставі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, поставлених цілей, обраних критеріїв, а також з урахуванням потенціалу й

перспектив розвитку організації.

1.2. Методичні підходи до прийняття управлінських рішень на підприємстві

Функціонування будь-якого підприємства пов'язане з вирішенням певного роду проблем як внутрішніх, так і зовнішніх, що виникають у його поточній та стратегічній діяльності. Найчастіше від вирішення зазначених проблем залежить подальша діяльність підприємства. Тому управлінські рішення, що приймаються керівництвом підприємства, повинні бути не тільки ефективними в короткостроковій перспективі, а й сприяти подальшому розвитку діяльності підприємства.

У науковій літературі пропонується низка методів прийняття управлінських рішень, які можуть бути використані керівниками підприємств для підвищення їх ефективності та розгляду всіх можливих наслідків прийнятого рішення. Застосування технологій передбачає використання відповідного методичного інструментарію, який можна розглядати в розрізі етапів прийняття управлінського рішення: методи, що використовуються на етапі розробки рішення (методи діагностики проблеми управління) та методи, що використовуються на етапі прийняття рішення (методи генерації ідей, оцінювання і вибору варіанта рішення) рис.1.2.

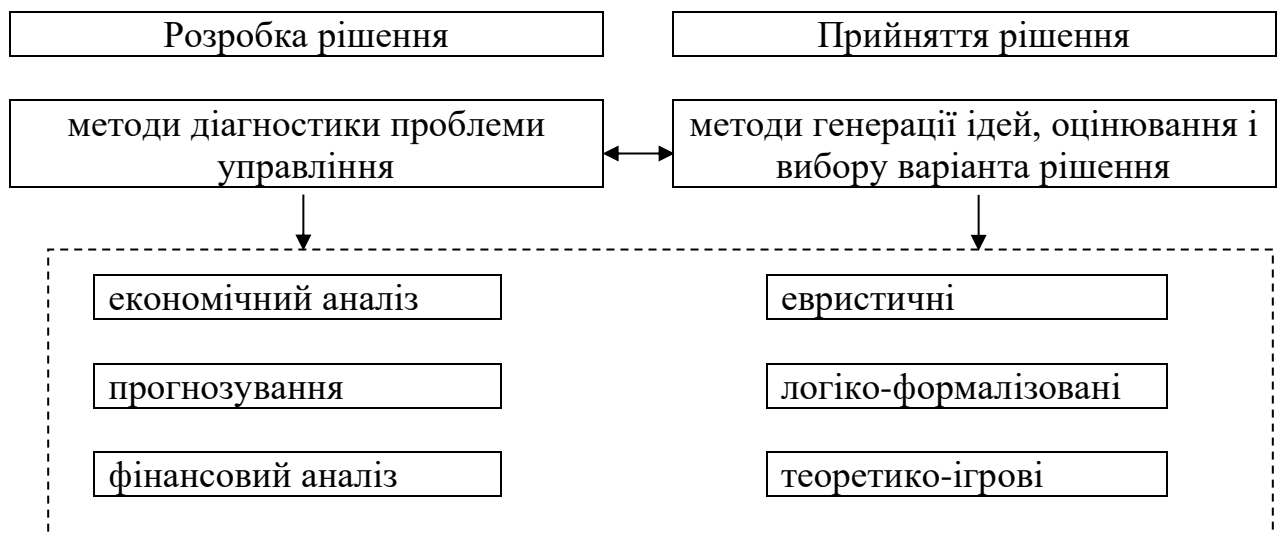


Рисунок 1.2. - Види методів обґрунтування і прийняття управлінських рішень

Примітка. Складено автором на основі [54, с.7; 32, с.26; 10, с.56]

У науковій літературі описано широкий спектр методів ухвалення управлінських рішень. Проте передусім доцільно виокремити три базові підходи, на яких ґрунтується процес прийняття рішення: інтуїтивний, раціональний та заснований на судженнях. Інтуїтивний підхід передбачає використання керівником власних відчуттів і внутрішніх переконань; підхід, побудований на судженнях, спирається на накопичений досвід, професійні знання та інтуїцію; раціональний підхід базується на логічному аналізі, ґрунтовному обґрунтуванні альтернатив і відборі оптимального варіанта, хоча його застосування потребує значних часових і ресурсних витрат, які не завжди є виправдано ефективними.

Для систематизації наявних підходів здійснимо аналіз виявлених методів прийняття управлінських рішень. У таблиці 1.2 наведено низку методів, що сприяють ухваленню результативного та обґрунтованого управлінського рішення.

Таблиця 1.2. Систематизація методів прийняття управлінських рішень

Назва	Опис методу	Ситуації для застосування
1	2	3
Метод «аналізу проблем»	Метод, який передбачає безперервний процес проходження наступних етапів: 1. Визначення суті проблеми. 2. Опис проблеми у чотирьох вимірах: суть, місце, час, рівень відхилення. 3. Отримання ключової інформації щодо кожного з чотирьох вимірів для визначення можливих причин. 4. Визначення найімовірнішої причини. 5. Перевірка знайденої причини проблеми на справжність	В разі позитивних відповідей на наступні питання: 1. Чи потребує ситуація пояснення? 2. Чи спостерігається відхилення між очікуваним і реальним виконанням операцій? 3. Чи ми знаємо причину відхилення? 4. Чи допоможе нам це знання підвищити ефективність дій?
Метод «прийняття управлінських рішень»	Цей метод заснований на моделях мислення та складається з наступних елементів: 1. Визначення того, що треба зробити. 2. Розгляд конкретних умов, задоволення яких призведе до успішного вибору. 3. Рішення про варіант дій, що задовольняють обраним умовам. 4. Розгляд та оцінка ризиків, пов'язаних із прийняттям обраного кінцевого рішення. 5. Формулювання рішення. 6. Оцінка можливих негативних наслідків.	В разі позитивних відповідей на наступні питання: 1. Чи потрібно нам зробити вибір досліджуваної ситуації? 2. Чи потрібно впорядкувати цілі для того, щоб зробити деякі дії?

Продовж.табл.1.2

1	2	3
Метод «аналіз потенційних проблем»	Відмінною особливістю даного методу є те, що він заснований на аналізі майбутніх проблем, а не поточних, що дає можливість керівнику уникнути проблем надалі. Метод складається з 4 дій: 1. Визначення зон уразливості у планах, проектах, подіях тощо. 2. Визначення конкретних потенційних проблем у зонах уразливості. 3. Визначення найімовірніших причин виникнення цих потенційних проблем та визначення превентивних заходів, що перешкоджають їх виникненню. 4. Визначення екстрених заходів та порядку дій у непередбачених обставинах, тобто у тих випадках, коли не спрацюють превентивні заходи.	У разі позитивних відповідей на такі питання: 1. Чи було рішення вже ухвалено, але ще не реалізовано, і нам потрібно діяти так, щоб уникнути можливих проблем у майбутньому? 2. Чи потрібно розробити певний план дій для того, щоб забезпечити ухвалені рішення чи його майбутні наслідки?
Методика «оцінка ситуації»	Особливістю даного способу і те, що тут застосовуються оціночні процедури, суть якої полягає у виборі правильної аналітичної процедури у кожному випадку. Етапи даного методу: 1. Визначення ситуацій, які потребують втручання (очевидні, можливі). 2. Розділити на складові компоненти виявленої на першому етапі ситуації. 3. Встановлення пріоритетів за трьома вимірами: серйозність, запас часу та ймовірний розвиток ситуації. 4. Планування способів розв'язання.	У разі позитивних відповідей на такі питання: 1. Чи потребує ситуація уточнення або структурування? 2. Чи може вона набути критичного характеру без своєчасного реагування? 3. Чи потрібно визначити пріоритетність дій за рівнем серйозності, терміновості та ймовірності розвитку? 4. Чи слід оцінити кілька альтернатив і обрати оптимальну? 5. Чи існує ризик хибного рішення через неправильне трактування ситуації?

Примітка. Систематизовано автором.

Кожен із методів передбачає певну алгоритмічну послідовність кроків, що є важливою передумовою якісного та усвідомленого вибору.

Під час ухвалення управлінського рішення керівник повинен ретельно оцінювати можливі негативні наслідки кожної альтернативи, а також ризики, пов'язані з реалізацією обраного варіанта. У цьому контексті будь-яке управлінське рішення є результатом пошуку збалансованого компромісу між його потенційними перевагами та недоліками. Роберт Кац, відомий дослідник проблем управління, сформулював низку принципів, що лежать в основі такого компромісу:

кожен альтернативний варіант може містити суттєві недоліки;

ефективний керівник не дозволяє цим недолікам паралізувати процес прийняття рішення;

бездіяльність або відкладене рішення нерідко має більш негативні наслідки, ніж помилкове, але вчасно прийняте;

у певних ситуаціях виправданою є відстрочка прийняття рішення для отримання додаткової інформації або уточнення обставин.

Ефективність прийняття управлінських рішень визначається не лише застосованими методами, а й якістю розроблених альтернатив, точністю виявлення причин проблеми та можливих наслідків її розв'язання. На практиці керівники часто звертаються до пошуку різних варіантів вирішення ситуації за участю колег та підлеглих. Для цього використовується низка методів генерування ідей, основні з яких наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3. Методи пошуку ідей

Методи	Опис
1	2
Мозковий штурм	Даний метод можна використовувати на нараді, виїзних заходах, де присутні кілька людей. Його метою є отримання максимально можливої кількості ідей щодо вирішення певного питання. Особливістю даного методу є відсутність будь-яких меж при пошуку рішення, важлива кількість ідей, а не їх якість, навіть заборонена будь-яка критика
Дискусія	Це різновид мозкового штурму, в якому бере участь понад 15 людей. В даному випадку всі учасники діляться на групи і протягом 15 хвилин обговорюють питання за методом мозкового штурму. Після цього всі групи порівнюють результати.
Розширення поля пошуку ідей	Основою даного методу є розгляд проблеми з іншого боку, коли часто з'являються нові способи вирішення.
Запис думок (метод 635, Brainwriting)	Учасники групи (оптимально 6 осіб) протягом 3-5 хвилин вносять 3 варіанти вирішення проблеми в заготовлений формуляр, після чого дані рішення передаються сусідові по колу, на підставі яких сусід має запропонувати свої три варіанти рішення, що базуються на перших. Звідси назва: 6 осіб, 3 рішення, 5 опрацювань.
Синектика (поєднання об'єктів, що зовні не поєднуються)	В результаті даного методу отримують абсолютно нові варіанти вирішення проблеми. Проходить у 3 фази: розгляд проблеми, відчуження від проблем та комбінування відчуженого та близького до проблеми.
Морфологія	Полягає у поділі зазначеної проблеми на кілька окремих частин, у кожній з яких необхідно знайти всі можливі рішення. У результаті виходить сукупність рішень з різних аспектів проблеми.
Біоніка	Основу даного методу складає пошук аналога з природи, на основі чого розглядаються всі можливі способи розв'язання цієї проблеми

Примітка. Систематизовано автором

Темпи розвитку сучасного світу, а також зростаюче різноманіття можливих підходів до розв'язання одних і тих самих управлінських проблем стимулюють керівників підприємств до пошуку нових, інколи принципово відмінних від традиційних, шляхів вирішення. Новий погляд на ситуацію, переосмислення наявних обмежень та активне використання творчого потенціалу колективу здатні суттєво підвищити результативність і обґрунтованість управлінських рішень.

Методи пошуку ідей можуть ефективно застосовуватися керівниками в умовах циклових нарад, стратегічних сесій чи виїзних конференцій, що особливо актуально для великих підприємств із територіально розподіленими структурами. Проведення таких заходів у неформальній атмосфері поза межами офісу сприяє зниженню психологічних бар'єрів, стимулює творчість співробітників, активізує їх інноваційне мислення та поглиблює командну взаємодію. Зрештою, це не лише формує нові управлінські рішення, а й зміцнює корпоративну культуру та підвищує ефективність роботи організації.

Управлінське рішення є ключовим результатом управлінської діяльності та фундаментальним інструментом забезпечення ефективного функціонування підприємства. Його якість визначається комплексом чинників: коректною діагностикою проблеми, застосуванням відповідних методів аналізу, наявністю обґрунтованих альтернатив і здатністю оцінювати їх потенційні наслідки. У розділі було досліджено сутність управлінського рішення, підходи та технології його розроблення, а також методи прийняття рішень, що дозволяють керівнику збалансувати позитивні та негативні наслідки кожного з варіантів. Особлива увага приділена творчим методам пошуку ідей, які створюють умови для генерування інноваційних рішень і сприяють підвищенню гнучкості управління.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Аналіз системи забезпечення ефективності управлінських рішень на підприємстві

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є одним із провідних виробників залізобетонних конструкцій у Хмельницькому регіоні, що спеціалізується на виготовленні широкого спектра будівельних матеріалів для житлового, промислового та інфраструктурного будівництва. Підприємство функціонує на засадах сучасних технологічних рішень, дотримання стандартів якості та безпеки, а також орієнтується на стабільне забезпечення будівельного ринку продукцією високої міцності та надійності. Виробнича діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» охоплює як серійний випуск конструкцій, так і виготовлення виробів за індивідуальними технічними вимогами замовників, що забезпечує конкурентні переваги в умовах зростаючої потреби в модернізації та розвитку будівельної інфраструктури регіону.

