

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

**Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу**  
**Кафедра економіки та управління бізнесом**

**Бублій Марина Олександрівна**

(прізвище, ім'я, по батькові студента в називному відмінку)

**Кваліфікаційна робота**

**на здобуття ступеня бакалавра**

на тему: **«ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ  
РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВА»**

Група ТУбз-12-21Б1М(4.бздс)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

**Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)**

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне  
джерело*

\_\_\_\_\_  
( підпис )

Бублій М. О.  
( прізвище та ініціали )

**Науковий керівник**

**кандидат економічних наук, доцент**  
( посада, науковий ступінь, вчене звання )

\_\_\_\_\_  
( підпис )

**Булах Т. М.**  
( прізвище та ініціали )

**Допущено до захисту перед ЕК**

**Завідувач кафедри**  
( посада, науковий ступінь,  
вчене звання )

\_\_\_\_\_  
( підпис )

\_\_\_\_\_  
( прізвище та ініціали )

Київ 2026 р.

## АНОТАЦІЯ

**Бублій Марина Олександрівна.** «Підвищення ефективності управлінських рішень підприємства». – Рукопис.

*Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Київ, 2026.*

**Актуальність теми дослідження.** Проблема підвищення ефективності управлінських рішень на підприємствах є надзвичайно актуальною в сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростаючої конкуренції. Ефективні управлінські рішення безпосередньо впливають на продуктивність діяльності, фінансові результати та стійкість підприємства, а також сприяють оптимізації використання ресурсів і підвищенню мотивації персоналу. Незважаючи на наявність значного наукового доробку, багато аспектів адаптації теоретичних моделей управління до умов українських підприємств залишаються недостатньо вивченими.

**Мета роботи** полягає у теоретичному аналізованні та розробці практичних рекомендацій для підвищення ефективності управлінських рішень на підприємстві.

У процесі дослідження було застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів** пізнання, зокрема: методи аналізу та синтезу, спостереження й прогнозування, експертного оцінювання, статистичного порівняння, системного узагальнення та системного аналізу.

**Ключові слова:** *управлінське рішення, підприємство, ефективність, процес прийняття та реалізації управлінських рішень, аналіз, стадії.*

## ANNOTATION

**Maryna Bubliy. «Improving the Efficiency of Managerial Decisions at an Enterprise». – It's Manuscript.**

*Qualified work in obtaining the educational qualification of «bachelor's» – Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2026.*

**Relevance of the research topic.** The issue of improving the efficiency of managerial decisions at enterprises is extremely relevant in the current conditions of dynamic economic development and increasing competition. Effective managerial decisions directly influence operational productivity, financial results, and the sustainability of the enterprise, as well as contribute to optimizing resource use and enhancing employee motivation. Despite a significant body of scientific work, many aspects of adapting theoretical management models to the conditions of Ukrainian enterprises remain insufficiently studied.

**The purpose of the work** is to conduct a theoretical analysis and develop practical recommendations for improving the efficiency of managerial decisions at an enterprise.

In the course of the research, a set of general scientific and special **methods** of cognition was used, in particular: methods of analysis and synthesis, observation and forecasting, expert assessment, statistical comparison, systematic generalisation and systematic analysis.

**Key words:** *managerial decision, enterprise, efficiency, decision-making and implementation process, analysis, stages.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	8
1.1. Поняття, сутність і класифікація управлінських рішень.....	8
1.2. Методи розробки управлінських рішень.....	13
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності та якості управлінських рішень.....	18
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ».....	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ».....	24
2.2. Аналіз процесів прийняття та реалізації управлінських рішень.....	29
2.3. Оцінка ефективності та якості управлінських рішень, що приймаються в організації.....	36
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ».....	52
3.1. Пропозиції, що сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень у ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ».....	52
3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.....	57
Висновки до розділу 3.....	62
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	76

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Проблема підвищення ефективності управлінських рішень на підприємствах є надзвичайно актуальною в сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростаючої конкуренції. Ефективні управлінські рішення безпосередньо впливають на продуктивність діяльності, фінансові результати та стійкість підприємства, а також сприяють оптимізації використання ресурсів і підвищенню мотивації персоналу. Незважаючи на наявність значного наукового доробку, багато аспектів адаптації теоретичних моделей управління до умов українських підприємств залишаються недостатньо вивченими, що обумовлює практичну та теоретичну значущість дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні засади підвищення ефективності управлінських рішень на підприємствах досліджені у працях численних зарубіжних і вітчизняних науковців. Значний внесок у розвиток цієї тематики зробили такі зарубіжні дослідники, як Адамс Д., Браун С., Джонсон К., Лі Е. та Сміт Р., роботи яких формують сучасне уявлення про процес прийняття управлінських рішень у бізнесі.

Серед українських учених проблемам розробки та впровадження управлінських рішень приділяли увагу Бондаренко Л., Гнатенко О., Ковальчук М., Петренко А. та Савченко Н. У їхніх дослідженнях представлені методологічні підходи до підвищення ефективності управлінських рішень та оптимізації процесів управління на підприємствах.

Незважаючи на значний обсяг наукових напрацювань, деякі аспекти підвищення ефективності управлінських рішень залишаються недостатньо дослідженими. Особливу увагу потребує адаптація теоретичних моделей до сучасних умов функціонування українських підприємств, що підкреслює актуальність даного дослідження та визначає його практичне значення.

Мета і завдання дослідження. Метою цього дослідження є теоретичне аналізування та розробка практичних рекомендацій для підвищення ефективності управлінських рішень на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- розкрити поняття, сутність і класифікація управлінських рішень;
- визначити методи розробки управлінських рішень;
- розкрити методичні підходи до оцінки ефективності та якості управлінських рішень;
- охарактеризувати ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ»;
- проаналізувати процеси прийняття та реалізації управлінських рішень;
- оцінити ефективність та якість управлінських рішень, що приймаються в організації;
- надати пропозиції, що сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень у ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ»;
- зробити економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні аспекти підвищення ефективності управлінських рішень, включаючи методи оцінки їх результативності та вплив на розвиток підприємства.

Методи дослідження. Методичною основою цього дослідження стали сучасні підходи до управління підприємницькою діяльністю, наукові здобутки зарубіжних та вітчизняних економістів, а також чинне законодавство та нормативно-правові акти України. У ході роботи використовувалися системний та комплексний підходи, що забезпечили всебічний та ґрунтовний аналіз процесу розробки управлінських рішень на підприємстві.

Для вивчення господарської діяльності підприємства застосовувався комплекс економічних методів, зокрема порівняння та узагальнення, табличний і графічний аналіз, а також аналітичні та факторні методи. Це дозволило об'єктивно оцінити результати управлінських рішень і визначити основні тенденції розвитку виробничо-господарських процесів. Метод синтезу використовувався для узагальнення закономірностей процесу розробки управлінських рішень у ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ», а факторний аналіз дав змогу встановити вплив окремих чинників на рівень їх ефективності.

Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові та законодавчі документи України, статистичні матеріали Державної служби статистики, методичні рекомендації профільних державних органів, наукові публікації та монографії, а також внутрішні фінансові й звітні документи ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ».

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Перелік використаних джерел налічує 65 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

## 1.1. Поняття, сутність і класифікація управлінських рішень

Усвідомлення сутності процесу прийняття управлінських рішень в організації у більшості випадків трактується неоднозначно та залежить від наукового підходу до його інтерпретації.

У таблиці 1.1 наведено визначення поняття «управлінське рішення», запропоновані різними авторами, що відображають багатогранність підходів до розкриття його змісту.

Таблиця 1.1

## Тлумачення поняття «управлінське рішення» у працях різних авторів

Автори	Формулювання сутності поняття
Е.В. Бережна, В.І. Бережний	Управлінське рішення трактується як процес вибору однієї з можливих альтернатив, який здійснюється суб'єктом прийняття рішення в межах наданих йому повноважень і спрямований на досягнення визначеної мети [6, с. 27]
В.І. Бусов	Управлінське рішення розглядається як підсумок інтелектуальної діяльності керівника, спрямованої на обґрунтований вибір оптимального варіанта дій в умовах невизначеності та ризику. Його прийняття потребує від управлінця не лише ґрунтовних знань і практичного досвіду, а й здатності до стратегічного мислення, прогнозування можливих наслідків ухвалених рішень та готовності нести відповідальність за їх реалізацію [8, с. 34]
Т.В. Золотова	Управлінське рішення за своєю сутністю є творчим і вольовим актом керівника, що спирається на пізнання об'єктивних закономірностей і функціональних особливостей керованої системи, а також на всебічний аналіз інформації щодо її діяльності [16, с. 29]
П.В. Іванов	Управлінське рішення розглядається як свідомий і вольовий вибір керівника між кількома альтернативними способами досягнення визначеної мети. Воно формується на основі аналізу конкретної ситуації, опрацювання та оцінювання можливих варіантів дій і виступає одним із ключових інструментів управління [28, с. 37]

Узагальнення наукових підходів різних авторів дає підстави стверджувати, що результативність управління значною мірою залежить від

прийняття своєчасних і належним чином обґрунтованих рішень. Управлінське рішення слід розглядати як свідомий вибір, який здійснюється суб'єктом управління в межах наданих йому повноважень і компетенції з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей організації.

Сутність управлінських рішень, а також їх значення в системі управління розкривається через виконання відповідних функцій (рис. 1.1).

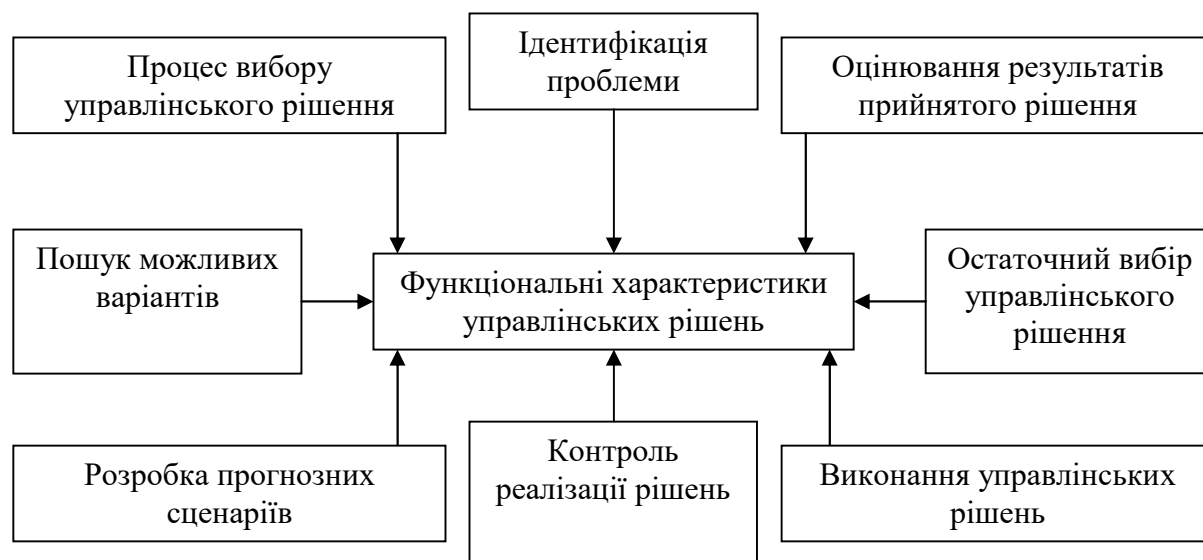


Рис. 1.1. Функції управлінських рішень

Джерело: [3, с. 52]

Управлінські рішення ухвалюються на всіх рівнях управління - від вищого до нижчого - і охоплюють усі сфери діяльності підприємства, включно зі стратегічним плануванням та оперативним управлінням [38, с. 199].

Економічна сутність управлінських рішень полягає в тому, що вони є ключовим фактором, який визначає економічну ефективність діяльності підприємства або організації. Сучасні тенденції свідчать про зростаюче значення соціальної відповідальності бізнесу, тому управлінські рішення повинні враховувати не лише економічні, а й соціальні наслідки їх реалізації [14, с. 249].

Основні характеристики управлінського рішення:

- його значимість визначається розміром прибутку або збитку, що може виникнути в результаті впровадження рішення;
- управлінські рішення можуть бути одноразовими або постійними (наприклад, рішення про придбання нового обладнання є одноразовим, тоді як рішення про прийом на роботу нових співробітників - постійним);
- рішення можуть бути терміновими або розрахованими на довгострокову перспективу. Термінові рішення потребують негайного ухвалення, тоді як довгострокові рішення можуть прийматися протягом більш тривалого періоду (наприклад, рішення про зупинку виробництва є терміновим, а рішення щодо розширення виробництва - довгостроковим);
- управлінські рішення можуть бути змінними або жорсткими. Змінні рішення, як-от зміна ціни на продукцію, допускають коригування, тоді як жорсткі рішення, наприклад закриття виробництва, не підлягають зміні;
- наявність альтернатив передбачає, що рішення можуть ґрунтуватися на одному або кількох варіантах. У разі наявності кількох альтернатив керівник обирає найоптимальніший варіант, який забезпечить максимальну вигоду для організації (наприклад, вибір постачальника) [12, с. 211].

Процес прийняття та реалізації управлінських рішень наочно відображений у блок-схемі на рис. 1.2.

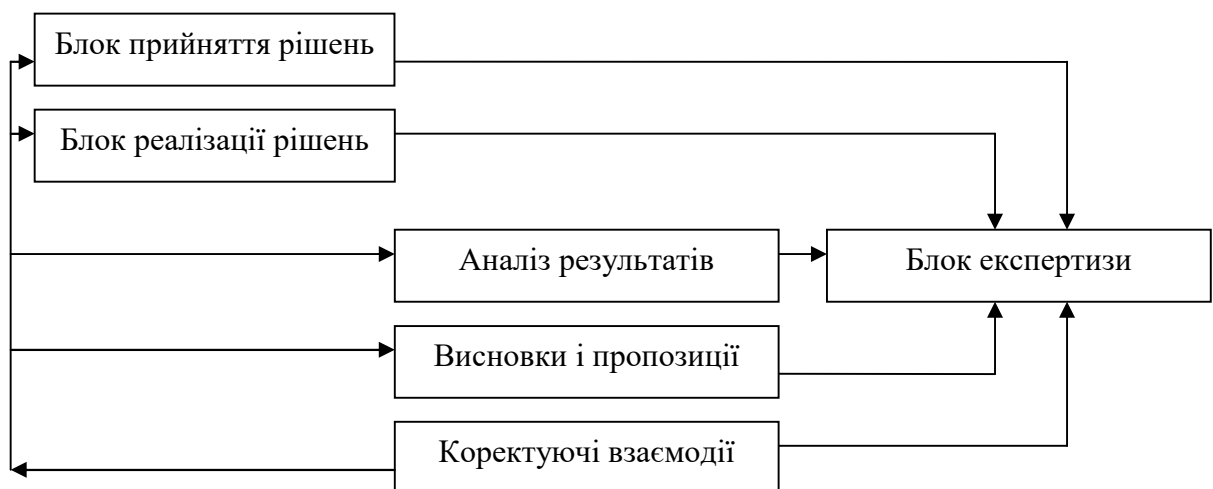


Рис. 1.2. Блок-схема процесу прийняття рішень

Джерело: [15, с. 34]

Послідовність етапів прийняття управлінських рішень відображена на рис. 1.3.

