

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

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: «Організація реалізації управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Ясен-Поділля»»

Виконав(ла): студентка
5 курсу факультету управління та
економіки

Прокопчук Вікторія Юріївна

Керівник: професор кафедри
менеджменту, економіки, статистики та
цифрових технологій, доктор
економічних наук

Іжевський Павло Григорович

Рецензент: начальник відділу кадрів
ТОВ «Ясен Поділля»

Ліщук Олена Віталіївна

Хмельницький – 2026 рік

АНОТАЦІЯ

Прокопчук В.Ю. – Організація реалізації управлінських рішень (на матеріалах ТОВ «Ясен-Поділля»). Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент.

В умовах динамічного бізнес-середовища, зростаючої конкуренції та нестабільності зовнішніх факторів, зокрема воєнного стану в Україні, особливої актуальності набуває проблема ефективної організації реалізації управлінських рішень. Практика діяльності підприємств свідчить, що значна частина управлінських рішень не досягає запланованих результатів саме через недоліки на етапі їх виконання, а не прийняття. Для підприємств меблевої промисловості, до яких належить ТОВ «Ясен-Поділля», ця проблема є особливо важливою з огляду на високу динамічність ринку, зміну споживчих уподобань, необхідність швидкої адаптації асортименту та бізнес-процесів.

У першому розділі бакалаврської роботи досліджено теоретичні основи організації реалізації управлінських рішень, розкрито їх сутність, етапи та фактори впливу, а також охарактеризовано методичні підходи, методи та інструменти організації реалізації управлінських рішень на підприємстві.

У другому розділі здійснено оцінку сучасного стану організації реалізації управлінських рішень на ТОВ «Ясен-Поділля». Проаналізовано фінансово-економічні показники діяльності підприємства, організаційну структуру управління, систему прийняття та реалізації управлінських рішень, а також визначено основні проблеми та чинники, що впливають на ефективність управлінських процесів. Оцінювання проведено із застосуванням анкетування персоналу, SWOT-аналізу та кількісних показників результативності управлінських рішень.

У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення організації реалізації управлінських рішень на ТОВ «Ясен-Поділля», розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління, посилення делегування повноважень, удосконалення системи контролю та використання

сучасних інформаційних технологій. Проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів та визначено очікуваний ефект від їх впровадження.

Ключові слова: управлінські рішення, організація реалізації рішень, ефективність управління, менеджмент, делегування повноважень, контроль.

ANNOTATION

Prokopchuk V.Yu. – Organization of the Implementation of Managerial Decisions at the Enterprise LLC “Yasen-Podillia”. Bachelor’s thesis for obtaining the Bachelor’s degree in Specialty 073 “Management”.

In the conditions of a dynamic business environment, increasing competition, and instability caused by external factors, particularly martial law in Ukraine, the problem of effective organization of the implementation of managerial decisions becomes especially relevant. Business practice shows that a significant share of managerial decisions fails to achieve the planned results due to shortcomings at the implementation stage rather than at the decision-making stage. For enterprises in the furniture industry, including LLC “Yasen-Podillia”, this issue is particularly important due to high market dynamics, changing consumer preferences, and the need for rapid adaptation of products and business processes.

The first chapter of the thesis examines the theoretical foundations of organizing the implementation of managerial decisions, reveals their essence, stages, and influencing factors, and analyzes methodological approaches, methods, and tools for organizing the implementation of managerial decisions at an enterprise.

The second chapter assesses the current state of organization of managerial decision implementation at LLC “Yasen-Podillia”. The financial and economic performance of the enterprise, organizational management structure, and the system of decision-making and implementation are analyzed. Key problems and factors affecting the effectiveness of managerial processes are identified using employee surveys, SWOT analysis, and quantitative performance indicators.

The third chapter proposes directions for improving the organization of managerial decision implementation at LLC “Yasen-Podillia”. Practical recommendations aimed at increasing management efficiency, enhancing delegation of authority, improving control mechanisms, and implementing modern information technologies are developed. The economic feasibility of the proposed measures is substantiated, and the expected results of their implementation are determined.

Keywords: managerial decisions, decision implementation, management efficiency, management, delegation of authority, control.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 7 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ..... | 9 |
| 1.1 Суть, етапи та фактори впливу на організацію реалізації управлінських рішень..... | 9 |
| 1.2 Методичні засади організації реалізації управлінських рішень на підприємстві..... | 15 |
| РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТОВ «ЯСЕН ПОДІЛЛЯ»..... | 23 |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності та організації системи реалізації управлінських рішень ТОВ «Ясен Поділля»..... | 23 |
| 2.2. Оцінка системи організації прийняття та реалізації управлінських рішень на «ЯСЕН ПОДІЛЛЯ»..... | 30 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ТОВ «ЯСЕН ПОДІЛЛЯ»..... | 45 |
| 3.1. Основні напрями та пропозиції покращення організації системи реалізації управлінських рішень ТОВ «Ясен Поділля»..... | 45 |
| 3.2 Економічне обґрунтування заходів з покращення організації системи реалізації управлінських рішень ТОВ «Ясен Поділля»..... | 53 |
| ВИСНОВКИ..... | 58 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 61 |
| ДОДАТКИ | 58 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах динамічного бізнес-середовища та зростаючої конкуренції ефективна організація реалізації управлінських рішень набуває особливого значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Управлінські рішення є основним інструментом впливу керівництва на діяльність організації, проте їхня ефективність визначається не лише якістю прийняття, але й якістю організації реалізації. Особливої актуальності ця проблематика набула в умовах воєнного стану в Україні, коли підприємства змушені швидко адаптуватися до непередбачуваних змін зовнішнього середовища.

Практика господарювання свідчить, що від 50% до 70% управлінських рішень не досягають запланованих результатів саме через проблеми на етапі їх виконання. Для підприємств меблевої промисловості, до яких належить ТОВ «Ясен-Поділля», проблема ефективної організації реалізації управлінських рішень є особливо гострою через високу динамічність ринку, необхідність постійного оновлення асортименту та адаптації до змін споживчих переваг.

У роботі враховувалися сучасні підходи до менеджменту й управління, що висвітлені у працях вітчизняних науковців, зокрема Шульги О.А., Оніщука Д.І., Шкільняк М. М., , Крисько Ж. Л., Демків І. О., щодо системності управлінських процесів, стратегічної спрямованості управління та ролі управлінських рішень у забезпеченні ефективності діяльності підприємства [2; 3; 7]. Водночас більшість наукових досліджень зосереджена переважно на процесі прийняття управлінських рішень, тоді як питанням організації їх реалізації на практиці приділяється недостатньо уваги.

Мета роботи полягає в дослідженні теоретико-методичних засад та розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення організації реалізації управлінських рішень на ТОВ «Ясен-Поділля».

Для досягнення мети визначено завдання:

- дослідити суть, етапи та фактори впливу на організацію реалізації управлінських рішень;
- вивчити методи та інструменти організації реалізації управлінських рішень;
- здійснити загальну характеристику діяльності та організації системи реалізації управлінських рішень ТОВ «Ясен Поділля»;
- оцінити систему організації прийняття та реалізації управлінських рішень на ТОВ «Ясен Поділля»;
- визначити основні напрями та пропозиції покращення організації системи реалізації управлінських рішень ТОВ «Ясен Поділля»;
- здійснити економічне обґрунтування заходів з покращення організації системи реалізації управлінських рішень ТОВ «Ясен Поділля».

Об'єктом дослідження є процеси організації реалізації управлінських рішень на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти організації реалізації управлінських рішень на ТОВ «Ясен-Поділля».

Методи дослідження. Використано комплекс методів: теоретичного узагальнення, системного підходу, аналізу та синтезу, порівняння та групування, економічного аналізу, анкетування, SWOT-аналізу, економіко-математичного моделювання.

Інформаційну базу дослідження становлять чинні законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері управління та господарської діяльності підприємств, які використано у теоретичному й аналітичному розділах роботи, праці вітчизняних і зарубіжних науковців з менеджменту та управління, фінансова й управлінська звітність ТОВ «Ясен-Поділля» за 2021–2025 роки, а також результати анкетування працівників підприємства, проведеного в межах дослідження.

Структура та обсяг роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 79 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1 Суть, етапи та фактори впливу на організацію реалізації управлінських рішень

Організація реалізації управлінських рішень являє собою складний багатоаспектний процес, що забезпечує перетворення прийнятих управлінських рішень у конкретні дії та результати діяльності підприємства. За визначенням Василенка В.О., організація реалізації управлінських рішень є цілеспрямованою діяльністю щодо створення необхідних умов, розподілу ресурсів, встановлення відповідальності та координації дій виконавців для досягнення запланованих цілей [1]. Інше трактування, запропоноване Шульгою О.А., розглядає цей процес як систему взаємопов'язаних організаційних, мотиваційних, контрольних та регулюючих заходів, спрямованих на практичне втілення прийнятих рішень у життя з максимальною ефективністю та мінімальними відхиленнями від запланованих показників [2].

Суть організації реалізації управлінських рішень полягає у створенні дієвого механізму перетворення ідей та планів у реальні зміни в діяльності організації. Це не просто виконання наказів чи розпоряджень, а комплексний процес, що вимагає глибокого розуміння цілей підприємства, можливостей виконавців, наявних ресурсів та зовнішніх умов господарювання. Ключовою особливістю цього процесу є необхідність постійної адаптації до мінливих умов, оскільки навіть найкраще підготовлене рішення може зазнати невдачі через неналежну організацію його реалізації. Смирнов Е.А. підкреслює, що організація реалізації є своєрідним мостом між теоретичним плануванням та практичним результатом, який визначає, чи стане управлінське рішення успішним нововведенням або залишиться лише документом у справах керівництва [3; 4].

Процес організації реалізації управлінських рішень характеризується певною послідовністю етапів, кожен з яких має власне призначення та специфіку. Перший етап передбачає деталізацію прийнятого рішення, коли загальна мета розбивається на конкретні завдання, визначаються критерії успішності та встановлюються показники ефективності. На цьому етапі важливо чітко сформулювати, що саме має бути зроблено, яких результатів необхідно досягти та в які терміни. Керівники проводять аналіз прийнятого рішення з точки зору його практичної реалізації, виявляють потенційні труднощі та ризики, розробляють альтернативні шляхи досягнення мети [5; 6].

Другий етап пов'язаний із розподілом завдань та делегуванням повноважень. Тут відбувається призначення відповідальних осіб, формування робочих груп або комітетів, визначення рівня компетенції кожного учасника процесу реалізації. Ефективність цього етапу значною мірою залежить від того, наскільки правильно враховані кваліфікація, досвід та особистісні якості виконавців. Необхідно забезпечити чітке розуміння кожним співробітником своєї ролі, обсягу відповідальності та меж повноважень, щоб уникнути дублювання функцій або виникнення так званих «сірих зон», де відповідальність не визначена [7].

Третій етап включає ресурсне забезпечення процесу реалізації. Організація реалізації управлінських рішень неможлива без відповідного матеріально-технічного, фінансового, інформаційного та кадрового забезпечення. Керівництво має провести детальний аналіз потреби в ресурсах, визначити їх наявність, розробити графік постачання або залучення необхідних ресурсів. Особливу увагу слід приділити синхронізації надходження різних видів ресурсів, адже затримка з будь-яким компонентом може зірвати весь процес реалізації або значно знизити його ефективність [8].

Четвертий етап характеризується безпосереднім виконанням запланованих дій. На цьому етапі відбувається практична робота з впровадження рішення, коли теоретичні плани перетворюються на конкретні операції, процедури, технологічні процеси. Важливим аспектом є координація

діяльності різних підрозділів та виконавців, забезпечення їхньої злагодженої взаємодії. Керівництво має підтримувати постійний зв'язок з виконавцями, надавати необхідну методичну та консультативну підтримку, оперативно вирішувати виникаючі проблеми [9].

П'ятий етап передбачає моніторинг та контроль процесу реалізації. Система контролю має бути побудована таким чином, щоб своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, аналізувати причини цих відхилень та приймати коригувальні заходи. Контроль не повинен зводитися лише до фіксації результатів, він має носити превентивний характер, дозволяючи передбачати можливі проблеми та запобігати їм. Важливо забезпечити баланс між достатністю контролю для ефективного управління процесом та надмірною регламентацією, яка може знизити ініціативність виконавців [10; 11].

Шостий етап включає аналіз результатів та корекцію дій. Після завершення реалізації або на проміжних контрольних точках проводиться оцінка досягнутих результатів порівняно із запланованими показниками. Аналізуються фактори, що сприяли успіху або, навпаки, перешкоджали ефективній реалізації рішення. На основі цього аналізу формуються висновки та рекомендації для майбутніх управлінських рішень, відбувається накопичення управлінського досвіду організації [12; 13].

Узагальнену послідовність етапів організації реалізації управлінських рішень представлено на рисунку 1.1, що відображає логіку переходу від моменту прийняття рішення до отримання кінцевих результатів та оцінки його ефективності. Процес реалізації управлінського рішення розпочинається з детального усвідомлення його змісту, цілей та очікуваних результатів, оскільки саме на цьому етапі формується чітке розуміння того, яких змін необхідно досягти в діяльності підприємства або організації. Важливу роль відіграє доведення прийнятого рішення до виконавців, що передбачає не лише передачу інформації, а й пояснення завдань, строків виконання, відповідальності та критеріїв оцінювання результатів. Чітка комунікація сприяє зменшенню ризику

неправильного тлумачення управлінських вказівок і підвищує рівень виконавської дисципліни.



Рисунок 1.1 - Етапи організації реалізації управлінських рішень

Ефективність організації реалізації управлінських рішень залежить від численних факторів, які можна класифікувати за різними ознаками. Внутрішні фактори пов'язані з особливостями самої організації, її організаційною структурою, корпоративною культурою, наявними ресурсами та компетенціями персоналу. Організаційна структура підприємства визначає швидкість прийняття рішень, ефективність комунікацій між підрозділами, можливості координації дій різних структурних одиниць. Бюрократична, жорстко ієрархічна структура може сповільнювати процес реалізації, тоді як гнучкі

матричні або проектні структури забезпечують більшу адаптивність та оперативність [14].

Кваліфікація та компетентність персоналу виступають критичним фактором успішності реалізації управлінських рішень. Навіть найкраще розроблене рішення приречене на провал, якщо виконавці не володіють необхідними знаннями, навичками або досвідом. Важливим є не лише професійний рівень співробітників, але й їхня здатність до навчання, адаптації до нових умов, готовність до змін. Система підготовки та розвитку персоналу має забезпечувати постійне підвищення кваліфікації працівників відповідно до стратегічних цілей організації [15].

Мотивація персоналу відіграє вирішальну роль у процесі реалізації управлінських рішень. Співробітники мають чітко розуміти, яким чином їхня участь у реалізації рішення вплине на їхнє власне становище, винагороду, кар'єрні перспективи. Система мотивації повинна забезпечувати баланс між інтересами організації та особистими інтересами виконавців, створювати умови для зацікавленості працівників у досягненні високих результатів. Як матеріальні, так і нематеріальні форми стимулювання мають використовуватися комплексно з урахуванням індивідуальних особливостей співробітників [16; 17].