Результативність діяльності підприємства оцінюється за техніко-економічними показниками за 2020–2024 роки, що дає змогу визначити основні тенденції розвитку. За період чистий дохід зріс майже удвічі — з 581,3 млн грн до 1146,5 млн грн, що зумовлено підвищенням продуктивності праці у 2,1 раза та найбільш інтенсивним зростанням виробництва у 2023 році. Незначне збільшення витрат на 1 грн реалізованої продукції (з 0,91 до 0,92 грн) пов'язане з інфляційними процесами та подорожчанням сировини. Валовий прибуток підвищився на 81,32%, досягнувши 242,6 млн грн у 2024 році. Попри тимчасове зниження прибутковості у 2022 році через воєнні виклики, підприємство зберегло загальну стабільність. Середньооблікова чисельність персоналу скоротилася на 6,93% внаслідок модернізації та автоматизації виробництва.

Загалом динаміка показників свідчить про зростання потенціалу підприємства, що потребує подальшого аналізу обсягів і структури виробництва продукції.

Аналіз динаміки обсягів і структури виробництва показує, що у 2020–2024 роках підприємство суттєво збільшило реалізацію продукції — на 565,13 млн грн, насамперед за рахунок зростання продажів залізобетонних конструкцій, цементного розчину та дерев'яних виробів (табл.А.2). Поряд із цим скоротилися обсяги за менш рентабельними позиціями, що свідчить про оптимізацію асортименту. Структура виробництва змінилася на користь капіталомістких і стабільно затребуваних видів продукції, серед яких лідирують залізобетонні конструкції, що у 2024 році забезпечили 35,96% загального обсягу. Фінансовий аналіз підтверджує зростання результативності: чистий прибуток збільшився до 96,5 млн грн, валовий прибуток — у 1,81 раза, а операційний результат — на 63,2 млн грн, незважаючи на зростання витрат (табл.А.3). Загалом підприємство демонструє стійку позитивну динаміку, ефективне використання потужностей і збереження прибутковості, водночас потребуючи подальшого посилення кадрового потенціалу для утримання конкурентних переваг.

Від якості управлінських рішень безпосередньо залежить здатність підприємства до стабільного розвитку, підвищення прибутковості, адаптації до зовнішніх викликів і забезпечення конкурентних переваг. Ефективність управлінських рішень стає ключовим чинником формування стратегічної гнучкості підприємства, що дозволяє йому швидко реагувати на зміни економічної ситуації, коливання попиту та ризику воєнного часу. В умовах постійних трансформацій бізнес-середовища особливого значення набуває системний підхід до аналізу процесу прийняття рішень — від збору інформації до оцінки результатів їх реалізації. Такий підхід забезпечує узгодженість між стратегічними і тактичними цілями підприємства, сприяє оптимізації ресурсів та зниженню управлінських ризиків. Важливо також враховувати, що ефективні рішення формуються не лише на основі інтуїції керівника, а й за допомогою сучасних методів економічного аналізу, цифрових технологій та інструментів

бізнес-аналітики.

Проблема підвищення ефективності управлінських рішень актуалізується в контексті післявоєнного відновлення економіки, коли підприємства стикаються з обмеженістю фінансових ресурсів, логістичними бар'єрами та нестабільністю ринків. У таких умовах від керівників вимагається здатність приймати рішення, які поєднують економічну доцільність із соціальною відповідальністю, забезпечуючи водночас безперервність виробництва й збереження кадрового потенціалу. Аналіз системи управлінських рішень дозволяє визначити слабкі місця організаційної структури, оцінити рівень обґрунтованості стратегічних і оперативних кроків, виявити резерви підвищення результативності управління. Здійснення такого аналізу є основою для формування ефективної системи контролю, планування, мотивації та комунікацій, що разом забезпечують цілісність управлінського циклу. Водночас зростає потреба у вдосконаленні механізмів оцінювання ефективності управлінських рішень через запровадження систем показників KPI, Balanced Scorecard та інших сучасних методик.

Особливу роль у підвищенні ефективності управління відіграє людський фактор — компетентність, відповідальність і креативність управлінського персоналу. Саме від нього залежить якість аналітичної оцінки ситуації, обґрунтованість вибору альтернативних варіантів дій і швидкість реагування на зміни. Впровадження аналітичних та цифрових інструментів у систему прийняття рішень забезпечує не лише підвищення точності прогнозів, а й сприяє формуванню культури управління, орієнтованої на дані.

Таким чином, аналіз системи забезпечення ефективності управлінських рішень є необхідною умовою підвищення стійкості підприємства, оптимізації використання ресурсів і зростання його конкурентоспроможності. Результати такого аналізу створюють підґрунтя для вдосконалення управлінських процесів, стратегічного планування та формування нової управлінської парадигми, заснованої на принципах гнучкості, адаптивності й результативності.

Управлінська структура підприємства (рис. А.1 додаток А) характеризується високим рівнем централізації. Керівник особисто контролює ключові напрями діяльності, приймає більшість управлінських рішень одноосібно. Разом з тим, до слабких сторін організаційної системи слід віднести відсутність спеціалістів з окремих функціональних напрямів, що обмежує потенціал диверсифікації та ефективного стратегічного планування. Структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має чітко централізований ієрархічний характер. Генеральний директор ухвалює ключові рішення та координує діяльність підприємства через трьох заступників — технічного, фінансово-економічного та комерційного. Під їхнім керівництвом працюють основні функціональні служби та виробничі підрозділи. Така модель забезпечує швидке реагування на критичні ситуації та високий рівень контролю, проте знижує автономію середньої ланки й уповільнює ухвалення оперативних рішень.

Основні етапи ухвалення, реалізації та контролю управлінських рішень у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з урахуванням централізованої моделі управління наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Етапи ухвалення, реалізації та контролю управлінських рішень у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Етап	Зміст управлінської діяльності	Відповідальні підрозділи / посадові особи	Особливості в умовах централізації
1	2	3	4
1. Ініціювання рішення	Виявлення проблеми або потреби у зміні процесу; формулювання мети рішення.	Генеральний директор, директори напрямів (технічний, фінансовий, комерційний), керівники цехів.	Пропозиції надходять знизу, але рішення про початок розгляду ухвалює генеральний директор.
2. Збір і аналіз інформації	Оцінка внутрішніх та зовнішніх факторів; економічний, технічний та кадровий аналіз.	Відділ економіки, бухгалтерія, технічний відділ, служба головного енергетика.	Інформація акумулюється у функціональних відділах і передається на вищий рівень для узагальнення.
3. Розробка варіантів рішення	Формування альтернатив; прогнозування наслідків.	Керівники відповідних підрозділів, економічна служба.	Остаточне узгодження варіантів відбувається після консультації з генеральним директором.

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
4. Обговорення та погодження	Аналіз доцільності кожного варіанту, визначення оптимального.	Директори напрямів, юрист, бухгалтерія, служба кадрів.	Централізоване прийняття рішення: остаточне слово залишається за генеральним директором.
5. Прийняття рішення	Затвердження наказу, розпорядження або протоколу.	Генеральний директор.	Рішення приймається одноосібно; делегування відсутнє або мінімальне.
6. Реалізація рішення	Виконання затверджених заходів; контроль за ресурсами та термінами.	Відповідні структурні підрозділи: цехи, відділи постачання, збуту, логістики, служба охорони праці.	Виконання рішень здійснюється суворо за вертикаллю; всі дії погоджуються через керівника.
7. Контроль і оцінка результатів	Вимірювання ефективності, аналіз досягнутих показників, виявлення відхилень.	Відділ технічного контролю, економічний відділ, бухгалтерія, референт-секретар.	Контроль має директивний характер; результати звітуються безпосередньо генеральному директору.
8. Коригування рішення	Внесення змін до плану дій за результатами моніторингу.	Генеральний директор спільно з керівниками відділів.	Корекція рішень можлива лише за погодженням із керівництвом; ініціатива знизу має обмежений вплив.

Примітка. Складено автором на основі даних аналізу процесу ухвалення рішень у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Процес ухвалення управлінських рішень на підприємстві має чітку послідовність етапів. Першим кроком є ініціювання рішення, що полягає у виявленні проблеми або потреби вдосконалення окремого напрямку діяльності. Пропозиції щодо нових рішень найчастіше формуються керівниками підрозділів, проте дозвіл на їх подальший розгляд дає лише генеральний директор. Другий етап — збір і аналіз інформації, коли відповідальні підрозділи, зокрема відділ економіки, бухгалтерія, технічна служба, готують аналітичні матеріали, оцінюють фінансові, технологічні та кадрові ресурси. Ця інформація акумулюється на рівні дирекції, де її узагальнюють для підготовки управлінського рішення.

На третьому етапі здійснюється розробка альтернативних варіантів, під час якої розглядаються можливі сценарії дій, прогноуються наслідки та визначаються витрати. Керівники структурних підрозділів спільно з економістами готують варіанти рішень, але їх остаточне погодження відбувається лише після обговорення з генеральним директором. Далі відбувається етап узгодження, коли аналізується доцільність кожного варіанта та вибирається оптимальний. До цього процесу залучаються директори напрямів, юрист, бухгалтерія, а також служба кадрів, якщо рішення впливає на персонал. Оскільки підприємство функціонує за централізованою моделлю, остаточне рішення затверджується одноосібно генеральним директором.

П'ятий етап — прийняття рішення, який має нормативне оформлення у вигляді наказу чи розпорядження. Після цього настає етап реалізації, де затвержені заходи виконуються відповідними підрозділами: цехами, службою постачання, збуту, охорони праці, логістики тощо. Усі дії узгоджуються через керівництво, а контроль за дотриманням строків і якості виконання здійснюється централізовано. Такий підхід дозволяє забезпечити єдність управлінських дій і виключити дублювання функцій, але зменшує гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища.

На сьомому етапі — контролю та оцінки результатів — проводиться аналіз ефективності прийнятих рішень. Цю функцію виконують відділ технічного контролю, економічний відділ та бухгалтерія. Вони здійснюють перевірку досягнутих показників, виявляють відхилення від планових значень та формують звіти для керівництва. Результати контролю подаються безпосередньо генеральному директору, що забезпечує особисту відповідальність кожного керівника за виконання рішень. Якщо виявлено неефективність або недоліки, запускається восьмий етап — коригування управлінського рішення. Він передбачає перегляд планів, уточнення ресурсів чи зміну відповідальних осіб. Проте будь-яке коригування можливе лише за погодженням із генеральним директором, що підтверджує високий рівень централізованого контролю.

Узагальнюючи, можна відзначити, що така структура управління забезпечує стабільність, контрольованість і чітку відповідальність у реалізації рішень. Вона добре підходить для підприємств виробничого типу, де важлива точність виконання, технологічна дисципліна та безпека виробництва. Водночас у сучасних умовах ринку така модель може сповільнювати адаптаційні процеси та обмежувати ініціативність менеджерів середньої ланки. Для підвищення ефективності системи управлінських рішень доцільно впроваджувати елементи делегування, цифрового моніторингу та командного управління. Це дозволить зберегти контроль, але водночас підвищить швидкість реагування на зміни зовнішніх умов, оптимізує координацію між підрозділами та забезпечить зростання загальної результативності управління.

Матриці розподілу повноважень у сфері забезпечення ефективності управлінських рішень для ТДВ «Хмельницькзалізобетон», в якій відображено функції, що виконують різні структурні підрозділи у централізованій системі управління (ініціювання, розробка, погодження, реалізація, контроль, аналіз результатів) табл. 2.2.

Матриця розподілу повноважень у сфері забезпечення ефективності управлінських рішень на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» відображає логіку взаємодії між управлінськими рівнями, службами та підрозділами підприємства. Її побудовано з урахуванням високого рівня централізації, характерного для цього підприємства, де генеральний директор відіграє ключову роль у всіх етапах прийняття, реалізації й контролю управлінських рішень. Саме він визначає стратегічні орієнтири, затверджує рішення, видає накази та контролює їх виконання. Його функції охоплюють як стратегічні, так і оперативні аспекти управління, що забезпечує єдність управлінського процесу, але водночас створює певну залежність нижчих ланок від центрального рівня.