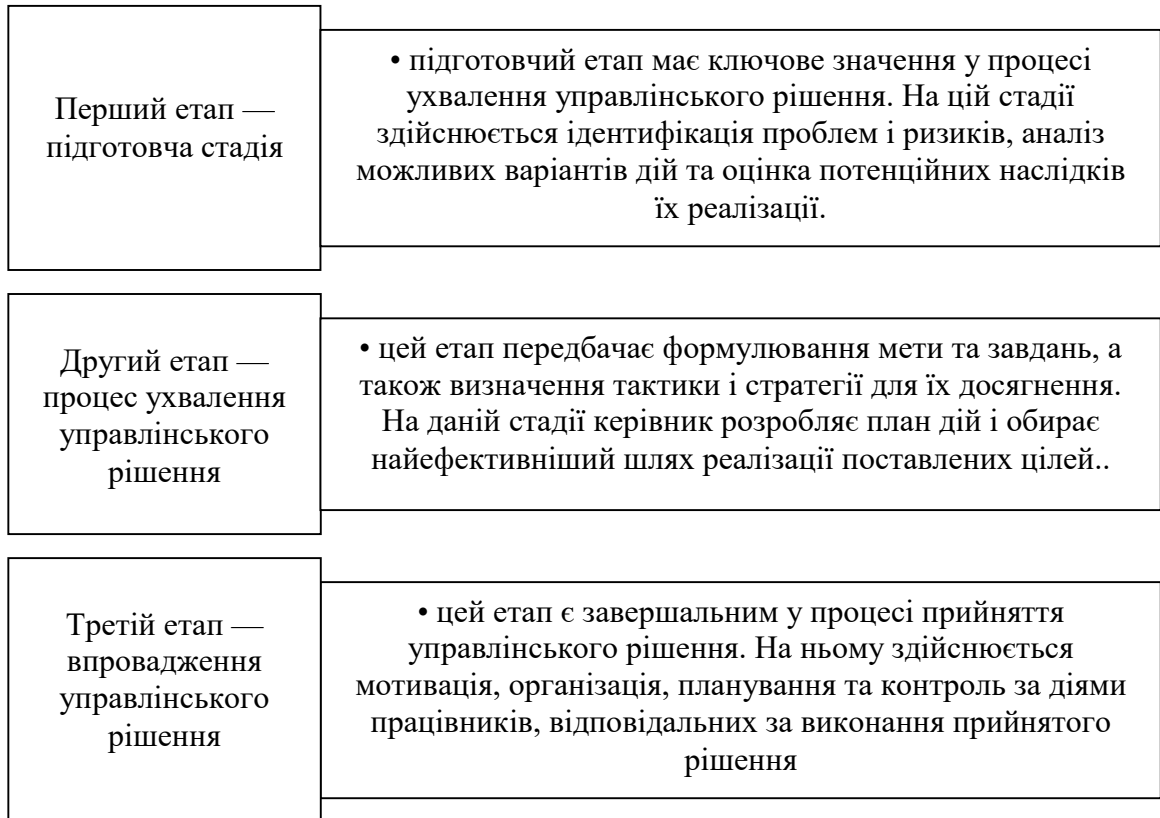


Рис. 1.3. Послідовність етапів процесу управлінського прийняття рішень в організації

Джерело: [18, с. 26]

На першій стадії процесу прийняття управлінських рішень відбувається розробка рішення, яке в подальшому буде ухвалено [36, с. 86].

Послідовність розробки управлінського рішення включає такі кроки:

1. Визначення проблеми або завдання. Менеджер повинен чітко ідентифікувати проблему або завдання, що виникло, щоб краще зрозуміти його сутність і розпочати пошук можливих шляхів вирішення.

2. Збір і аналіз інформації. На цьому етапі здійснюється систематичний збір та аналіз усіх наявних даних, які можуть бути корисними

для вирішення проблеми. Це може включати інформацію про ринок, конкурентів, фінансові показники, відгуки клієнтів та інші релевантні дані.

3. Генерація альтернативних рішень. Менеджер формує якомога ширший спектр можливих варіантів рішень, враховуючи як стандартні, так і нестандартні підходи. Чим більше альтернатив розглядається, тим вища ймовірність обрати оптимальне рішення.

4. Оцінка альтернатив. Кожна альтернатива піддається оцінці та порівнянню за різними критеріями, такими як вартість, ефективність, терміни реалізації, ризики тощо.

5. Вибір оптимального рішення. На цьому етапі менеджер обирає найефективніший варіант, який відповідає умовам конкретної ситуації, є реалізованим та забезпечує досягнення поставлених цілей [17, с. 201].

Таким чином, управлінське рішення виступає ключовим елементом управлінської діяльності, що являє собою процес ухвалення рішень, спрямованих на досягнення цілей організації. Для забезпечення ефективності рішення воно повинно ґрунтуватися на достовірній та актуальній інформації та враховувати всі можливі альтернативи.

## 1.2. Методи розробки управлінських рішень

Класична методична база розробки управлінських рішень ґрунтується на теорії прийняття рішень, а також на перевірених на практиці технологіях і процедурах розробки та ухвалення рішень, що забезпечують достатній рівень ефективності в прогнозованих умовах.

Серед основних методів виділяють аналітичні, статистичні, методи математичного програмування, евристичні, експертні, графічні та методи розробки управлінських рішень [26, с. 145].

Узагальнивши ці методи, їх можна наочно представити у вигляді схеми (рис. 1.4).

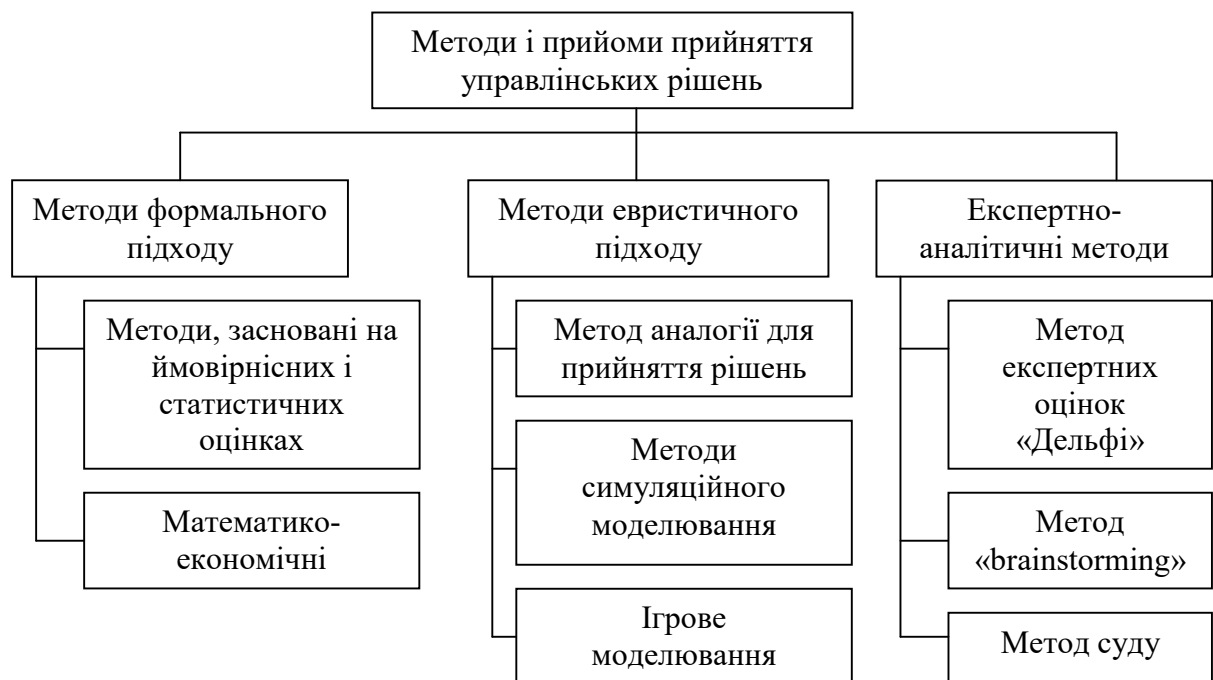


Рис. 1.4. Класифікаційна схема методів прийняття управлінських рішень

Джерело: [21, с. 119]

Розглянемо методи розробки управлінських рішень.

1. Формальні методи прийняття управлінських рішень являють собою системний підхід, який базується на аналізі даних та застосуванні

математичних моделей. Такі методи особливо ефективні у випадках, коли необхідно враховувати велику кількість факторів та ухвалювати рішення в умовах невизначеності [42, с. 96].

2. Ймовірно-статистичні методи обробки кількісної інформації дозволяють аналізувати дані, що містять елементи випадковості або невизначеності. Наприклад, ці методи можуть застосовуватися для оцінки ризику інвестиційного проекту або прогнозування попиту на новий продукт [24, с. 121].

3. Економіко-математичне моделювання дає змогу створювати математичні моделі, які відображають поведінку досліджуваних об'єктів. Наприклад, за допомогою економіко-математичних моделей можна оцінити ефективність різних варіантів інвестицій або спланувати виробничий процес.

Формальні методи прийняття управлінських рішень мають низку переваг порівняно з іншими методами, що відображено на рис. 1.5.

<p>Позитивні аспекти використання</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• забезпечують прийняття рішень на основі об'єктивного аналізу даних, а не інтуїції чи особистих уподобань;</li> <li>• дозволяють враховувати велику кількість факторів, що підвищує об'єктивність прийнятих рішень;</li> <li>• надають можливість порівнювати різні варіанти рішень та обирати оптимальний із них.</li> </ul>
<p>Негативні аспекти використання</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• застосування цих методів може бути складним і вимагати спеціальних знань та професійних навичок;</li> <li>• результати можуть бути неточними у разі використання недостовірних або неповних даних;</li> <li>• існує ризик того, що не всі фактори, що впливають на ухвалення рішення, будуть враховані.</li> </ul>

Рис. 1.5. Позитивні та негативні аспекти використання формальних методів управлінського прийняття рішень

Джерело: [25, с. 1360]

Евристичні методи прийняття управлінських рішень ґрунтуються на досвіді та інтуїції фахівців, а не на строгих аналітичних розрахунках чи логічних схемах.

Вони застосовуються у випадках, коли відсутній час або ресурси для повного аналізу, або коли проблема надто складна для кількісного моделювання [26, с. 146].

До таких методів відносяться:

Метод аналогії передбачає порівняння поточної ситуації з подібними випадками, що мали місце в минулому. На підставі такого порівняння формуються висновки щодо оптимальних дій у конкретних обставинах. Основним недоліком цього методу є те, що він не враховує унікальні особливості поточної ситуації [34, с. 76].

Метод ігрового моделювання полягає у створенні моделі, яка відтворює поведінку системи, у межах якої приймаються управлінські рішення. Використання такої моделі дозволяє проводити різноманітні експерименти та аналізувати їх результати.

Хоча цей метод є точнішим порівняно з методом аналогії, він водночас є більш складним і трудомістким [23, с. 87].

Імітаційне моделювання передбачає розробку алгоритмів і програм, що відтворюють поведінку системи, її властивості та характеристики в необхідному для дослідження складі, обсязі та межах зміни параметрів.

Експертні методи полягають у зборі інформації та прийнятті рішень на основі суджень фахівців. Вони дозволяють швидко та економно отримувати дані про складні проблеми, коли немає достатньої інформації або часу для їх детального аналізу [30, с. 189].

До таких методів належать:

Метод Дельфі передбачає проведення серії опитувань серед експертів. Після кожного етапу вони отримують узагальнену інформацію про відповіді попереднього опитування і можуть скоригувати свої оцінки.

Метод мозкового штурму передбачає колективне генерування ідей, коли співробітники збираються разом і відкрито обговорюють конкретне завдання. Внаслідок такого обговорення виникає велика кількість рішень, серед яких обирається найбільш ефективно.

Цю методику розробив Алекс Осборн у 1950-х роках, вважаючи, що групова робота сприяє створенню більш креативних та різноманітних ідей, ніж індивідуальна робота [44, с. 108].

Метод суду організовується за принципами судового розгляду, із залученням трьох сторін: позивачів, відповідачів та журі. Переваги цього методу включають:

- можливість ретельно та об'єктивно оцінити альтернативи;
- розвиток критичного мислення та аргументаційних навичок;
- досягнення консенсусу навіть за наявності різних початкових точок зору [31, с. 177].

Для підвищення ефективності управлінських рішень висуваються такі вимоги:

- обґрунтованість - рішення має прийматися на основі детального аналізу інформації з урахуванням усіх можливих факторів і наслідків;
- доцільність - рішення повинно відповідати цілям організації і бути спрямованим на досягнення конкретного результату;
- ефективність - оцінюється за ступенем досягнення мети та співвідношенням витрат і результатів;
- оптимальність - забезпечення найкращого результату за наявних умов і обмежень;
- своєчасність - затримка в ухваленні рішень може призвести до втрати можливостей або негативних наслідків;
- законність - рішення повинно дотримуватися прав та інтересів усіх сторін [35, с. 192].

Отже, вимоги до управлінських рішень залежать від конкретної ситуації, характеру організації та специфіки галузі.

Проте перераховані критерії є загальноприйнятими і можуть слугувати орієнтиром для керівників. Використання відповідних методів прийняття рішень безпосередньо впливає на ефективність роботи організації, її здатність адаптуватися до змін та досягати поставлених цілей.

### 1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності та якості управлінських рішень

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де організації стикаються з численними викликами, прийняття ефективних управлінських рішень набуває особливої важливості.

Ефективність управлінських рішень визначається як показник їх результативності та оцінюється через співвідношення досягнутих результатів і витрачених ресурсів [13, с.85]. Часто при обговоренні вимог до управлінських рішень плутають поняття «якість» і «ефективність».

Якість управлінського рішення характеризує набір його властивостей, що визначають придатність для досягнення конкретних цілей. До основних критеріїв якості належать:

- відповідність цілям та завданням управління;
- обґрунтованість та логічна узгодженість;
- своєчасність та оперативність;
- реалізованість і можливість контролю;
- економічність та доцільність [5, с.245].

Ефективність управлінського рішення відображає ступінь його позитивного впливу на результати діяльності керованого об'єкта [32, с.307].

Основні показники ефективності включають:

- досягнення поставлених цілей;
- поліпшення показників діяльності об'єкта управління;
- підвищення задоволеності зацікавлених сторін;
- мінімізацію негативних наслідків реалізації рішення [7, с.16].

Таким чином, якість і ефективність управлінського рішення є різними поняттями, що відображають окремі аспекти управлінської діяльності.

Для оцінки ефективності управлінських рішень найчастіше використовуються такі методи (рис. 1.6).

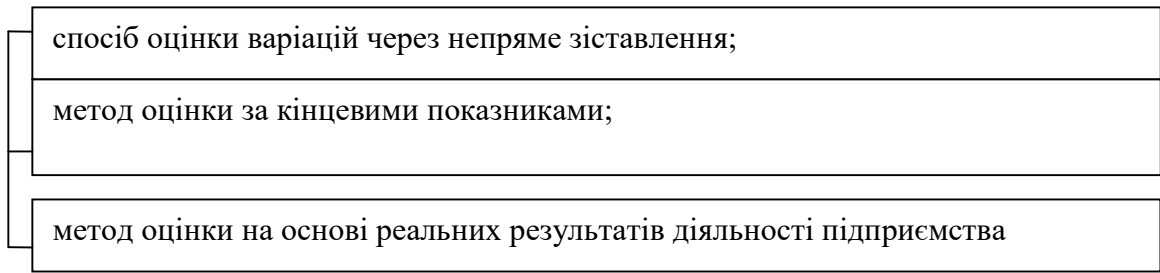


Рис. 1.6. Інструменти оцінки результативності управлінських рішень

Досягнення ефективного управлінського рішення є пріоритетною метою будь-якого керівника. Його отримання можливе за дотримання певних умов (рис. 1.7).

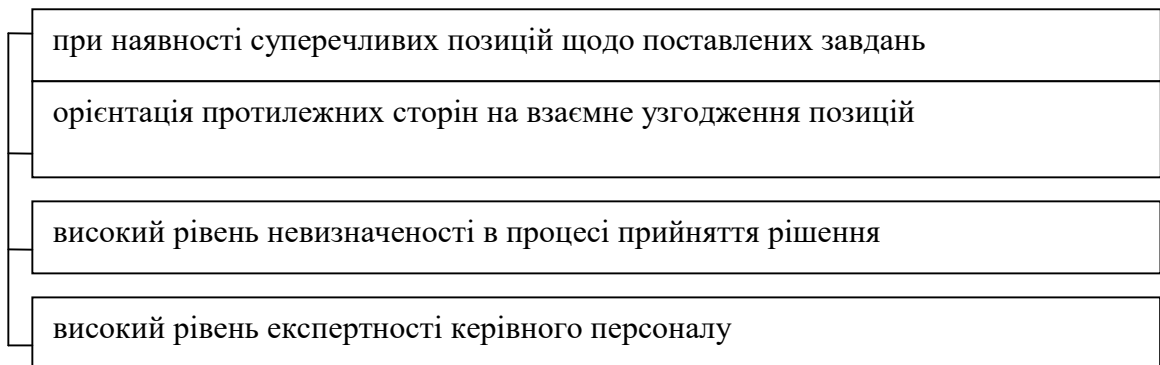


Рис. 1.7. Ключові умови забезпечення ефективності управлінських рішень

Джерело: [15, с.34]

Оптимальне рішення являє собою комплекс заходів, який одночасно забезпечує найкраще задоволення інтересів груп із протилежними позиціями та створює виграшні умови для всіх сторін, коли результати перевищують очікування будь-якої з них [22, с. 1243].