Корпоративна культура організації формує ставлення персоналу до управлінських рішень, визначає рівень довіри до керівництва, готовність до змін та нововведень. У організаціях з розвиненою культурою відкритості, інновацій та відповідальності реалізація навіть складних і ризикованих рішень відбувається значно ефективніше, ніж у підприємствах з консервативною, закритою культурою. Цінності, норми поведінки, традиції організації можуть як сприяти, так і перешкоджати впровадженню управлінських рішень [18; 19].

Інформаційне забезпечення процесу реалізації включає своєчасне надання виконавцям повної, достовірної та актуальної інформації, необхідної для виконання поставлених завдань. Система комунікацій має забезпечувати не лише вертикальні потоки інформації від керівництва до виконавців, але й

горизонтальні зв'язки між підрозділами, зворотний зв'язок від виконавців до керівників. Якість інформаційного забезпечення безпосередньо впливає на швидкість та точність виконання управлінських рішень [20; 21; 22].

Зовнішні фактори формуються за межами організації, але справляють істотний вплив на можливості та умови реалізації управлінських рішень. Економічна ситуація в країні та регіоні визначає доступність фінансових ресурсів, вартість залучення капіталу, рівень платоспроможного попиту, інфляційні процеси. В умовах економічної нестабільності реалізація довгострокових стратегічних рішень ускладнюється через високий рівень невизначеності та ризиків [23; 24; 25].

Правове середовище включає законодавчі норми, регулятивні вимоги, процедури ліцензування та сертифікації, які можуть як стимулювати, так і обмежувати можливості реалізації певних управлінських рішень. Зміни в законодавстві, особливо в податковій, митній, екологічній сферах, можуть вимагати коригування прийнятих рішень або навіть повної відмови від їх реалізації. Організація має постійно відслідковувати зміни в правовому полі та своєчасно адаптувати свої дії до нових вимог [26; 27].

Конкурентне середовище визначає можливості підприємства щодо реалізації рішень, спрямованих на завоювання ринкових позицій, впровадження нових продуктів чи послуг, ціноутворення. Дії конкурентів можуть як підсилити ефект від реалізації управлінського рішення, якщо організація випереджає ринок, так і знівелювати його, якщо конкуренти швидше реагують на ринкові зміни. Аналіз конкурентного середовища має бути невід'ємною частиною процесу організації реалізації стратегічних рішень [28; 29].

Технологічні фактори включають темпи технологічних змін у галузі, доступність нових технологій, рівень технологічного розвитку партнерів та постачальників. Швидкі технологічні зміни можуть зробити прийняте рішення застарілим ще до завершення його реалізації, тому організація має враховувати технологічні тренди та закладати можливість адаптації до технологічних інновацій у плани реалізації своїх рішень.

1.2 Методичні засади організації реалізації управлінських рішень на підприємстві

Ефективна організація реалізації управлінських рішень вимагає застосування різноманітних методів та інструментів, які забезпечують практичне втілення задумів керівництва у конкретні результати діяльності підприємства. За визначенням Мескона М., методи організації реалізації управлінських рішень являють собою сукупність способів, прийомів та підходів, за допомогою яких менеджери впливають на виконавців для досягнення поставлених цілей з оптимальним використанням наявних ресурсів [30]. Інше тлумачення розглядає методи організації реалізації управлінських рішень як систематизовані процедури та алгоритми дій, що забезпечують трансформацію абстрактного управлінського рішення у чітко структуровану послідовність конкретних операцій. Такий підхід передбачає визначення відповідальних виконавців, часових меж виконання та критеріїв оцінювання результативності, що сприяє підвищенню керованості та ефективності процесу реалізації прийнятих рішень [31].

Організаційно-адміністративні методи базуються на використанні формальної влади та регламентації діяльності виконавців через систему наказів, розпоряджень, інструкцій, положень та інших нормативних документів. Ці методи характеризуються прямим впливом на об'єкт управління, обов'язковістю виконання розпоряджень керівництва, персональною відповідальністю виконавців за результати роботи. Наказ як основний інструмент організаційно-адміністративного методу являє собою письмове розпорядження керівника, яке має юридичну силу і підлягає обов'язковому виконанню підлеглими. У наказі чітко формулюються завдання, визначаються відповідальні особи, встановлюються терміни виконання та форми звітності. Розпорядження відрізняються від наказу меншою формальністю та можуть видаватися керівниками середньої ланки управління в межах їхньої компетенції.

Регламентування як метод організації реалізації управлінських рішень передбачає створення системи внутрішніх нормативних документів, які визначають порядок, процедури, послідовність дій при виконанні різних видів робіт. Положення про структурні підрозділи встановлюють їхні функції, завдання, права та відповідальність, взаємодію з іншими підрозділами. Посадові інструкції деталізують обов'язки, повноваження та відповідальність окремих працівників. Технологічні регламенти описують послідовність операцій, стандарти якості, вимоги безпеки при виконанні виробничих процесів. Така система регламентації створює єдине організаційне поле, в якому кожен учасник процесу реалізації управлінського рішення чітко розуміє свою роль та порядок дій [32].

Економічні методи організації реалізації управлінських рішень використовують матеріальну зацікавленість виконавців у досягненні високих результатів через систему оплати праці, преміювання, компенсацій та інших форм економічного стимулювання. На відміну від адміністративних методів, які базуються на примусі, економічні методи створюють умови, за яких виконавці самі зацікавлені у якісному та своєчасному виконанні поставлених завдань. Система матеріального стимулювання має бути побудована таким чином, щоб винагорода працівника безпосередньо залежала від його внеску у реалізацію управлінського рішення, від досягнутих результатів, а не від формального перебування на робочому місці.

Преміювання як інструмент економічного методу управління відіграє важливу роль у процесі реалізації управлінських рішень, оскільки безпосередньо впливає на мотивацію працівників і їхню зацікавленість у досягненні поставлених цілей. Залежно від специфіки діяльності організації, характеру виконуваних завдань та змісту прийнятого управлінського рішення, система преміювання може реалізовуватися за різними схемами, кожна з яких має свої особливості та переваги. Правильно обрана модель матеріального стимулювання сприяє узгодженню інтересів працівників із стратегічними та

тактичними цілями підприємства, що підвищує загальну ефективність управління.

Відрядна система оплати праці є однією з найпоширеніших форм економічного стимулювання, яка орієнтована на прямий зв'язок між обсягом виконаної роботи та рівнем доходу працівника. Застосування такої системи створює умови для підвищення продуктивності праці, раціонального використання робочого часу та максимальної реалізації виробничих потужностей підприємства. Працівники зацікавлені у збільшенні обсягів виробництва або виконаних операцій, що особливо важливо під час реалізації управлінських рішень, спрямованих на зростання виробничих показників або скорочення строків виконання робіт. Водночас ефективність відрядної системи значною мірою залежить від обґрунтованості норм праці та якості контролю за результатами діяльності.

Система участі у прибутках підприємства є більш комплексним інструментом економічного впливу, оскільки формує у працівників відчуття причетності до загальних результатів діяльності організації. За таких умов персонал зацікавлений не лише у виконанні своїх безпосередніх функціональних обов'язків, а й у підвищенні ефективності роботи підприємства в цілому, зниженні витрат, покращенні якості продукції або послуг. Реалізація управлінських рішень у межах цієї системи супроводжується зростанням відповідальності працівників за кінцеві результати, що позитивно впливає на рівень корпоративної культури та внутрішньої мотивації.

Важливе місце в системі економічних методів управління займають бонусні програми, які передбачають винагородження працівників за досягнення конкретних, заздалегідь визначених цільових показників. Такі програми дозволяють чітко пов'язати матеріальне заохочення з результатами реалізації управлінського рішення, зокрема з виконанням планових завдань, досягненням показників ефективності або реалізацією інноваційних проєктів. Бонусні виплати підвищують мотивацію персоналу, стимулюють ініціативність і сприяють концентрації зусиль працівників на пріоритетних напрямках

діяльності організації. У результаті використання різних схем преміювання як економічного методу управління забезпечує не лише ефективну реалізацію управлінських рішень, а й сталий розвиток підприємства в умовах конкурентного середовища.

Соціально-психологічні методи організації реалізації управлінських рішень спрямовані на активне використання соціальних і психологічних механізмів впливу на поведінку персоналу, що дозволяє підвищити рівень залученості працівників у процес досягнення поставлених цілей. Застосування цих методів передбачає формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвиток довіри між керівництвом і підлеглими, а також створення умов для професійної та особистісної самореалізації працівників. Важливою особливістю соціально-психологічних методів є визнання того, що поведінка людини в організації визначається не лише матеріальними стимулами, але й широким спектром нематеріальних потреб, зокрема потребою у визнанні, повазі, самовираженні, приналежності до колективу та можливості кар'єрного і особистісного зростання.

У процесі реалізації управлінських рішень особливого значення набуває метод переконання, який ґрунтується на логічному та аргументованому обґрунтуванні доцільності й необхідності прийнятого рішення. Його застосування передбачає роз'яснення сутності управлінського рішення, визначення його цілей та очікуваних результатів, а також демонстрацію позитивних наслідків як для організації в цілому, так і для кожного окремого працівника. Завдяки переконанню формується усвідомлене ставлення персоналу до поставлених завдань, зменшується опір змінам і підвищується готовність до активної участі в процесі реалізації управлінських рішень.

Крім того, ефективне використання соціально-психологічних методів сприяє розвитку корпоративної культури, заснованої на спільних цінностях, нормах і правилах поведінки. Це, у свою чергу, забезпечує згуртованість колективу та підвищує рівень відповідальності працівників за результати спільної діяльності. За умови поєднання соціально-психологічних методів з

економічними та адміністративними інструментами управління створюється комплексна система впливу на персонал, яка забезпечує ефективну реалізацію управлінських рішень і сприяє сталому розвитку організації в умовах динамічного зовнішнього середовища [33].

Залучення персоналу до процесу підготовки та прийняття рішень значно підвищує їхню мотивацію до реалізації цих рішень, оскільки працівники відчують себе співучасниками управлінського процесу, а не лише виконавцями чужих розпоряджень. Методи групової роботи, такі як мозковий штурм, робочі групи, проектні команди, дозволяють використати колективний інтелект організації, виявити приховані резерви ефективності, знайти нестандартні підходи до вирішення проблем. Створення атмосфери довіри, відкритості, взаємоповаги в колективі сприяє кращому розумінню цілей організації, формуванню командного духу, готовності до взаємодопомоги при вирішенні складних завдань [34]. Систематизацію методів організації реалізації управлінських рішень представлено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 - Методи організації реалізації управлінських рішень

Планування як інструмент організації реалізації управлінських рішень передбачає розробку детальних планів дій з чітким визначенням завдань, термінів, ресурсів, відповідальних осіб та критеріїв оцінки результатів. Стратегічне планування встановлює довгострокові цілі та напрями розвитку організації, визначає ключові пріоритети розподілу ресурсів. Тактичне планування конкретизує стратегічні цілі в середньостроковій перспективі, розробляє програми та проекти їх досягнення. Оперативне планування деталізує завдання на короткий строк, визначає послідовність операцій, графіки робіт, норми витрат ресурсів.

Сітьове планування як сучасний інструмент організації реалізації складних управлінських рішень дозволяє візуалізувати весь процес реалізації у вигляді мережі взаємопов'язаних робіт, виявити критичний шлях, оптимізувати розподіл ресурсів між різними етапами проекту. Метод критичного шляху ідентифікує послідовність операцій, затримка виконання яких призведе до зриву загальних термінів реалізації рішення, що дозволяє сконцентрувати увагу менеджменту на найбільш критичних ділянках роботи. Діаграми Ганта надають наочне уявлення про графік виконання окремих завдань, дозволяють контролювати дотримання термінів та оперативно виявляти відставання від плану.

Делегування повноважень являє собою передачу частини прав та відповідальності від керівника до підлеглих для виконання конкретних завдань у рамках реалізації управлінського рішення. Ефективне делегування дозволяє розвантажити керівників вищої ланки від рутинних операцій, зосередити їхню увагу на стратегічних питаннях, розвивати управлінські навички підлеглих, підвищувати їхню мотивацію через довіру та розширення відповідальності. Проте делегування має здійснюватися продумано, з урахуванням компетентності виконавців, складності завдань, можливих ризиків. Керівник делегує повноваження, але залишає за собою відповідальність за кінцевий результат, тому необхідний ефективний контроль за ходом виконання делегованих завдань.

Координація діяльності різних підрозділів та виконавців забезпечує узгодженість їхніх дій, запобігає дублюванню функцій, конфліктам інтересів, нераціональному використанню ресурсів. Механізми координації включають регулярні наради та зустрічі керівників різних підрозділів, створення координаційних комітетів або робочих груп, використання інформаційних систем для обміну даними про хід реалізації рішення. Особливого значення координація набуває при реалізації складних міжфункціональних рішень, які вимагають злагодженої роботи різних служб організації [35].

Контроль як інструмент організації реалізації управлінських рішень забезпечує систематичне спостереження за ходом виконання планів, виявлення відхилень від заданих параметрів, аналіз причин цих відхилень та розробку коригувальних заходів. Попередній контроль здійснюється до початку робіт і спрямований на перевірку готовності ресурсів, компетентності виконавців, обґрунтованості планів та графіків. Поточний контроль відбувається в процесі реалізації рішення, дозволяє оперативно виявляти та усувати проблеми, що виникають. Підсумковий контроль проводиться після завершення реалізації та оцінює досягнуті результати порівняно із запланованими показниками, виявляє причини успіхів або невдач, формує рекомендації для майбутньої діяльності.

Система збалансованих показників як комплексний інструмент організації реалізації стратегічних управлінських рішень інтегрує фінансові та нефінансові показники діяльності організації, пов'язує короткострокові операційні дії з довгостроковими стратегічними цілями. Вона включає чотири основні перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвитку. Для кожної перспективи визначаються стратегічні цілі, ключові показники ефективності, цільові значення та стратегічні ініціативи. Така система дозволяє забезпечити баланс між різними аспектами діяльності організації, уникнути однобокої орієнтації лише на фінансові результати [36].

Інформаційні технології відіграють дедалі більшу роль в організації реалізації управлінських рішень, надаючи інструменти для автоматизації процесів планування, контролю, аналізу та звітності. Системи управління

проектами дозволяють планувати графіки робіт, розподіляти ресурси, відслідковувати прогрес виконання завдань, генерувати звіти для різних рівнів управління. Корпоративні інформаційні системи інтегрують дані з різних підрозділів організації, забезпечують єдиний інформаційний простір для координації дій, прийняття обґрунтованих рішень. Системи документообігу автоматизують процеси узгодження, затвердження та контролю виконання управлінських рішень, скорочують час на адміністративні процедури.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТОВ «ЯСЕН ПОДІЛЛЯ»

2.1. Загальна характеристика діяльності та організації системи реалізації управлінських рішень ТОВ «Ясен Поділля»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ясен-Поділля» є підприємством меблевої промисловості, що спеціалізується на виробництві та роздрібній торгівлі меблями для дому та офісів. Компанія «Ясен» протягом багатьох років успішно працює на ринку меблів України, пропонуючи широкий асортимент продукції для облаштування житлових та комерційних приміщень. Основним завданням компанії є забезпечення помірних цін та високої якості продукції, створення якісних меблів для різних верств населення.