Таблиця 2.2. Матриця розподілу повноважень у сфері забезпечення ефективності управлінських рішень ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Структурний підрозділ / Посада	Ініціювання управлінських рішень	Розробка та обґрунтування рішень	Погодження та затвердження	Реалізація управлінських рішень	Контроль виконання	Аналіз результатів та коригування
Генеральний директор	Приймає остаточні рішення, визначає стратегічні цілі	Участь у визначенні ключових напрямів	Затверджує усі рішення, видає накази	Контролює загальне виконання	Здійснює підсумковий контроль	Приймає рішення про коригування
Референт-секретар	Збирає пропозиції, організовує документообіг	Готує аналітичні довідки, узагальнення	Передає матеріали на погодження	Забезпечує комунікацію між ланками	Контролює дотримання термінів виконання	Подає зведені звіти керівництву
Технічний директор	Ініціює технічні рішення, модернізацію	Розробляє технічні завдання	Погоджує з генеральним директором	Контролює цехи та виробничі відділи	Відстежує технологічні показники	Аналізує ефективність технічних рішень
Головний механік	Пропонує рішення з модернізації обладнання	Проводить технічні розрахунки	Погоджує з технічним директором	Керує ремонтно-транспортним цехом	Здійснює технічний контроль	Аналізує витрати на ремонт і ефективність машин
Головний енергетик	Ініціює заходи з енергоефективності	Розробляє енергетичні плани	Погоджує з керівництвом	Забезпечує виконання енергетичних програм	Контролює споживання енергоресурсів	Готує звіти з енергетичної ефективності
Відділ конструкторсько-технологічних робіт	Виявляє потребу у технічних змінах	Розробляє проектно-технологічну документацію	Погоджує з технічним директором	Впроваджує нові технології у виробництво	Оцінює технологічні ризики	Коригує процеси виготовлення
Відділ технічного контролю	Виявляє відхилення у якості	Пропонує заходи щодо підвищення стандартів	Погоджує із службами якості	Здійснює перевірку готової продукції	Контролює якість виробів	Формує акти контролю та пропозиції

Випробувальна лабораторія	Ініціює тестування нових матеріалів	Проводить випробування	Звітує технічному директору	Виконує дослідження зразків	Контролює якість матеріалів	Аналізує результати випробувань
Виробничо-технічний відділ	Пропонує зміни у планах виробництва	Складає виробничі графіки	Узгоджує з дирекцією	Організовує роботу цехів	Контролює виконання планів	Аналізує продуктивність праці
Відділ економіки	Ініціює зміни у фінансовому плануванні	Проводить розрахунки економічної ефективності	Погоджує з фінансовим директором	Бере участь у плануванні ресурсів	Контролює економічні показники	Готує аналітичні висновки та рекомендації
Бухгалтерія	Виявляє фінансові проблеми	Готує фінансові довідки	Погоджує фінансові рішення	Забезпечує облік і звітність	Контролює витрати	Формує фінансові звіти
Відділ кадрів	Пропонує зміни у штаті, системі мотивації	Аналізує кадрові ресурси	Погоджує з директором	Реалізує кадрові рішення	Контролює дисципліну персоналу	Проводить оцінювання персоналу
Служба охорони праці	Ініціює заходи з безпеки	Розробляє інструкції	Погоджує з керівництвом	Контролює виконання правил безпеки	Здійснює інспекції робочих місць	Аналізує порушення і пропонує корекції
Комерційний директор	Ініціює рішення щодо збуту	Проводить маркетингові розрахунки	Погоджує контракти	Забезпечує виконання планів продажів	Контролює відділ збуту	Аналізує ринки і результати реалізації
Відділ збуту	Збирає дані про попит	Формує плани реалізації	Узгоджує з комерційним директором	Реалізує продукцію	Контролює відвантаження	Аналізує клієнтські відгуки
Відділ матеріально-технічного постачання	Ініціює закупівлі матеріалів	Проводить переговори з постачальниками	Погоджує закупівлі	Організовує постачання	Контролює складські запаси	Аналізує ефективність логістики
Юридична служба (провідний юрисконсульт)	Ініціює правові перевірки	Розробляє договори, перевіряє нормативи	Погоджує з дирекцією	Супроводжує виконання угод	Контролює юридичну правильність	Аналізує правові ризики

Примітка. Систематизовано автором на основі аналізу посадових інструкцій персоналу

ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

На етапі ініціювання управлінських рішень важливу роль відіграють не лише керівники вищої ланки, а й керівники середнього рівня — технічний, комерційний та фінансово-економічний директори. Вони аналізують ситуацію у своїх сферах, формують пропозиції та подають їх генеральному директору. Референт-секретар координує процес: збирає матеріали, готує довідки, забезпечує документообіг і комунікацію між підрозділами.

Під час розробки та обґрунтування рішень ключову роль виконують технічний директор, головний механік, головний енергетик і відділ конструкторсько-технологічних робіт. Вони готують технічні завдання, оцінюють можливості виробництва, здійснюють техніко-економічні обґрунтування. Механік і енергетик розробляють рекомендації щодо модернізації обладнання та енергозбереження, а конструкторсько-технологічний відділ — нові технології й методи виробництва.

Відділ економіки розраховує ефективність та прогнозує витрати, у взаємодії з бухгалтерією формуючи фінансову основу рішень. Відділ матеріально-технічного постачання визначає потребу в ресурсах, а комерційна дирекція — можливості збуту. Усі пропозиції проходять погодження перед поданням генеральному директору.

На етапі погодження юридична служба перевіряє правомірність рішень, а служба охорони праці — дотримання вимог безпеки. Після узгодження матеріали передають генеральному директору для остаточного затвердження, що мінімізує правові та фінансові ризики.

Реалізація рішень здійснюється виробничо-технічним відділом, цехами, ремонтно-транспортним підрозділом, службою головного механіка, відділами збуту й логістики. Вони організовують виробничі процеси, забезпечують постачання сировини та реалізацію продукції.

Контроль виконання рішень проводять відділ технічного контролю та лабораторія, які оцінюють якість продукції, а також економічний відділ і бухгалтерія, що відстежують фінансові показники. Зведені результати подаються генеральному директору для оцінки ефективності.

На завершальному етапі здійснюється аналіз результатів і коригування рішень. У процесі беруть участь технічні, економічні, кадрові, комерційні та юридичні служби. Вони формують пропозиції щодо удосконалення технологій, оптимізації витрат та підвищення продуктивності. Відділ кадрів визначає потреби у підготовці персоналу. Генеральний директор ухвалює коригувальні заходи, які фіксуються наказами для забезпечення прозорості та підзвітності управління.

Таким чином, матриця відображає складну, але логічно структуровану систему управління, у якій кожен підрозділ має чітко визначену роль. У центрі цієї системи знаходиться генеральний директор, який забезпечує стратегічну цілісність і контроль. Водночас технічні, економічні, комерційні та кадрові підрозділи виконують аналітичну, виконавчу та координуючу функції, формуючи основу для ухвалення ефективних управлінських рішень. Високий рівень централізації дозволяє уникнути хаотичних дій і забезпечити послідовність управлінських процесів. Однак надмірна концентрація повноважень може обмежувати гнучкість системи, тому в перспективі доцільно розширити делегування окремих повноважень на рівень директорів напрямів та керівників відділів.

В цілому система розподілу повноважень у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є зразком раціональної управлінської організації у виробничій галузі, де чітка вертикаль підпорядкування поєднується з високим рівнем відповідальності кожного структурного елемента за досягнення загальних цілей підприємства. Така матриця дозволяє підтримувати баланс між стратегічним контролем і функціональною ефективністю, створюючи умови для стабільного розвитку навіть у складних економічних та воєнних умовах.

Отже, проведений аналіз засвідчив, що Система забезпечення ефективності управлінських рішень на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має низку проблем, пов'язаних із надмірною централізацією та недостатньою гнучкістю управлінських процесів. Основна з них полягає у концентрації

більшості рішень на рівні генерального директора, що уповільнює оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. Відсутність ефективного делегування знижує ініціативність керівників середньої ланки та обмежує використання їхнього професійного потенціалу. Комунікації між структурними підрозділами переважно вертикальні, що ускладнює обмін інформацією й створює ризик управлінських затримок.

Система збору та аналізу інформації недостатньо автоматизована, а прийняття рішень часто базується на досвіді керівництва, а не на цифровій аналітиці чи прогнозуванні. Відсутність сучасних механізмів моніторингу КРІ призводить до фрагментарної оцінки ефективності управління. Проблемою залишається й недостатня інтеграція економічного, технічного та кадрового аналізу в єдину систему планування. Слабко розвинена функція ризик-менеджменту, що особливо критично в умовах воєнного часу.

Крім того, відсутність системної роботи з підвищення кваліфікації управлінського персоналу знижує якість прийнятих рішень. Часто рішення мають короткостроковий характер, без належного стратегічного обґрунтування. Контроль результатів орієнтований на звітність, а не на пошук можливостей для вдосконалення процесів.

Напрями удосконалення системи передбачають поетапне делегування повноважень, створення аналітичного центру з оцінки ефективності управлінських рішень і запровадження ERP-системи для автоматизації управлінських процесів. Доцільно розвивати культуру командного прийняття рішень, впроваджувати проектний підхід у вирішенні стратегічних завдань. Підвищення ролі HR-служби в управлінні персоналом, розвиток цифрової аналітики, регулярне навчання управлінців та запровадження системи контролінгу дадуть змогу сформувати більш гнучку, прозору й результативну систему прийняття управлінських рішень, здатну забезпечити стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

2.2. Оцінювання ефективності управлінських рішень на підприємстві

Якісно організована контрольна функція здатна позитивно вплинути на весь процес управління та суттєво підвищити ефективність управлінських рішень. Для підвищення результативності роботи підприємства необхідно впровадити дієву систему планування виконання рішень, управління їх досягненням і оцінювання результатів у порівнянні із запланованими показниками, що мають відповідати поставленим завданням.

Оскільки основним засобом передавання управлінської інформації є документи, у яких формулюються завдання та строки їх виконання відповідними виконавцями, саме вони найчастіше розглядаються як об'єкт контролю. Проте в такому підході нерідко нівелюється справжня мета контрольної діяльності — забезпечення досягнення кінцевого, запланованого результату. Натомість надмірна увага приділяється своєчасному інформуванню про хід опрацювання документа, що знижує рівень виконавської дисципліни й сприяє формальному виконанню завдань.

У результаті аналітична складова контролю втрачається, а сама контрольна діяльність звужується до технічних операцій, орієнтованих переважно на дотримання процедур, а не на досягнення реальних управлінських цілей. Однією з причин формального підходу до виконання завдань є надмірна кількість контрольних документів і стислий час, відведений на їх реалізацію.

Ефективний контроль через систему індикаторів повинен сигналізувати про недосягнення мети управлінського рішення. Чим більше відхилень виявлено, тим ефективніший контроль і тим менш ефективне управління; чим менше відхилень — тим або менш результативний контроль, або більш ефективне управління. Проте такі висновки не завжди є однозначними: у першому випадку значні відхилення можуть свідчити про розвиток управлінської системи, у другому — про те, що ефективний контроль допоміг

уникнути помилок. Це демонструє обмеженість суто кількісних показників ефективності контролю та підкреслює необхідність використання якісних індикаторів, узагальнених у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 Кількісні показники ефективності технологій контролю за виконанням рішень ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Рівень контролю
Відсоток рішень, виконаних у запланований строк, %	80	78	79	76	75	С
Відсоток виконаних рішень у загальній величині прийнятих та діючих рішень, %	98	98	99	95	93	В
Відсоток реалізованих рішень, щодо яких виявлено факти порушень вимог стандартів, нормативно-правових актів, внутрішніх документів, %	6	7	8	8	9	С
Відсоток рішень, що потребували заміни виконавців в ході реалізації, %	32	29	28	31	33	С
Відсоток виконаних рішень, які призвели до погіршення ситуації, %	2	3	5	7	8	С
Відсоток рішень, які були призупинені в ході реалізації, %	2	1	1,5	3	4	С
Відсоток рішень, щодо яких було несвоєчасно здійснено корегуючі заходи, що призвело до перевитрат ресурсів	10	11	12	15	16	Н

Примітка. Складено автором за даними підприємства.

За результатами аналізу виконавської дисципліни у 2024 році виявлено 128 випадків порушення строків подання інформації про виконання контрольних документів, з яких 104 стосувалися упереджувального контролю. Про всі факти оперативно інформувалося керівництво підприємства. Відділ діловодства надавав попередження виконавцям у телефонному режимі та підготував 14 службових і 3 доповідні записки.

Застосування запропонованої системи показників показало, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має середній рівень ефективності контролю за виконанням рішень. Окремі параметри системи потребують удосконалення, зокрема такі, як відсоток рішень, щодо яких несвоєчасне коригування

призвело до перевитрат ресурсів, і частка рішень, виконаних у встановлений строк. Особливе занепокоєння викликає показник рішень, реалізація яких спричинила погіршення ситуації — перевитрати коштів, укладення менш вигідних договорів тощо. Економічна ефективність контролю визначається порівнянням отриманих результатів із витраченими ресурсами, що набуває особливої ваги в умовах реформування та необхідності забезпечення прибутковості діяльності підприємства.

Виявлено й організаційні проблеми: окремі виконавці не повертають документи до канцелярії, що унеможлиблює ознайомлення з ними співвиконавців і негативно впливає на оперативність роботи. Мають місце випадки перекладання відповідальності з одного виконавця на іншого, через що документи тривалий час залишаються без реагування, а матеріали готуються поспіхом напередодні завершення строків, що погіршує їх якість.