Досягнення оптимального рішення можливе через розширення ресурсної бази підприємства та економіки загалом, впровадження нового глобального підходу до мислення, що передбачає концентрацію на ключових цілях, а також шляхом залучення до процесу прийняття управлінського рішення всіх зацікавлених сторін [2, с. 180].

Ефективність діяльності підприємства оцінюється комплексно, із врахуванням різних аспектів його роботи, включаючи економічні, соціальні, технологічні, правові, екологічні та інформаційні показники (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Категорії показників ефективності управлінських рішень

Критерії оцінки ефективності	Ознаки
Економічна ефективність	Збільшення рентабельності; зростання прибутковості; оптимізація витрат; нарощування обсягів виручки; збільшення доходів
Якість праці	Покращення якості продукції; підвищення рівня заробітної плати; зростання продуктивності праці; економія робочого часу.
Соціальна	Скорочення плинності персоналу; підвищення дисципліни; забезпечення збалансованого співвідношення між робітниками, службовцями та управлінцями.
Технологічна	Підвищення технологічного рівня виробничих процесів; вдосконалення технологій у діяльності компанії.
Правова	Зміцнення безпеки підприємства, дотримання законності та стабільності; забезпечення правового захисту.
Екологічна	Покращення екологічних характеристик продукції; підвищення якості умов праці; забезпечення безпеки виробничих процесів.
Інформаційна	Підвищення рівня поінформованості співробітників; зростання обізнаності клієнтів; підвищення рівня інформаційної взаємодії з постачальниками та партнерами.

Для визначення економічної ефективності прийнятого управлінського рішення доцільно застосовувати різноманітні методи, зокрема класичний, який подано у наступному вигляді [11, с. 39]:

$$E_{ур} = C/V \times 100\%, \quad (1.1)$$

де  $E_{ур}$  - показник успішності прийнятого рішення,

$C$  - фінансовий еквівалент додаткового продукту,

$V$  - фінансові ресурси, спрямовані на створення додаткового продукту.

Отже, управлінське рішення - це процес розробки, оцінки та вибору альтернатив у сфері управління, що спрямований на досягнення стратегічних

або поточних цілей організації. Воно є ключовим елементом діяльності керівника і потребує поєднання аналітичних, організаційних та комунікативних навичок. Рішення можуть оформлюватися у вигляді офіційних документів - указів, наказів, розпоряджень, контрактів, або реалізовуватися через безпосередню взаємодію: пояснення, переконання, ділові консультації тощо.

Передумовою прийняття управлінського рішення є потреба у конкретних діях, усунення проблеми або зменшення її негативного впливу. Процес прийняття рішень завжди включає оцінку можливих ризиків і негативних наслідків, пов'язаних як із різними варіантами дій, так і з обраним рішенням.

## Висновки до розділу 1

1. Аналіз теоретичних засад ефективності та якості управлінських рішень дозволяє дійти висновку, що управлінське рішення є ключовим елементом управлінської діяльності. Воно представляє собою процес вибору рішень, спрямованих на досягнення цілей організації. Ефективне управлінське рішення повинно базуватися на достовірній і актуальній інформації та враховувати всі можливі альтернативи.

2. Вимоги до управлінських рішень залежать від конкретних умов, характеру організації та специфіки її діяльності у відповідній галузі. Разом із тим, загальні принципи прийняття рішень можуть слугувати орієнтиром для керівників. Використовувані методи прийняття рішень безпосередньо впливають на результативність організації, її здатність адаптуватися до змінних умов і досягати поставлених цілей.

3. Управлінське рішення - це процес формування, обґрунтування та вибору альтернатив у сфері управління з метою досягнення цілей організації. Воно є невід'ємною складовою діяльності керівника та потребує аналітичних і організаційних компетенцій. Рішення можуть приймати форми офіційних документів - указів, законів, наказів, розпоряджень, контрактів, або реалізовуватися через безпосереднє впливання: пояснення, переконання, ділові консультації тощо. Передумовою прийняття рішення є необхідність дії, усунення проблеми або зменшення її негативного впливу. Процес прийняття рішень завжди включає оцінку потенційних негативних наслідків як для альтернативних варіантів, так і для обраного рішення.

4. Ефективність управлінського рішення визначається як ступінь його позитивного впливу на результати діяльності керованого об'єкта. Основними критеріями ефективності є:

- досягнення поставлених цілей;
- покращення показників діяльності керованого об'єкта;
- підвищення задоволеності зацікавлених сторін;

- мінімізація негативних наслідків від реалізації рішення.

5. Серед методів оцінки ефективності управлінських рішень найпоширенішими є:

- метод непрямого порівняння різних варіантів;
- метод, орієнтований на кінцеві результати;
- метод, заснований на безпосередніх показниках діяльності організації.

6. Оптимальне управлінське рішення передбачає комплекс заходів, які максимально враховують інтереси всіх сторін, у тому числі з протилежними позиціями, та забезпечують виграшну ситуацію для всіх учасників. Досягнення оптимального рішення можливе через розширення ресурсної бази підприємства та економіки, перехід до стратегічного глобального мислення (фокус на головних цілях), а також залучення всіх зацікавлених сторін до процесу розробки рішення.

РОЗДІЛ 2  
АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ  
ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ»

ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» було внесено до єдиного державного реєстру юридичних осіб 14 червня 1999 року.

Юридична адреса компанії: 04080, Україна, м. Київ, вул. Фрунзе, буд. 40.

Головним видом діяльності товариства є виробництво листового скла (код КВЕД 23.11). Крім того, засновники зазначили додаткові напрямки діяльності:

- обробка та формування листового скла;
- виготовлення та обробка інших виробів зі скла, включаючи технічні скляні вироби;
- оптова торгівля виробами з кераміки та скла та інші.

Керівництво підприємством здійснює генеральний директор, який призначається засновниками.

Генеральний директор виступає одноосібним виконавчим органом товариства і відповідає за організацію та контроль поточної діяльності. Він несе відповідальність перед засновниками, працівниками та державними органами за результати роботи компанії.

Організаційно-управлінська структура ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» (рис. 2.1) має лінійно-функціональний тип. Її основними особливостями є чіткий розподіл обов'язків та ієрархічна система управління.

Взаємодія працівників організації здійснюється відповідно до їхніх функціональних обов'язків. Зокрема, питання, пов'язані з кадровою роботою, покладені на менеджера з персоналу.



Рис. 2.1. Організаційно-управлінська структура ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ»

Слід зауважити, що враховуючи середньооблікову чисельність компанії, співробітник здатний виконувати лише базові функції, пов'язані з оформленням документів та підготовкою кадрових звітів. Повноцінна робота з персоналом у ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» фактично не здійснюється.

Головний бухгалтер підпорядковується керівництву ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» і відповідає за організацію та ведення бухгалтерського й податкового обліку відповідно до вимог чинного законодавства, а також за складання та подання фінансової звітності.

Переваги та недоліки організаційної структури управління товариства представлені на рис. 2.2.

Перед керівництвом ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» стоять такі основні завдання:

- досягнення запланованих показників діяльності;
- забезпечення беззбитковості товариства в реаліях сучасних економічних умов;



Рис. 2.2. Позитивні та негативні аспекти управлінської структури  
ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ»

- підвищення рентабельності діяльності товариства.

Основні економічні показники ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» за 2023–2025 роки наведені в таблиці 2.1.

У 2024 році підприємство збільшило обсяги виробництва та продажів продукції, що позитивно вплинуло на фінансові результати: виручка зросла на 3 120 294 тис. грн. (+61,36% порівняно з 2023 роком), а чистий прибуток склав 2 523 274 тис. грн.

У 2025 році частина ключових покупців припинила співпрацю з ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ», що спричинило зниження виручки на 1 251 258 тис. грн. (-15,25% порівняно з 2024 роком).

Відповідно, чистий прибуток зменшився на 567 014 тис. грн. (-22,47% від рівня 2024 року).

Середньооблікова чисельність працівників у 2025 році становила 389 осіб, що відповідає показнику попереднього року.

Зниження продуктивності праці пояснюється скороченням обсягів виручки при незмінній чисельності персоналу.

Економічні результати діяльності ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ»  
за період 2023–2025 рр.

Параметри оцінки	2023	2024	2025	Зміна 2024 до 2023		Зміна 2025 до 2024	
				Підсумок	%	Підсумок	%
Доходи від реалізації продукції, тис. грн	5 085 110	8 205 404	6 954 146	3 120 294	161,36	-1 251 258	84,75
Витрати на вир-тво, тис. грн.	2 984 931	3 009 322	2 991 084	24 391	100,82	-18 238	99,39
Валовий прибуток, тис. грн.	2 100 179	5 196 082	3 963 062	3 095 903	247,41	-1 233 020	76,27
Операційний прибуток, тис. грн.	366 812	3 151 745	1 882 615	2 784 933	859,23	-1 269 130	59,73
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	-720 960	2 523 274	1 956 260	3 244 234	-349,99	-567 014	77,53
Середньорічна балансова вартість активів, тис. грн., зокрема	7 155 576	9 149 043	10 271 253	1 993 467	127,86	1 122 210	112,27
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1 370 698	1 100 979	1 943 159	-269 719	80,32	842 181	176,49
Рентабельність активів, %	-10,08	27,58	19,05	37,66	-273,73	-8,53	69,06
Рентабельність виробленої продукції, %	12,29	104,73	62,94	92,44	852,26	-41,79	60,10
Рентабельність реалізації, %	7,21	38,41	27,07	31,20	532,49	-11,34	70,48
Фондовіддача, грн.	3,71	7,45	3,58	3,74	200,89	-3,87	48,02
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	382	386	389	4	101,05	3	100,78
Загальний фонд оплати праці, тис. грн.	253 770	276 252	300 479	22 482	108,86	24 227	108,77
Продуктивність праці на одного працівника, тис. грн./особа	13 311,81	21 257,52	17 876,98	7 945,72	159,69	-3 380,54	84,10

Показники рентабельності ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» у 2025 році також продемонстрували зниження порівняно з 2024 роком. Таким чином, скорочення економічних показників у 2025 році свідчить про зниження загальної ефективності діяльності підприємства, що може бути пов'язано зі зменшенням результативності та якості прийнятих управлінських рішень.

## 2.2. Аналіз процесів прийняття та реалізації управлінських рішень

У ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» процес розробки та прийняття управлінських рішень базується на використанні внутрішньої документації та звітності. Внутрішні документи підприємства складають сукупність регламентів, інструкцій і положень, які регулюють діяльність компанії та забезпечують взаємодію між структурними підрозділами та окремими працівниками.

ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» відноситься до організацій з традиційним типом менеджменту. Керівники, приймаючи управлінські рішення, орієнтуються на попередній досвід та аналогічні ситуації. Такий підхід дозволяє ухвалювати рішення швидко та ефективно, оскільки вже відомо, які методи і підходи працюють, а які ні.

Однак одним із основних недоліків традиційного управління є недостатня гнучкість щодо змін у зовнішньому середовищі. Унаслідок цього керівництво ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» іноді приймає рішення, які не повністю відповідають поточним потребам ринку.

В останні роки підприємство зіткнулося з низкою проблем, зумовлених змінами зовнішнього середовища: посиленням конкуренції з боку інших виробників та зростанням цін на сировину. Це призвело до зменшення доходів та скорочення частки ринку компанії. Для часткового вирішення цих проблем керівник, проаналізувавши минулий досвід та аналогічні випадки інших організацій, прийняв рішення оптимізувати витрати виробництва. Втім, ці заходи дозволили лише частково покращити ситуацію.

Процес розробки та прийняття управлінських рішень у ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» можна умовно поділити на кілька етапів (рис. 2.3).

У таблиці 2.2 наведено повноваження співробітників підприємства у процесі підготовки та ухвалення управлінських рішень.

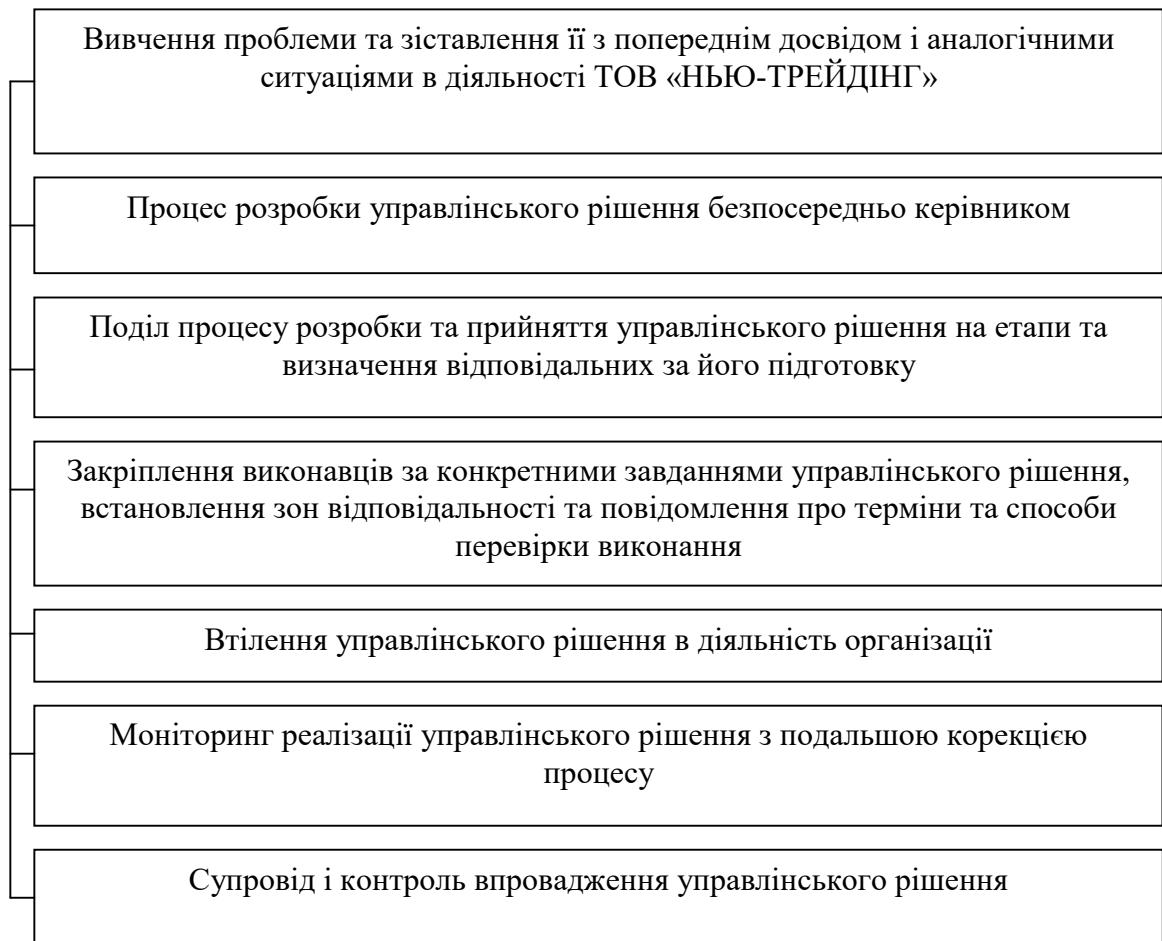


Рис. 2.3. Процедура підготовки та прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ»

У таблиці 2.3 представлено аналіз спроможності здійснювати управлінські рішення у межах професійної діяльності.