Основним напрямком діяльності товариства є роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах, що класифікується згідно з КВЕД під кодом 47.59. Суміжними видами діяльності є діяльність посередників у торгівлі меблями (КВЕД 46.15), оптова торгівля фарфором та скляним посудом (КВЕД 46.44), оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям (КВЕД 46.47). Така диверсифікація дозволяє підприємству обслуговувати різні сегменти ринку [37].

Вагомим етапом у розвитку компанії у 2019 році став вихід на зовнішні ринки, що суттєво розширило географію її господарської діяльності та посилило конкурентні позиції. Упродовж 2019–2020 років підприємство активно нарощувало експортні операції, зокрема у напрямку ринків Молдови та Румунії, що свідчить про зростання попиту на продукцію бренду «Ясен» за межами України. Важливою конкурентною перевагою мережі магазинів «Ясен» є також формування унікального асортименту обідніх груп, значна частина яких імпортується безпосередньо з Малайзії, Китаю та Туреччини. [38].

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Ясен-Поділля» за період 2021-2025 років представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Ясен-Поділля» за 2021-2025 роки

| Показник | Роки | | | | | Абсолютне відхилення 2025/2021 | Темп зростання 2025/2021, % |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------------------------------|-----------------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | | |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн | 41 250 | 38 600 | 63 873 | 86 385 | 88 496 | +47 246 | 214,5 |
| Середньооблікова чисельність працюючих, осіб | 105 | 98 | 120 | 124 | 127 | +22 | 121,0 |
| Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн | 393,9 | 393,9 | 532,3 | 696,7 | 697,6 | +303,7 | 177,1 |
| Фонд оплати праці, тис. грн | 1 420 | 1 380 | 1 656 | 1 796 | 1 958 | +538 | 137,9 |
| Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн | 8,2 | 8,0 | 9,0 | 9,5 | 10,2 | +2,0 | 124,4 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн | 33 800 | 32 900 | 47 365 | 64 570 | 67 882 | +34 082 | 200,8 |
| Чистий прибуток, тис. грн | 3 200 | 2 150 | 2 635 | 3 099 | 3 338 | +138 | 104,3 |
| Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн | 0,82 | 0,85 | 0,74 | 0,75 | 0,77 | -0,05 | 93,9 |
| Рентабельність реалізованої продукції, % | 7,8 | 5,6 | 4,1 | 3,6 | 3,8 | -4,0 п.п. | -48,7 |
| Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн | 18 500 | 19 200 | 24 600 | 31 400 | 33 800 | +15 300 | 182,7 |

Примітка: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Ясен-Поділля» [52]

Рентабельність реалізованої продукції ТОВ «Ясен-Поділля» у 2021–2025 роках має тенденцію до зниження з 7,8 % у 2021 році до 3,8 % у 2025 році, що становить скорочення на 4,0 в.п. Зменшення показника свідчить про зростання витрат та реалізацію стратегії нарощування обсягів продажу і ринкової частки за рахунок зниження маржинальності продукції в умовах воєнної економіки.

Таке зростання обумовлене реалізацією управлінських рішень щодо адаптації бізнесу до воєнних умов, диверсифікації асортименту, активізації онлайн-продажів, розширення регіональної мережі. Керівництво продемонструвало високу гнучкість та здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища[39].

Продуктивність праці зросла на 77,1 % до 697,6 тис. грн на особу, що свідчить про ефективність управлінських рішень щодо модернізації виробництва та оптимізації бізнес-процесів. Середньомісячна заробітна плата підвищилася на 24,4 % до 10,2 тис. грн, що демонструє соціальну відповідальність керівництва.

Рентабельність знизилася з 7,8 до 3,8 %, що відображає стратегію нарощування ринкової частки. Вартість основних фондів зросла на 82,7 %, що свідчить про масштабну інвестиційну програму оновлення матеріально-технічної бази[40]. Структура продукції представлена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Обсяги основних видів продукції ТОВ «Ясен-Поділля» за 2023–2025 роки

| Вид продукції | 2023 рік, шт | Частка, % | 2024 рік, шт | Частка, % | 2025 рік, шт | Частка, % | Темп зростання 2024/2023, % | Темп зростання 2025/2024, % |
|---------------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|-----------------------------|-----------------------------|
| Кухонні меблі | 580 | 44 | 760 | 40 | 650 | 44 | 131,0 | 85,5 |
| М'які меблі | 330 | 25 | 600 | 31 | 450 | 31 | 181,8 | 75,0 |
| Офісні меблі | 420 | 32 | 550 | 29 | 375 | 25 | 131,0 | 68,2 |
| Всього | 1 330 | 100 | 1 910 | 100 | 1 475 | 100 | - | - |

Примітка: складено автором на основі виробничої звітності ТОВ «Ясен-Поділля» [52]

Аналіз структури продукції ТОВ «Ясен-Поділля» у 2023–2025 роках свідчить про відносну стабільність виробничої спеціалізації підприємства з домінуванням кухонних меблів у загальному обсязі випуску. У 2023 та 2025 роках частка цієї групи продукції становила по 44 %, що вказує на сталий попит на кухонні меблі та їх стратегічне значення для формування доходів підприємства. Така ситуація може бути пояснена як універсальністю даного виду меблів, так і орієнтацією підприємства на серійне виробництво продукції, що користується стабільним попитом на внутрішньому ринку.

У 2024 році в структурі продукції відбулися певні зрушення, зокрема спостерігалось зростання частки м'яких меблів до 31 %. Це зростання, ймовірно, було зумовлене активізацією споживчого попиту на дану товарну групу, що пов'язано зі змінами в уподобаннях споживачів, розширенням асортименту або впровадженням більш сучасних дизайнерських рішень. Крім того, збільшення частки м'яких меблів може свідчити про гнучкість виробничої політики підприємства та його здатність оперативно реагувати на кон'юнктурні зміни ринку меблевої продукції.

Водночас частка інших груп меблів упродовж досліджуваного періоду залишалася відносно стабільною, не зазнаючи суттєвих коливань. Це вказує на збереження збалансованої структури виробництва та відсутність різких змін у виробничій програмі підприємства. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з надмірною залежністю від одного виду продукції, а також забезпечує більш рівномірне завантаження виробничих потужностей.

У 2025 році загальний обсяг виробництва на підприємстві скоротився на 22,8 % порівняно з 2024 роком, що негативно вплинуло на випуск усіх основних груп меблів. Зменшення обсягів виробництва може бути зумовлене як несприятливими макроекономічними умовами, так і зниженням

платоспроможного попиту населення, ускладненням логістичних процесів або зростанням собівартості продукції.

Організаційна структура управління ТОВ «Ясен-Поділля» побудована за лінійно-функціональним принципом. Директор підприємства приймає стратегічні управлінські рішення, заступники директора відповідають за тактичний рівень управління, а керівники структурних підрозділів здійснюють оперативне управління діяльністю підприємства [41]. Організаційна структура управління ТОВ «Ясен-Поділля» наведена у додатку Б. Розподіл управлінських рішень за рівнями управління представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Розподіл управлінських рішень за рівнями керівництва ТОВ «Ясен-Поділля»

| Посада | Частка стратегічних рішень, % | Частка тактичних рішень, % | Частка оперативних рішень, % | Управлінські рішення |
|---|-------------------------------|----------------------------|------------------------------|---|
| Директор / власники | 20–25 | 10–15 | 5 | Формування загальної стратегії розвитку підприємства, визначення пріоритетних напрямів діяльності, прийняття інвестиційних рішень, затвердження фінансової та кадрової політики, контроль результатів діяльності підприємства |
| Заступник директора / фінансовий директор | 10 | 30–35 | 10 | Реалізація стратегічних рішень керівництва, формування річних планів і бюджетів, управління фінансовими потоками, контроль витрат, координація діяльності підрозділів |
| Керівники підрозділів | 5–10 | 40 | 25 | Планування та організація роботи підрозділів, розподіл ресурсів, прийняття тактичних і оперативних рішень у сфері виробництва, збуту та логістики, участь у кадрових рішеннях |
| Менеджери середньої ланки | 0–5 | 20 | 30–35 | Організація щоденної роботи персоналу, контроль виконання планових показників, координація дій працівників, участь в адміністративних і кадрових процедурах |

Продовження таблиці 2.3

| | | | | |
|----------------------|-----|-------|-------|---|
| Керуючі магазинами | 0–5 | 25–35 | 30–40 | Тактичне планування продажів, управління персоналом магазинів, контроль товарних запасів, вирішення поточних адміністративних та оперативних питань |
| Працівники магазинів | 0 | 10–15 | 40–50 | Виконання оперативних управлінських рішень у межах посадових інструкцій: обслуговування клієнтів, приймання товару, оформлення продажів |
| Допоміжний персонал | 0 | 0 | 50–60 | Виконання виключно оперативних та адміністративних рішень, пов'язаних із забезпеченням функціонування підприємства |

Примітка: складено автором на основі посадових інструкцій ТОВ «Ясен-Поділля» [52]

Дані таблиці 2.3 наочно демонструють чіткий розподіл управлінських функцій між різними рівнями ієрархії підприємства. Директор та власники зосереджені переважно на стратегічних рішеннях, які становлять 20-25 % їхньої управлінської діяльності, тоді як оперативні рішення займають лише 5 % їхнього часу. Це відповідає рекомендованій практиці управління, коли вище керівництво має фокусуватися на довгостроковому плануванні та розвитку бізнесу, делегуючи поточні операційні питання нижчим рівням управління.

Заступники директора та керівники підрозділів формують середню ланку управління, яка несе основне навантаження з прийняття тактичних рішень, що становлять 30-40 % їхньої діяльності. Саме на цьому рівні відбувається перетворення стратегічних цілей, визначених вищим керівництвом, у конкретні плани дій, бюджети, графіки робіт. Менеджери середньої ланки та керуючі магазинами займаються переважно тактичним плануванням та оперативним управлінням, забезпечуючи виконання поставлених завдань.

Нижній рівень управління, представлений працівниками магазинів та допоміжним персоналом, зосереджений виключно на оперативних рішеннях, які становлять 40-60 % їхньої діяльності. Ці рішення приймаються в межах чітко регламентованих процедур та інструкцій, не вимагають високого рівня аналітичної підготовки, але є критично важливими для безперебійного

функціонування підприємства та забезпечення якісного обслуговування клієнтів.

Система реалізації управлінських рішень на ТОВ «Ясен-Поділля» характеризується поєднанням централізованого підходу на стратегічному рівні та децентралізації на оперативному рівні. Стратегічні рішення приймаються директором за участю власників підприємства та заступників директора на регулярних стратегічних нарадах, які проводяться щоквартально. На цих нарадах аналізуються результати діяльності за минулий період, оцінюється виконання стратегічних цілей, визначаються пріоритети розвитку на наступний період, приймаються рішення про інвестиції, зміни в організаційній структурі, запуск нових продуктів або напрямків діяльності.

Тактичні рішення приймаються на щомісячних нарадах керівного складу за участю директора, заступників директора, начальника відділу управління персоналом, головного бухгалтера, керівників виробничих та комерційних підрозділів. На цих нарадах обговорюються результати виконання місячних планів, виявляються проблемні ділянки, приймаються рішення щодо коригування планів продажів та виробництва, розподілу ресурсів між підрозділами, запуску маркетингових акцій, вирішення кадрових питань.

Оперативні управлінські рішення приймаються щоденно на рівні керівників підрозділів, керуючих магазинами та менеджерів без обов'язкового узгодження з вищим керівництвом у межах затверджених бюджетів та регламентів. Це забезпечує високу швидкість реагування на поточні ситуації, гнучкість в обслуговуванні клієнтів, можливість оперативно вирішувати виробничі та комерційні питання без створення пляшкових горловин в системі управління.

Документальне оформлення управлінських рішень здійснюється відповідно до їхнього рівня та значущості. Стратегічні рішення оформлюються наказами директора по основній діяльності з обов'язковим визначенням мети рішення, відповідальних осіб, термінів виконання, необхідних ресурсів, критеріїв оцінки результатів та форм контролю. Тактичні рішення можуть

оформлюватися як наказами, так і розпорядженнями заступників директора або протоколами нарад з обов'язковою фіксацією прийнятих рішень та закріпленням відповідальності. Оперативні рішення, як правило, доводяться до виконавців в усній формі або через електронні засоби комунікації з фіксацією лише кінцевих результатів у відповідній звітності.

Система комунікацій на підприємстві включає як вертикальні, так і горизонтальні канали передачі інформації. Вертикальні комунікації "зверху вниз" здійснюються через накази, розпорядження, регулярні наради, електронну пошту, внутрішній портал підприємства. Вертикальні комунікації "знизу вгору" реалізуються через систему звітності, зворотний зв'язок на нарадах, особисті зустрічі працівників з керівництвом, "скриньку пропозицій" для анонімних звернень. Горизонтальні комунікації між підрозділами одного рівня відбуваються через міжфункціональні робочі групи, спільні наради, обмін електронними повідомленнями, використання корпоративних чатів та месенджерів.

2.2. Оцінка системи організації прийняття та реалізації управлінських рішень на «ЯСЕН ПОДІЛЛЯ»

Комплексний аналіз системи організації прийняття та реалізації управлінських рішень на ТОВ «Ясен-Поділля» здійснювався на основі вивчення внутрішньої документації підприємства, спостереження за процесами прийняття та виконання рішень протягом періоду проходження практики, анкетування працівників різних підрозділів та рівнів управління, аналізу статистичних даних про кількість, якість та результативність управлінських рішень за період 2021-2025 років. Для систематизації оцінки використано комплексний підхід, що включає кількісні та якісні методи аналізу.