Ефективний внутрішній контроль неможливий без належного організаційного забезпечення — положень, регламентів, інструкцій, які б координували дії структурних підрозділів та окремих осіб. Моніторинг якості організації контролю на підприємстві виявив ключові проблеми (табл. 2.4), що потребують вдосконалення: відсутність сектору внутрішнього контролю (як у складі відділу діловодства, так і як окремого підрозділу) та відсутність спеціалізованої методики чи внутрішнього стандарту, який би регламентував порядок контролю процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Оскільки повноваження й відповідальність за контроль зосереджені в однієї особи — керівника, а він фізично не може охопити весь обсяг роботи, частина функцій неминуче делегується підлеглим. У такій управлінській ієрархії кожен працівник має свого керівника, а більшість керівників — і підлеглих, що формує їхню подвійність ролей і впливає на особливості поведінки.

Таблиця 2.4 Показники оцінки якості технологій реалізації управлінських рішень ТДВ «Хмельницькзаліобетон»

Критерій відповідності		Критерій невідповідності	
Повнота охопту усіх ланок прийняття управлінських рішень контрольними заходами	+/-	Наявність сектору внутрішнього контролю	-
Доведення результатів контролю до вищого керівництва	+/-	Наявність планів контролю процесу управлінських рішень	-
Рівень професійної компетенції суб'єктів контролю за освітнім рівнем та досвідом роботи	+	Наявність відповідних внутрішньокорпоративних стандартів контрольного процесу	-
Наявність відповідних методик і нормативів	+	Оцінка якості прийняття управлінських рішень	-
Участь суб'єкту контролю в удосконаленні рішення	+	Наявність відповідних організаційних регламентів контролю процесу прийняття та реалізації управлінських рішень	-

Примітка. Складено автором на основі власних спостережень.

Належно організований контроль забезпечує зворотний зв'язок, без якого неможливе ефективне управління. Тому у сучасних управлінських структурах створюють організаційно-аналітичні підрозділи, які контролюють виконання рішень, наказів і розпоряджень. У цьому контексті логічною є пропозиція щодо створення окремого сектору внутрішнього контролю, що здійснював би не лише формальну перевірку документів (яку наразі забезпечує відділ діловодства), а й аналізував ступінь досягнення поставлених завдань.

Результативність реалізації управлінських рішень значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення — комплексу методів та інструментів, що формують основу для контролю. Тому проаналізуємо систему інформаційного забезпечення контролю на ТДВ «Хмельницькзаліобетон».

Основою такого забезпечення є документування управлінських процедур через організаційні регламенти — положення про відділи, посадові інструкції, стандарти, графіки, операційні інструкції тощо. Саме ці документи визначають компетенції та відповідальність працівників під час ухвалення

рішень і забезпечують юридичну обґрунтованість їхніх дій.

Обліково-аналітичне забезпечення контролю включає методи оперативного, фінансового й управлінського обліку, аналіз фінансової діяльності, а також спеціальні процедури отримання та перевірки інформації. На підприємстві ці дані переважно використовуються для ведення бухгалтерського обліку, підготовки фінансових звітів та оформлення відповідних документів.

Технічні ресурси відіграють допоміжну, але необхідну роль. Визначити їх повний склад складно, оскільки інструменти часто виконують кілька функцій одночасно. Наприклад, комп'ютери та програмне забезпечення бухгалтерії використовуються як для контролю виконання рішень, так і для виконання основних завдань відділу.

Складові програмного забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що використовуються для контролю управлінських рішень, подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 Програмне забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в технології реалізації управлінських рішень

Категорія	Мета	Фактична наявність та використання
1	2	3
Текстовий процесор	Вводить, запам'ятовує, редагує, переставляє, формує.	Word Master Використовується
Система електронного документообігу	Ведеться реєстр контрольних документів, що надходять до виконкому, за строками та періодичністю їх виконання	М.Е.Дос (Медок). Використовується
Широкі електронні таблиці	Дають змогу користувачу розробляти великі робочі відомості, розглядати питання контролю: строки, відповідальні особи, величина ресурсів тощо.	Excel Використовується
Управління базою даних	Містить списки найменувань, рахунків, предметів зберігання тощо, сортує в будь-якій послідовності наявну інформацію	Microsoft Access Не використовується
Складання графіків	Представляє цифрову інформацію у вигляді лінійних графіків, секторних діаграм і спеціальних графіків.	Спеціальне програмне забезпечення не використовується
Бухгалтерський облік	За допомогою електроніки веде фінансовий облік, наприклад, рахунків постачальників, амортизації, соціальні відрахування, заробітної плати.	1С Використовується

Продовж.табл. 2.5.

1	2	3
Управління запасами	Простежує рівні запасів, їх розміщення, витрати, обсяг продажів, доходи, окупність і резерви.	Спеціальне програмне забезпечення не використовується
Комунікації	Передає і приймає інформацію з інших комп'ютерів, комерційних баз даних та електронної пошти	Data Link
Управління проектами	Розробляє календарні плани, координує ресурси і контролює програми.	Спеціальне програмне забезпечення не використовується

Примітка. Складено автором.

Підприємство застосовує програмний продукт «1С: Підприємство», який забезпечує створення єдиної інформаційної системи для управління різними напрямками діяльності: персоналом, основними засобами та плануванням ремонтів, фінансами, взаєморозрахунками, бухгалтерським і податковим обліком тощо. Цей програмний продукт дозволяє менеджерам ефективно здійснювати поточне керівництво, приймати оперативні й стратегічні рішення на основі актуальних даних. Водночас система не містить інструментів для сценарного аналізу чи моделювання наслідків неструктурованих управлінських рішень, що певною мірою обмежує її аналітичні можливості.

Розглянемо проблеми, що виникають у системі інформаційного забезпечення контролю виконання рішень на ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Усі вхідні та вихідні документи проходять через відділ канцелярії та реєструються вручну в електронному модулі, створеному на базі М.Е.Дос (Медок). Через цей модуль здійснюється пересилання файлів, однак програма використовується здебільшого для надсилання сканованих копій паперових документів, що надходять або створюються в організації.

Попри можливість працювати без розвиненої системи електронного документообігу, використання М.Е.Дос значно ускладнює управління інформаційними потоками та породжує низку проблем, що впливають на виконання рішень [24]:

1. Ручна реєстрація документів. Дані про документи вносяться до

М.Е.Дос вручну, а додаткова інформація (маршрут, дата відправлення, адресат, відправник тощо) фіксується в окремих таблицях, які не обробляються автоматизованими системами.

2. Ручна маршрутизація. Документи передаються виконавцям за попередньо визначеним маршрутом без автоматизованої логістики.

3. Складність контролю строків виконання. Нагадування здійснюються вручну, через додаткові листи, що призводить до відсутності системного контролю та ризику несвоєчасного виконання завдань.

Ефективність функціонування системи інформаційного забезпечення контролю виконання рішень необхідно оцінювати комплексно. Для цього було обрано такі групи показників [7]: показники використання виробничої інформації та документації підприємства; показники ефективності маршрутизації й обробки інформаційних і документаційних потоків; показники ефективності інформаційно-технічних засобів підприємства.

Для оцінки системи інформаційного контролю виконання управлінських рішень ТДВ «Хмельницькзалізобетон» було застосовано метод експертних оцінок (табл. 2.6). Максимальна можлива оцінка за кожним критерієм становила 10 балів. За результатами дослідження три ключові параметри системи інформаційного забезпечення — якість передачі інформації та документації, цінність інформації і технологічність системи — отримали відповідно 5,49; 6,21 та 6,4 бала, що свідчить про середній рівень функціональності.

Отже, проведена оцінка демонструє, що система інформаційного забезпечення підприємства за визначеними критеріями працює недостатньо ефективно та потребує вдосконалення.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна дійти висновку, що система контролю виконання управлінських рішень на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» потребує комплексного вдосконалення. Виявлені недоліки свідчать про те, що наявні підходи до організації контролю не повною мірою забезпечують досягнення поставлених цілей, своєчасність

реагування та належну якість управлінських дій.

Таблиця 2.6. Оцінка рівня інформаційного забезпечення технологій реалізації управлінських рішень ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Критерії	Значимість критерію	Середня експертна оцінка, балів	Значення критерію з урахуванням його значимості
1	2	3	4
Параметр 1. Якість передачі виробничої інформації і документації			
Трудомісткість отримання інформації	0,36	5	1,8
Повнота інформаційного і документаційного масиву	0,49	6	2,94
Оперативність комплектування інформаційного і документаційного масиву	0,15	5	0,75
Загальна оцінка параметру 1 –			5,49
Параметр 2. Цінність інформації			
Точність інформації	0,54	7	3,78
Своєчасність інформації	0,33	5	1,65
Вартість інформації	0,13	6	0,78
Загальна оцінка параметру 2			6,21
Параметр 3. Рівень технологічності системи інформаційного забезпечення			
Рівень інформаційної забезпеченості, необхідної для виконання функцій співробітниками підприємства та прийняття управлінських рішень	0,35	6	2,1
Наявність можливості використання інформації та документації	0,4	7	2,8
Наявність і рівень розвитку інформаційно-технічних засобів комунікації	0,25	6	1,5
Загальна оцінка параметру 3			6,4

Примітка. Складено автором.

Насамперед удосконалення потребує система управління опрацюванням та використанням інформації й документації. Крім того, потребує покращення процес обґрунтування управлінських рішень, особливо у сфері інвестицій. Недостатній рівень аналітичної підтримки та відсутність інструментів прогнозування ризиків знижують якість прийнятих рішень і можуть призводити до нераціонального використання ресурсів.

Таким чином, подальший розвиток системи контролю на підприємстві має бути спрямований на підвищення її технологічності, формалізацію процедур, створення умов для своєчасного виявлення відхилень та поліпшення інвестиційного обґрунтування управлінських дій. Це дозволить зміцнити виконавську дисципліну, зменшити ризики управлінських помилок і підвищити загальну ефективність діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Пріоритетні напрями трансформації управлінських процесів у кризових та післякризових умовах

Управлінські процеси підприємств зазнають суттєвих змін під впливом кризових явищ, таких як воєнний стан, порушення логістичних ланцюгів, кадрові ризики, руйнування інфраструктури та різкі зміни ринкової кон'юнктури. Для забезпечення сталого функціонування та формування основ для повоєнного відновлення ТДВ «Хмельницькзалізобетон» необхідно трансформувати систему управління відповідно до нових викликів і можливостей. Така трансформація має здійснюватися комплексно, охоплюючи ключові напрями організації управлінських процесів.

У кризових та післякризових умовах діяльності підприємства ключовим завданням стає трансформація управлінських процесів відповідно до нових викликів. Першочергового значення набуває посилення стратегічного та антикризового управління, що передбачає формування гнучкої системи стратегічного планування, здатної оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Важливо розробляти сценарні стратегії для різних рівнів ризику, удосконалювати механізми управління ризиками, забезпечувати безперервність бізнес-процесів і впроваджувати системи моніторингу загроз і можливостей.

Наступним напрямом є оптимізація структури управління та розподілу відповідальності. У кризові періоди вирішальним є скорочення часу ухвалення рішень і підвищення відповідальності виконавців, що досягається шляхом

делегування повноважень, створення міжфункціональних робочих команд і чіткого визначення зон відповідальності в оновлених умовах діяльності.

Особливу увагу слід приділити розвитку системи управління знаннями та компетентностями персоналу. Умови невизначеності вимагають формування кадрового потенціалу, здатного швидко навчатися і адаптуватися. Пріоритетами є створення механізмів безперервного професійного навчання, розвиток компетенцій у сферах кризового управління, логістики та ризик-менеджменту, а також формування внутрішньої бази знань, що міститиме типові рішення та найпоширеніші помилки.

Управлінська ефективність значною мірою залежить від якості комунікацій, тому модернізація комунікаційних процесів стає критично важливою. Це включає впровадження цифрових платформ і каналів оперативного зв'язку, забезпечення прозорості управлінських рішень, доступності інформації та розвиток культури зворотного зв'язку.

Важливим напрямом трансформації є удосконалення системи контролю та мотивації. В умовах підвищених ризиків необхідно застосовувати адаптовані індикатори ефективності, розширювати систему матеріальних і нематеріальних стимулів та посилювати функції внутрішнього контролю для підвищення відповідальності працівників за результати.

Не менш значущою є активізація інноваційної діяльності та підтримка внутрішнього підприємництва. Це передбачає організацію конкурсів проєктів, розвиток внутрішніх інноваційних програм, стимулювання персоналу до пошуку нестандартних рішень і підтримку проєктних груп, що розробляють альтернативні варіанти управлінських рішень.

Завершальним напрямом трансформації управлінських процесів є розвиток інформаційних технологій. Сучасні ІТ-рішення забезпечують безперервність комунікацій, підвищують керованість підприємства та дозволяють ефективно контролювати виконання управлінських процедур. Доцільним є впровадження електронного документообігу, використання

платформ для колективної роботи та забезпечення кібербезпеки інформаційних ресурсів підприємства.