Таблиця 2.2

Функціональні повноваження персоналу ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» під час розробки та прийняття управлінського рішення

Етап роботи над управлінським рішенням	Зони відповідальності співробітників
Дослідження проблемної ситуації та її зіставлення з подібними випадками у минулому, що стосуються як діяльності конкретного керівника, так і практики підприємства в цілому.	Генеральний директор разом із заступниками.
Розробка управлінського рішення.	Генеральний директор та його заступники.
Поділ процесу на окремі етапи та визначення відповідальних за підготовку рішення.	Генеральний директор, його заступники, головний бухгалтер та керівники підрозділів.

продовження табл. 2.2.

Визначення виконавців управлінського рішення, закріплення за ними конкретних зон відповідальності та інформування щодо термінів виконання та критеріїв контролю результатів.	Генеральний директор, його заступники, головний бухгалтер та керівники підрозділів.
Реалізація управлінського рішення.	Відповідні обрані підрозділи організації.
Моніторинг процесу виконання управлінського рішення та внесення необхідних коректив у хід його реалізації.	Заступники генерального директора.
Підсумкова оцінка ефективності виконання управлінського рішення та контроль досягнутих	Генеральний директор та його заступники.

Слід відзначити, що значну частину питань можна було б вирішувати в межах відповідальності керівників середньої ланки. Однак їх ініціатива суттєво обмежується повноваженнями генерального директора ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» та його заступників, які віддають перевагу авторитарному стилю управління.

ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» стикається з проблемою недостатнього інформування співробітників щодо результатів діяльності організації, очікуваних змін та ухвалених управлінських рішень. Це негативно впливає на мотивацію та залученість персоналу і ускладнює досягнення стратегічних цілей підприємства.

Серед позитивних аспектів процесу прийняття рішень у ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» можна виділити впровадження сучасних методів менеджменту, які дозволяють керівництву оперативно приймати рішення та досягати визначених результатів. Одним із таких методів є метод мозкового штурму.

Проте, незважаючи на очевидні переваги цього підходу, метод мозкового штурму застосовується в організації рідко. Генеральний директор компанії практично не залучає співробітників до розробки управлінських рішень. Така ситуація пояснюється кількома факторами:

- по-перше, керівник вважає, що особисто володіє найкращим розумінням способів вирішення конкретних проблем;

- по-друге, існує побоювання, що залучення співробітників до процесу ухвалення рішень може знизити ефективність управління.

Таблиця 2.3

## Оцінка рівня прийняття рішень підрозділами

Особи та підрозділи, які приймають рішення	Ефективність ухвалених рішень, оцінена в балах	Характеристика
Генеральний директор	3	Керівник приймає рішення самостійно, не враховуючи думки підлеглих і не залучаючи їх до процесу прийняття рішень.
Заступники генерального директора	4	Вони відповідають за планування та ухвалення рішень у межах своєї компетенції, а також за виконання стратегії компанії. Проте, незважаючи на рівень відповідальності, часто стикаються з обмеженими повноваженнями, що може ускладнювати ефективність їх роботи.
Фінансово-облікові підрозділи	2	Вони займаються розробкою та ухваленням рішень у межах своєї компетенції та відповідають за впровадження стратегії компанії. Проте, навіть маючи відповідальність, вони часто зіштовхуються з обмеженими повноваженнями, що може знижувати ефективність їхньої діяльності.
Менеджер з персоналу	3	Типові методи прийняття рішень ґрунтуються на практичних порадах і вказівках Генерального директора.
Підрозділи з продажів дистрибуції	3	Типові підходи до ухвалення рішень базуються на практичних порадах та вказівках керівника.
Виробничі підрозділи	3	Типові підходи до ухвалення рішень базуються на практичних порадах та вказівках керівника.

Ефективність організації робочого дня Генерального директора ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» буде визначена на основі даних, наведених у таблиці 2.4. На підставі цих даних можливо оцінити ефективність структури робочого дня. Значення цього показника обчислюється за наступною формулою:

$$E_{срд} = V_p : V_o, \quad (2.1.)$$

де  $E_{срд}$  - ефективність планування та організації робочого дня;

ВР - період, призначений для опрацювання пріоритетних завдань;

Во - тривалість роботи над щоденними операційними завданнями.

Таблиця 2.4

## Організація робочого дня Генерального директора ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ»

Види діяльності Генерального директора	Тривалість вирішення поточних завдань (год)	Часові ресурси для реалізації пріоритетних завдань (год.)
Планування та організація роботи	0,5	
Зустрічі з контрагентами		1
Проведення нарад	0,5	
Аналіз звітності за виконаними завданнями та формування планів на наступний період		1
Візити до інших організацій		1
Зустрічі та переговори з вищим керівництвом		0,5
Аналіз документації та звітів від підлеглих	1	
Перерви та відпочинок		1
Робота з персоналом	0,5	
Разом:	2,5	4,5

$$E_{срд} = 4,5 / 2,5 = 1,8$$

Значення цього показника демонструє, що Генеральний директор ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» насамперед займається вирішенням першочергових та критично важливих завдань, після чого переходить до опрацювання перспективних питань, що свідчить про високий рівень його професійної компетентності. Водночас керівник відчуває дефіцит робочого часу. Постійна нестача часу для виконання всіх запланованих завдань є типовою проблемою для багатьох керівників. Причинами виникнення цієї ситуації є фактори, наведені в таблиці 2.5. Показники ефективності діяльності Генерального директора ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» за період 2023–2025 років представлені в таблиці 2.6. У 2025 році керівник отримав 514 додаткових завдань, які потребували вирішення поряд із основною діяльністю.

## Фактори, що спричиняють нестачу часу у керівника ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ»

Причина	Поточні проблеми у процесі роботи
Надмірна поспішність у виконанні завдань	Генеральний директор ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» часто працює в поспіху та стимулює своїх підлеглих до швидкого виконання завдань, що іноді призводить до поверхневого виконання поставлених завдань.
Накопичена втома та зниження працездатності	Постійна робота в режимі авралу спричиняє швидке фізичне та психоемоційне виснаження керівника та його підлеглих.
Велика кількість незавершених справ	Відсутність чіткого плану роботи та звичка одночасно розпочинати кілька завдань сприяють нагромадженню незавершених справ
Підвищена метушливість у роботі	Надмірна емоційність і імпульсивність керівника іноді перешкоджають раціональному плануванню його діяльності.

У 2025 році керівнику було поставлено на виконання на 4 завдання більше, ніж у 2024 році. Загалом було успішно реалізовано 408 завдань, що становить 79,38% від їх загальної кількості. Решта 106 завдань (20,62%) залишилися невиконаними. Серед невирішених завдань 21 (4,09%) було відхилено через відсутність необхідних ресурсів, 33 завдання (6,42%) не було виконано через брак часу, а 52 завдання (10,12%) перенесено на пізніший термін. Динаміка виконання завдань у загальному обсязі поставлених завдань демонструє негативну тенденцію, що наочно відображено на рисунку 2.4.

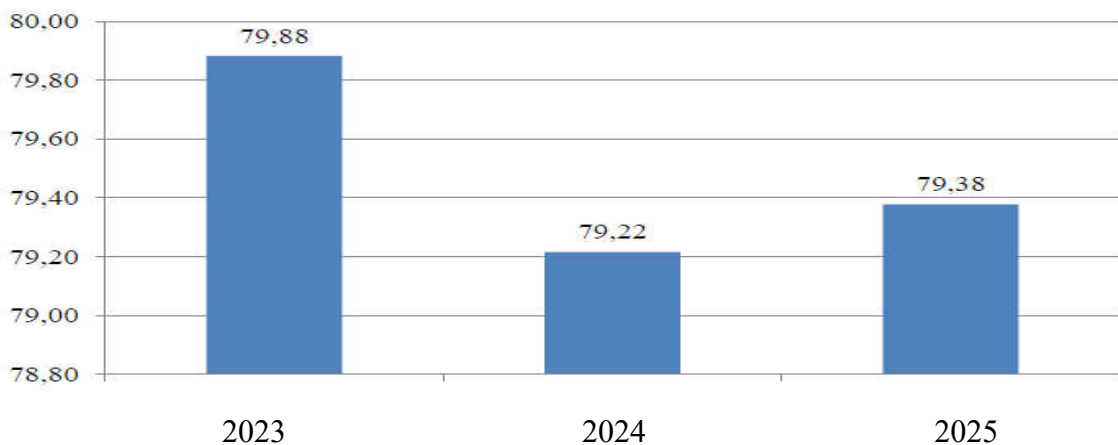


Рис. 2.4. Зміна частки успішно реалізованих завдань у загальному обсязі поставлених завдань у 2023-2025 рр., %

Таблиця 2.6.

Ключові показники результативності діяльності керівника ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» у 2023–2025 роках

Індикатори	Період		
	2023	2024	2025
Загальна кількість поставлених завдань	512	510	514
Кількість завдань, успішно виконаних керівником	409	404	408
Невиконані завдання за причинами:	103	106	106
- відхилені через брак ресурсів	19	20	21
- не виконані через нестачу часу	34	34	33
- перенесені на пізніший термін	50	52	52
Пропорція завдань, успішно виконаних керівником, від загальної кількості поставлених завдань	79,88	79,22	79,38
Частка завдань, що залишилися невиконаними, від загальної	20,12	20,78	20,62
Кількість рішень, ухвалених помилково та вплинули на економічні результати (одиниці)	4	3	3
Економічні збитки, спричинені неправильно ухваленими	1840	1205	1160
Обсяг підвищення кваліфікації керівника, виражений у кількості пройдених курсів	-	1	-
Рівень впровадження інноваційних рішень у системі	-	-	-
Кількість скарг, отриманих від контрагентів	12	12	16

Отже, аналіз процесів ухвалення та реалізації управлінських рішень у ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» свідчить про недостатню ефективність організації цього процесу, що негативно впливає на якість прийнятих рішень. Продуктивність і результативність розробки та ухвалення управлінських рішень у компанії можна оцінювати на підставі динаміки її економічних показників.

### 2.3 Оцінка ефективності та якості управлінських рішень, що приймаються в організації

ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» у процесі взаємодії з клієнтами прагне враховувати їх індивідуальні потреби та особливості, що сприяє більш повному задоволенню запитів споживачів і розширенню клієнтської бази. Слід зазначити, що підприємство надає як основні послуги, охарактеризовані раніше, так і додаткові, які оплачуються окремо, зокрема із залученням технічних спеціалістів.

Динаміка змін клієнтської бази ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» у 2023–2025 роках наведена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

#### Динаміка кількісних показників клієнтської бази ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» у 2023–2025 рр.

Індикатор	2023	2024	2025	Зміни, (+,-)	
				2024-2023	2025-2024
Обсяг укладених договорів, од.	506	551	518	45	-33
Приріст нових клієнтів, од.	26	68	36	42	-32
Чисельність клієнтів, що замовляють додаткові послуги, од.	17	22	10	5	-12

У 2025 році зафіксовано зменшення кількості укладених договорів, у межах яких підприємство повинно було здійснювати поставку виробленої продукції. Основною причиною скорочення обсягу договірних відносин у ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» є ускладнення у взаємодії з іншими юридичними особами (рис. 2.5).

Отже, найбільш суттєві зміни клієнтської бази у 2023–2025 роках зумовлені зменшенням як кількості нових клієнтів, так і загального обсягу укладених договорів.

Важливо зазначити, що ключовою передумовою та основою здійснення виробничої діяльності ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» є кадровий потенціал

підприємства. Рівень забезпеченості товариства трудовими ресурсами у 2023–2025 роках наведено в табл. 2.8.

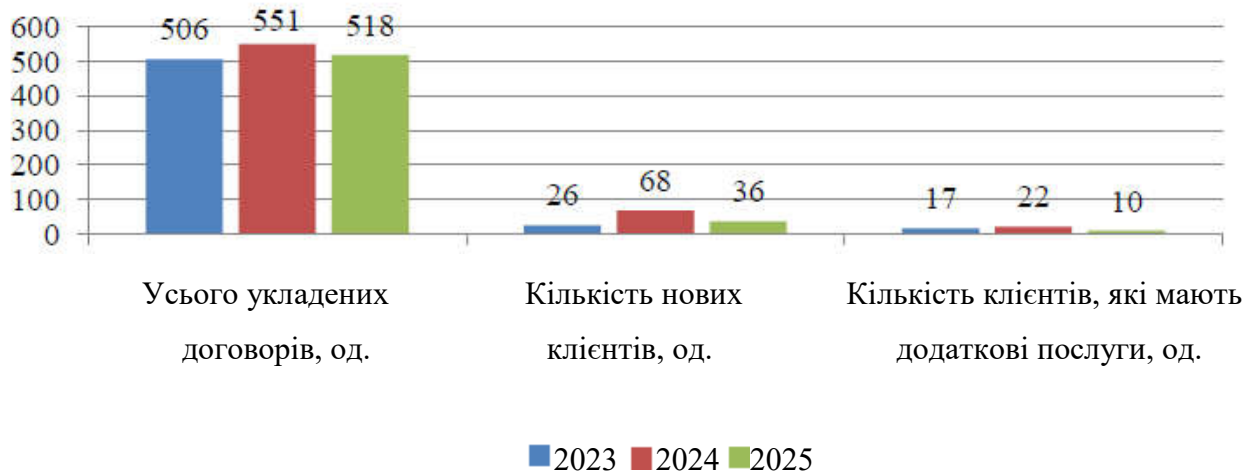


Рис. 2.5. Динаміка кількісних показників клієнтської бази ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» у 2023–2025 рр.

Відповідно до даних таблиці 2.8, штатна чисельність працівників ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» упродовж аналізованого періоду має тенденцію до зростання: у 2024 році вона збільшилася на 11 осіб. Фактична чисельність персоналу також демонструє позитивну динаміку, проте рівень укомплектованості кадрами знизився на 1,26 процентного пункту (рис. 2.6).

Таблиця 2.8

Динаміка забезпечення персоналом  
ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» за 2023–2025 рр.

Індикатор	2023	2024	2025	Зміни (+,-)	
				2024 2023	2025 2024
Штатна чисельність працівників на кінець року, осіб	384	395	395	11	0
Фактична чисельність персоналу на кінець року, осіб	383	389	389	6	0
Рівень укомплектованості персоналом, %	99,74	98,48	98,48	-1,26	0,00

Результати факторного аналізу трудомісткості виробничої діяльності ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» за 2023–2025 роки наведені в таблиці 2.9. У

досліджуваному періоді відмічається поступове зростання цього показника: якщо у 2023 році він становив 0,28 год./тис. грн, то у 2025 році збільшився до 0,30 год./тис. грн.



Рис. 2.6. Забезпеченість ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» трудовими ресурсами у 2023-2025 рр.

Зазначене зростання відбувається попри зменшення середньої тривалості робочого дня на 0,10 год., що було досягнуто завдяки скороченню обсягів понаднормових робіт.

Таблиця 2.9

Факторний аналіз трудомісткості виробництва  
ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ»

Індикатор	2023	2024	2025	Зміни (+,-)	
				2024 до 2023	2025 до 2024
Базові дані для аналізу					
Середньорічна чисельність працівників, осіб	382	386	389	4	3
Річна кількість відпрацьованих днів на одного працівника, днів	268	273	284	5	11

продовження табл. 2.9

Середня тривалість робочого дня, годин	8,20	8,20	8,10	0,00	-0,10
Вартісний обсяг вироблених послуг, тис. грн	2 984 931	3 009 322	2 991 084	24391	-18238
Трудомісткість виробництва продукції, год./тис. грн	0,28	0,29	0,30	0,01	0,01
Розрахунок внеску факторів у зміну показника					
Динаміка чисельності співробітників, осіб				0,00	0,00
Динаміка річної кількості відпрацьованих днів на одного працівника				0,01	0,01
Динаміка середньої тривалості робочого дня, годин				0,00	0,00
Динаміка вартості наданих послуг, тис. грн				0,00	0,00
Загальний внесок факторів у зміну показника				0,01	0,01

Головним суттєвим фактором, що спричиняє негативний вплив, є збільшення кількості відпрацьованих днів на одного працівника протягом року. Ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» за 2023–2025 роки представлена в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

## Оцінка продуктивності трудових ресурсів ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ»

Показник	2023	2024	2025	Приріст (+,-)	
				2024 до 2023	2025 до 2024
Загальна виручка підприємства, тис. грн	5 085 110	8 205 404	6 954 146	3120294,00	-1 251 258
Середньорічна чисельність працівників, осіб	382	386	389	4,00	3
Вартість продукції/послуг, створена одним працівником, тис. грн	13311,81	21257,52	17876,98	7945,72	-3380,54
Загальна сума фонду оплати праці, тис. грн	253770	276 252,48	300 479,16	22 482,24	24 226,68
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн	664,32	715,68	772,44	51,36	56,76
Чистий прибуток підприємства, тис. грн	-720960	2523274	1956260	3244234	-567014
Виручка на одиницю витрат на оплату праці, грн	20,04	29,70	23,14	9,66	-6,56
Прибуток, тис. грн:					
- на одного працівника	-1887,33	6536,98	5028,95	8424,31	-1508,03
- на одну відпрацьовану годину	-0,88	2,99	2,22	3,87	-0,78

У 2025 році витрати на оплату праці збільшуються, тоді як продуктивність праці знижується (рис. 2.7).