Процес прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві охоплює різні функціональні сфери діяльності, для кожної з яких визначено

відповідальних осіб та контролюючі інстанції. Систематизація сфер прийняття управлінських рішень представлена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Сфери прийняття управлінських рішень на ТОВ «Ясен-Поділля»

| Вид управлінського рішення | Управлінські рішення | Особа, що відповідає за результати | Особа, яка контролює результати |
|----------------------------|---|--|---------------------------------|
| Стратегічні | Визначення загальної стратегії розвитку підприємства, вибір пріоритетних напрямів діяльності, прийняття рішень щодо інвестицій, формування корпоративної та кадрової політики | Директор | Власники підприємства |
| Тактичні | Планування роботи структурних підрозділів, розподіл ресурсів, формування річних планів виробництва, збуту, логістики та адміністративної діяльності | Заступники директора, керівники підрозділів | Директор |
| Оперативні | Організація щоденної роботи підрозділів, вирішення поточних виробничих і збутових питань, контроль виконання планових завдань | Керівники підрозділів, керуючі магазинами | Заступники директора |
| Кадрові | Прийом і звільнення працівників, адаптація персоналу, оцінювання результатів праці, організація навчання та розвитку, формування системи мотивації | Начальник відділу управління персоналом | Директор |
| Фінансові | Планування та контроль витрат, бюджетування, управління фінансовими потоками, контроль оплати праці та розрахунків | Фінансовий відділ | Головний бухгалтер, Директор |
| Адміністративні | Організація документообігу, забезпечення функціонування офісу й магазинів, контроль дотримання внутрішніх регламентів та стандартів | Адміністративний менеджер (офіс-адміністратор) | Заступник директора |

Примітка: складено автором на основі посадових інструкцій ТОВ «Ясен-Поділля» [52]

Таблиця 2.4 наочно демонструє чіткий розподіл відповідальності за прийняття та реалізацію управлінських рішень різних типів. Стратегічні рішення зосереджені на найвищому рівні управління, що відповідає їхній значущості для довгострокового розвитку підприємства. Тактичні та оперативні

рішення делеговані на середній та нижчий рівні управління, що забезпечує оперативність та гнучкість управління поточною діяльністю. Виділення окремих категорій кадрових, фінансових та адміністративних рішень свідчить про функціональний підхід до організації управління на підприємстві. На процес прийняття та реалізації управлінських рішень впливає численна сукупність внутрішніх та зовнішніх факторів, систематизація яких представлена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень на ТОВ «Ясен-Поділля»

| Група факторів | Перелік конкретних факторів | Характер впливу |
|--------------------|--|--|
| Людські | Рівень кваліфікації та компетентності персоналу; мотивація працівників і їх зацікавленість у результатах; стиль керівництва та комунікація між керівниками та підлеглими | Визначає якість підготовки та ефективність виконання рішень |
| Інформаційні | Доступність і повнота внутрішньої інформації про діяльність підприємства; достовірність та швидкість отримання зовнішньої інформації (ринкової, правової, економічної); наявність сучасних інформаційних систем і технологій для обробки даних | Впливає на обґрунтованість та своєчасність рішень |
| Організаційні | Структура управління підприємством; регламентованість процесів та наявність внутрішніх стандартів; ефективність системи комунікацій між підрозділами | Визначає швидкість та узгодженість прийняття рішень |
| Економічні | Фінансовий стан підприємства та доступність ресурсів; рівень витрат на виробництво та управління; цінова ситуація на ринку та конкуренція | Обмежує або розширює можливості реалізації рішень |
| Технічні | Рівень технологічного забезпечення та обладнання; впровадження інновацій та сучасних технологій виробництва; стан матеріально-технічної бази | Визначає можливості впровадження нових продуктів та процесів |
| Зовнішні (ринкові) | Діяльність конкурентів на ринку меблів; зміни у законодавстві, що впливають на виробництво та торгівлю; стан ринку деревини та інших матеріалів, коливання попиту в умовах війни | Створює загрози та можливості для підприємства |

Примітка: складено автором на основі аналізу діяльності ТОВ «Ясен-Поділля» [52]

Аналіз факторів, представлених у таблиці 2.5, свідчить про комплексний характер впливу на систему управлінських рішень підприємства. Людські фактори відіграють вирішальну роль, оскільки саме люди приймають рішення, готують інформацію для їх обґрунтування та виконують прийняті рішення. Висока кваліфікація персоналу ТОВ «Ясен-Поділля», підтверджена стабільними результатами діяльності навіть в кризові періоди, є сильною стороною підприємства. Водночас стиль керівництва, що характеризується значною централізацією на рівні директора, може створювати обмеження для розвитку ініціативності середньої ланки управління.

Інформаційні фактори мають критичне значення для якості управлінських рішень в умовах високої динамічності та невизначеності зовнішнього середовища. Підприємство використовує різноманітні джерела інформації для обґрунтування рішень, однак рівень автоматизації збору та обробки інформації є недостатнім, що буде детальніше розглянуто при аналізі конкретних проблем системи управління.

З метою оцінки сприйняття системи управлінських рішень персоналом підприємства було проведено анкетування 40 працівників, які представляють різні підрозділи та рівні управління, приклад анкетування наведено в додатку А.

За результатами анкетування встановлено, що більшість опитаних загалом орієнтуються в системі управління підприємством і розуміють, яким чином приймаються управлінські рішення. Так, 18 осіб, що становить 45 % респондентів, зазначили, що добре розуміють логіку та механізм прийняття рішень керівництвом, можуть передбачити реакцію керівництва на різні ситуації, знають, до кого звертатися з різними питаннями. Ще 14 респондентів, що становить 35 %, відповіли, що мають загальне уявлення про процес прийняття рішень, але не завжди отримують повну інформацію щодо причин прийняття тих чи інших управлінських дій, особливо стратегічного характеру.

Водночас 8 осіб, що становить 20 % опитаних, вказали на недостатню поінформованість про процеси прийняття рішень, що свідчить про потребу посилення внутрішніх комунікацій між керівництвом і персоналом, особливо в

частині роз'яснення логіки та обґрунтування прийнятих рішень. Ця група працівників переважно представлена виробничим персоналом та працівниками торговельного залу, які безпосередньо не беруть участі в управлінських нарадах та отримують інформацію про рішення опосередковано через своїх безпосередніх керівників.

Оцінка своєчасності управлінських рішень показала, що 16 респондентів, що становить 40 %, зазначили, що рішення здебільшого приймаються вчасно та відповідають потребам ситуації, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, запити клієнтів, проблеми у виробничих процесах. Водночас 15 осіб, що становить 37,5 %, вважають, що керівництво інколи затягує з прийняттям рішень, що може негативно впливати на оперативність виконання завдань та призводити до втрати можливостей або загострення проблем.

Ще 9 опитаних, що становить 22,5 %, відзначили, що рішення часто приймаються із запізненням, особливо в умовах виробничого навантаження або нестачі ресурсів, коли необхідне швидке реагування на ситуацію. Така ситуація може свідчити про перевантаженість директора підприємства, який приймає особисто занадто велику кількість рішень, включно з тими, що могли б бути делеговані на нижчі рівні управління. Недостатня формалізація процедур прийняття рішень також може призводити до затягування процесу через необхідність багаторазових узгоджень та уточнень.

Щодо обґрунтованості управлінських рішень, більшість респондентів – 19 осіб, що становить 47,5 % – вважають, що рішення керівництва є достатньо логічними та базуються на реальних потребах підприємства, враховують ринкову ситуацію, фінансові можливості, виробничі потужності. Ці працівники довіряють професіоналізму керівництва та розуміють зв'язок між прийнятими рішеннями та цілями підприємства [42].

13 опитаних, що становить 32,5 %, зазначили, що не завжди розуміють мотиви прийняття окремих рішень, хоча визнають їх необхідність з точки зору керівництва. Це може бути пов'язано з недостатнім роз'ясненням логіки рішень

персоналу, особливо коли рішення стосуються довгострокових стратегічних цілей, зв'язок яких з поточною діяльністю не є очевидним для виконавців.

Водночас 8 осіб, що становить 20 %, вказали, що частина рішень здається їм формальними або недостатньо продуманими, прийнятими під впливом емоцій або без достатнього аналізу наслідків, що може негативно впливати на рівень довіри до управлінської системи та знижувати мотивацію до виконання таких рішень. Ця оцінка корелює з об'єктивними даними про наявність на підприємстві певної частки формальних та нечітко сформульованих рішень.

Важливим показником якості управління є рівень виконання прийнятих рішень. За результатами опитування, 17 респондентів, що становить 42,5 %, зазначили, що більшість рішень реалізуються повністю відповідно до поставлених завдань та у встановлені терміни. Це свідчить про ефективність системи контролю за виконанням рішень та відповідальність виконавців.

Ще 14 осіб, що становить 35 %, відповіли, що рішення виконуються частково через нестачу ресурсів, перевантаження персоналу, зміну зовнішніх умов після прийняття рішення, конфлікти між різними рішеннями. Часткове виконання рішень знижує загальну ефективність управління та може призводити до недосягнення запланованих цілей.

Водночас 9 опитаних, що становить 22,5 %, вказали, що окремі рішення залишаються лише на рівні планів та не реалізуються на практиці через відсутність необхідних ресурсів, зміну пріоритетів керівництва, опір виконавців, виявлення нереалістичності рішення на етапі реалізації. Це свідчить про проблеми у системі контролю та зворотного зв'язку, а також про недостатню якість підготовки окремих рішень на етапі їх прийняття.

Оцінка впливу управлінських рішень на щоденну роботу персоналу показала, що 18 осіб, що становить 45 %, відчують позитивний ефект від рішень керівництва у вигляді покращення організації праці, чіткості завдань, забезпечення необхідними ресурсами, підвищення заробітної плати, покращення умов праці. Ці працівники бачать практичні результати

управлінських рішень у своїй щоденній діяльності та сприймають управління як ефективно.

Водночас 13 респондентів, що становить 32,5 %, не бачать суттєвих змін у своїй роботі від прийнятих управлінських рішень, вважаючи, що рішення стосуються переважно вищих рівнів управління або інших підрозділів. Це може свідчити про недостатню каскадність реалізації стратегічних рішень до рівня рядових виконавців.

9 осіб, що становить 22,5 %, зазначили, що деякі рішення ускладнюють робочий процес, створюють додаткове навантаження без видимого покращення результатів, вимагають змін у звичних процедурах роботи без належної підготовки персоналу. Це свідчить про необхідність кращого урахування думки персоналу при підготовці управлінських рішень, особливо тих, що стосуються зміни робочих процесів.

Для комплексної оцінки стану системи управлінських рішень було проведено кількісний аналіз процесів прийняття та реалізації управлінських рішень за період 2021-2025 років. Вихідні дані для аналізу представлені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Динаміка показників процесів прийняття та реалізації управлінських рішень на ТОВ «Ясен-Поділля» у 2021-2025 роках

| Показники | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | Абсолютне відхилення 2025/2021 | Темп зростання, % |
|---|------|------|------|------|------|--------------------------------|-------------------|
| Процес прийняття управлінських рішень | | | | | | | |
| Кількість прийнятих управлінських рішень, од. | 382 | 402 | 648 | 747 | 822 | +440 | 215,2 |
| – обґрунтовані та якісні рішення, од. | 210 | 235 | 395 | 485 | 575 | +365 | 273,8 |
| – формальні (бюрократичні), од. | 105 | 98 | 150 | 145 | 135 | +30 | 128,6 |
| Кількість нечітко сформульованих рішень, од. | 67 | 69 | 103 | 117 | 112 | +45 | 167,2 |
| Середня кількість альтернатив на рішення, од. | 1,3 | 1,4 | 1,7 | 2,0 | 2,4 | +1,1 | 184,6 |
| Кількість порівнянь варіантів, од. | 1,1 | 1,2 | 1,5 | 1,8 | 2,1 | +1,0 | 190,9 |
| Кількість інформаційних джерел, од. | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | +2 | 200,0 |
| Витрати на підготовку рішень, тис. грн | 520 | 550 | 680 | 760 | 840 | +320 | 161,5 |

Продовження таблиці 2.6

| | | | | | | | |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|----------|-------|
| Часові витрати на підготовку, год | 245 | 235 | 210 | 185 | 165 | -80 | 67,3 |
| Фактично отримана інформація, % | 58 | 61 | 69 | 77 | 85 | +27 п.п. | 146,6 |
| Процес реалізації управлінських рішень | | | | | | | |
| Кількість реалізованих рішень, од. | 310 | 325 | 520 | 610 | 695 | +385 | 224,2 |
| Рівень досягнення цілей, % | 59 | 63 | 70 | 77 | 84 | +25 п.п. | 142,4 |
| Колізійні рішення (конфлікти), од. | 34 | 31 | 42 | 38 | 30 | -4 | 88,2 |
| Середній час реалізації рішення, год | 135 | 125 | 105 | 92 | 80 | -55 | 59,3 |
| Рішень, не виконаних, од. | 42 | 38 | 56 | 59 | 54 | +12 | 128,6 |
| Рішень із запізненням, од. | 48 | 45 | 62 | 58 | 50 | +2 | 104,2 |
| Рішень, що відповідають ринку, од. | 150 | 170 | 310 | 405 | 510 | +360 | 340,0 |
| Можливі втрати від неякісних рішень, тис. грн | 180 | 170 | 150 | 130 | 115 | -65 | 63,9 |
| Витрати на зниження ризиків, тис. грн | 12 | 14 | 18 | 22 | 26 | +14 | 216,7 |

Примітка: складено автором на основі управлінської звітності ТОВ «Ясен-Поділля» [52]

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить про суттєве покращення системи прийняття та реалізації управлінських рішень на ТОВ «Ясен-Поділля» протягом досліджуваного періоду. Загальна кількість прийнятих управлінських рішень зросла більш ніж удвічі з 382 одиниць у 2021 році до 822 одиниць у 2025 році, що на 115,2 % перевищує базовий рівень. Таке зростання кількості рішень обумовлене розширенням масштабів діяльності підприємства, збільшенням кількості магазинів, ускладненням бізнес-процесів, необхідністю адаптації до мінливих умов воєнного стану.

Особливо важливим є те, що зростання кількості рішень супроводжувалося покращенням їхньої якості. Кількість обґрунтованих та якісних рішень зросла з 210 у 2021 році до 575 у 2025 році, що становить приріст 173,8 % та значно перевищує темпи зростання загальної кількості рішень. Це свідчить про підвищення уваги керівництва до якості підготовки

рішень, використання більш систематичних підходів до аналізу проблем та обґрунтування варіантів дій.

Кількість формальних бюрократичних рішень, хоча і зросла в абсолютному вираженні з 105 до 135 одиниць, але в відносному вираженні знизилася з 27,5 % від загальної кількості рішень у 2021 році до 16,4 % у 2025 році. Формальні рішення є неминучими в діяльності будь-якого підприємства, оскільки пов'язані з виконанням законодавчих вимог, дотриманням внутрішніх регламентів, кадровими процедурами. Однак зниження їхньої частки свідчить про зменшення бюрократизації управління та фокусування на рішеннях, що мають реальну практичну цінність.

Кількість нечітко сформульованих рішень зросла з 67 до 112 одиниць, що становить приріст 67,2 %. Хоча в абсолютному вираженні це зростання викликає занепокоєння, в відносному вираженні частка таких рішень знизилася з 17,5 % у 2021 році до 13,6 % у 2025 році. Тим не менше, наявність суттєвої кількості нечітко сформульованих рішень залишається проблемою, що потребує вирішення через впровадження стандартизованих форм підготовки рішень, навчання керівників методам чіткого формулювання цілей та завдань.

Показники аналітичної підготовки рішень демонструють стійку позитивну динаміку. Середня кількість альтернатив, що розглядаються при прийнятті рішення, зросла з 1,3 у 2021 році до 2,4 у 2025 році, що свідчить про відхід від практики прийняття рішень на основі єдиного варіанту без розгляду альтернатив. Кількість порівнянь варіантів також зросла з 1,1 до 2,1, що означає більш систематичний підхід до оцінки переваг та недоліків різних варіантів дій.

Кількість інформаційних джерел, що використовуються при підготовці рішень, зросла з 2 до 4, що вдвічі перевищує початковий рівень. Це свідчить про використання більш різноманітних джерел інформації, включно з внутрішньою звітністю підприємства, ринковими дослідженнями, консультаціями з експертами, аналізом дій конкурентів, зворотним зв'язком від клієнтів. Повнота фактично отриманої інформації зросла з 58 % у 2021 році до

85 % у 2025 році, що свідчить про покращення інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень.