Таблиця 3.1. Пріоритетні напрями трансформації управлінських процесів у кризових та післякризових умовах

Напрямок	Ключові заходи (розширений опис)	Очікувані результати
1	2	3
1. Посилення стратегічного та антикризового управління	Розроблення сценарних стратегій підприємства щодо різних рівнів воєнних та економічних загроз; Удосконалення механізмів управління ризиками, включаючи ризики порушення логістики, збоїв у постачанні, нестачі персоналу; Запровадження принципів data-driven management: використання аналітики даних для прогнозування попиту, оцінки ризиків, моделювання сценаріїв, ухвалення управлінських рішень на основі фактичних даних, а не інтуїції;	Підвищення стійкості підприємства до зовнішніх шоків; Скорочення часу на реагування у кризових ситуаціях; Можливість швидко коригувати стратегію та тактику управління. Підвищення точності рішень завдяки використанню об'єктивних даних;
2. Оптимізація структури управління та розподілу відповідальності	Перегляд організаційної структури з урахуванням посилення горизонтальних зв'язків між підрозділами; Делегування оперативних рішень на рівень середніх менеджерів для прискорення реакції на зміни; Запровадження міжфункціональних оперативних команд, відповідальних за критичні напрями (логістика, постачання, безпека, відновлення виробництва); Регламентування зон відповідальності та повноважень з урахуванням змін у воєнних та післявоєнних умовах; Скорочення ієрархічних ланок для підвищення швидкості комунікацій.	Підвищення оперативності управлінських рішень; Зменшення управлінських затримок; Чітка координація дій між підрозділами; Підвищення відповідальності працівників і прозорості процесів.
3. Розвиток управління знаннями та компетентностями персоналу	Запровадження системи безперервного професійного навчання (micro-learning, онлайн-курси, внутрішні тренінги); Підготовка працівників до роботи в умовах невизначеності (кризове управління, логістика, ризик-менеджмент); Формування внутрішньої бази знань, яка містить типові рішення, алгоритми дій у кризових ситуаціях і типові помилки; Наставництво та передача знань між досвідченими та молодими працівниками.	Підвищення професійної готовності персоналу; Зменшення кількості помилок у кризових умовах; Швидша адаптація нових працівників; Створення інтелектуального капіталу підприємства.

Продовж.табл.3.1

1	2	3
4. Модернізація комунікаційних процесів	Впровадження цифрових платформ для оперативної комунікації (MS Teams, Telegram-канали, внутрішні CRM/ERP); – Забезпечення прозорості управлінських рішень та доступності інформації щодо завдань, строків, відповідальних; Формування культури конструктивного зворотного зв'язку між керівниками та працівниками; Розроблення внутрішніх стандартів кризових комунікацій.	Підвищення швидкості обміну інформацією; Зниження ризику дезінформації та непорозумінь; Зростання залученості працівників; Підвищення ефективності управлінських рішень.
5. Удосконалення системи контролю та мотивації	Впровадження адаптивних індикаторів ефективності (КРІ), актуальних у кризових та післякризових умовах; Посилення внутрішнього контролю щодо виконання завдань і дотримання строків; Формування гнучкої системи матеріальних стимулів (премії, доплати, разові заохочення); Розвиток нематеріальної мотивації (визнання досягнень, можливості навчання, кар'єрний ріст).	Зростання відповідальності працівників; Підвищення продуктивності праці; Поліпшення трудової мотивації; Зменшення плинності кадрів.
6. Активізація інноваційної діяльності та внутрішнього підприємництва	Організація конкурсів інноваційних проєктів (щоквартально); Підтримка ініціатив працівників щодо удосконалення процесів, продуктів, технологій; Створення умов для внутрішнього підприємництва (гранти, внутрішні акселератори); – Робота проєктних груп над альтернативними варіантами управлінських рішень.	Підвищення інноваційної активності персоналу; Запровадження нових рішень, актуальних для повоєнного відновлення; Формування культури творчості та ініціативності.
7. Розвиток інформаційних технологій	Запровадження електронного документообігу для спрощення управлінських процедур; Використання платформ для колективної роботи та управління проєктами; Посилення кібербезпеки інформаційних ресурсів; Використання хмарних технологій для зберігання та обміну даними.	Зростання швидкості та прозорості управлінських процесів; Безперервність комунікацій; Підвищення захищеності даних; Оптимізація витрат на документообіг і звітність.

Примітка. Запропоновано автором.

В умовах підвищеної невизначеності, зумовленої воєнним станом, частими змінами безпекової ситуації, порушенням логістичних ланцюгів та нестабільністю ринку, а також у період післякризового відновлення, особливого значення набуває перехід до моделі управління, заснованої на аналізі даних (data-driven management). Такий підхід дає змогу підприємству зменшити залежність управлінських рішень від суб'єктивних факторів, уникнути стратегічних помилок та забезпечити більшу передбачуваність управлінських дій. Data-driven управління ґрунтується на використанні об'єктивних, структурованих і якісно опрацьованих даних, що відображають ключові аспекти функціонування підприємства: виробничу та фінансову діяльність, поведінку споживачів, динаміку ринкового попиту, рівень операційних ризиків, логістичні операції, тенденції відновлення економіки та зміни в зовнішньому середовищі [62].

Оперування достовірними та актуальними даними дозволяє керівництву не лише аналізувати поточний стан підприємства, а й будувати прогностичні моделі, оцінювати можливі сценарії розвитку подій та ухвалювати рішення, що базуються на фактах, аналітичних висновках і кількісних показниках. У кризових умовах, коли помилки можуть мати значні фінансові та операційні наслідки, такий підхід стає критично важливим. Data-driven управління створює основу для своєчасного виявлення відхилень, оперативного реагування на ризики та глибокого розуміння внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства.

У результаті підприємство отримує можливість працювати більш гнучко та адаптивно, а система управління стає прозорішою, логічнішою та більш орієнтованою на довгостроковий розвиток і стійкість у посткризовий період.

Data-driven управління базується на системному використанні даних як основи для ухвалення управлінських рішень та стратегічного планування. Для ефективного функціонування цього підходу необхідно створити комплексну інфраструктуру, що охоплює всі ключові бізнес-процеси підприємства.

Ключові компоненти data-driven управління представлено у табл.3.2/

Таблиця 3.2. Основні елементи системи управління, заснованої на даних (data-driven)

Компонент	Зміст та ключові характеристики	Значення для підприємства в умовах війни та відновлення
Єдиний простір даних підприємства	Інтеграція фінансових, виробничих, збутових, логістичних і кадрових даних; цифровізація документообігу; стандартизація зберігання та структурування даних.	Забезпечення цілісності та доступності інформації; швидкий доступ до даних для ухвалення рішень; мінімізація інформаційних розривів.
BI-системи та аналітичні інструменти	Використання Power BI, Tableau, ERP/CRM; створення дашбордів; візуалізація даних; аналіз відхилень і тенденцій; сценарне моделювання.	Підвищення швидкості аналізу; можливість оперативно оцінювати ситуацію; підтримка стратегічного та антикризового управління.
Прогнозна аналітика та сценарне планування	Прогнозування попиту, ризиків, обсягів виробництва; аналіз логістичних загроз; оцінка потреб у ресурсах; моделювання сценаріїв відновлення потужностей.	Зниження невизначеності; можливість підготовки до різних сценаріїв; підвищення стійкості підприємства.
Прозорість та обґрунтованість рішень	Використання об'єктивних даних; зменшення суб'єктивності та інтуїтивних рішень; аргументоване інвестування; виявлення слабких місць процесів.	Підвищення точності рішень; покращення стратегічного планування; зростання довіри до управлінських дій.
Моніторинг у реальному часі	Оперативне відстеження показників діяльності; реагування на зміни впродовж годин; аналіз ситуації "на ходу".	Можливість швидко адаптувати діяльність до змін безпекової ситуації; мінімізація збитків у кризові моменти.
Розвиток аналітичних компетентностей персоналу	Навчання роботі з аналітичними інструментами; розвиток статистичних і прогнозних навичок; культура data-driven мислення.	Формування evidence-based управління; підвищення професійної автономності персоналу; покращення якості управлінських рішень.

Примітка. Запропоновано автором.

Першим складником є формування єдиного простору даних, яке передбачає інтеграцію фінансових, виробничих, збутових, логістичних і кадрових потоків інформації в узгоджену систему. Це потребує цифровізації документообігу, автоматизації управлінських процесів і запровадження єдиних стандартів зберігання, структурування та уніфікації даних, що забезпечує їх цілісність та доступність для аналізу [63].

Другим напрямом є застосування сучасних інструментів бізнес-аналітики (BI-систем), зокрема Power BI, Tableau або спеціалізованих ERP/CRM-рішень. Використання таких інструментів дозволяє створювати інтерактивні дашборди для керівництва, візуалізувати ключові показники діяльності, аналізувати відхилення та тенденції, а також моделювати сценарії розвитку подій у режимі what-if analysis. Це сприяє підвищенню точності оцінок і швидкості реагування в умовах змінного середовища.

Третім ключовим складником є прогнозна аналітика та моделювання сценаріїв. У воєнних та післявоєнних умовах, коли підприємства працюють у середовищі підвищених ризиків, здатність прогнозувати зміни ринку, попит, логістичні обмеження та потребу в ресурсах стає критично важливою. Data-driven підхід забезпечує можливість оцінювати ймовірність фінансових і виробничих ризиків, формувати сценарії відновлення потужностей і планувати дії з урахуванням різних варіантів розвитку ситуації.

Наступним елементом є забезпечення прозорості та обґрунтованості управлінських рішень. Використання об'єктивних даних мінімізує вплив суб'єктивних чинників, інтуїтивних припущень і особистих уподобань керівників, що особливо важливо в кризових умовах. Дані дозволяють точніше планувати діяльність, своєчасно виявляти слабкі місця організаційних процесів, аргументувати інвестиційні рішення та визначати напрями стратегічного розвитку підприємства.

П'ятим важливим компонентом є оперативний моніторинг діяльності в режимі реального часу. У ситуації частих змін безпекової ситуації, нестабільності логістики, коливань ринку чи перебоїв у постачанні підприємство повинно мати можливість реагувати протягом годин, а не днів чи тижнів. Data-driven управління створює саме такі умови, забезпечуючи швидкий доступ до актуальної інформації та оперативний аналіз ситуації.

Завершальним складником є розвиток аналітичних компетентностей персоналу. Для успішного впровадження data-driven підходу необхідно інвестувати в навчання співробітників, формуючи навички роботи з

аналітичними програмами, знання статистичних та прогнозних методик, а також базові компетенції з управління даними. Це сприяє формуванню організаційної культури, яка базується на доказах (evidence-based management), та забезпечує стабільне підвищення якості управлінських рішень.

Узагальнення ключових компонентів data-driven управління демонструє, що перехід до моделі ухвалення рішень, заснованої на даних, є стратегічною необхідністю для підприємств, що працюють в умовах воєнної нестабільності та післякризового відновлення. Представлені елементи — від формування єдиного простору даних до розвитку аналітичних компетентностей — утворюють цілісну систему, яка підвищує адаптивність, точність та ефективність управлінських процесів. Використання сучасних ВІ-інструментів, прогнозної аналітики та оперативного моніторингу дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зовнішні виклики, мінімізувати ризики та забезпечувати безперервність діяльності. Розвиток аналітичної культури серед персоналу, у свою чергу, створює передумови для evidence-based управління, яке знижує ймовірність стратегічних помилок та сприяє обґрунтованому плануванню. У комплексі ці компоненти формують основу для відновлення, модернізації та довгострокового розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у посткризовий період.

3.2. Оптимізація процесів розробки й реалізації управлінських рішень

Для забезпечення ефективності технології розробки та реалізації управлінських рішень необхідно: своєчасно виявляти й аналізувати проблеми; регулярно оцінювати ефективність як процесу розробки, так і процесу впровадження рішень; залучати до їх підготовки співробітників, дотичних до проблематики, причому на ранніх етапах роботи та з урахуванням відповідності їхньої кваліфікації складності завдання.

Розробка й реалізація управлінських рішень є складним процесом, який навіть для досвідчених керівників не завжди забезпечує очікуваний результат. Тому управління ефективністю рішень у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» здійснюється шляхом застосування системи кількісних і якісних оцінок, що базуються на реальних показниках, нормативних вимогах і стандартах ефективності випущеної продукції.

На підставі дослідження технології прийняття управлінських рішень нами було проведено емпіричне анкетне опитування керівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон». До вибірки увійшли керівники різних рівнів: 40 % — вищої ланки, 35 % — середньої та 25 % — нижчої ланки управління.

У ході опитування респондентів просили зазначити проблеми, з якими вони стикаються під час розробки та реалізації управлінських рішень, а також оцінити частоту їх виникнення. Незважаючи на відмінності в оцінках між рівнями управління, найпоширенішими виявилися такі труднощі: надмірний обсяг інформації, що надходить; брак часу на розробку й реалізацію рішень; недостатній обсяг необхідних знань; новизна й складність проблемних ситуацій (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. Оцінка частоти виникнення проблем при розробці та реалізації управлінських рішень у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (за п'ятибальною шкалою)

Види проблем	Середній бал по вибірці
1. Великий обсяг інформації, що надходить	3,61
2. Брак часу для розробки та реалізації управлінських рішень	3,24
3. Недостатній обсяг знань (організаційні знання)	3,14
4. Новизна проблеми	3,09
5. Недостатній обсяг інформації про проблему	2,62

Примітка. Складено автором на основі анкетного опитування

Дослідження показало, що управління діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у сучасних умовах має ґрунтуватися не лише на аналізі зовнішнього середовища, а й на ефективному формуванні та використанні внутрішніх ресурсів, передусім інтелектуальних. Ключовим ресурсом стають знання, а здатність підприємства й його працівників

отримувати, накопичувати, зберігати та застосовувати їх — найважливіший чинник формування конкурентної переваги.