Таким чином, протягом аналізованого періоду в організації відбувається зростання витрат, пов'язаних із персоналом, водночас спостерігається скорочення виручки.



Рис. 2.7. Оцінка ефективності витрат на трудові ресурси ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» за 2023–2025 рр.

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що в ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» приймаються та реалізуються управлінські рішення, ефективність яких є недостатньою. Крім того, діяльність організації може виявитися неефективною через недостатню увагу до персоналу, зокрема до трудових ресурсів.

Успішність господарюючого суб'єкта також визначається рівнем забезпеченості виробничими засобами (табл. 2.11). Вартість засобів виробництва підприємства за досліджуваний період зазнала змін. Зокрема, зміни в структурі виробничого фонду свідчать про наявні недоліки в управлінській функції, що відповідає за ефективне використання фондів виробництва (рис. 2.8).

Динаміка забезпеченості підприємства основними виробничими засобами у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Зміна (+,-)	
				2024 до 2023	2025 до 2024
Планова сума основних фондів на кінець року, тис. грн	1 182 457	1 142 751	2 965 970	-39 706	1 823 219
Фактична сума основних фондів на кінець року, тис. грн	1 181 519	1 020 438	2 865 880	-161 081	1 845 442
Відхилення фактичної вартості від планової, тис. грн	-938	-122 313	-100 090	-121 375	22 223
Ступінь забезпеченості підприємства основними	99,92	89,30	96,63	-10,62	7,33
Відхилення фактичної вартості від планової у відсотках, %	-0,08	-10,70	-3,37	-10,62	7,33

Оцінка результативності застосування основних засобів ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» у 2023–2025 рр. представлена в таблиці 2.12.



Рис. 2.8. Рівень забезпеченості підприємства ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» основними фондами за 2023–2025 рр., тис. грн

Для наочності показники фондівдачі та фондомісткості ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» за 2023–2025 рр. наведено на рис. 2.9.

Таблиця 2.12

## Оцінка результативності використання основних засобів

## ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Приріст (+,-)	
				2024 до 2023	2025 до 2024
Обсяг товарної продукції за рік, тис. грн	5 085 110	8 205 404	6 954 146	3 120 294	-1 251 258
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	1 370 698	1 100 979	1 943 159	-269 719	842 181
Середньорічна чисельність працівників, осіб	382	386	389	4	3
Чистий прибуток, тис. грн	-720 960	2 523 274	1 956 260	3 244 234	-567 014
Показник фондівдачі,	3,71	7,45	3,58	3,74	-3,87
Показник фондомісткості,	0,27	0,13	0,28	-0,14	0,15
Показник фондоозброєності, грн/особа	3588,21	2852,28	4995,27	-735,94	2142,99
Рентабельність основних фондів, %	-52,60	229,18	100,67	281,78	-128,51

У 2023–2025 роках фондоемність підприємства ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» зросла з 0,27 грн до 0,28 грн, що свідчить про незначне підвищення витрат основних фондів на одиницю виручки.



Рис. 2.9. Динаміка ефективності використання основних фондів (фондовіддача та фондомісткість) ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» у 2023–2025 рр.

Виробництво підприємства стає більш фондоємним, тоді як показник фондовіддачі знизився з 3,71 грн до 3,58 грн. Основні процеси матеріально-технічного забезпечення діяльності ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» представлено у вигляді схеми на рисунку 2.10.

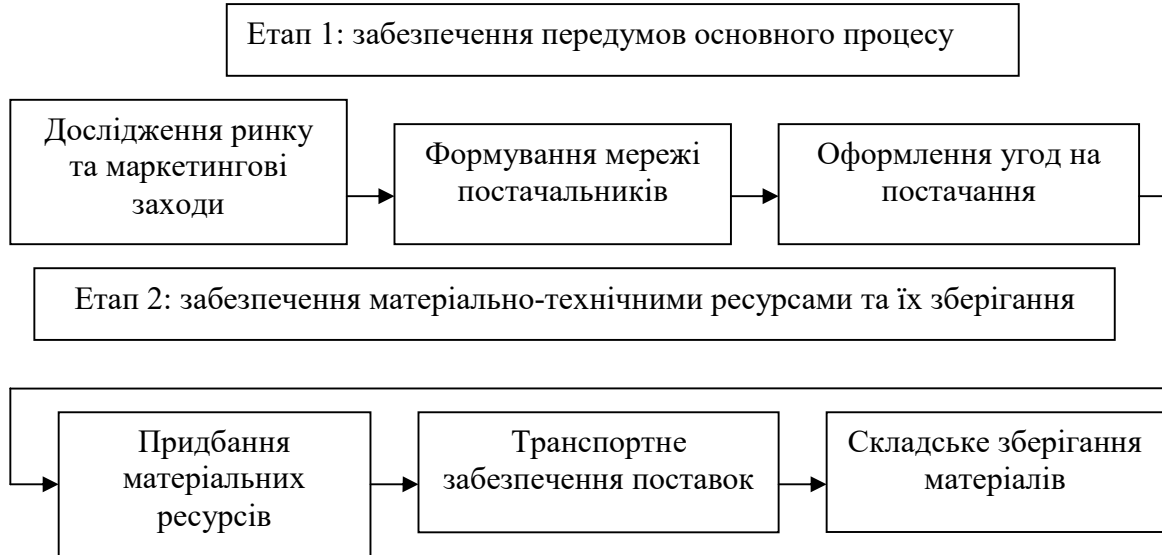


Рис. 2.10. Організація матеріально-технічного забезпечення підприємства ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ»

Показники матеріаломісткості ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» за період 2023–2025 рр. наведені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Розрахунок показників продуктивності матеріальних ресурсів у виробничій діяльності ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Зміни (+,-)	
				2024 до 2023	2025 до 2024
Загальна виручка, тис. грн	5 085 110	8 205 404	6 954 146	3 120 294	-1 251 258
Вартість використаних матеріальних ресурсів, тис.	4 579 854	7 492 365	6 423 602	2 912 511	-1 068 763
Матеріаловіддача, грн виручки на 1 грн витрат матеріалів	1,11	1,10	1,08	-0,02	-0,02
Матеріаломісткість, грн витрат матеріалів на 1 грн виручки	0,90	0,91	0,92	0,01	0,01

У 2024 році в ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» відбулося зниження показника матеріаловіддачі на 0,02 грн, що свідчить про те, що темпи зростання використаних матеріальних ресурсів перевищили темпи зростання виручки. Така ситуація зумовлена підвищенням цін на сировину, збільшенням виробничих витрат та неефективним використанням матеріальних ресурсів. Для наочності зміни показників матеріаловіддачі та матеріаломісткості наведено на рисунку 2.11. У 2025 році тенденція зниження матеріаловіддачі продовжилася: показник зменшився ще на 0,02 грн, що свідчить про подальше погіршення ефективності використання матеріальних ресурсів у ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ». Одним із найбільш поширених методів інтегральної оцінки ефективності є двофакторна модель Е. Альтмана, використана за узагальненим показником (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Використання двофакторної моделі Е. Альтмана для аналізу фінансових показників ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» у 2023–2025 рр.

№	Індикатори	2023	2024	2025	Зміни (+,-)	
					2024 до 2023	2025 до 2024
Базові показники						
1	Поточні активи (оборотний капітал), тис. грн	5 133 020	9 019 882	6 240 435	3 886 862	-2 779 447
2	Залучені (позикові) кошти, тис. грн	5 497 933	6 412 457	3 262 805	914 524	-3 149 652
3	Поточні (короткострокові) зобов'язання, тис. грн	1 167 706	2 924 251	1 198 679	1 756 545	-1 725 572
4	Загальна сума балансу (валюта балансу), тис. грн	7 430 137	10 867 949	9 674 556	3 437 812	-1 193 393
5	Власний капітал підприємства, тис. грн	1 932 204	4 455 492	6 411 751	2 523 288	1 956 259
Розрахунок інтегральних показників фін. стійкості за двофакторною моделлю Альтмана						
1	Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття короткострокових зобов'язань)	4,40	3,08	5,21	-1,31	2,12
2	Коефіцієнт фінансового важеля (капіталізації)	2,85	1,44	0,51	-1,41	-0,93
3	Інтегральний показник за двофакторною моделлю $Z = -0,3877 - 1,0736 \times K_{ТЛ} + 0,0579 \times K_{ФР}$	-4,94	-3,62	-5,95	1,33	-2,33

Згідно з даними таблиці 2.14, у 2023–2025 роках значення показника Z було менше нуля, що вказує на ефективне фінансове управління підприємством та низьку ймовірність банкрутства. При цьому ймовірність настання фінансової неплатоспроможності зменшується зі зниженням величини Z (рис. 2.12).

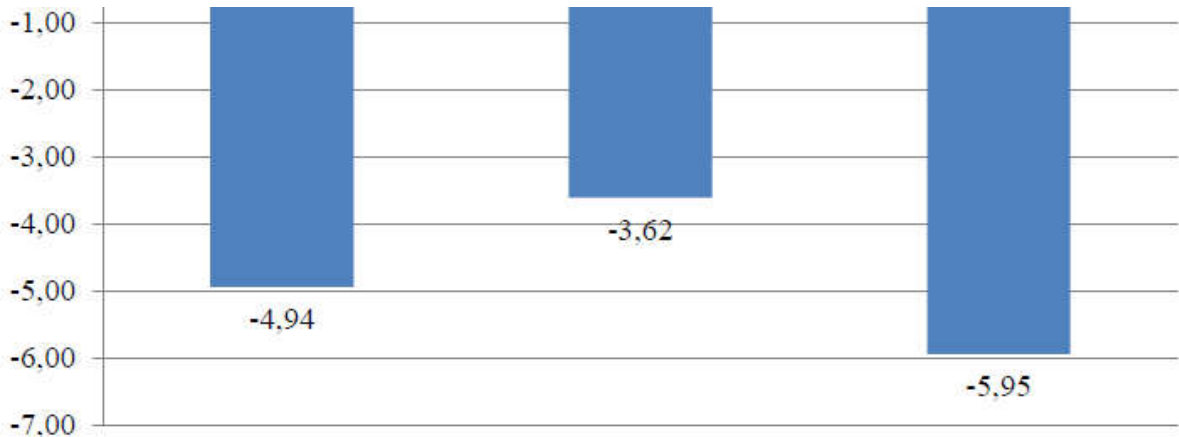


Рис. 2.12. Динаміка оцінки фінансової стійкості за п'ятифакторною моделлю Альтмана

Система показників ефективності та узгодженості управління підприємством повинна оцінювати здатність керівництва справлятися з проблемами, що виникають у процесі його діяльності. У таблиці 2.15 представлено розрахунок інтегрального показника ефективності та системності управлінських рішень ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ».

Таблиця 2.15

Оцінка інтегрального показника ефективності та узгодженості управлінських рішень підприємства

Показник	Позначення	2023	2024	2025	Зміни (+,-)	
					2024 до 2023	2025 до 2024
Співвідношення витрат до доходів (коефіцієнт рентабельності витрат)	В	0,59	0,37	0,43	-0,22	0,06
Фондовіддача основних фондів	Фв	3,71	7,45	3,58	3,74	-3,87
Коефіцієнт ефективності використання основних фондів	Кпоф	0,39	0,38	0,38	-0,01	0,00
Матеріаловіддача (виручка на одиницю витрат матеріалів)	Мв	1,11	1,10	1,08	-0,02	-0,01

продовження табл. 2.15

Темпи зростання продуктивності праці	Тпр	1,12	1,60	0,84	0,48	-0,76
Оборотність запасів (кількість оборотів за період)	Коб.з	7,08	6,37	5,96	-0,71	-0,41
Темпи зміни середньої заробітної плати	Тзп	1,01	1,09	1,09	0,08	0,00
$S = \sqrt[3]{B + \Phi_v + K_{\text{ноф}} + M_v + T_{\text{пр}} + K_{\text{об.з}} + T_{\text{з}}}$		1,47	1,52	1,45	0,04	-0,07

У 2023–2025 роках показник ефективності управління діяльністю ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» зберігає позитивне значення та показує тенденцію до зростання, підвищившись з 1,80 до 1,82 (рис. 2.13).

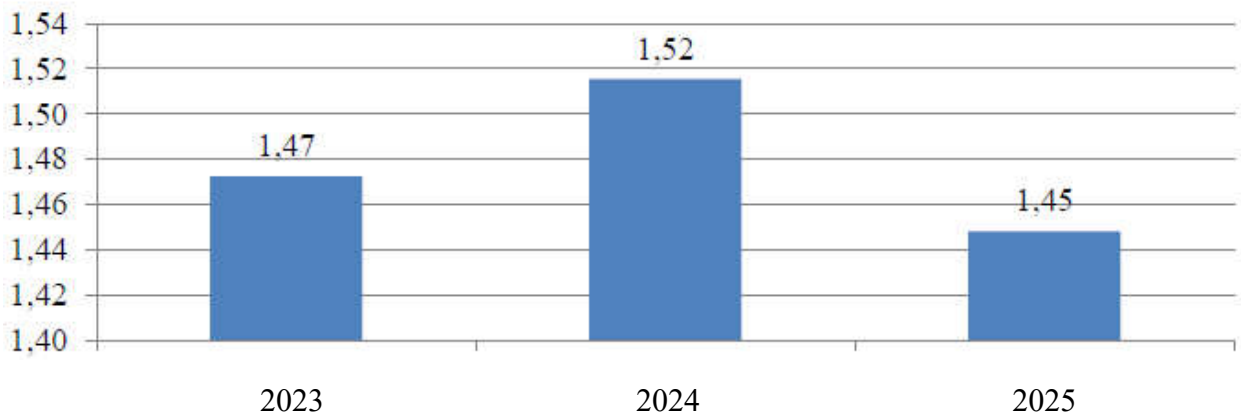


Рис. 2.13. Динаміка оцінки ефективності управлінських рішень ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» за період 2023–2025 рр.

У таблиці 2.16 представлено розрахунок інтегрального показника ефективності прийняття управлінських рішень ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» за 2023–2025 рр.

Згідно з даними таблиці 2.16, у 2025 році порівняно з 2024 роком інтегральні показники ефективності управління ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» показали зниження:

- ефективність виробничої діяльності зменшилася з 0,97 до 0,70;
- ефективність фінансової діяльності знизилася з 0,30 до 0,20;
- ефективність трудової діяльності скоротилася з 29,70 до 23,14;

Таблиця 2.16

Розрахунок інтегральних показників ефективності прийняття управлінських рішень ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» у 2023-2025 рр.