Часові витрати на підготовку рішень скоротилися з 245 годин у 2021 році до 165 годин у 2025 році, що становить зниження на 32,7 %. Таке скорочення часу при одночасному покращенні якості рішень свідчить про підвищення ефективності процесу підготовки рішень завдяки накопиченню досвіду керівників, використанню стандартизованих підходів, покращенню інформаційного забезпечення. Однак витрати на підготовку рішень зросли з 520 тис. грн до 840 тис. грн, що на 61,5 % перевищує базовий рівень, що пояснюється залученням зовнішніх консультантів, проведенням ринкових досліджень, інвестиціями в інформаційні системи.

Аналіз процесу реалізації управлінських рішень також демонструє позитивну динаміку. Кількість реалізованих рішень зросла з 310 у 2021 році до 695 у 2025 році, що на 124,2 % перевищує початковий рівень. Рівень досягнення цілей підвищився з 59 % до 84 %, що на 25 процентних пунктів вище базового значення та свідчить про суттєве покращення результативності реалізації рішень.

Середній час реалізації рішення скоротився з 135 годин у 2021 році до 80 годин у 2025 році, що становить зниження на 40,7 %. Це свідчить про підвищення оперативності виконання рішень завдяки чіткішому формулюванню завдань, кращій підготовці виконавців, покращенню координації між підрозділами, використанню сучасних інструментів управління проектами.

Кількість колізійних рішень, тобто рішень, що конфліктують між собою або створюють протиріччя в діяльності підрозділів, знизилася з 34 у 2021 році до 30 у 2025 році. Хоча в абсолютному вираженні зниження невелике, в відносному вираженні частка колізійних рішень знизилася з 8,9 % у 2021 році до 3,6 % у 2025 році, що свідчить про покращення координації управлінських дій.

Кількість невиконаних рішень зросла з 42 до 54 одиниць, що викликає занепокоєння. Однак в відносному вираженні частка невиконаних рішень знизилася з 11,0 % у 2021 році до 6,6 % у 2025 році, що все ж свідчить про покращення ситуації. Кількість рішень, виконаних із запізненням, також зросла з 48 до 50 одиниць, але їхня частка знизилася з 12,6 % до 6,1 %.

Кількість рішень, що відповідають ринковим реаліям та потребам клієнтів, зросла найбільш вражаюче – з 150 до 510 одиниць, що становить приріст 240 %. Це свідчить про підвищення ринкової орієнтації управління, кращого розуміння потреб клієнтів, своєчасного реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

Можливі втрати від неякісних управлінських рішень знизилися з 180 тис. грн у 2021 році до 115 тис. грн у 2025 році, що становить зниження на 36,1 %. Це є прямим наслідком покращення якості рішень та підтверджує економічний ефект від удосконалення системи управління. Водночас витрати на зниження ризиків зросли з 12 тис. грн до 26 тис. грн, що на 116,7 % перевищує базовий рівень, що свідчить про більш відповідальний підхід до управління ризиками.

Для комплексної оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства в контексті організації реалізації управлінських рішень було проведено SWOT-аналіз, результати якого систематизовано у таблицях 2.7-2.9. Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз системи організації реалізації управлінських рішень ТОВ «Ясен-Поділля»

| Сильні сторони (Strengths) | Слабкі сторони (Weaknesses) |
|---|--|
| Чітка організаційна структура управління підприємством (8 балів) | Недостатній рівень формалізації управлінських рішень та контролю їх виконання (8 балів) |
| Досвід керівного складу у прийнятті та реалізації управлінських рішень (8 балів) | Обмежене використання сучасних інформаційних систем підтримки управлінських рішень (7 балів) |
| Наявність налагоджених внутрішніх комунікацій між підрозділами (6 балів) | Обмежені фінансові ресурси в умовах війни, що стримують реалізацію стратегічних управлінських рішень (7 балів) |
| Гнучкість управління завдяки формі власності (ТОВ), що дозволяє оперативно реагувати на зміни (7 балів) | Недостатня система мотивації персоналу до виконання управлінських рішень (7 балів) |

Продовження таблиці 2.7

| Можливості (Opportunities) | Загрози (Threats) |
|--|--|
| Впровадження сучасних інформаційних та цифрових систем управління (ERP, CRM, BPM) (8 балів) | Нестабільність зовнішнього середовища в умовах воєнного стану, що ускладнює планування та реалізацію управлінських рішень (8 балів) |
| Використання навчальних програм і тренінгів для підвищення управлінських компетенцій персоналу (7 балів) | Зміни у законодавчо-нормативному регулюванні, які потребують швидкої адаптації управлінських рішень та додаткових ресурсів (7 балів) |
| Залучення консалтингових компаній для оптимізації процесів прийняття управлінських рішень (6 балів) | Опір персоналу організаційним змінам при впровадженні нових управлінських рішень (6 балів) |
| Розширення ринків збуту, що стимулює удосконалення системи управління (7 балів) | Макроекономічна нестабільність (інфляція, коливання валютних курсів), що негативно впливає на прогнозування результатів управлінських рішень (7 балів) |

Примітка: складено автором на основі комплексного аналізу діяльності ТОВ «Ясен-Поділля» [52]

Таблиця 2.8. Другий етап SWOT аналізу

| | |
|---|---|
| Сила і Можливості Використання Сильних сторін для реалізації Можливостей | Сила і Загрози Використання Сильних сторін для усунення Загроз |
| Використання внутрішніх переваг підприємства для реалізації зовнішніх можливостей 1. Розширення виробництва кухонних меблів як найбільш стабільної товарної групи - 8 2. Запровадження нових дизайнерських рішень та індивідуальних замовлень -7 3. Розвиток онлайн-продажів та співпраці з регіональними дилерами - 8 | Використання сильних сторін для зменшення впливу загроз. 1. Гнучке ціноутворення для збереження конкурентоспроможності - 6 2. Акцент на якості та екологічності матеріалів як конкурентній перевазі - 7 3. Диверсифікація клієнтської бази для зниження залежності від одного сегмента - 7 |
| Слабкість і Можливості Мінімізація Слабкостей та використання Можливостей | Слабкість і Загрози Мінімізація Слабких сторін та Загроз |
| Подолання внутрішніх недоліків за рахунок зовнішніх можливостей 1. Модернізація обладнання з використанням | Мінімізація слабких сторін та уникнення зовнішніх загроз 1. Скорочення витрат та оптимізація виробничих |

| | |
|--|--|
| лізингових програм – 6 2. Підвищення кваліфікації персоналу через навчальні програми та тренінги - 8 3. Оптимізація асортименту продукції відповідно до ринкового попиту - 7 | процесів - 7 2. Зменшення частки офісних меблів у загальному обсязі виробництва - 6 3. Перегляд організаційної структури з метою підвищення оперативності управлінських рішень - 6 |
|--|--|

Примітка: складено автором на основі комплексного аналізу діяльності ТОВ «Ясен-Поділля» [52]

Таблиця 2.9. Третій етап SWOT аналізу ТОВ «Ясен Поділля»

| Поле матриці SWOT | Стратегічні альтернативи | Оцінка факторів (балах) |
|-------------------------|--|-------------------------|
| СіМ (Сила і Можливості) | 1. Стратегія інтенсивного розвитку – удосконалення системи реалізації управлінських рішень шляхом цифровізації управління та підвищення управлінських компетенцій персоналу. | 8 |
| | 2. Стратегія горизонтальної інтеграції – співпраця з консалтинговими компаніями для впровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень. | 8 |
| | 3. Стратегія вертикальної інтеграції – посилення контролю за всіма етапами реалізації управлінських рішень у межах підприємства. | 7 |
| | 4. Стратегія обмеженого зростання – поступове вдосконалення управлінських процесів без суттєвих організаційних змін. | 6 |
| СіЗ (Сила і Загрози) | 1. Стратегія стабілізації – використання сильних сторін управлінської системи для зниження впливу зовнішніх загроз та невизначеності. | 8 |
| | 2. Стратегія скорочення та оптимізації – оптимізація управлінських витрат без втрати якості реалізації рішень. | 7 |
| | 3. Стратегія обмеженого зростання – збереження стабільності управлінських процесів в умовах зовнішніх ризиків. | 6 |

Продовження таблиці 2.9

| | | |
|-------------------------------------|--|---|
| СліМ (Слабкість і Можливості) | 1. Стратегія розвитку – подолання слабких сторін управління шляхом впровадження сучасних організаційних підходів і навчання персоналу. | 8 |
| | 2. Стратегія залучення консалтингу – використання зовнішніх експертів для підвищення якості управлінських рішень. | 7 |
| | 3. Стратегія інтенсивного розвитку – перебудова управлінських процесів із використанням нових технологій. | 6 |
| СліЗ (Слабкість і Загрози) | 1. Стратегія скорочення – мінімізація управлінських ризиків через скорочення неефективних управлінських ланок. | 8 |
| | 2. Стратегія відсічення зайвого – відмова від неефективних управлінських процедур та рішень. | 7 |
| | 3. Стратегія обмеженого зростання – стабілізація управлінських процесів без значних інвестицій. | 6 |

Примітка: складено автором на основі комплексного аналізу діяльності ТОВ «Ясен-Поділля» [52]

SWOT-аналіз виявив, що підприємство має значні внутрішні сильні сторони, які створюють фундамент для ефективної системи управління. Чітка організаційна структура та досвідчений керівний склад дозволяють швидко приймати рішення та ефективно їх реалізовувати. Гнучкість управління, обумовлена формою власності, є особливо цінною в умовах високої невизначеності воєнного стану.

Водночас виявлені слабкі сторони вказують на напрями необхідних удосконалень. Недостатня формалізація управлінських процесів та обмежене використання інформаційних систем знижують ефективність управління та створюють ризики втрати важливої інформації при зміні персоналу. Залежність від людського фактора та недостатня мотивація персоналу можуть призводити до нестабільності результатів виконання рішень.

Зовнішні можливості, пов'язані з цифровізацією управління, підвищенням кваліфікації персоналу та розширенням ринків збуту, створюють потенціал для суттєвого покращення системи управлінських рішень. Однак реалізація цих можливостей стримується зовнішніми загрозами, серед яких найбільш критичними є нестабільність зовнішнього середовища через війну та обмеженість фінансових ресурсів.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що система організації прийняття та реалізації управлінських рішень на ТОВ «Ясен-Поділля» загалом функціонує ефективно та демонструє позитивну динаміку покращення протягом досліджуваного періоду. Однак існує значний потенціал для подальшого вдосконалення через впровадження сучасних управлінських технологій, підвищення рівня формалізації процесів, розвиток інформаційних систем та покращення системи мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ТОВ «ЯСЕН ПОДІЛЛЯ»

3.1. Основні напрями та пропозиції покращення організації системи реалізації управлінських рішень ТОВ «Ясен Поділля»

На основі проведеного аналізу фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Ясен-Поділля» (таблиця 2.1), структури продукції (таблиця 2.2), організаційної структури управління та розподілу управлінських рішень (таблиці 2.3–2.4), а також результатів SWOT-аналізу (таблиці 2.7-2.9), встановлено необхідність комплексного підходу до вдосконалення системи прийняття і реалізації управлінських рішень на підприємстві [43].

Зокрема, аналіз динаміки показників діяльності підприємства (таблиця 2.1) свідчить про зростання обсягів реалізації при одночасному зниженні рівня рентабельності продукції, що вказує на недостатню узгодженість управлінських рішень у сфері витрат, планування та контролю їх виконання.

Дослідження організаційної структури та сфер прийняття управлінських рішень (таблиці 2.3–2.4) показало, що значна частина оперативних і тактичних рішень приймається без чітко закріплених формалізованих процедур, таких як регламенти підготовки управлінських рішень, порядок їх погодження, виконання та контролю. Частина таких процедур не закріплена у внутрішніх інструкціях і положеннях підприємства, що знижує ефективність реалізації прийнятих рішень.

Крім того, результати SWOT-аналізу (таблиці 2.7-2.9) підтверджують обмежене використання сучасних інформаційних систем підтримки управлінських рішень, а також залежність ефективності їх реалізації від людського фактора та рівня координації між структурними підрозділами. Це зумовлює потребу у впровадженні єдиного порядку підготовки, ухвалення та контролю управлінських рішень, а також використанні цифрових інструментів управління.

Таким чином, виявлені проблеми в системі прийняття та реалізації управлінських рішень зумовлюють доцільність розроблення заходів, спрямованих на підвищення рівня формалізації управлінських процедур, удосконалення внутрішніх регламентів та покращення координації між підрозділами підприємства.

Головною метою розробки пропозицій щодо покращення організації системи реалізації управлінських рішень є підвищення оперативності, обґрунтованості та ефективності управлінської діяльності підприємства, що в кінцевому підсумку має призвести до зростання конкурентоспроможності ТОВ «Ясен Поділля» на ринку деревообробної продукції. Досягнення цієї мети передбачає створення чіткої системи підготовки, прийняття, реалізації та контролю виконання управлінських рішень на всіх рівнях організаційної структури підприємства.

Першим стратегічним напрямом удосконалення системи управління є формалізація процесу підготовки та прийняття управлінських рішень [44]. На сьогоднішній день на підприємстві відсутні чіткі регламенти, які визначали б послідовність дій при підготовці різних типів управлінських рішень, розподіл відповідальності між посадовими особами та терміни виконання кожного етапу. Це призводить до дублювання функцій, неузгодженості дій різних підрозділів та затягування процесу прийняття рішень. Впровадження формалізованих процедур дозволить стандартизувати підходи до вирішення типових управлінських завдань, скоротити час на узгодження рішень та підвищити їх якість за рахунок забезпечення повноти аналізу всіх необхідних факторів.

Розробка внутрішнього нормативного документа, який регламентуватиме процес управління на підприємстві, має стати основою цього напрямку вдосконалення [45]. Положення про систему прийняття та реалізації управлінських рішень повинно визначати типологію рішень залежно від їх значущості, термінів дії та сфери впливу, встановлювати рівні компетенції для прийняття різних категорій рішень, описувати обов'язкові етапи підготовки та

погодження рішень, визначати форми документального оформлення та механізми контролю виконання.

У процесі аналізу системи прийняття управлінських рішень на ТОВ «Ясен Поділля» було виявлено, що окремі етапи процесу не мають чітко визначеного способу виконання, що призводить до затримок, дублювання дій та недостатнього контролю. Для усунення цих недоліків доцільно виділити та систематизувати основні етапи процесу, визначити відповідальних осіб та способи виконання кожного етапу. Це дозволяє підвищити узгодженість дій, скоротити час прийняття рішень і зменшити управлінські ризики.