Керівники ТДВ «Хмельницькзалізобетон» відзначають знання як провідну компетенцію, що найбільш суттєво впливає на якість і результативність управлінських рішень. Важливою є також роль пізнавальних здібностей — уміння збирати, систематизувати та аналізувати інформацію (табл. 3.4).

Таблиця 3.4. Оцінка якостей і навичок, необхідних керівнику при прийнятті управлінських рішень (за п'ятибальною шкалою)

Види	Середній бал по вибірці
1. Знання	4,4
2. Пізнавальні здібності	4,3
3. Спеціальні здібності	3,9
4. Технологічні навички	3,9
5. Характеристики особистості	3,5

Примітка. Складено автором на основі анкетного опитування

Одним із ключових напрямів удосконалення технології розробки та реалізації управлінських рішень є створення умов для безперервного навчання керівників. Для ефективного прийняття рішень необхідно не лише мати відповідні знання, а й бути готовими оперативно застосовувати їх у нових, нестандартних ситуаціях. Тому поряд із традиційними формами навчання важливо активно підтримувати комунікаційні процеси всередині підприємства та розвивати навчання безпосередньо на робочому місці, залучаючи працівників до процесу розробки управлінських рішень.

Зважаючи на те, що знання керівників є різноманітними та охоплюють широкий спектр професійних, аналітичних, управлінських і психологічних компетенцій, важливо визначити ті їх групи, які є найбільш затребуваними в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. На основі результатів опитування було сформовано узагальнений профіль пріоритетних знань за ключовими групами — професійно-технологічними, аналітичними, управлінськими, психологічними, правовими та економічними. Саме ці знання

забезпечують ефективність розробки та реалізації управлінських рішень у сучасних умовах функціонування підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5. Узагальнений профіль пріоритетних знань керівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у період воєнного стану та повоєнного відновлення

Групи знань, необхідних керівнику	Знання, необхідні під час розробки та реалізації управлінських рішень (постійна потреба)	Знання, потреба в застосуванні яких виникає періодично
1	2	3
Професійно-технологічні знання	<ul style="list-style-type: none"> – глибокі знання технологій виробництва, модернізації та адаптації обладнання до роботи в умовах обмежених ресурсів; – уміння впроваджувати інноваційні рішення та технології, що підвищують стійкість виробництва під час війни; – навички забезпечення безперервності виробничого процесу в умовах ризиків, загроз або перебоїв. 	<ul style="list-style-type: none"> – знання особливостей модернізації інфраструктури в період відновлення; – використання технологій енергоефективності та альтернативних джерел живлення; – особливості логістики та транспортних операцій в умовах воєнного стану.
Аналітичні та стратегічні знання	<ul style="list-style-type: none"> – аналітичне мислення, здатність розробляти сценарії розвитку подій у кризових умовах; – стратегічне планування та визначення пріоритетів в умовах нестабільності; – уміння оцінювати ризики та оперативно коригувати рішення. 	<ul style="list-style-type: none"> – знання методів стратегічного прогнозування у сфері відбудови; – навички аналізу ринкових можливостей у повоєнний період; – інструменти оцінки ефективності інвестиційних проєктів відновлення.
Управлінсько-комунікаційні знання	<ul style="list-style-type: none"> – уміння організувати командну роботу в умовах підвищеного стресу та ризику; – навички ефективної комунікації з персоналом, партнерами, органами влади; – конфліктологія: запобігання й врегулювання конфліктів у нестабільних ситуаціях. 	<ul style="list-style-type: none"> – знання технік фасилітації та переговорів для залучення інвесторів і донорів; – комунікація зі стейкхолдерами під час реалізації відбудовних проєктів; – застосування методів кризових комунікацій.
Психологічні та соціально-поведінкові знання	<ul style="list-style-type: none"> – навички психологічної підтримки персоналу в стресових умовах; – уміння зберігати мотивацію працівників під час тривалих криз; – здатність керувати командою, що працює в умовах високої невизначеності. 	<ul style="list-style-type: none"> – знання з подолання професійного вигорання; – методи адаптації персоналу в період післякризового відновлення; – особливості взаємодії з уразливими групами працівників.

Продовж.табл.3.5

1	2	3
Правові та нормативні знання	<ul style="list-style-type: none"> – знання нормативно-правових актів, які регулюють роботу підприємств у період воєнного стану; – уміння дотримуватися вимог безпеки, мобілізаційної підготовки та трудового законодавства в умовах війни. 	<ul style="list-style-type: none"> – знання процедур отримання компенсацій, грантів і державної підтримки у сфері відновлення; – нормативи взаємодії з органами військової адміністрації; – особливості укладання договорів в умовах відбудови.
Економічні та фінансові знання	<ul style="list-style-type: none"> – управління фінансовими ресурсами в умовах обмеженості та нестабільності; – уміння формувати антикризові бюджети та контролювати витрати; – знання економічних інструментів підвищення стійкості підприємства. 	<ul style="list-style-type: none"> – фінансове планування у проєктах відновлення; – методи залучення інвестицій і грантів; – оцінка економічної ефективності стратегічних рішень у довгостроковій перспективі.

Примітка. Запропоновано автором.

Представлена у таблиці 3.5 система класифікації знань узагальнює ключові компетентнісні вимоги до керівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Знання поділено на широкі групи, що відображають різні сфери управлінської діяльності — від професійно-технологічної до психологічної та правової. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити, які саме компетенції є критично важливими для прийняття ефективних управлінських рішень у нестабільних умовах функціонування підприємства.

У кожній групі виділено два рівні потреби: знання, необхідні на постійній основі, без яких якісна розробка та реалізація управлінських рішень є неможливою; знання, що використовуються періодично, залежно від специфіки ситуації, потреб підприємства або характеру окремих управлінських завдань.

Такий підхід дає змогу не лише окреслити пріоритетні напрями розвитку компетентностей керівників, а й сформувати основу для планування навчальних програм, підвищення кваліфікації, розвитку управлінського потенціалу та адаптації кадрової політики підприємства в період відновлення. Представлений профіль знань може слугувати практичним інструментом для

удосконалення системи управління, формування кадрового резерву та підвищення ефективності управлінських рішень у ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Поряд із підвищенням компетентності керівників важливим завданням є удосконалення інформаційного забезпечення управління в ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Це передбачає приведення кількісних і якісних характеристик інформації у відповідність до управлінських потреб, формування внутрішніх інформаційних ресурсів — баз даних, систем обліку, довідників — а також забезпечення доступу керівників усіх рівнів до зовнішніх джерел інформації.

Технологія розробки та реалізації управлінських рішень на підприємстві є складним процесом, на ефективність якого впливає низка факторів. На основі проведеного опитування ці фактори було ідентифіковано та згруповано за рівнем впливу:

Фактори з істотним впливом: ефективність контролю діяльності працівників під час розробки та реалізації управлінських рішень; рівень мотивації виконавців.

Фактори зі слабким впливом: рівень компетентності персоналу; ефективність каналів зворотного зв'язку; особистісні характеристики керівника.

Фактори з незначним впливом: соціальний статус керівника; неформальні норми поведінки серед підлеглих.

На думку респондентів, найвагомим чинником ефективності технології розробки та реалізації управлінських рішень є контроль за діяльністю виконавців і їхня мотивація. Водночас компетентність персоналу, за оцінками опитаних, має відносно слабкий вплив, що може свідчити про схильність керівників до більш авторитарного стилю управління.

Разом із тим не можна недооцінювати значення контролю — 50 % респондентів вважають його найважливішим елементом забезпечення ефективності управлінських рішень. Система критеріїв оцінювання та

механізм здійснення контролю повинні відповідати потребам управління та специфіці роботи окремих підрозділів. Ефективними інструментами контролю можуть слугувати внутрішні інститути підприємства: правила внутрішнього розпорядку, регламенти бізнес-процесів, посадові інструкції тощо.

Крім того, 55,7 % керівників відзначають значний вплив рівня мотивації персоналу. Для її підвищення необхідно розширювати систему матеріальних стимулів, зокрема через диференціацію оплати праці. Система заохочень має регулярно переглядатися з урахуванням потреб, інтересів та очікувань працівників.

Для підвищення ефективності технології розробки та реалізації управлінських рішень у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» доцільно реалізувати такі рекомендації:

- підвищення якості підготовки та реалізації управлінських рішень;
- розвиток системи управління;
- модернізація комунікаційних процесів;
- посилення корпоративної культури;
- формування дієвої системи контролю.

Під час навчання менеджерів слід акцентувати увагу на типових помилках, необхідності дотримання раціональної процедури прийняття рішення та чіткому формулюванні проблеми. Частою помилкою є передчасне зупинення на першому прийнятному варіанті через нестачу часу або невміння працювати з альтернативами. Тому менеджерів необхідно навчати генерувати широкий спектр можливих рішень без їх негайного оцінювання, а аналіз проводити вже після формування повного набору варіантів.

У цьому контексті пропонується створити на підприємстві дві проектні (робочі) групи, які конкуруватимуть між собою. Групам пропонується однакова управлінська проблема, і кожна повинна розробити якомога більше варіантів її розв'язання. За найбільш ефективне рішення передбачено преміювання переможців. Такий підхід стимулюватиме творче мислення,

підвищить якість оцінювання альтернатив та сприятиме прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень.

У сучасних умовах воєнного стану та майбутнього повоєнного відновлення особливої актуальності набуває безперервний розвиток компетентностей персоналу. У зв'язку з цим доцільно організувати для працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» систематичне навчання та участь у тренінгах, спрямованих на опанування сучасних методів управління, кризового реагування та адаптації виробничих процесів. Наприклад, можна направляти групи співробітників (5–7 осіб) на короткострокові навчальні програми, які проводяться у вихідні дні або в онлайн-форматі. Це дозволить уникнути додаткових витрат на відрядження та не порушуватиме виробничий процес. У результаті працівники отримають нові теоретичні та практичні знання, які можуть бути використані в умовах нестабільності, а також передані іншим членам колективу.

Бізнес-тренери та внутрішні наставники підприємства повинні приділяти особливу увагу прийняттю рішень в умовах високої невизначеності, що характерно для періоду війни та відбудови. Це стосується, зокрема:

- запуску нових бізнес-проектів у змінених економічних умовах;
- роботи в умовах різкої зміни ринкової кон'юнктури та логістичних обмежень;
- реагування на посилення конкуренції у повоєнний період.

Керівникам ТДВ «Хмельницькзалізобетон» рекомендується створити систему збору й аналізу типових управлінських помилок, що виникають під час роботи в кризових умовах. Узагальнені дані доцільно передавати командам, які працюють над подібними проектами, а також включати їх у програми професійного розвитку, ознайомчі матеріали для нових співробітників і внутрішні корпоративні видання.

Для розвитку творчого потенціалу та здатності керівників генерувати альтернативні управлінські рішення пропонується один раз на квартал проводити конкурс бізнес-проектів серед управлінців. Тематика конкурсів

може охоплювати питання стратегічного розвитку підприємства, розроблення нових видів продукції, удосконалення виробничих процесів або адаптації компанії до умов післявоєнного відновлення. За найкращі рішення доцільно передбачати преміювання або додаткові дні оплачуваної відпустки. Такі конкурси можуть бути відкритими для всіх працівників, що сприятиме залученню нових ідей і формуванню культури інновацій.

Відкрите обговорення управлінських помилок керівником сприяє формуванню атмосфери довіри, заохочує працівників до самонавчання та впровадження інноваційних підходів. У контексті воєнного стану це особливо важливо, оскільки помилки можуть мати значно серйозніші наслідки, а здатність оперативно навчатися та адаптуватися стає критичною для виживання підприємства.

Ефективна комунікація також є необхідною умовою управління в період нестабільності. Працівників слід регулярно інформувати про стратегічні напрями діяльності, соціальну політику підприємства, нові проекти, зміни у взаємодії з постачальниками та замовниками, а також про роль підприємства у відбудові регіону.

З огляду на це можна визначити основні напрями підвищення якості управлінських рішень:

- удосконалення процедури їх прийняття;
- чітке формулювання управлінських проблем;
- аналіз цінності кожної альтернативи;
- навчання на реальних прикладах управлінських помилок, зокрема тих, що виникають у період війни та відновлення.

Для реалізації цих напрямів слід включити відповідні навчальні матеріали та методичні рекомендації:

- у програми перепідготовки й підвищення кваліфікації;
- у тренінги та адаптаційні пакети для нових працівників;
- у внутрішні корпоративні інформаційні ресурси;
- у матеріали, що публікуються на вебсайті підприємства.

В таблиці 3.3 узагальнено основні пропозиції щодо удосконалення технології розробки та реалізації управлінських рішень на ТДВ «Хмельницькзалізобетон», які було розглянуто вище.