Показник	Норма	2023	2024	2025	Зміни(+,-)	
					2024 до 2023	2025 до 2024
Виручка, тис. грн		102 435	97 973	50 555	-4462	-47418
Чистий прибуток, тис. грн		2 045	820	670	-1225	-150
Середньооблікова чисельність персоналу, ос		63	55	53	-8	-2
Фонд заробітної плати, тис. грн		24661	22796	22775	-1864,32	-21,24
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн		0	3 342	7 041	3342	3698,5
Середньорічні оборотні активи, тис. грн		25 065	21 089	27 201	-3976	6112
Інтегральні оцінки ефективності функціонування підприємства						
Комплексна оцінка ефективності виробничої діяльності	>1	0,79	0,97	0,70	0,18	-0,27
Комплексна оцінка ефективності фінансової діяльності	>0,5	-0,11	0,30	0,20	0,41	-0,10
Комплексна оцінка ефективності трудових ресурсів	-	20,04	29,70	23,14	9,66	-6,56
Комплексна оцінка ефективності управління господарською та фінансовою діяльністю	>1	-1,21	2,05	1,48	3,26	-0,57

- інтегральний показник ефективності прийняття управлінських рішень у сфері фінансово-господарської діяльності знизився з 2,05 до 1,48 (рис. 2.14).

Можна виділити низку проблем, які залишаються невирішеними керівництвом ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ»:

- учасники цивільно-правових відносин не використовують механізм взаємозаліку, що могло б сприяти зниженню заборгованості організації;
- організація не надає контрагентам знижок при достроковій оплаті послуг або товарів;

- керівництво підприємства може погоджуватися на співпрацю з організаціями, що перебувають у складному фінансовому стані;

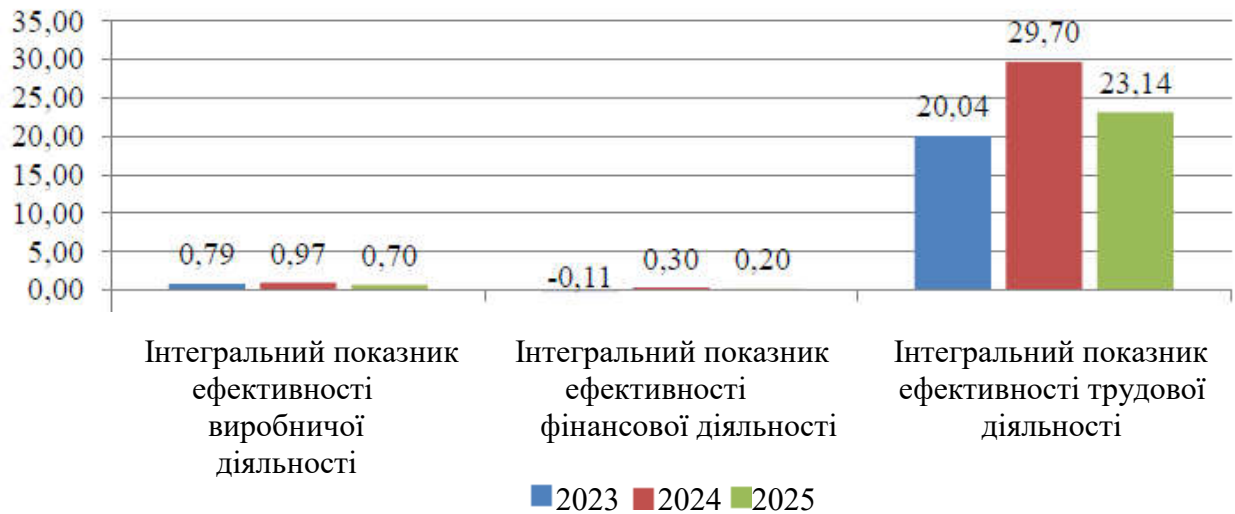


Рис. 2.14. Динаміка інтегральних показників ефективності прийняття управлінських рішень в ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» в 2023-2025 рр.

- відсутній систематичний моніторинг заборгованості контрагентів;
- організація не прагне розширювати коло споживачів, внаслідок чого втрачає потенційний додатковий прибуток;
- не розроблені чіткі критерії оцінки платоспроможності контрагентів та їх здатності виконувати взяті на себе зобов'язання у встановлені строки.

Дерево проблем у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» представлено на рис. 2.15.



Рис. 2.15. Дерево проблем у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень у ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ»

Отже, наявні проблеми у процесі прийняття управлінських рішень негативно впливають на фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ». У процесі управлінської діяльності та прийняття рішень в організації виявлено певні недоліки, які потребують якнайшвидшого усунення.

## Висновки до розділу 2

1. У ході дослідження проведено аналіз ефективності та якості управлінських рішень у ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ». Підприємство зареєстровано в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб 14 червня 1999 року. Основним видом діяльності є виробництво листового скла. Додатково керівництво підприємства зазначило наступні види діяльності:

- формування та обробка листового скла;
- виробництво та обробка інших скляних виробів, включно з технічними виробами зі скла;
- оптова торгівля виробами з кераміки та скла та інші.

2. Керівництво підприємством здійснює генеральний директор, який призначається засновниками. Генеральний директор є одноосібним виконавчим органом і здійснює управління поточною діяльністю підприємства, несе відповідальність за його результати перед засновниками, трудовим колективом та державними органами. Організаційно-управлінська структура ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» є лінійно-функціональною, що характеризується чітким розподілом праці та ієрархічністю управління.

3. Зменшення економічних показників у 2025 році свідчить про зниження ефективності діяльності організації, що, ймовірно, пов'язано з недостатньою ефективністю та якістю управлінських рішень.

4. До основних проблем у процесі розробки та прийняття управлінських рішень ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» відносяться:

- авторитарний стиль управління, що породжує у підлеглих відчуття невпевненості, страху та боязні висловлювати власну думку, стримує креативність, занурює організацію в рутину та відштовхує перспективні кадри;

- надмірна орієнтація керівника на минулий досвід («обережний» стиль прийняття рішень), що ускладнює повноцінне оцінювання поточної ситуації та пошук нових ефективних рішень;

- відсутність використання механізму взаємозаліку серед учасників цивільно-правових відносин, що могло б зменшити заборгованість підприємства;

- невпровадження знижок для контрагентів при достроковій оплаті послуг чи товарів;

- можливість взаємодії з контрагентами, що перебувають у складному фінансовому становищі;

- відсутність моніторингу заборгованості;

- недостатнє розширення кола споживачів, що призводить до втрати додаткового прибутку;

- відсутність чітких критеріїв оцінки платоспроможності контрагентів та їх здатності виконувати зобов'язання у встановлені строки.

5. Наявні проблеми у прийнятті управлінських рішень негативно впливають на фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ». Виявлені недоліки в управлінській діяльності потребують якнайшвидшого усунення.

### РОЗДІЛ 3

#### НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ»

3.1. Пропозиції, що сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень у ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ»

На підставі виявлених проблем були сформульовані пропозиції, спрямовані на підвищення ефективності та якості управлінських рішень у ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ», зокрема:

Захід 1. Поєднання коучингу та менторства як умова формування нової культури управління

У сучасних умовах навчання персоналу є одним з ключових напрямків управління. Професійне навчання співробітників спрямоване на підготовку їх до більш ефективного виконання поставлених завдань. Багато теоретиків і практиків відзначають необхідність формування нової культури управління через впровадження коучингу та менторства.

Важливо розуміти, що коучинг і менторство – це різні, але взаємопов'язані підходи. Вони базуються на спільних принципах та процесах, проте мають різні цілі та типи взаємовідносин.

Коучинг – сучасний метод консультування, який поєднує психологічну підтримку та тренінг. Коуч не дає готових порад і не визначає дії клієнта, а ставить запитання, які допомагають глибше усвідомити свої цілі, перешкоди та шляхи їх подолання. Коуч також сприяє розробці стратегій і планів дій для досягнення поставлених цілей. Весь процес є конфіденційним.

У рамках формування нової культури управління пропонується поєднувати коучинг і менторство. Планується проводити коучинг у форматі індивідуальних коучинг-сесій тривалістю 1–1,5 години. Під час сесії корпоративний коуч та співробітник визначають завдання (ідентифікують проблему) та розробляють план подальших дій. Бесіда проводиться у формі

діалогу, де коуч переважно ставить питання, стимулюючи мислення клієнта у визначеному ним напрямку.

Приблизні етапи проведення коучингу співробітників ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» наведено на рис. 3.1.

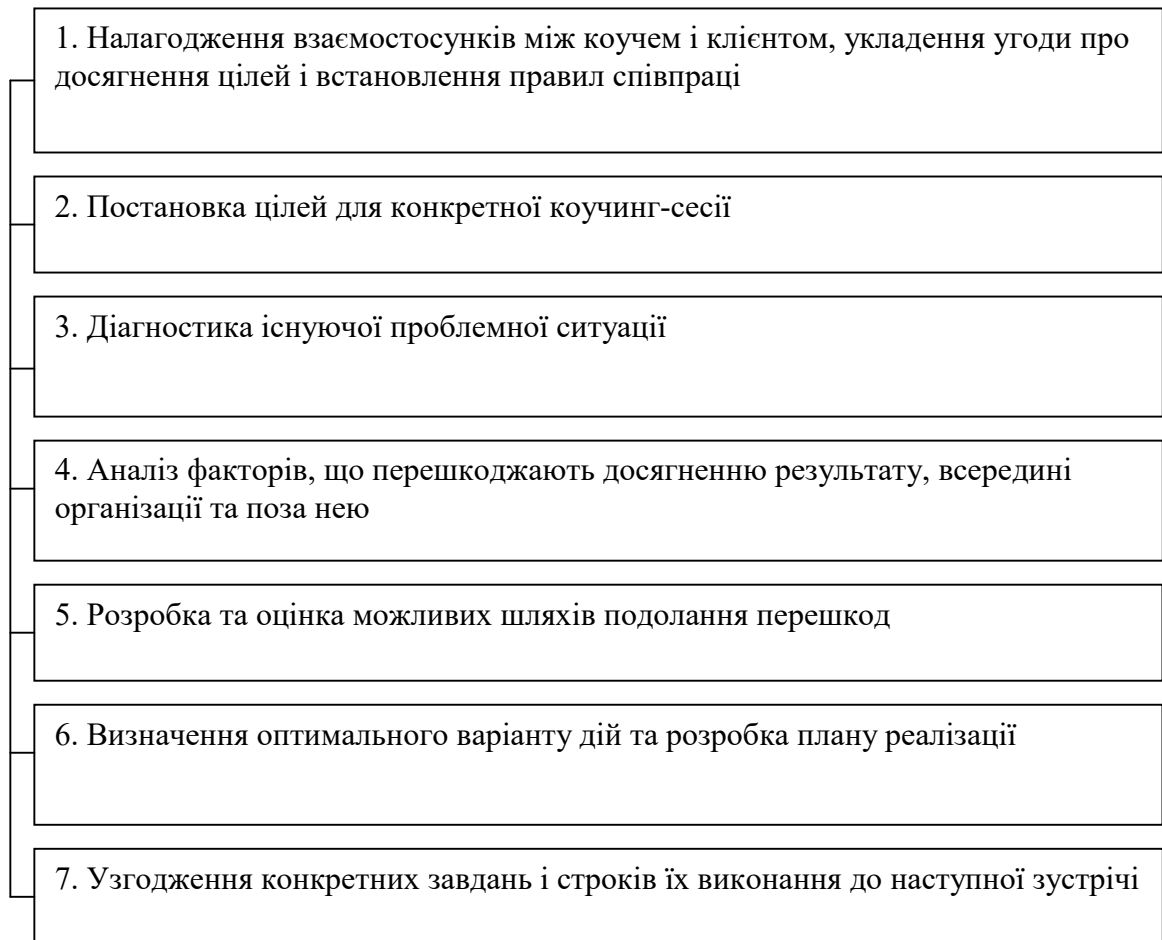


Рис. 3.1. Умови ефективності управлінських рішень

Джерело: [15, с. 34]

Наставниками призначаються лише ті працівники, чії професійні навички досягли найвищого рівня.

Поєднане використання коучингу та менторства як методів наставництва та розвитку персоналу спрямоване на підвищення ефективності управління та вирішення ключових завдань ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» (рис. 3.2).

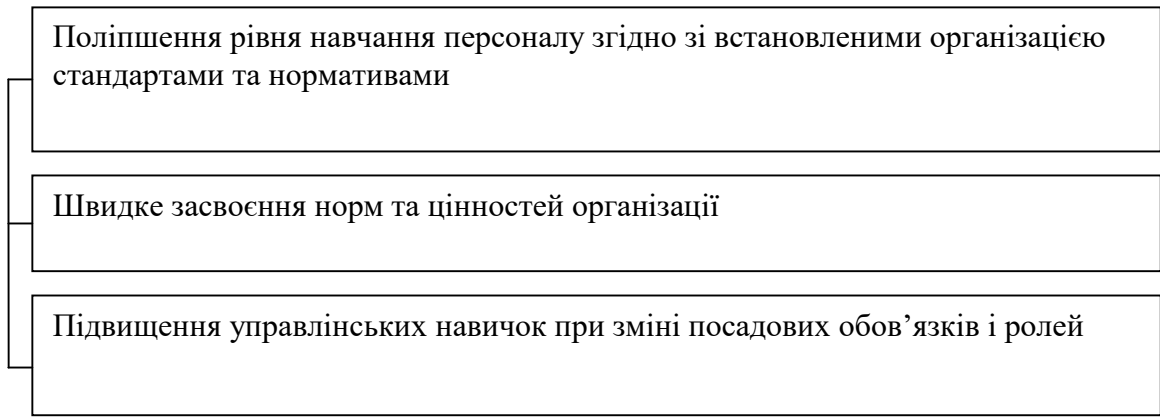


Рис. 3.2. Завдання спільного використання коучингу та менторингу

Таким чином, завдяки роботі коучів і менторів співробітники ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» починають усвідомлювати себе як життєво важливу частину організації, що сприяє формуванню високого рівня відповідальності. Підвищується залученість та утримання персоналу, співробітники починають працювати відповідно до стратегічного бачення компанії.

Важливо, щоб у разі поєднання різних технологій розвитку (наприклад, індивідуальний коучинг у рамках загальної стратегії наставництва) тренер чітко розумів межі ролей коуча та ментора і правильно інтегрував їх у навчальний процес.

Захід 2. Професійний розвиток керівників організації як фактор підвищення ефективності та якості управлінських рішень у ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ»

Дослідження показало, що підвищення управлінських навичок керівника, зокрема при зміні посадових обов'язків і ролей, а також розвиток персоналу підприємства, дозволяє значно покращити ефективність управлінських рішень.

Це, у свою чергу, позитивно впливає на економічну ефективність діяльності всього ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ».

Оптимальна система професійного розвитку керівника повинна бути безперервною та комплексною. Гнучка та конкретна система навчання, що

відповідає стратегічним завданням підприємства, є більш ефективною порівняно з одноразовими заходами.

Запропонована система професійного розвитку керівника ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» наведена на рис. 3.3.

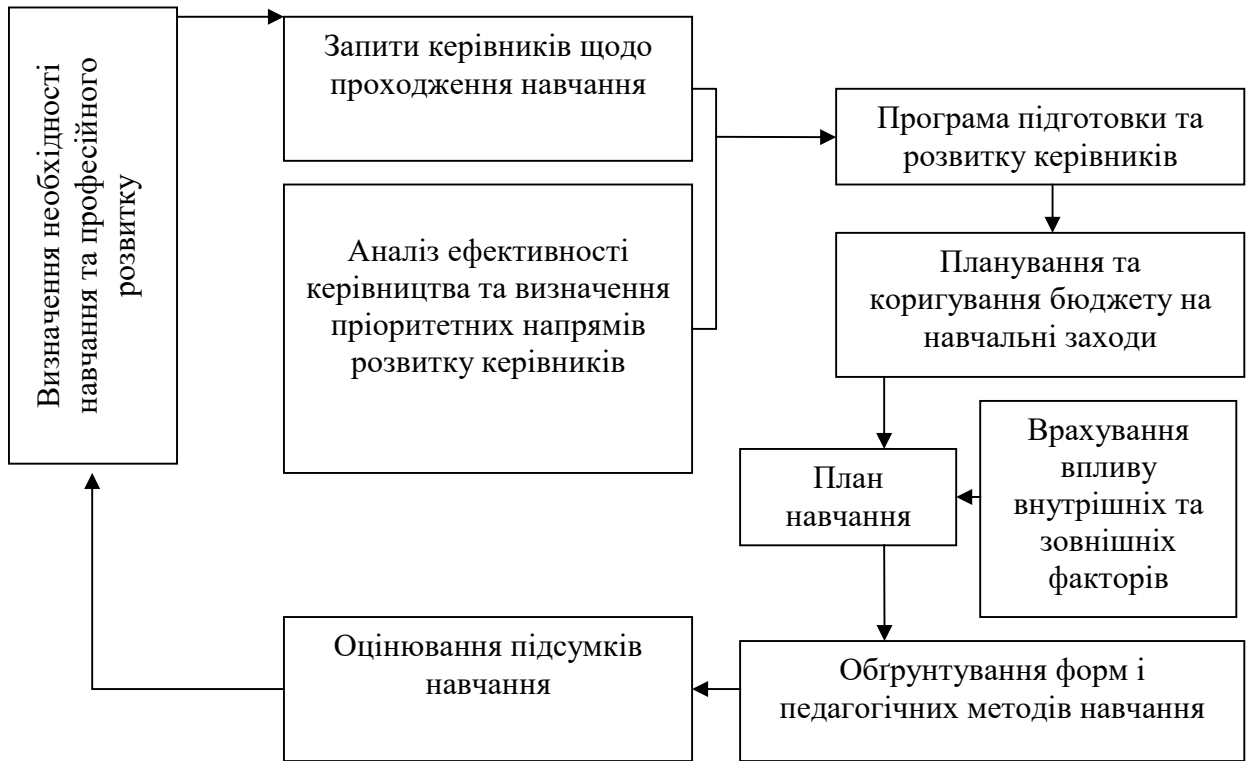


Рис. 3.3. Система професійного розвитку керівників ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ»

На основі запропонованої програми навчання необхідно внести відповідні зміни до плану підготовки персоналу та до Положення про навчання персоналу в ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ».