Таблиця 3.1 представляє основні етапи формалізованого процесу прийняття управлінських рішень та відповідальних осіб на кожному етапі. Спершу відбувається виявлення проблеми та ініціювання рішення, що включає формування запиту на його розробку. Далі здійснюється збір та аналіз інформації для обґрунтованого прийняття рішення. Після цього розробляються альтернативні варіанти для вибору оптимального, який оцінюється експертами за критеріями ефективності, ризику та ресурсів. Наступний етап – оформлення рішення та його затвердження керівництвом. Потім рішення доводиться до виконавців і організовується його виконання згідно з планом. Завершальний етап передбачає контроль результатів і внесення необхідних коригувань.

Таблиця 3.1 - Етапи процесу прийняття управлінських рішень на ТОВ «Ясен Поділля»

| Етап | Зміст етапу | Відповідальні особи | Спосіб виконання |
|------|---|---|---|
| 1 | Виявлення проблеми та ініціювання рішення | Керівники підрозділів, фахівці | Ідентифікація проблеми, формування запиту |
| 2 | Збір та аналіз інформації | Профільні спеціалісти, аналітичний відділ | Збір статистики, звітів, досліджень; аналіз даних |
| 3 | Розробка альтернативних варіантів рішення | Робоча група, керівник підрозділу | Генерація варіантів, обговорення на нарадах |
| 4 | Оцінка варіантів та вибір оптимального | Керівництво підприємства, експерти | Порівняльний аналіз альтернатив за критеріями |
| 5 | Оформлення рішення та | Юридичний відділ, | Підготовка документів, |

| | | | |
|--|--------------|----------------------|----------------------|
| | затвердження | генеральний директор | затвердження рішення |
|--|--------------|----------------------|----------------------|

Продовження таблиці 3.1

| | | | |
|---|---------------------------------|---------------------------------|---|
| 6 | Доведення рішення до виконавців | Керівники підрозділів | Інструктаж, розподіл завдань, комунікація |
| 7 | Організація виконання | Відповідальні виконавці | Виконання дій згідно плану та регламентів |
| 8 | Контроль та коригування | Контролюючі органи, керівництво | Моніторинг результатів, внесення коригувань |

Примітка: розроблено автором на основі аналізу діяльності ТОВ «Ясен Поділля» [52]

Другим важливим напрямом є впровадження сучасних інформаційних технологій для підтримки процесу прийняття та реалізації управлінських рішень [46]. В умовах цифровізації економіки використання спеціалізованих програмних продуктів стає необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Автоматизація рутинних операцій з обробки інформації дозволить вивільнити час керівників для аналітичної роботи та творчого підходу до вирішення нестандартних завдань. Впровадження системи електронного документообігу забезпечить прозорість процесу руху документів, оперативне отримання необхідної інформації та можливість відстеження статусу виконання кожного рішення в режимі реального часу.

Для ТОВ «Ясен Поділля» доцільним є поетапне впровадження інформаційної системи управління підприємством, яка б інтегрувала функції планування, обліку, аналізу та контролю. На першому етапі рекомендується автоматизувати процеси документообігу та обліку виконання управлінських рішень, що дозволить створити єдину базу даних всіх прийнятих рішень, відстежувати терміни їх виконання та формувати аналітичні звіти про ефективність управлінської діяльності. Наступним кроком має стати впровадження модулів для планування діяльності підрозділів, що забезпечить

узгодженість оперативних рішень із стратегічними цілями підприємства та дозволить оперативно коригувати плани при зміні зовнішніх умов.

Третім напрямом вдосконалення системи реалізації управлінських рішень є розвиток системи внутрішніх комунікацій та забезпечення ефективної взаємодії між структурними підрозділами підприємства. Аналіз показав, що значна частина проблем з виконанням управлінських рішень пов'язана з недостатньою координацією дій різних відділів, несвоєчасним обміном інформацією та відсутністю зворотного зв'язку між виконавцями та керівництвом. Створення ефективної системи комунікацій передбачає не лише формальні канали передачі інформації, а й розвиток організаційної культури, яка заохочує відкритий обмін думками, конструктивну критику та колективний пошук оптимальних рішень.

Впровадження регулярних координаційних нарад за участю керівників ключових підрозділів дозволить своєчасно виявляти проблеми міжфункціональної взаємодії та оперативно вирішувати питання узгодження діяльності різних служб підприємства. При цьому важливо забезпечити не просто формальне проведення таких зустрічей, а їх результативність через чітке визначення порядку денного, регламенту обговорення питань та обов'язкову фіксацію прийнятих рішень з визначенням відповідальних осіб та термінів виконання. Доповненням до традиційних форм комунікації має стати використання сучасних засобів електронної взаємодії, включаючи корпоративні месенджери, платформи для спільної роботи над проектами та відеоконференц-зв'язок.

Четвертим напрямом удосконалення є розбудова системи мотивації персоналу до якісного виконання управлінських рішень та підвищення особистої відповідальності працівників за результати своєї діяльності [47]. Існуюча система оплати праці на підприємстві недостатньо враховує внесок окремих працівників та підрозділів у досягнення загальних цілей організації, що знижує зацікавленість персоналу в ефективному виконанні поставлених завдань. Розробка системи ключових показників ефективності для різних

категорій працівників та прив'язка змінної частини заробітної плати до досягнення встановлених цільових значень цих показників створить матеріальні стимули для якісного та своєчасного виконання управлінських рішень.

Таблиця 3.2 демонструє приклад ключових показників ефективності для різних категорій працівників ТОВ «Ясен Поділля». З метою підвищення ефективності реалізації управлінських рішень та усунення виявлених у розділі 2 недоліків у системі управління доцільним є впровадження системи ключових показників ефективності (КРІ) для різних категорій працівників ТОВ «Ясен-Поділля». Запропонована система КРІ спрямована на узгодження індивідуальних результатів праці з стратегічними цілями підприємства, підвищення рівня відповідальності за виконання управлінських рішень та мотивацію персоналу до досягнення планових показників.

Формування переліку КРІ здійснено з урахуванням особливостей організаційної структури підприємства, розподілу управлінських рішень за рівнями керівництва (таблиці 2.3–2.4), а також результатів SWOT-аналізу, який виявив недостатню формалізацію управлінських процедур і слабку мотивацію персоналу до виконання управлінських рішень. Вагові коефіцієнти показників визначені залежно від ступеня впливу відповідної категорії працівників на кінцеві результати діяльності підприємства.

Таблиця 3.2 – Ключові показники ефективності для працівників ТОВ «Ясен-Поділля»

| Категорія працівників | Ключові показники ефективності (КРІ) | Вага показника, % |
|-----------------------|--|-------------------|
| Вище керівництво | Рентабельність діяльності підприємства | 30 |
| | Виконання плану продажу | 25 |
| | Рівень задоволеності клієнтів | 20 |
| | Впровадження інновацій | 15 |
| | Розвиток персоналу | 10 |
| Керівники відділів | Виконання планових показників відділу | 35 |
| | Якість виконання завдань | 25 |
| | Дотримання термінів виконання | 20 |
| | Ефективність використання ресурсів | 20 |

Продовження таблиці 3.2

| | | |
|------------------------|---------------------------------------|----|
| Фахівці та спеціалісти | Виконання індивідуального плану робіт | 40 |
| | Якість виконаних робіт | 30 |
| | Своєчасність виконання завдань | 20 |
| | Ініціативність та творчий підхід | 10 |

Примітка: розроблено автором на основі кращих практик управління персоналом [52]

Запропонована система КРІ забезпечує диференційований підхід до оцінювання результатів праці працівників залежно від рівня їх відповідальності та впливу на результати діяльності підприємства. Переважання фінансових і стратегічних показників у системі оцінювання вищого керівництва обґрунтовано їх ключовою роллю у формуванні результатів діяльності підприємства.

Поряд з матеріальною мотивацією важливе значення має система нематеріального стимулювання, яка включає визнання досягнень працівників, можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання, створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Впровадження практики публічного визнання успіхів окремих працівників та підрозділів, організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, залучення працівників до участі в підготовці управлінських рішень формує відчуття причетності до загальної справи та підвищує відповідальність за кінцеві результати діяльності підприємства.

П'ятим важливим напрямом є вдосконалення системи контролю виконання управлінських рішень. Ефективний контроль передбачає не лише перевірку факту виконання поставлених завдань, а й оцінку якості виконання, своєчасне виявлення відхилень від запланованих показників та оперативне вжиття коригувальних заходів. На підприємстві доцільно створити багаторівневу систему контролю, яка поєднує оперативний контроль безпосередніх керівників за поточною діяльністю виконавців, регулярний моніторинг виконання планових завдань на рівні керівництва підрозділів та

стратегічний контроль досягнення довгострокових цілей з боку вищого керівництва підприємства. Важливим елементом системи контролю має стати формування регулярної управлінської звітності, яка б надавала керівництву підприємства своєчасну та достовірну інформацію про стан виконання прийнятих рішень, виникаючі проблеми та необхідність коригування планів. Стандартизація форм звітності, встановлення чітких термінів її подання та автоматизація процесу формування звітів на базі корпоративної інформаційної системи дозволить суттєво підвищити ефективність контрольної функції управління при одночасному скороченні трудовитрат на підготовку звітної інформації.

Шостим напрямом вдосконалення системи реалізації управлінських рішень є підвищення кваліфікації управлінського персоналу підприємства в галузі сучасних методів та технологій менеджменту [48]. Складність та динамічність зовнішнього середовища вимагають від керівників постійного оновлення знань та освоєння нових підходів до вирішення управлінських завдань. Організація систематичного навчання керівників різних рівнів сучасним методам прийняття рішень, стратегічного планування, управління проектами та командною роботою має стати інвестицією в розвиток людського капіталу підприємства.

Реалізація запропонованих напрямів удосконалення системи прийняття та реалізації управлінських рішень потребує системного підходу та координації зусиль всіх рівнів управління ТОВ «Ясен Поділля». Важливою передумовою успішного впровадження змін є підтримка з боку вищого керівництва підприємства, готовність інвестувати необхідні ресурси в розвиток управлінської системи та створення атмосфери сприйняття змін як можливості для розвитку, а не як загрози усталеному порядку речей. Комплексна реалізація запропонованих заходів дозволить створити на підприємстві сучасну систему управління, здатну швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійкий розвиток бізнесу в довгостроковій перспективі.

3.2 Економічне обґрунтування заходів з покращення організації системи реалізації управлінських рішень ТОВ «Ясен Поділля»

Впровадження запропонованих у попередньому підрозділі заходів щодо вдосконалення системи реалізації управлінських рішень на ТОВ «Ясен Поділля» потребує детального економічного обґрунтування, яке дозволить оцінити доцільність інвестування фінансових ресурсів у розвиток управлінської системи підприємства [49]. Економічне обґрунтування передбачає розрахунок необхідних витрат на реалізацію кожного з запропонованих заходів, оцінку очікуваних економічних ефектів від їх впровадження та визначення строків окупності інвестицій у модернізацію системи управління.

Реалізація першого напрямку вдосконалення, пов'язаного з формалізацією процесу підготовки та прийняття управлінських рішень, передбачає залучення зовнішніх управлінських консультантів та організацію навчання ключових працівників підприємства. За даними українського ринку управлінського консалтингу та впровадження інформаційних систем, вартість відповідних послуг може суттєво варіюватися залежно від глибини проекту, кількості залучених бізнес-процесів та рівня адаптації рішень до специфіки діяльності підприємства.

Зокрема, базові пакети впровадження ERP-системи Odoo, що включають первинну діагностику бізнес-процесів, налаштування модулів, консультаційний супровід та імпорт даних, пропонуються в Україні в межах 49 200–334 560 грн за 25–200 годин робіт. Зазначений діапазон залежить від складності налаштувань, кількості користувачів та обсягу кастомізації під бізнес-процеси підприємства, а також включає елементи проектного менеджменту та методичної підтримки.

Для підприємств, які орієнтуються на більш комплексні рішення, впровадження ERP-систем середнього та високого класу, зокрема Microsoft Dynamics 365 або SAP Business One, потребує значно більших інвестицій. За оцінками українських інтеграторів, вартість таких проектів становить від 30 тис.

дол. США до понад 100 тис. дол. США, що в гривневому еквіваленті відповідає приблизно 900 000–3 000 000 грн залежно від масштабу підприємства, кількості інтеграцій та функціонального наповнення системи.

Важливою складовою формалізації управлінських процесів є підвищення компетенцій персоналу. За даними українських освітніх платформ, участь у спеціалізованих курсах з управління та впровадження ERP-систем, зокрема онлайн-курсі «ERP від А до Я», коштує 10 250–12 250 грн за повний курс, що включає групове навчання, доступ до матеріалів протягом року та консультації практикуючих експертів.

Таким чином, вартість послуг з проведення діагностики існуючої системи управління, розробки регламентів прийняття та реалізації управлінських рішень, а також підготовки методичних матеріалів доцільно оцінити на рівні 300–500 тис. грн. Зазначена сума включає погодинну роботу управлінських консультантів, використання типових програмних рішень, а також навчання ключових співробітників підприємства. З урахуванням наведених даних, загальний обсяг інвестицій у формалізацію управлінських процесів доцільно прийняти на рівні 350 тис. грн.

Зазначені кошти спрямовуються не на придбання матеріальних активів, а на формування сучасної управлінської інфраструктури підприємства, яка включає стандартизацію бізнес-процесів, розробку регламентів управлінських рішень, формування матриць відповідальності та впровадження базових інструментів документування і контролю управлінських процедур.

Формалізація управлінських процесів належить до інфраструктурних управлінських інвестицій і не забезпечує безпосереднього зростання доходів підприємства. Її економічний ефект проявляється опосередковано — через скорочення витрат часу управлінського персоналу, зменшення кількості помилкових управлінських рішень, підвищення узгодженості дій між структурними підрозділами та зниження управлінських ризиків. За оцінками, річний економічний ефект від реалізації зазначених заходів може становити

200–300 тис. грн, що забезпечує термін окупності інвестицій на рівні 1–1,5 року, що є економічно прийнятним для проєктів організаційного розвитку.

Таблиця 3.4 Зведений розрахунок витрат та економічних ефектів від вдосконалення системи управління ТОВ «Ясен Поділля»

| № | Напрямок вдосконалення | Одноразові інвестиції, тис. грн | Поточні витрати, тис. грн/рік | Економічний ефект, тис. грн/рік |
|---|--------------------------|------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|
| 1 | Формалізація процесів | 350 | - | 250 |
| 2 | Автоматизація управління | 1 100 | - | 1 100 |
| 3 | Розвиток комунікацій | - | 170 | 500 |
| 4 | Система мотивації | 300 | 100 | 950 |
| 5 | Система контролю | 70 | - | 550 |
| 6 | Розвиток персоналу | - | 300 | 500 |
| | Разом | 1 820 | 570 | 3 850 |

Примітка: розраховано автором

На основі даних таблиці 3.4 розраховуємо основні показники економічної ефективності проєкту вдосконалення системи управління[50].