Таблиця 3.3. Пропозиції щодо підвищення ефективності розробки та реалізації управлінських рішень у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення

Напрямок удосконалення	Заходи	Очікувані результати
1. Підвищення компетентності керівників	Участь у короткострокових онлайн-тренінгах (кризове управління, управління ризиками, адаптивне лідерство). Організація внутрішніх тренінгів та обміну досвідом між структурними підрозділами.	Зростання професійної готовності керівників діяти в умовах невизначеності. Швидша адаптація управлінських рішень до змін безпекового та економічного середовища.
2. Розвиток системи управління знаннями	Формування бази даних типових рішень та управлінських помилок. Систематизація практик, що довели ефективність у воєнних умовах.	Скорочення часу на ухвалення рішень. Зменшення кількості повторюваних помилок.
3. Активізація інноваційної діяльності персоналу	Створення двох конкуруючих проектних груп для генерування альтернативних рішень. Щоквартальний конкурс бізнес-проектів (нова продукція, відновлення виробництва, підвищення енергоефективності).	Підвищення креативності персоналу. Отримання нетривіальних рішень, актуальних у період відновлення.
4. Удосконалення системи контролю та мотивації	Підсилення контролю за виконанням завдань із використанням інструментів оперативної звітності. Розширення системи матеріального та нематеріального стимулювання.	Зростання дисципліни та відповідальності виконавців. Підвищення зацікавленості працівників у досягненні результату.
5. Поліпшення комунікаційних процесів	Регулярне інформування працівників про стратегічні напрями діяльності, соціальну політику, проекти відбудови. Використання цифрових каналів комунікації для оперативного обміну інформацією.	Формування атмосфери довіри та залученості. Зменшення інформаційних втрат у процесі управління.
6. Включення аналітичних матеріалів до освітніх програм	Актуалізація програм підвищення кваліфікації з урахуванням викликів війни. Включення кейсів і типових помилок до навчальних модулів для нових співробітників.	Підвищення рівня самоаналізу та самонавчання. Швидша адаптація нових працівників до реалій діяльності підприємства.

Примітка. Складено автором

Представлена таблиця узагальнює ключові напрями вдосконалення технології розробки та реалізації управлінських рішень у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з урахуванням викликів воєнного стану та необхідності повоєнного відновлення. Запропоновані заходи комплексно охоплюють розвиток управлінських компетенцій, формування системи управління знаннями, удосконалення комунікаційних та контрольних механізмів, а також стимулювання інноваційної активності персоналу. Упровадження цих ініціатив сприятиме підвищенню адаптивності підприємства, зміцненню його кадрового потенціалу та покращенню якості управлінських рішень у кризових та післякризових умовах. Очікуваним результатом стане не лише зростання ефективності управління, а й формування внутрішніх організаційних ресурсів, здатних забезпечити стійкий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У роботі здійснено теоретичне узагальнення та представлено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності процесу розроблення, ухвалення та реалізації управлінських рішень на підприємстві в умовах невизначеності та ризиків воєнного стану:

1. Розглянуто зміст поняття «управлінське рішення» та встановлено, що воно є результатом цілеспрямованої діяльності керівника щодо вибору оптимальної альтернативи для розв'язання проблеми. Узагальнено та систематизовано класифікаційні ознаки управлінських рішень: за змістом, характером, рівнем визначеності, масштабом, часовим горизонтом і ступенем інноваційності. Це дозволило окреслити їх роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Визначено, що процес управління діяльністю організації завжди реалізується за допомогою технології розробки управлінських рішень, суть якої виражається в побудові організаційних моделей вирішення проблем, а також розробці механізмів їх реалізації. Встановлено, що технології розробки управлінських рішень включають: методи і засоби збору та обробки інформації; методи обґрунтування та розробки рішень, способи залучення персоналу до їх прийняття.

2. Розглянуто основні технології розроблення управлінських рішень, що ґрунтуються на цільовому підході (ініціативно-цільові, програмно-цільові та регламентні технології), а також процесорні технології, які забезпечують їх практичну реалізацію. Опрацьовано методичний інструментарій, що формує основу технологій розроблення управлінських рішень. Досліджено методичні підходи до прийняття управлінських рішень на підприємстві, зокрема методи, що застосовуються на етапі розроблення рішення (методи діагностики управлінської проблеми), та методи, які використовуються під час ухвалення рішення (генерування ідей, оцінювання альтернатив і вибір оптимального варіанта).

3. Практичні аспекти технології розроблення та реалізації управлінських рішень досліджено на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» — одному з провідних виробників будівельних матеріалів Хмельниччини. Надано загальну характеристику підприємства та проаналізовано його основні техніко-економічні показники. Визначено, що на підприємстві функціонує централізована система управління, у межах якої ключові повноваження щодо прийняття важливих рішень зосереджені на рівні вищого керівництва. Технологія розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень охоплює такі етапи: виявлення проблеми; аналіз обставин і формування цілей; збір інформації та визначення критеріїв оцінювання; розроблення проєкту рішення; оцінювання альтернатив і вибір оптимального варіанта; правове оформлення; доведення рішення до виконавців; організація виконання; контроль та оцінювання результатів.

Проаналізовано систему контролю, інформаційного забезпечення та організаційної підтримки управлінських рішень. Виявлено низку проблем, зокрема недосконалість документообігу, недостатню автоматизацію процесів, затримки комунікацій та відсутність спеціалізованого підрозділу внутрішнього контролю. Система оцінена як така, що має середній рівень ефективності та потребує подальшого удосконалення.

4. У процесі дослідження технологій розроблення та реалізації управлінських рішень на підприємстві було визначено стиль прийняття рішень керівником, з'ясовано види управлінських рішень, що застосовуються на підприємстві, а також окреслено набір стандартних процедур, які використовуються в управлінській практиці. Проаналізовано участь різних структурних підрозділів у розробленні та виконанні управлінських рішень, а також інструментарій, що застосовується в цьому процесі. За результатами аналізу практичних аспектів розроблення та реалізації управлінських рішень у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» виявлено низку проблемних зон, серед яких: недостатнє використання сучасних інструментів прийняття рішень (особливо в частині інвестиційних рішень), а також повільне впровадження сучасних

інформаційних систем, що забезпечують підтримку процесів ухвалення та реалізації рішень.

5. Окреслено ключові напрями модернізації управлінських процесів, необхідні для забезпечення стійкості підприємства в умовах воєнного стану та періоду відновлення. Зокрема, визначено потребу у посиленні стратегічного та антикризового управління, оптимізації організаційної структури та чіткому розподілі відповідальності між рівнями менеджменту. Обґрунтовано необхідність переходу до антикризової та проактивної моделі управління, впровадження data-driven інструментів, оптимізації організаційної структури, посилення функцій внутрішнього контролю, модернізації комунікацій та розвитку системи управління знаннями. Визначено, що в умовах воєнного стану ключового значення набувають швидкість реагування, прогнозування ризиків та адаптивність рішень.

6. Запропоновано комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення результативності управління: створення конкуруючих творчих груп для генерування альтернативних рішень; організація тренінгів і програм безперервного розвитку управлінських компетентностей; формування корпоративної бази типових рішень; удосконалення інформаційної інфраструктури шляхом впровадження цифрових платформ та аналітичних систем. Рекомендовано проводити регулярні конкурси проєктів і запровадити інструменти нематеріальної та матеріальної мотивації, що підсилуватимуть залученість персоналу до процесу прийняття рішень.

Зазначені рекомендації орієнтовані на підвищення якості управлінських рішень, скорочення часу їх розроблення, зменшення управлінських ризиків та забезпечення більшої ефективності їх реалізації в умовах воєнного стану та подальшого відновлення підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автоматизація діловодства і документообігу. URL: <https://conto.com.ua/ua/solutions/avtomatizatsiya-ucheta-v-selskom-khozyaystve/>.
2. Асаул А. М., Коваль О. С. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах. *Економіка України*. 2013. № 11. С. 29-31.
3. Атаманюк Д. В. Технологія прийняття рішень у менеджменті. URL: <chrome-extension://ohfgljdgelakfkefopgkclcohadegdpjf/http://repository.ldufk.edu.ua/bitstream.pdf>
4. Барабаш Ю.О. Методи та етапи прийняття управлінських рішень. *Економічний вісник Донбасу*. №4 (14). 2008. С. 121-123.
5. Батюк Б. Б., Вороний І. В. Теорія прийняття управлінських рішень в менеджменті підприємства та їх класифікація. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія: Економічні науки*. 2016. Т. 18, № 2. С. 3 – 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/smlnues_2016_18_2_3
6. Брінь П.В., Сіробаба Я.Г. Порівняння методів оцінювання ефективності інвестиційних проектів. *Вісник Національного технічного університету ХПІ. Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2016. №. 13. С. 71-72.
7. Виноградова О. В. Проблеми регламентації контролю процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 195-201.
8. Віхляєва С. І., Федяй В. І. Шляхи оптимізації управлінських рішень підприємства в умовах ризику та невизначеності. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 67 (1040). С. 143-147.
9. Волобуєв М. О. Обґрунтування технології прийняття управлінських рішень. *Управління розвитком*. 2013. № 1 (141). С. 72–73.

10. Волошин О.Ф. Моделі та методи прийняття рішень : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет». 2010. 336 с.
11. Гаврилко, І. М. Механізм прийняття та реалізації управлінських рішень на засадах моніторингу та контролю в менеджменті аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 1. С. 57-63.
12. Гаркуша Н.М. Моделі та методи прийняття рішень при аналізі та аудиті: навч. посібн. К., Знання, 2018. 591 с
13. Глоба Г.О. Розкриття змісту поняття «управлінське рішення» та пошук відповідного йому денотата. *Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи* (збірник тез IV студентської науково-практичної конференції, 23 квітня 2009 р.). URL: <http://kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2009-1/doc/07.pdf>
14. Гросул В.А. Оптимізація управлінських рішень торговельного підприємства. URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VMSU/econ/2009_1/09gvanoa.htm
15. Гура О.Л. Програмне забезпечення процесу управління інвестиційним проектом підприємства. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. №1 (78). С. 111-120.
16. Дорош Н. І., Чечуй А. В. Організаційні аспекти внутрішнього контролю та зовнішнього аудиту товарів на підприємствах роздрібною торгівлі. *Облік і фінанси: в 4 т. Київ*. 2019. Т. 1. С. 11-19.
17. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т., Т 2. Львів : Світ, 2006. 568 с
18. Єрмошенко М.М. Менеджмент: навч. посібн. К. : Національна академія управління, 2006. 656 с.
19. Жовковська Т. В. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Ужгород, 2018. Вип. 19. Ч. 1. С. 146-151

20. Жуков В.В. Методичні підходи до оцінки привабливості інвестиційних проектів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13. Ч.1. С. 100-105.

21. Засоби планування та реалізації ІТ-проектів: рекомендації до вивчення дисципліни : навч. посіб. для студ. спеціальності 122 «Комп'ютерні науки та інформаційні технології», спеціалізації «Інформаційні технології в біології та медицині» / В.С. Якимчук, О.К. Носовець ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові данні (1 файл, 4.64 МВ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 52 с.

22. Кабаченко Д. В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Економічний вісник*. 2019. № 2. С. 107–115.

23. Клімова А., Агєєва І. В. Процес прийняття управлінських рішень на сучасних підприємствах. *Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти*. 2020. С. 275-278

24. Коваленко В. Інформатизація на службі контролю. *Урядовий кур'єр* від 21.06.2003. № 71. С.3.

25. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособие. К. : МАУП, 2004. 504 с.

26. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Теорія прийняття рішень» для студентів спеціальності 122 "Комп'ютерні науки" денної форми навчання / Акуленко К.Ю., Рівне: НУВГП, 2017. 51 с.

27. Кузнецова І., Сокурєнко І. Технологія прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 5 (268). С. 169-188.

28. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. К. : Академвидав, 2003. 416 с.

29. Лаврук О.С., Славіна Н.А. Методичні підходи до розробки і реалізації управлінських рішень у системі управління колективом підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 5. С. 42–48.