У сучасних умовах високої конкуренції практика управління організаціями часто спирається виключно на інтуїцію, попередній досвід та владу керівника, що знижує ефективність управлінських рішень.

Тому керівники підприємства та його підрозділів повинні регулярно оновлювати свої знання та навички, щоб бути готовими до сучасних викликів.

Слід підкреслити, що недостатній рівень компетентності керівника неодмінно впливає на ефективність та успішність діяльності всієї організації. Вибір програми навчання має базуватися на результатах атестації та аналізі компетенцій керівників і персоналу.

### 3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Розрахунок вартості передбачуваної проектом системи підвищення ефективності та якості управлінських рішень у ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3,1

Фінансові витрати на заплановану систему підвищення ефективності та якості управлінських рішень у ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ»

Захід	Кількість працівників, осіб	Витрати на одного працівника, грн.	Частота проведення протягом року	Сума витрат, тис. грн.
Впровадження коучингу та менторства як чинник формування нової управлінської культури	143	1500	4	858
Професійне зростання керівного складу організації	143	2700	1	386,1
Усього	-	-	-	1244,1

Бюджет витрат ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» становитиме 1244,1 тис. грн. Соціально-економічну ефективність запропонованих заходів визначено за допомогою експертного ранжування.

Експертами у процесі оцінки ефективності виступили:

- Генеральний директор ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» (експерт 1);
- Заступник директора з фінансів (експерт 2);
- Заступник директора з продажу та дистрибуції (експерт 3);
- Головний бухгалтер (експерт 4);
- Заступник директора з забезпечення та планування виробництва (експерт 5).

Показниками ефективності запропонованих заходів були визначені такі результати, важливі для ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ»:

- підвищення ефективності та якості управлінських рішень;
- стимулювання мотивації працівників;

- покращення взаємин між керівниками та рядовими співробітниками;
- зростання задоволеності персоналу роботою в компанії;
- зменшення кількості порушень трудової дисципліни;
- активізація ініціативи та пропозицій від працівників;
- підвищення привабливості ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» на ринку праці.

У таблиці 3.2 представлені результати експертного ранжування щодо реалізації запропонованих заходів із підвищення ефективності прийняття управлінських рішень у ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ».

Таблиця 3.2.

## Результати експертного ранжування

Ранжовані показники ефективності запропонованих заходів:	NN Експертів				
	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5
1. Підвищення результативності та якості прийняття управлінських рішень	3	2	5	3	3
2. Посилення мотивації персоналу під час адаптації на новій посаді	5	6	7	6	5
3. Покращення співпраці та взаєморозуміння між керівниками та підлеглими	3	4	6	5	2
4. Зростання задоволеності співробітників умовами праці в ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ»	4	2	6	4	6
5. Зниження випадків порушень трудової дисципліни	4	1	5	4	3
6. Сприяння прояву ініціативи та внесенню пропозицій працівниками	5	4	4	6	5
7. Підвищення привабливості компанії на ринку праці та її конкурентоспроможності	3	4	5	4	2

У таблиці 3.3 наведено підсумкові значення ваг експертних оцінок.

Таблиця 3.3

## Розрахунок суми ваг експертних оцінок

Ранжовані показники ефективності запропонованих заходів:	NN Експертів					Суми ваг експертних оцінок
	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	
1. Підвищення результативності та якості прийняття управлінських рішень	3	2	5	3	3	16
2. Посилення мотивації персоналу під час адаптації на новій посаді	5	6	7	6	5	29

продовження табл. 3.3

3. Покращення співпраці та взаєморозуміння між керівниками та підлеглими	3	4	6	5	2	20
4. Зростання задоволеності співробітників умовами праці в ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ»	4	2	6	4	6	22
5. Зниження випадків порушень трудової дисципліни	4	1	5	4	3	17
6. Сприяння прояву ініціативи та внесенню пропозицій працівниками	5	4	4	6	5	24
7. Підвищення привабливості компанії на ринку праці та її конкурентоспроможності	3	4	5	4	2	18

Наступним кроком виконано ранжування ваг у порядку зростання з прив'язкою до відповідних номерів показників (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

## Формування консолідованого ранжування показників

Консолідована експертна оцінка	NN Експертів					Ранжовані за зростанням підсумкові значення
	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	
1. Підвищення результативності та якості прийняття управлінських рішень	3	2	5	3	3	16
5. Зниження випадків порушень трудової дисципліни.	4	1	5	4	3	17
7. Підвищення привабливості компанії на ринку праці та її конкурентоспроможності	3	4	5	4	2	18
3. Покращення співпраці та взаєморозуміння між керівниками та підлеглими	3	4	6	5	2	20
4. Зростання задоволеності співробітників умовами праці в ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ»	4	2	6	4	6	22
6. Сприяння прояву ініціативи та внесенню пропозицій працівниками	5	4	4	6	5	24
2. Посилення мотивації персоналу під час адаптації на новій посаді	5	6	7	6	5	29

Згідно з даними таблиці 3.4, результат ранжування, що відображає узгоджену оцінку експертів, має наступний вигляд (показники впорядковані за ступенем покращення):

1. Підвищення результативності та якості прийняття управлінських рішень
5. Зниження випадків порушень трудової дисципліни.
7. Підвищення привабливості компанії на ринку праці та її конкурентоспроможності
3. Покращення співпраці та взаєморозуміння між керівниками та підлеглими
4. Зростання задоволеності співробітників умовами праці в ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ»
6. Сприяння прояву ініціативи та внесенню пропозицій працівниками
2. Посилення мотивації персоналу під час адаптації на новій посаді

Як свідчать результати ранжування, експерти оцінюють соціальні та економічні показники на одному рівні, що вказує на всебічну зацікавленість у вирішенні проблем організації. Найнижчу оцінку отримав показник «Ефективність та якість управлінських рішень», тоді як найвищу — «Покращення взаємин між керівниками та рядовими співробітниками».

Ступінь узгодженості думок експертів визначається шляхом обчислення коефіцієнта конкордації (узгодженості) за відповідною формулою:

$$W = \frac{\chi^2}{m \times (n-1)}, \quad (3.1)$$

де  $m$  - кількість залучених експертів;

$n$  - кількість оцінюваних ефектів;

$S$  - підсумкове значення квадратів ваг експертних оцінок.

Значення  $\chi^2$  визначається за такою формулою:

$$\chi^2 = \frac{12S}{m \times n \times (n+1)} - 3m \times (n+1), \quad (3.2)$$

Отриманий коефіцієнт  $W$  варіюється в межах від 0 до 1. Значення  $W > 0,5$  свідчить про позитивний рівень узгодженості думок експертів, що дозволяє застосовувати узгоджене ранжування на практиці.

Далі проводиться оцінка ступеня узгодженості експертних думок:

$$\begin{aligned} X^2 &= \frac{12 \times (256 + 289 + 324 + 400 + 484 + 576 + 841)}{5 \times 7 \times (7 + 1)} - 3 \times 5 \times (7 + 1) = \\ &= \frac{12 \times 3170}{280} - 120 = 15,86 \\ W &= \frac{15,86}{5 \times (7 - 1)} = 0,53 \end{aligned}$$

Отримане значення перевищує 0,5, що свідчить про можливість практичного застосування узгодженого ранжування, а також підтверджує доцільність використання запропонованих рекомендацій у діяльності компанії.

З економічної точки зору, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень завдяки постійному технічному та організаційному вдосконаленню ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ». У соціальному аспекті зміни під час впровадження програми мають бути спрямовані на максимальне розкриття потенціалу працівників та створення сприятливої психологічної атмосфери в організації. Економічні та соціальні цілі взаємопов'язані і взаємно підсилюють розвиток ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ».

### Висновки до розділу 3

1. На основі виявлених проблем були розроблені пропозиції, спрямовані на підвищення ефективності та якості управлінських рішень у ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ», зокрема:

- впровадження поєднання коучингу та менторства як умови формування нової управлінської культури;

- професійний розвиток керівників організації як чинник підвищення ефективності та якості управлінських рішень.

2. Бюджет витрат ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» складе 1244,1 тис. грн. Соціально-економічну ефективність запропонованих заходів визначено шляхом експертного ранжування. До складу експертної групи увійшли:

- Генеральний директор ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» (експерт 1);
- Заступник директора з фінансів (експерт 2);
- Заступник директора з продажу та дистрибуції (експерт 3);
- Головний бухгалтер (експерт 4);
- Заступник директора з забезпечення та планування виробництва (експерт 5).

3. Показниками ефективності запропонованих заходів були визначені наступні результати, необхідні для ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ»:

- підвищення ефективності та якості управлінських рішень;
- посилення мотивації працівників;
- поліпшення взаємин між керівниками та рядовими співробітниками;
- зростання задоволеності персоналу роботою в організації;
- зменшення кількості порушень трудової дисципліни;
- активізація ініціативи та внесення пропозицій працівниками;
- підвищення привабливості ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» на ринку праці.

4. Як свідчать результати експертного ранжування, економічні показники оцінюються нарівні з соціальними, що свідчить про комплексну зацікавленість у вирішенні проблем. Найнижчу оцінку отримав показник

«Ефективність та якість управлінських рішень», а найвищу — «Поліпшення взаємин між керівниками та рядовими співробітниками».

5. З економічної точки зору, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень завдяки постійному технічному та організаційному вдосконаленню ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ». У соціальному аспекті зміни в період реалізації програми мають бути спрямовані на максимальне розкриття потенціалу працівників та створення сприятливої психологічної атмосфери. Економічні та соціальні цілі взаємопов'язані й сприятимуть всебічному розвитку ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ».

## ВИСНОВКИ

1. Аналіз теоретичних засад ефективності та якості управлінських рішень дозволяє дійти висновку, що управлінське рішення є ключовим елементом управлінської діяльності. Воно представляє собою процес вибору рішень, спрямованих на досягнення цілей організації. Ефективне управлінське рішення повинно базуватися на достовірній і актуальній інформації та враховувати всі можливі альтернативи.

2. Вимоги до управлінських рішень залежать від конкретних умов, характеру організації та специфіки її діяльності у відповідній галузі. Разом із тим, загальні принципи прийняття рішень можуть слугувати орієнтиром для керівників. Використовувані методи прийняття рішень безпосередньо впливають на результативність організації, її здатність адаптуватися до змінних умов і досягати поставлених цілей.

3. Управлінське рішення - це процес формування, обґрунтування та вибору альтернатив у сфері управління з метою досягнення цілей організації. Воно є невід'ємною складовою діяльності керівника та потребує аналітичних і організаційних компетенцій. Рішення можуть приймати форму офіційних документів - указів, законів, наказів, розпоряджень, контрактів, або реалізовуватися через безпосереднє впливання: пояснення, переконання, ділові консультації тощо. Передумовою прийняття рішення є необхідність дії, усунення проблеми або зменшення її негативного впливу. Процес прийняття рішень завжди включає оцінку потенційних негативних наслідків як для альтернативних варіантів, так і для обраного рішення.

4. Ефективність управлінського рішення визначається як ступінь його позитивного впливу на результати діяльності керованого об'єкта. Основними критеріями ефективності є:

- досягнення поставлених цілей;
- покращення показників діяльності керованого об'єкта;
- підвищення задоволеності зацікавлених сторін;

- мінімізація негативних наслідків від реалізації рішення.

5. Серед методів оцінки ефективності управлінських рішень найпоширенішими є:

- метод непрямого порівняння різних варіантів;
- метод, орієнтований на кінцеві результати;
- метод, заснований на безпосередніх показниках діяльності організації.

6. Оптимальне управлінське рішення передбачає комплекс заходів, які максимально враховують інтереси всіх сторін, у тому числі з протилежними позиціями, та забезпечують виграшну ситуацію для всіх учасників. Досягнення оптимального рішення можливе через розширення ресурсної бази підприємства та економіки, перехід до стратегічного глобального мислення (фокус на головних цілях), а також залучення всіх зацікавлених сторін до процесу розробки рішення.

7. У ході дослідження проведено аналіз ефективності та якості управлінських рішень у ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ». Підприємство зареєстровано в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб 14 червня 1999 року. Основним видом діяльності є виробництво листового скла. Додатково керівництво підприємства зазначило наступні види діяльності:

- формування та обробка листового скла;
- виробництво та обробка інших скляних виробів, включно з технічними виробами зі скла;
- оптова торгівля виробами з кераміки та скла та інші.

8. Керівництво підприємством здійснює генеральний директор, який призначається засновниками. Генеральний директор є одноосібним виконавчим органом і здійснює управління поточною діяльністю підприємства, несе відповідальність за його результати перед засновниками, трудовим колективом та державними органами. Організаційно-управлінська структура ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» є лінійно-функціональною, що характеризується чітким розподілом праці та ієрархічністю управління.

9. Зменшення економічних показників у 2025 році свідчить про зниження ефективності діяльності організації, що, ймовірно, пов'язано з недостатньою ефективністю та якістю управлінських рішень.

10. До основних проблем у процесі розробки та прийняття управлінських рішень ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» відносяться:

- авторитарний стиль управління, що породжує у підлеглих відчуття невпевненості, страху та боязні висловлювати власну думку, стримує креативність, занурює організацію в рутину та відштовхує перспективні кадри;

- надмірна орієнтація керівника на минулий досвід («обережний» стиль прийняття рішень), що ускладнює повноцінне оцінювання поточної ситуації та пошук нових ефективних рішень;

- відсутність використання механізму взаємозаліку серед учасників цивільно-правових відносин, що могло б зменшити заборгованість підприємства;

- невпровадження знижок для контрагентів при достроковій оплаті послуг чи товарів;

- можливість взаємодії з контрагентами, що перебувають у складному фінансовому становищі;

- відсутність моніторингу заборгованості;

- недостатнє розширення кола споживачів, що призводить до втрати додаткового прибутку;

- відсутність чітких критеріїв оцінки платоспроможності контрагентів та їх здатності виконувати зобов'язання у встановлені строки.

11. Наявні проблеми у прийнятті управлінських рішень негативно впливають на фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ». Виявлені недоліки в управлінській діяльності потребують якнайшвидшого усунення.

12. На основі виявлених проблем були розроблені пропозиції, спрямовані на підвищення ефективності та якості управлінських рішень у ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ», зокрема:

- впровадження поєднання коучингу та менторства як умови формування нової управлінської культури;

- професійний розвиток керівників організації як чинник підвищення ефективності та якості управлінських рішень.

13. Бюджет витрат ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» складе 1244,1 тис. грн. Соціально-економічну ефективність запропонованих заходів визначено шляхом експертного ранжування. До складу експертної групи увійшли:

- Генеральний директор ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» (експерт 1);
- Заступник директора з фінансів (експерт 2);
- Заступник директора з продажу та дистрибуції (експерт 3);
- Головний бухгалтер (експерт 4);
- Заступник директора з забезпечення та планування виробництва (експерт 5).

14. Показниками ефективності запропонованих заходів були визначені наступні результати, необхідні для ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ»:

- підвищення ефективності та якості управлінських рішень;
- посилення мотивації працівників;
- поліпшення взаємин між керівниками та рядовими співробітниками;
- зростання задоволеності персоналу роботою в організації;
- зменшення кількості порушень трудової дисципліни;
- активізація ініціативи та внесення пропозицій працівниками;
- підвищення привабливості ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ» на ринку праці.

15. Як свідчать результати експертного ранжування, економічні показники оцінюються нарівні з соціальними, що свідчить про комплексну зацікавленість у вирішенні проблем. Найнижчу оцінку отримав показник «Ефективність та якість управлінських рішень», а найвищу — «Поліпшення взаємин між керівниками та рядовими співробітниками».

16. З економічної точки зору, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень завдяки постійному технічному та організаційному вдосконаленню ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ». У соціальному аспекті зміни в період реалізації програми мають бути спрямовані на максимальне розкриття потенціалу працівників та створення сприятливої психологічної атмосфери. Економічні та соціальні цілі взаємопов'язані й сприятимуть всебічному розвитку ТОВ «НЬЮ-ТРЕЙДІНГ».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко Н. О. Умови і чинники якості управлінських рішень на торговельному підприємстві. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2023. Вип. 4 (21). С. 137–141.
2. Асаул А. М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах. Економіка України. 2021. № 11. С. 29-37
3. Ачкасова Л.М. Оцінювання ефективності управлінських рішень. Економіка транспортного комплексу. 2024. Вип. 23. С. 50–59.
4. Бабій І. В., Грабовська І. В. Економічне обґрунтування управлінських рішень : методичні вказівки до вивчення дисципліни для студентів спеціальності «Менеджмент». Хмельницький : ХНУ, 2024. 237 с.
5. Балабанюк Ж.М. Методичні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень з руху персоналу організації. Економічна наука. 2021. Вип. 9. С. 42–45.
6. Батюк Б. Б. Теорія прийняття управлінських рішень в менеджменті підприємства та їх класифікація. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія : Економічні науки. 2024. Т. 18, № 2. С. 3-8.
7. Богоявленська Ю. В., Свірко С. В., Бережницький Д. Ю. Забезпечення гнучкості прийняття управлінських рішень та цифровізації управління на інноваційних підприємствах і стартапах. Інфраструктура ринку. 2020. № Вип. 49. С. 83–87.
8. Бойко В. С. Система контролю за виконанням управлінських рішень в сучасних умовах. Економіка та держава. 2025. № 11. С. 58–61.
9. Бутко І. М. Модель та метод прийняття управлінських рішень на основі аналізу геопросторової інформації. Сучасні інформаційні системи. 2021. Т. 5, № 2. С. 42–48.

10.Ваганова Л.В., Юрчина І.А., Карпанасюк О.С. Управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції державного управління. Економічні науки. 2022. Вип. 1. С. 94–98.

11.Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посібник. К. : ЦУЛ, 2022. 420 с.

12.Василенко І. В. Системи контролю за виконанням управлінських рішень в умовах нестабільності ринку. Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 145–149.

13.Віхляєва С. І. Шляхи оптимізації управлінських рішень підприємства в умовах ризику та невизначеності. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». 2023. № 67. С. 143-147.

14.Галицька Н. В. Вплив методів і моделей прийняття управлінських рішень на результати діяльності підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2020. Т. 1, №. 1. С. 67–71.

15.Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень : підручник. Київ : Кондор, 2023. 187 с.

16.Гончаренко І. В. Система контролю за виконанням управлінських рішень в умовах динамічного розвитку бізнесу. Менеджмент в Україні та за кордоном. 2020. № 2. С. 13–17.

17.Гончарова Л. О. Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на виробничому рівні. Економіка будівництва і міського господарства. 2023. Т. 9, № 1. С. 41–46.

18.Горбань Є. А. Принципи прийняття управлінських рішень як нормативна основа діяльності посадових осіб. Юридичний науковий електронний журнал. 2020. № 1. С. 149–151.

19.Грубяк С. В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 11. С. 201–204.

20.Гуцалюк О. М. Особливості розвитку технологій управління діяльністю підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2021. Вип. 20, ч. II. С. 147–151.

21. Дерев'яно С. В. Система контролю за виконанням управлінських рішень в сучасному підприємницькому середовищі. Економіка розвитку. 2021. № 3. С. 27–31.

22. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / пер. з англ. Київ : Наукова думка, 2021. 242 с.

23. Євтушенко О. Н. Управлінські рішення: сутність та характерні риси. Наукові праці Чорноморського державного університету імені П. Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія: Державне управління. 2024. Т. 239, Вип. 237. С. 47–51.

24. Жовковська Т. Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2023. № 19. С. 146–150.

25. Жук І. М. Системи контролю за виконанням управлінських рішень на підприємствах. Проблеми економіки. 2024. № 4. С. 231–235.

26. Загороднюк О. В. Удосконалення прийняття управлінських рішень за допомогою методу сітьового планування. Науковий вісник Херсонського держ. ун-ту. Сер.: Економічні науки. 2024. Вип. 7(3). С. 9-11.

27. Загороднюк О.В. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень. Економіка та управління підприємствами. 2022. Вип. 4 (15). С. 94–98.

28. Загурська Л. М. Методологія створення системи контролю за виконанням управлінських рішень в умовах нестабільності ринку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. № 3. С. 54–58.

29. Заяць В. М. Особливості створення системи контролю за виконанням управлінських рішень на підприємствах. Економіка та управління підприємствами. 2024. № 1. С. 26–29.

30. Зубко Т. Л. Система показників оцінки ефективності стратегічних рішень підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2023. № 5/1. С. 12–17.

31.Квасницька Р. С. Процес прийняття управлінських рішень: зміст і етапи. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2021. № 6 (51), ч. 2. С. 198–201.

32.Кільчицька Л. В. Система контролю за виконанням управлінських рішень в умовах цифрової економіки. Економіка і регіон. 2022. № 2. С. 45–50.

33.Кічор В.П. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посібн. Львів : Вид-во «Растр-7», 2021. 188 с.

34.Корецька Н. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві. Економічний форум. 2021. № 2. С. 88–100.

35.Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень:сутність та сучасні тенденції розвитку. Економіка та суспільство. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>

36.Круковська О.В., Борковська В.В., Короленко О.Б. Прийняття управлінських рішень, моделі та методи в аналізі, та аудиті. Інвестиції: практика та досвід. 2021. Вип. 6. С. 10–16

37.Лебедева Л. І. Система контролю за виконанням управлінських рішень на підприємствах: теоретичний аспект. Економіка та прогнозування. 2020. № 4. С. 96–105.

38.Лозовський О. М., Горшков М. А. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організацій Економіка та суспільство. 2023 № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2916/2839>

39.Макаренко В. П. Контроль за виконанням управлінських рішень в умовах дії змінних факторів. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. № 1. С. 107–116.

40.Матійко І.Ю. Оптимізація процесу прийняття управлінського рішення в умовах невизначеності і загострення економічної кризи. Економіка і менеджмент культури. 2023. № 2. С. 17–23. 4

41.Махун А.П. Методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Ефективна економіка. 2022. Вип. 5. С. 78–80.

42.Минка А. П. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику і невизначеності. Економіка АПК. 2021. № 3. С. 85–90.

43.Міщук Є. В. Розвиток теоретико-методичних підходів до оцінювання економічної безпеки підприємств з урахуванням ефективності управлінських рішень Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. 2020. № 4 (149). С. 76–91.

44.Мочаліна З. М., Шутенко А. Л., Ачкасов І. А., Гріщенко А. О. Моделі та методи прийняття рішень в аналізі й аудиті (модульний варіант): навч. посібник /; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2021. 405 с.

45.Неміш Ю. В, Лозінська Л. Д., Лисенко-Гелемб'юк К. М., Лісова О. В. Аналіз якості ухвалених управлінських рішень у підприємницькій діяльності: раціональність, альтернативи, конфлікти. Академічні візії. 2022. Випуск 8–9 С. 109–115.

46.Онофрійчук О. В. Шляхи оптимізації формування та розвитку управлінської команди підприємства. Матер. IV Всеукраїнської науковопрактичної інтернет-конф. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця, 16 жовтня 2025 р. С. 256–264.

47.Орлів М. С. Підготовка і прийняття управлінських рішень : навч.-метод. матеріали. К. : НАДУ, 2023. 40 с.

48.Політило М.П. Методика інтеграційного оцінювання управлінських рішень в системі управління інноваційним розвитком суб'єктів кооперування. Ефективна економіка. 2023. Вип. 2. С. 78–83.

49.Поповиченко І. В. Підходи до оцінювання ефективності управлінських рішень в сучасних економічних умовах. Економіка і менеджмент. 2023. Вип. 7. С. 74–75.

50.Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. Київ : Атіка, 2022. 240 с

51.Приймак В. Реалізація управлінських рішень: процесний підхід. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2024. Вип. 14. С. 89–93.

- 52.Проненко Т. Є. Ефективність прийняття й оцінки управлінських рішень у системі менеджменту. *Агросвіт*. 2023. № 10. С. 53-55.
- 53.Пушкар З., Пушкар Б. Сутність та роль управлінських рішень в управлінні персоналом. *Ефективна економіка*. Вип. 9. С. 109–118.
- 54.Слюсарєва Л.А. Основи прийняття управлінських рішень щодо розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2024. Вип. 9. С. 642–646.
- 55.Сочинська-Сибірцева І. М. Поведінкові аспекти управлінських рішень. *Наука, освіта, суспільство: реалії, виклики, перспективи: зб. матеріалів конференції*. Вінниця : ТОВ «ТВОРИ», 2023. С. 146–149.
- 56.Теорія прийняття рішень: підручник. / за заг. ред. М. П. Бутка. К. : «Центр учбової літератури», 2025. 360 с.
- 57.Управлінські рішення: сутність, класифікація, умови та процес прийняття. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15389>
- 58.Усіченко І. В., Лисенко Т. І., Мироненко М. А. Гуру сучасного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/173/166>
- 59.Фоломкіна І. С. Особливості прийняття стратегічних рішень в умовах ризику та невизначеності. *Економіка та управління національним господарством*. 2023. № 4(24). С. 481-486.
- 60.Чередник В. А. Теоретична сутність поняття «управлінське рішення» та класифікація управлінських рішень. *Економічний вісник університету*. 2025. Вип. 31(1). С. 189-193.
- 61.Чухлата Ж.Г. Особливості стратегічного управління підприємством у сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 62. С. 362–367.
- 62.Шевчук Д. М. Напрями підвищення управлінських рішень в діяльності організації. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип. 180. С. 462–465.

63.Шоробура І.В. Сучасні вимоги до управлінського рішення. Молодь і ринок. 2023. № 8(163). С. 17–21.

64.Шульга О. А. Методичні засади прийняття управлінських рішень. Підприємництво та інновації. 2022. № 22. С. 54–58.

65.Якимів А. І. Прийняття проектних рішень у бізнесовій діяльності. Науковий вісник НЛТУ України, 2021. №23 (11). С. 287-292.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Бухгалтерський баланс на 31 грудня 2025 р.

Пояснення 1	Найменування показника	Код рядка	На 31 грудня 2025 р..	На 31 грудня 2024 р.	На 31 грудня 2023 р.
1	2	3	4	5	6
Актив					
I. Необоротні активи					
	Нематеріальні активи	1110	230	273	-
	Результати досліджень і розробок	1120	-	-	-
	Нематеріальні пошукові активи	1130	-	-	-
	Матеріальні пошукові активи	1140	-	-	-
	Основні засоби	1150	2 865 830	1 020 438	1 181 519
	Дохідні вкладення в матеріальні цінності	1160	108 994	135 585	174 016
	Фінансові вкладення	1170	316 408	294 431	219 958
	Відстрочені податкові	1180	135 235	368 734	674 032
	Інші необоротні активи	1190	7 374	28 606	47 592
	Разом за розділом I	1100	3 434 121	1 848 067	2 297 117
II. Оборотні активи					
	Запаси	1210	1 157 012	1 046 626	1 004 624
	Податок на додану вартість за придбаними цінностями	1220	14 150	10 557	18 121
	Дебіторська заборгованість	1230	3 420 337	2 348 865	2 463 134
	Фінансові вкладення (за винятком грошових еквівалентів)	1240	177 620	1 848 227	323 854
	Грошові кошти та грошові еквіваленти	1250	1 445 930	3 735 749	1 296 324
	Інші оборотні активи	1260	25 386	29 858	26 963
	Разом за розділом II	1200	6 240 435	9 019 832	5 133 020
	БАЛАНС	1600	9 674 556	10 867 949	7 430 137

Пасив					
III. Капітал та резерви					
	Статутний капітал (складеного капіталу, статутний фонд, вклади товаришів)	1310	2 279 030	2 279 030	2 279 070
	Власні акції викуплені в акціонерів	1320	(-) <sup>2</sup>	(-)	(-)
	Переоцінка необоротних активів	1340	-	-	-
	Додатковий капітал (без переоцінки)	1350	4	4	0
	Резервний капітал	1360	-	-	-
	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1370	4 132 667	2 176 408	(346 866)
	Разом за розділом III	1300	6411 751	4 455 492	1 932 204
IV. Довгострокові зобов'язання					
	Позикові кошти	1410	2 032 814	3 467 795	4 324 645
	Відстрочені податкові зобов'язання	1420	31 312	20 411	5 582
	Оціночні зобов'язання	1430	-	-	-
	Інші зобов'язання	1450	-	-	-
	Разом у розділі IV	1400	2 064 126	3 438 206	4 330 227
V. Короткострокові зобов'язання					
	Позикові кошти	1510	120 000	2 000 110	447 039
	Кредиторська заборгованість	1520	1 011 692	846 730	664 562
	Доходи майбутніх періодів	1530	-	-	-
	Оціночні зобов'язання	1540	66 957	77 411	56 055
	Інші зобов'язання	1550	-	-	-
	Разом у розділі V	1500	1 195 679	2 924 251	1 167 706
	БАЛАНС	1700	9 674 556	10 867 949	7 430 137

Примітки

1 Вказується номер відповідного пояснення.

2 Тут та інших формах звітів віднімається чи негативний показник показується у круглих дужках.

## Звіт про фінансові результати за 2025 р.

Пояснення	Найменування показника	Код рядка	За 2025 р.	За 2024 р.
1	2	3	4	5
	Виручка	2110	6 954 146	3 205 404
	Собівартість продажів	2120	(2 991 084)	(3 009 322)
	Валовий прибуток (збиток)	2100	3 963 062	5196082
	Комерційні витрати	2210	[1 2.32 502)	(1 244 657)
	Адміністративні витрати	2220	(847 945)	(799 680)
	Прибуток (збиток) від продажів	2200	1 882 615	3 151 745
	Доходи від участі в інших організаціях	2310	-	-
	Відсотки до отримання	2320	53 107	49 453
	Відсотки до сплати	2330	(114 100)	(259 799)
	Інші доходи	2340	2 893 616	635 032
	Інші витрати	2350	(2 283 265)	(416 877)
	Прибуток (збиток) до оподаткування	2300	2 431 973	3 159 554
	Податок на прибуток:	2410	(475 713)	(636 280)
	у т.ч.: поточний податок на прибуток	2411	(231 313)	(316 153)
	відстрочений податок на прибуток	2412	(244 400)	(320 127)
	Інше	2460	-	-
	Чистий прибуток (збиток)	2400	1 956 260	2 523 274
	Результат від переоцінки необоротних активів, що не включається до чистого прибутку (збитку) періоду	2510	-	-
	Результат від інших операцій, що не включається до чистого прибутку (збитку) періоду	2520	-	-
	Податок на прибуток від операцій, результат яких не включається до чистого прибутку (збитку) періоду	2530	-	-
	Сукупний фінансовий результат періоду	2500	1 956 260	2 523 274