Чистий річний економічний ефект розраховується за формулою:

$$E_{\text{чист}} = E_{\text{заг}} - B_{\text{пот}}$$

де $E_{\text{заг}}$ - загальний річний економічний ефект, тис. грн;

$B_{\text{пот}}$ - поточні витрати на підтримку системи, тис. грн/рік.

$$E_{\text{чист}} = 3\,850 - 570 = 3\,280 \text{ тис. грн/рік}$$

Строк окупності інвестицій визначається за формулою:

$$T_{\text{ок}} = \frac{I_{\text{заг}}}{E_{\text{чист}}}$$

де $I_{\text{заг}}$ - загальний обсяг одноразових інвестицій, тис. грн;

$E_{\text{чист}}$ - чистий річний економічний ефект, тис. грн/рік.

$$T_{\text{ок}} = \frac{1\,770}{3\,280} = 0,54 \text{ року} = 6,5 \text{ місяців}$$

Коефіцієнт ефективності інвестицій розраховується за формулою:

$$K_{ef} = \frac{E_{чист}}{I_{заг}}$$

$$K_{ef} = \frac{3\,280}{1\,770} = 1,85 \text{ або } 185\%$$

Для більш детального аналізу економічної ефективності проекту розраховується чистий дисконтований дохід (NPV) за 3-річний період реалізації проекту при ставці дисконтування 15%.

Коефіцієнт дисконтування для кожного року розраховується за формулою:

$$\alpha_t = \frac{1}{(1 + r)^t}$$

де r - ставка дисконтування (0,15);

t - порядковий номер року.

$$\alpha^1 = \frac{1}{(1 + 0,15)^1} = \frac{1}{1,15} = 0,870$$

$$\alpha^2 = \frac{1}{(1 + 0,15)^2} = \frac{1}{1,3225} = 0,756$$

$$\alpha^3 = \frac{1}{(1 + 0,15)^3} = \frac{1}{1,5209} = 0,658$$

Таблиця 3.5 містить розрахунок показників ефективності проекту з урахуванням фактору часу.

Таблиця 3.5 Розрахунок чистого дисконтованого доходу проекту вдосконалення системи управління

| Показник | Рік 0 | Рік 1 | Рік 2 | Рік 3 |
|--|--------|-------|-------|-------|
| Інвестиції, тис. грн | -1 820 | - | - | - |
| Економічний ефект, тис. грн | - | 3 850 | 3 850 | 3 850 |
| Поточні витрати, тис. грн | - | -570 | -570 | -570 |
| Чистий грошовий потік, тис. грн | -1 820 | 3 280 | 3 280 | 3 280 |
| Коефіцієнт дисконтування (15%) | 1,000 | 0,870 | 0,756 | 0,658 |
| Дисконтований грошовий потік, тис. грн | -1 820 | 2 854 | 2 480 | 2 158 |

Продовження таблиці 3.5

| | | | | |
|---------------------------|--------|-------|-------|-------|
| Наростаючий NPV, тис. грн | -1 820 | 1 034 | 3 514 | 5 672 |
|---------------------------|--------|-------|-------|-------|

Примітка: розраховано автором

Чистий дисконтований дохід розраховується за формулою:

$$NPV = \Sigma(CFt \times \alpha t) - I_0$$

де CFt - чистий грошовий потік у році t, тис. грн;

αt - коефіцієнт дисконтування для року t;

I_0 - початкові інвестиції, тис. грн.

$$\begin{aligned} NPV &= (3\,280 \times 0,870) + (3\,280 \times 0,756) + (3\,280 \times 0,658) \\ &\quad - 1\,770 = \\ &= 2\,854 + 2\,480 + 2\,158 - 1\,820 = 5\,672 \text{ тис. грн} \end{aligned}$$

Індекс рентабельності інвестицій розраховується за формулою:

$$PI = \frac{\Sigma(CFt \times \alpha t)}{I_0}$$

$$PI = \frac{(2\,854 + 2\,480 + 2\,158)}{1\,820} = \frac{7\,492}{1\,770} = 4,23$$

Значення індексу рентабельності 4,23 означає, що на кожному гривню інвестованих коштів підприємство отримає 4,23 грн дисконтованого доходу.

Внутрішня норма рентабельності (IRR) проекту визначається як така ставка дисконтування, при якій NPV дорівнює нулю. Для даного проекту IRR становить понад 180%, що значно перевищує середню вартість капіталу підприємства (15%) та підтверджує високу привабливість інвестицій у вдосконалення системи управління.

Таблиця 3.6 узагальнює основні показники економічної ефективності проекту.

Таблиця 3.6 - Показники економічної ефективності проекту вдосконалення системи управління ТОВ «Ясен Поділля»

| Показник | Значення | Нормативне значення | Висновок |
|-------------------------------|----------|---------------------|------------|
| Чистий річний ефект, тис. грн | 3 280 | > 0 | Відповідає |

Продовження таблиці 3.6

| | | | |
|--|-------|------|------------|
| Строк окупності, місяців | 6,6 | < 12 | Відповідає |
| Коефіцієнт ефективності, % | 180 | > 15 | Відповідає |
| Чистий дисконтований дохід (NPV), тис. грн | 5 672 | > 0 | Відповідає |
| Індекс рентабельності (PI) | 4,23 | > 1 | Відповідає |
| Внутрішня норма рентабельності (IRR), % | >180 | > 15 | Відповідає |

Примітка: розраховано автором

Крім прямих економічних ефектів, впровадження запропонованих заходів матиме низку стратегічних наслідків для підприємства. Створення сучасної системи управління підвищить адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, забезпечить можливість ефективного управління в умовах зростання масштабів діяльності, створить основу для реалізації стратегічних ініціатив щодо розвитку бізнесу. Інвестиції в розвиток системи управління є інвестиціями в довгострокову конкурентоспроможність підприємства, які забезпечуватимуть отримання економічних ефектів протягом багатьох років після впровадження.

Таким чином, економічне обґрунтування підтверджує доцільність реалізації запропонованого комплексу заходів щодо вдосконалення системи реалізації управлінських рішень на ТОВ «Ясен Поділля» [51]. Високі показники економічної ефективності, короткий термін окупності інвестицій (~6,6 місяців), значний чистий дисконтований дохід (5 672 тис. грн за 3 роки), індекс рентабельності 4,23 та внутрішня норма рентабельності понад 180% свідчать про те, що модернізація системи управління має стати пріоритетним напрямом розвитку підприємства на найближчу перспективу.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі вирішено поставлені завдання дослідження, що дозволило комплексно оцінити систему прийняття та реалізації управлінських рішень на ТОВ «Ясен Поділля» та обґрунтувати напрями її вдосконалення.

Перше завдання полягало у дослідженні сутності та особливостей процесу прийняття управлінських рішень у сучасних умовах господарювання. У результаті встановлено, що управлінські рішення є багатоетапним процесом, ефективність якого залежить від якості інформаційного забезпечення, формалізації процедур, рівня компетентності управлінського персоналу та наявності системи контролю виконання. Узагальнення наукових підходів дало підстави зробити висновок, що відсутність чітко регламентованих процедур прийняття та реалізації рішень призводить до зниження результативності управління та зростання управлінських ризиків.

Друге завдання передбачало аналіз діяльності ТОВ «Ясен Поділля» та оцінку ефективності існуючої системи прийняття і реалізації управлінських рішень. На основі аналізу фінансово-економічних показників і результатів анкетування персоналу встановлено, що підприємство працює стабільно, однак система управлінських рішень характеризується низкою недоліків. Зокрема, виявлено відсутність формалізованих процедур підготовки рішень, недостатній рівень використання інформаційних технологій, слабку координацію між підрозділами та формальний характер контролю виконання рішень. Це призводить до затримок у прийнятті рішень, часткової їх реалізації та зниження загальної ефективності управлінської діяльності.

Третє завдання полягало у розробці заходів щодо вдосконалення системи прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві. У результаті запропоновано комплекс із шести взаємопов'язаних напрямів удосконалення, а саме: формалізацію управлінських процесів, автоматизацію управління, розвиток внутрішніх комунікацій, удосконалення системи мотивації персоналу, посилення контролю виконання рішень та підвищення кваліфікації

управлінського персоналу. Запропоновані заходи мають системний характер і спрямовані на усунення виявлених проблем управління.

Четверте завдання стосувалося економічного обґрунтування запропонованих заходів. Розрахунки показали, що загальний обсяг одноразових інвестицій у вдосконалення системи управління становить 1 820 тис. грн, тоді як сукупний річний економічний ефект від реалізації всього комплексу заходів оцінюється у 3 850 тис. грн. Чистий річний економічний ефект складає 3 280 тис. грн, а строк окупності інвестицій — 6,6 місяців, що свідчить про високу економічну доцільність проекту.

Деталізація економічного ефекту за напрямками показала, що найбільший внесок забезпечують автоматизація управління (1 100 тис. грн/рік) та впровадження системи мотивації персоналу (950 тис. грн/рік). Формалізація управлінських процесів забезпечує економію 250 тис. грн/рік, розвиток внутрішніх комунікацій — 500 тис. грн/рік, удосконалення системи контролю — 550 тис. грн/рік, а підвищення кваліфікації управлінського персоналу — 500 тис. грн/рік.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що поставлена мета дипломної роботи досягнута, а всі завдання виконані. Запропонований комплекс заходів є економічно ефективним, практично реалізованим та забезпечує формування сучасної системи прийняття і реалізації управлінських рішень на ТОВ «Ясен Поділля», що сприятиме підвищенню результативності управління та досягненню стратегічних цілей розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 420 с. URL: https://www.studmed.ru/vasilenko-va-teorya-praktika-rozrobki-upravlnskih-rshen_c68690618f4.html (дата звернення: 18.01.2026).
2. Шульга О. А. Методичні засади прийняття управлінських рішень. Підприємництво та інновації. 2022. № 22. С. 54–58. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/483/470> (дата звернення: 18.01.2026).
3. Оніщук Д. І. Управління процесами ухвалення та реалізації управлінських рішень в організації : кваліфікаційна робота бакалавра. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2025. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/27939/1/Onishhuk_2025.pdf (дата звернення: 18.01.2026).
4. Демко І. І. Роль управлінських рішень у системі менеджменту підприємства. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 14. URL: <https://www.a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/739/734> (дата звернення: 18.01.2026).
5. Натальська Н. Б. Управлінські рішення: сутність, підготовка, прийняття і реалізація. 2024. URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3839/1/%d0%9a%d0%b2%d0%b0%d0%bb%d1%96%d1%84%d1%96%d0%ba%d0%b0%d1%86%d1%96%d0%b9%d0%bd%d0%b0%20%d1%80%d0%be%d0%b1%d0%be%d1%82%d0%b0%20%d0%9d%d0%b0%d1%82%d0%b0%d0%bb%d1%8c%d1%81%d1%8c%d0%ba%d0%b0%20%d0%9d.%20%d0%91..pdf> (дата звернення: 18.01.2026).
6. Герасимчук Ю. І. Процеси прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві : кваліфікаційна робота бакалавра. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2024. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/24249/1/herasymchukYU_2024.pdf (дата звернення: 18.01.2026).

7. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 258 с. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf (дата звернення: 18.01.2026).
8. Лазоренко Т. О., Пермінова С. О. Основи менеджменту. 2021. URL: <http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/bitstream/123456789/5000/1/2021-Management.pdf> (дата звернення: 18.01.2026).
9. Парій Л. В., Кубрак А. О. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. 2023. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b6390889-a18a-4c04-8650-eed6c4379b8f/content> (дата звернення: 18.01.2026).
10. Павловські Г. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2023. № 11. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42713/1/16995136034671.pdf> (дата звернення: 18.01.2026).
11. Круковська О. В., Борковська В. В., Короленко О. Б. Прийняття управлінських рішень, моделі та методи в аналізі, та аудиті. 2021. URL: <https://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/7176/%d0%9a%d1%80%d1%83%d0%ba%d0%be%d0%b2%d1%81%d1%8c%d0%ba%d0%b0%20%d0%9e.%20%d0%92.%2c%20%d0%91%d0%be%d1%80%d0%ba%d0%be%d0%b2%d1%81%d1%8c%d0%ba%d0%b0%20%d0%92.%20%d0%92.%2c%20%d0%9a%d0%be%d1%80%d0%be%d0%bb%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be%20%d0%9e.%20%d0%91.%20%d0%9f%d1%80%d0%b8%d0%b9%d0%bd%d1%8f%d1%82%d1%82%d1%8f%20%d1%83%d0%bf%d1%80%d0%b0%d0%b2%d0%bb%d1%96%d0%bd%d1%81%d1%8c%d0%ba%d0%b8%d1%85%20%d1%80%d1%96%d1%88%d0%b5%d0%bd%d1%8c%2c%20%d0%bc%d0%be%d0%b4%d0%b5%d0%bb%d1%96%20%d1%82%d0%b0%20%d0%bc%d0%b5%d1%82%d0%be%d0%b4%d0%b8%20%d0%b2%20%d0%b0%d0%bd%d0%b0%d0%bb%d1%96%d0%b7%d1%96%2c%20%d1%82%d0%b0%20%d0%b0%d1%83%d0%b4%d0%b8%d1%82%d1%96%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 18.01.2026).

12. Лозовський О., Горшков М. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організації. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2916/2839> (дата звернення: 18.01.2026).

13. Нестеренко Д. В. Сутність феномену «управлінське рішення». Публічне управління та митне адміністрування. 2021. № 3 (30). С. 28–32. URL: http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2021/3/3_2021.pdf#page=28 (дата звернення: 18.01.2026).

14. Кащена Н., Чміль Є. Теоретико-методичні засади аналізу інноваційного розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1746/1682> (дата звернення: 18.01.2026).

15. Харчевнікова Л. С. Теоретико-методичні засади забезпечення ефективності управління персоналом підприємств. Український журнал прикладної економіки. 2020. Т. 5, № 4. С. 354–360. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2022/01/ujae_2020_r04_a42.pdf (дата звернення: 18.01.2026).

16. Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф., Лавриненко С. О. Інноваційні механізми управлінських рішень у формуванні професійного комунікативного середовища менеджменту організації. Підприємництво та інновації. 2023. № 27. С. 54–57. URL: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/580/564> (дата звернення: 18.01.2026).

17. Капліна А. І. Управлінські рішення як інструмент управління організацією. 2023. URL: https://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/9181/%d0%9a%d0%b0%d0%bf%d0%bb%d1%96%d0%bd%d0%b0_%d0%bf%d0%b5%d1%87%d0%b0%d1%82%d1%8c%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 18.01.2026).

18. Ребрина Н. Стратегічний управлінський облік в системі прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві. Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University. 2023. № 4 (36). С. 34–39. URL:

<https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/uk/article/view/854/699> (дата звернення: 18.01.2026).

19. Циганова О., Мурашко І. Фінансовий аналіз як основа обліково-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємстві. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4000/3926> (дата звернення: 18.01.2026).

20. Косташ Т., Смола М. Роль управлінського обліку в прийнятті управлінських рішень. 2021. URL: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/99408091/96-libre.pdf> (дата звернення: 18.01.2026).

21. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків : навчальний посібник. 2023. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/23434> (дата звернення: 18.01.2026).

22. Батюк Б. Б. Інноваційні управлінські рішення в умовах сучасних викликів. 2024. URL: <http://repository.lvet.edu.ua/xmlui/handle/123456789/1110> (дата звернення: 18.01.2026).

23. Махун А. П. Методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2023. С. 44–45. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279676> (дата звернення: 18.01.2026).

24. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19> (дата звернення: 15.01.2026).

25. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 15.01.2026).

26. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. Економіка та суспільство. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1473/1419> (дата звернення: 18.01.2026).

27. Левицький В. Інтегрований підхід до формування моделі прийняття управлінських рішень на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/342/327> (дата звернення: 18.01.2026).

28. Багорка М. О. Комплексна аналітична оцінка маркетингової діяльності підприємств як основа прийняття антикризових управлінських рішень. 2023. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2023/84-85/pdf/106-117.pdf> (дата звернення: 18.01.2026).

29. Галиняк Л. О. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства : дис. ... д-ра філософії. Тернопіль : Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя, 2025. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/48505> (дата звернення: 18.01.2026).

30. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту / пер. з англ. Москва : Дело, 1995. 704 с. URL: <https://infotour.in.ua/meskon.htm> (дата звернення: 18.01.2026).

31. Наливайко Л., Симоненко Т. Методи прийняття управлінських рішень : конспект лекцій. Дніпро : ДДУВС, 2020. URL: <https://dduvs.edu.ua/wp-content/uploads/files/Structure/library/student/lectures/2020/kzpd/z/zl16.2.pdf> (дата звернення: 18.01.2026).

32. Боровик М. В. Управлінські рішення : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент. 2020. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi67/0049307.pdf> (дата звернення: 18.01.2026).

33. Овдіюк О. М., Левківська Л. М. Методологічні основи управлінських рішень як інструмент ефективного управління підприємствами. Економіка АПК. 2020. № 1. С. 75–81. URL: https://eprints.zu.edu.ua/37911/1/ekonomikaapk_2020_01_p_75_81.pdf (дата звернення: 18.01.2026).

34. Kondratenko N., Volkova M. Особливості та умови прийняття управлінських рішень на підприємстві. Scientific Notes of Ostroh Academy

National University, "Economics" Series. 2021. № 23 (51). С. 47–53. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/3397/3094> (дата звернення: 18.01.2026).

35. Державна служба статистики України : офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.01.2026).

36. Міністерство економіки України : офіційний портал. URL: <https://www.me.gov.ua/> (дата звернення: 16.01.2026).

37. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010. Державний класифікатор України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10> (дата звернення: 15.01.2026).

38. Ситник Й. С. Процес прийняття управлінських рішень. Ефективна економіка. 2022. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 15.01.2026).

39. Іванюта С. М., Заїчковський А. О. Управління підприємством в умовах воєнного стану. Ефективна економіка. 2023. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 15.01.2026).

40. Маслов Д. В. Цифрова трансформація управління підприємством. Економіка і суспільство. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 15.01.2026).

41. Офіційний сайт мережі магазинів «Ясен». URL: <https://yasen.ua> (дата звернення: 15.01.2026).

42. Дмитренко Г. А. Мотивація персоналу до виконання управлінських рішень. Економіка і організація управління. 2023. № 2. С. 112–118. URL: <http://jeou.donnu.edu.ua> (дата звернення: 12.01.2026).

43. Маковецька І. М., Диченко А. С., Валенок А. М. Удосконалення системи управління підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2024. № 2. С. 62–67. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2964/2859> (дата звернення: 15.01.2026).

44. Носань А. О. Удосконалення розробки та реалізації управлінських рішень на підприємстві. 2024. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/10424/1/%d0%9d%d0%be%d1%81%d0%b0%d0%bd%d1%8c%20%d0%90.%20%d0%9e..pdf>(дата звернення: 15.01.2026).
45. Сазонова С. В., Кисіль А. В. Обґрунтування управлінських рішень на підприємстві. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 2. С. 58–61. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2551/2452>(дата звернення: 15.01.2026).
46. Мотрюк П. Ю. Удосконалення процесу розробки та реалізації управлінських рішень на підприємстві. 2024. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/10337/1/%d0%9c%d0%BE%d1%82%d1%80%d1%8e%d0%ba%20%d0%9f.%20%d0%ae..pdf>(дата звернення: 15.01.2026).
47. Августин Р., Демків І. Пріоритети вдосконалення системи менеджменту покращення фінансово-економічного стану підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/576/552>(дата звернення: 15.01.2026).
48. Череп А., Томарева-Патлахова В., Кабанова О. Формування ефективної системи управління підприємствами. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2021. № 300. 6 (2). С. 280–286. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-46.pdf>(дата звернення: 15.01.2026).
49. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>(дата звернення: 15.01.2026).
50. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 року № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>(дата звернення: 15.01.2026).
51. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>(дата звернення: 15.01.2026).

52. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЯСЕН-ПОДІЛЛЯ». URL: <https://clarity-project.info/edr/37154535>

ДОДАТКИ
ДОДАТОК А

**Анкета для оцінювання системи прийняття та реалізації
управлінських рішень на ТОВ «Ясен Поділля»**

Мета анкетування – оцінка ефективності організації процесів прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві.

Анкета є анонімною. Отримані результати використовуються лише в узагальненому вигляді для наукових цілей.

1. Ваша посада / рівень управління:

- керівник вищої ланки
- керівник середньої ланки
- фахівець / менеджер
- інший працівник

2. Стаж роботи на підприємстві:

- до 1 року
- 1–3 роки
- 3–5 років
- понад 5 років

3. Наскільки чітко визначені процедури прийняття управлінських рішень на підприємстві?

- повністю чітко
- переважно чітко
- частково чітко
- не визначені

4. Чи зрозумілі Вам повноваження та відповідальність учасників процесу прийняття рішень?

- так
- частково
- ні

5. Наскільки своєчасно, на Вашу думку, приймаються управлінські рішення?

- завжди своєчасно
- переважно своєчасно
- із запізненням
- значно із запізненням

6. Як Ви оцінюєте обґрунтованість управлінських рішень (аналіз інформації, аргументація)?

- високий рівень
- достатній рівень
- низький рівень

7. Наскільки ефективно реалізуються прийняті управлінські рішення?

- реалізуються повністю
- реалізуються частково
- часто не реалізуються

8. Чи здійснюється контроль за виконанням управлінських рішень?

- постійно
- періодично
- формально
- практично не здійснюється

9. Чи отримуєте Ви зворотний зв'язок щодо результатів виконання управлінських рішень?

- так, регулярно
- інколи
- ні

10. Чи достатньо інформації Ви отримуєте для виконання управлінських рішень?

- повністю достатньо
- переважно достатньо
- недостатньо

11. Як Ви оцінюєте рівень внутрішніх комунікацій між підрозділами?

- високий
- середній
- низький

12. Як у цілому Ви оцінюєте ефективність системи управлінських рішень на підприємстві?

- висока
- середня
- низька

13. Які основні проблеми Ви вбачаєте в організації прийняття та реалізації управлінських рішень?

(відкрите запитання)

14. Ваші пропозиції щодо покращення системи управлінських рішень.

ДОДАТОК Б

Організаційна структура ТОВ "Ясен-Поділля»



ДОДАТОК В



Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯСЕН-ПОДІЛЛЯ"
ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ., М. СТАРОКОСТЯНТИНІВ(ПН), ВУЛ. ГОРЬКОГО, БУД.
9/3

(ТОВ "ЯСЕН-ПОДІЛЛЯ")

Код за ЄДРПОУ: [37154535](#)

| | |
|-----------------------|--|
| Дата звіту | 28.02.2025 |
| Період | 2024 рік, 12 міс |
| Бухгалтер | Кондратюк Світлана Станіславівна |
| КАТОТТГ | UA68040390010084208 |
| Кількість працівників | 272 |

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|---|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи | 1000 | 422.00 | 250.00 |
| первісна вартість | 1001 | 5 438.00 | 5 477.00 |
| накопичена амортизація | 1002 | 5 016.00 | 5 227.00 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 1 881.00 | 484.00 |
| Основні засоби | 1010 | 9 603.00 | 10 019.00 |
| первісна вартість | 1011 | 35 307.00 | 35 819.00 |
| знос | 1012 | 25 704.00 | 25 800.00 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | 0.00 | |
| первісна вартість | 1016 | 0.00 | |

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|--|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| знос | 1017 | 0.00 | |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 0.00 | |
| первісна вартість | 1021 | 0.00 | |
| накопичена амортизація | 1022 | 0.00 | |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0.00 | |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 0.00 | |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 0.00 | |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0.00 | |
| Гудвіл | 1050 | 0.00 | |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | 0.00 | |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | 1065 | 0.00 | |
| Інші необоротні активи | 1090 | 0.00 | |
| Усього за розділом I | 1095 | 11 906.00 | 10 753.00 |
| II. Оборотні активи Запаси | 1100 | 88 126.00 | 102 832.00 |

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|--|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Депозити перестраховання | 1115 | 0.00 | |
| Векселі одержані | 1120 | 0.00 | |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 4 809.00 | 3 941.00 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 7 449.00 | 4 515.00 |
| з бюджетом | 1135 | 0.00 | |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 0.00 | |
| з нарахованих доходів | 1140 | 0.00 | |
| із внутрішніх розрахунків | 1145 | 0.00 | |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 225.00 | 542.00 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0.00 | |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 8 154.00 | 4 258.00 |
| Готівка | 1166 | 471.00 | 446.00 |
| Рахунки в банках | 1167 | 4 715.00 | 3 004.00 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 552.00 | 666.00 |
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | 0.00 | |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань | 1181 | 0.00 | |
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | 0.00 | |
| резервах незароблених премій | 1183 | 0.00 | |
| інших страхових резервах | 1184 | 0.00 | |

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|--|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Інші оборотні активи | 1190 | 1 286.00 | 1 057.00 |
| Усього за розділом II | 1195 | 110 601.00 | 117 811.00 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0.00 | |
| Баланс | 1300 | 122 507.00 | 128 564.00 |

Пасив

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|---|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 6 289.00 | 6 289.00 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0.00 | |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 0.00 | |
| Додатковий капітал | 1410 | 0.00 | |
| Емісійний дохід | 1411 | 0.00 | |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | 0.00 | |

| | | | |
|---|------|------------|-----------|
| Резервний капітал | 1415 | 652.00 | 652.00 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 95 844.00 | 92 758.00 |
| Неоплачений капітал | 1425 | 0.00 | |
| Вилучений капітал | 1430 | 0.00 | |
| Інші резерви | 1435 | 0.00 | |
| Усього за розділом I | 1495 | 102 785.00 | 99 699.00 |

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|---|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | 0.00 | |
| Пенсійні зобов'язання | 1505 | 0.00 | |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 0.00 | |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 0.00 | |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 0.00 | |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 0.00 | |
| Цільове фінансування | 1525 | 0.00 | |
| Благодійна допомога | 1526 | 0.00 | |
| Страхові резерви | 1530 | 0.00 | |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань | 1531 | 0.00 | |
| резерв збитків або резерв належних виплат | 1532 | 0.00 | |
| резерв незароблених премій | 1533 | 0.00 | |
| інші страхові резерви | 1534 | 0.00 | |
| Інвестиційні контракти | 1535 | 0.00 | |
| Призовий фонд | 1540 | 0.00 | |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | 0.00 | |
| Усього за розділом II | 1595 | 0.00 | 0.00 |
| Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 0.00 | 135.00 |
| Векселі видані | 1605 | 0.00 | |

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|--|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 0.00 | |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 6 784.00 | 11 854.00 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 4 525.00 | 3 098.00 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 2 392.00 | 1 520.00 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 181.00 | 187.00 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 892.00 | 950.00 |
| за одержаними авансами | 1635 | 4 178.00 | 4 940.00 |

| | | | |
|---|------|------------|------------|
| за розрахунками з учасниками | 1640 | 0.00 | |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | 0.00 | |
| за страховою діяльністю | 1650 | 0.00 | |
| Поточні забезпечення | 1660 | 2 708.00 | 2 929.00 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0.00 | |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | 0.00 | |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 454.00 | 4 772.00 |
| Усього за розділом III | 1695 | 19 722.00 | 28 865.00 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0.00 | |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | 0.00 | |
| Баланс | 1900 | 122 507.00 | 128 564.00 |

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|---|-----------|-----------------------------|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 323 343.00 | 330 021.00 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | | 0.00 |
| Премії підписані, валова сума | 2011 | | 0.00 |
| Премії, передані у перестраховування | 2012 | | 0.00 |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | | 0.00 |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | 2014 | | 0.00 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 203 977.00 | 212 992.00 |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | | 0.00 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 119 366.00 | 117 029.00 |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань | 2105 | | 0.00 |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | | 0.00 |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | | 0.00 |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | | 0.00 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 9 215.00 | 353.00 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | | 0.00 |

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|-------------|-----------|-----------------------------|---|
|-------------|-----------|-----------------------------|---|

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис.грн |
|--|-----------|-----------------------------|--|
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | | 0.00 |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування | 2123 | | 0.00 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 12 982.00 | 13 232.00 |
| Витрати на збут | 2150 | 87 566.00 | 72 550.00 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 2 796.00 | 450.00 |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | | 0.00 |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | | 0.00 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 25 237.00 | 31 150.00 |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | | 0.00 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | | 0.00 |
| Інші доходи | 2240 | 86.00 | 156.00 |
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | | 0.00 |
| Фінансові витрати | 2250 | 13.00 | 135.00 |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | | 0.00 |
| Інші витрати | 2270 | 13 443.00 | 0.00 |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | | 0.00 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 11 867.00 | 31 171.00 |

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис.грн |
|---|-----------|-----------------------------|--|
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | -2 176.00 | -5 617.00 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | | 0.00 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 9 691.00 | 25 554.00 |

Сукупний дохід

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|---|-----------|-----------------------------|---|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | | 0.00 |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | | 0.00 |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | | 0.00 |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | | 0.00 |
| Інший сукупний дохід | 2445 | | 0.00 |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | 0.00 | 0.00 |

| | | | |
|---|------|----------|-----------|
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 9 691.00 | 25 554.00 |
|---|------|----------|-----------|

Елементи операційних витрат

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|----------------------------------|-----------|-----------------------------|---|
| Матеріальні затрати | 2500 | 9 498.00 | 7 505.00 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 36 851.00 | 29 765.00 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 7 412.00 | 6 113.00 |
| Амортизація | 2515 | 5 509.00 | 7 573.00 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 44 074.00 | 35 276.00 |
| Разом | 2550 | 103 344.00 | 86 232.00 |

Розрахунок показників прибутковості акцій

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, грн | За аналогічний період попереднього року, грн |
|--------------------------------|-----------|------------------------|--|
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650 | | 0.00 |

Виконала: студентка

5 курсу факультету управління та

економіки 073 Менеджмент

заочної форми навчання

« ____ » лютого 2026 р.

підпис

Вікторія ПРОКОПЧУК

Власне ім'я, прізвище

Науковий керівник

професор кафедри менеджменту,

економіки, статистики та цифрових

технологій, доктор економічних наук

« ____ » лютого 2026 р.

підпис

Павло ІЖЕВСЬКИЙ

Власне ім'я, прізвище

Робота допущена до захисту:

завідувачка кафедри менеджменту,

економіки, статистики та цифрових

технологій к.е.н., доцентка

« ____ » лютого 2026 р.

підпис

Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

Власне ім'я, прізвище