30. Мала Н. Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. URL: <http://vlp.com.ua/node/1905>
31. Малюкіна А. О. Аналіз процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. Чернігів, 2014. №4 (24). С. 123-126.
32. Мочаліна З.М. Конспект лекцій з дисципліни «Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті» (для студентів 5 курсу денної та 6 курсу заочної форм навчання спеціальності «Облік і аудит»). Х.: ХНАМГ, 2011. 102 с.
33. Накрийко А. В, Кужада Т. С. Дослідження технології прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві. Інноваційний розвиток: стратегічний погляд у майбутнє : матеріали шостої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича, ТНТУ імені Івана Пулюя (Тернопіль, 6 квітня 2017 року). Тернопіль : ТНТУ, 2017. С. 41–42.
34. Овдіюк О. М. Методологічні основи розробки основних етапів управлінських рішень в підприємницьких структурах. *Ефективна економіка*. 2019. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7220>
35. Основні технічні характеристики ETITEC S B-PV 1500/12,5 Y. URL: <https://www.eti.ua/katalohy/obshhij-katalog/etitec-ogranichiteliperenaprjazhenija>
36. Основні технічні характеристики КАБЕЛЬ SOLAR-ENERGY-PV1-F 6 ММ². URL: <https://energiya-prirody.prom.ua/p550137138-kabel-solar-energy.html>
37. Основні технічні характеристики системи моніторингу. URL: <https://www.solartopstore.com/collections/fronius-monitoringand-accessories/products/fronius-datamanager-box-2-0>
38. Основні технічні характеристики фотоелектричних модулів Ja Solar JAM60S09-320/PR 320 WP, MONO. URL: http://goingsolar.com.ua/content/files/tehnchn-xarakteristiki-sonjachnpanel-ja-solar-jam60s09-320w_93725551.pdf

39. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
40. Шишко В. Д. Підходи до розроблення та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику . *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Юридичні науки. 2016. № 855. С. 218–224.
41. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
42. Семенова Т.В. Порівняльна оцінка інвестиційних проектів з урахуванням їх ефективності і рівня ризику. *Молодий вчений*. 2016. № 12.1. С. 962-965
43. Серебрякова Т.Ю. Теорія і методологія наскрізного внутрішнього контролю (монографія). М.: Инфра-М, 2012. 328 с.
44. Слюсарєва Л.А. Основи прийняття управлінських рішень щодо розвитку підприємства. *Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет*. 2017. Вип. 9. С. 642–646.
45. Стадник В. В. Менеджмент. К. : Академвидав, 2003. 464 с.
46. Статівка Н. В., Дробязко Л. В. Науковий підхід до удосконалення класифікації управлінських рішень у підприємницьких структурах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 3. С. 92-97.
47. Сухарева Л.О. Загальна логіка і принципи моделювання методик контролю управлінських рішень. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2012. Вип. 1 (22). С.371-383.
48. Тарабан С.В. Сутність поняття «прийняття управлінських рішень». *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2009. №1. С. 170-174.
49. Теорія прийняття рішень : підручник / за заг. ред. М.П. Бутка [М.П. Бутко, І.М. Бутко, В.П. Мащенко та ін.]. Київ : Центр учб. літ-ри, 2015. 360 с.

50. Тернова І. А, Юшкова М. М. Сутність управлінських рішень та оцінка ефективності управління. Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., (Луцьк, 7 грудня 2017 р.). Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2017. С. 147-149.
51. Тренінги, семінари, навчальні курси з управління проектами. URL: <https://www.training.com.ua/action/open/theme/30>
52. Фролова Л. В. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень на підприємстві. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2013. № 2. С. 234-243
53. Хміль Ф.І. Менеджмент. Підручник. К.: Вища шк., 1999. 351 с.
54. Цюцюра М.І. Розробка структури моделі спрямованого управління проектами. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Зб. наук. праць. К.: НАУ, 2009. Вип. 26. С. 5–12.
55. Чередник В. А. Теоретична сутність поняття «управлінське рішення» та класифікація управлінських рішень. *Економічний вісник університету*. 2016. Вип. 31(1). С. 189-193.
56. Чмутова І.М. Сутність технології управління та її ключові ознаки. *Науковий вісник Чернівецького університету: зб. наук. праць. Серія «Економіка»*. Вип. 710-711. Чернівці: ЧНУ, 2014. С. 70-75.
57. Шматько Н. М. Організація планування структурних змін у процесі розвитку промислового підприємства. *Управління розвитком*. 2016. № 4. С. 138-143.
58. Якимчук С. Управлінські рішення в діяльності органів місцевого самоврядування: зміст, особливості та сутність. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2009. №1 С. 153-159.
59. Яковлев А.І. Класифікація методів економічної оцінки інноваційних проектів. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей X Міжнародної науково-практичної конференції, 29 вересня - 1 жовтня 2016 р. / Відп. за вип. Ю.М. Гладенко. Суми: Ткачов О.О., 2016. С. 250-251.

60. Янковець Т. М., Прокоф'єва А. М. Оцінка ефективності інноваційних проектів в сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 5. С. 657-661.

61. Project manager. URL: <https://www.trn.ua/trainings/?search=project+manager&category=0&form=0&company=0>

62. Adewusi A., Okoli U., Adaga E., Olorunsogo T., Asuzu O., Daraojimba D. (2024). Business intelligence in the era of big data: a review of analytical tools and competitive advantage. *Computer Science & IT Research Journal*, vol. 5, pp. 415-431.

63. Ghasemaghaei M., Calic, G. (2020). Assessing the impact of big data on firm innovation performance: Big data is not always better data. *Journal of Business Research*, vol. 108, pp. 147-162.

Виконав: студент

2 курсу магістратури
спеціальності
073 Менеджмент
заочної форми навчання

«_____» грудня 2025 р.

Підпис

Є.М. Маланчій

Ініціали, прізвище

Науковий керівник

завідувачка кафедри

к.е.н., доцентка

«_____» грудня 2025 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:

завідувачка кафедри

к.е.н., доцентка

«_____» грудня 2025 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище

Додаток А

Таблиця А.1. Динаміка основних показників діяльності підприємства за 2020-2024 рр.

№ з/п	Назва показників	Одиниці виміру	Роки					Темп росту 2024 р. до 2020 р., %
			2020	2021	2022	2023	2024	
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	581386,00	811393,00	576737,00	849716,00	1146513	197,20
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	447561,00	635296,00	472386,00	702409,00	903867	201,95
3.	Валовий прибуток	тис. грн.	133825,00	176097,00	104351,00	147307,00	242646,00	181,32
4.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	54486,00	77734,00	27429,00	39367,00	96544	177,19
5.	Сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	0,91	0,90	0,95	0,95	0,92	101,05
6.	Рентабельність/збитковість – продажу	%	12,17	12,24	5,81	5,60	10,68	87,74
	– витрат	%	10,34	10,60	4,99	4,86	9,19	88,92
7.	Чисельність працюючих –працівників	осіб	476	509	438	399	443	93,07
	–робітників	осіб	409	428	397	342	362	88,51
8.	Виробіток: – 1 працівника	тис.грн. /особу	1221,40	1594,09	1316,75	2129,61	2588,07	211,89
	– 1 робітника	тис.грн. /особу	1421,48	1895,78	1452,74	2484,55	3167,16	222,81
9.	Фонд заробітної плати,	тис. грн.	99343,00	119839,00	90784,00	85760,00	111488,00	112,23
10.	Середньорічна ЗП одного працівника	грн.	208,70	235,44	207,27	214,94	251,67	120,59
11.	Вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	130873,00	149004,00	181567,00	185863,00	185863,00	142,02
12.	Фондовіддача	грн./грн.	4,44	5,45	3,18	4,57	6,17	138,86

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Таблиця А.2. Зміна обсягу та структури виробництва основних видів продукції (послуг) за 2020-2024 рр.

Назва продукції (послуг)	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024р. від 2020р. (+, -), тис. грн.	Відхилення в структурі 2024 р до 2020р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн..	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Виробництво залізобетонних конструкцій	167148	28,75	257374	31,72	186401	32,32	310911	36,59	412286	35,96	245138	7,21
2. Виробництво цементного розчину	162323	27,92	216804	26,72	146953	25,48	271824	31,99	342578	29,88	180255	1,96
3. Виготовлення дерев'яних виробів	101452	17,45	158871	19,58	85991	14,91	149040	17,54	211188	18,42	109736	0,97
4. Виробництво тротуарної плитки та бруківки	54301	9,34	69536	8,57	65460	11,35	79279	9,33	96995	8,46	42694	-0,88
5. Інші види продукції, послуг	96161	16,54	108808	13,41	91932	15,94	38662	4,55	83466	7,28	-12695	-9,26
6. Всього реалізована продукція (послуги)	581386,00	100	811393,00	100	576737,00	100	849716,00	100	1146513	100	565127	0

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Таблиця А.3. Динаміка формування прибутку і фінансових результатів діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2024 роки

№ з/п	Показники	Роки					Відхилення, тис. грн., +/-
		2020	2021	2022	2023	2024	
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт послуг)	581386	811393	576737	849716	1146513	565127,00
2.	Собівартість реалізованої продукції	447561	635296	472386	702409	903867	456306,00
3.	Валовий прибуток (збиток)	133825	176097	104351	147307	242646	108821,00
4.	Інші операційні доходи	33277	29585	22668	24562	46042	12765,00
5.	Адміністративні витрати	26863	31678	26495	38006	44252	17389,00
6.	Витрати на збут	33561	40741	30464	43651	64758	31197,00
7.	Інші операційні витрати	38633	37300	31960	42287	48369	9736,00
8.	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (+), збиток (-)	68045	95963	38100	47925	131309	63264
9.	Дохід від участі в капіталі						
10.	Інші фінансові доходи	86	33	23	27	13	-73
11.	Інші доходи	156	258	24	25	45	-111
12.	Фінансові витрати	489	19	680	1280	7741	7252
13.	Втрати від участі в капіталі						
14.	Інші витрати	969	1105	3786	638	5494	4525
15.	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (+), збиток (-)	66829	95130	33681	46059	118132	51303
16.	Витрати з податку на прибуток	12343	17396	6252	7830	21588	9245
17.	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування						
18.	Чистий фінансовий результат: прибуток (+), збиток (-)	54486	77734	27429	39367	96544	42058

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

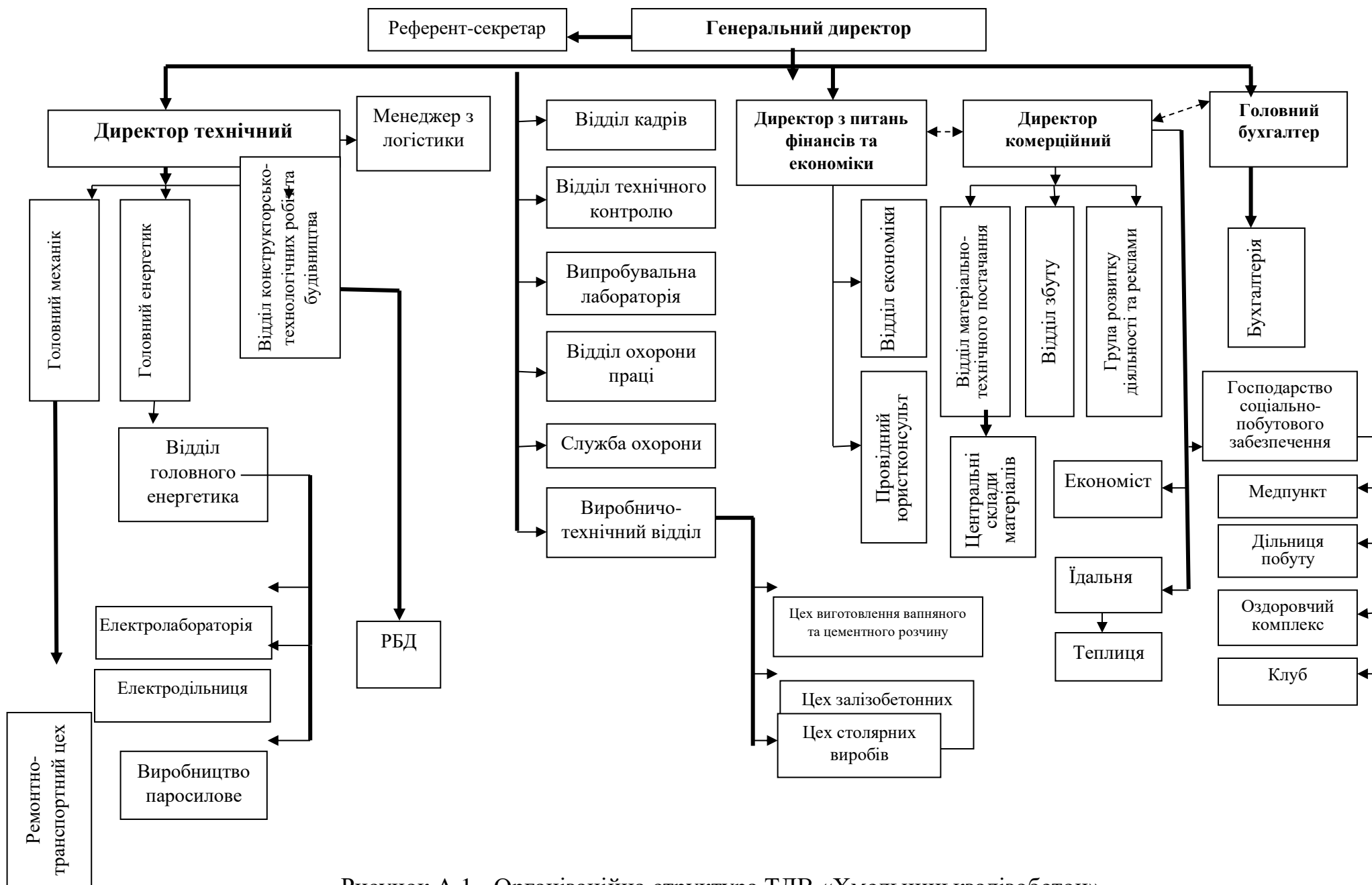


Рисунок А.1 - Організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон»