

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ  
Кафедра менеджменту**

**ОНИЩУК ДАРИНА ІГОРІВНА**

**УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ УХВАЛЕННЯ  
ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:  
**ЮЩИШИНА ЛАРИСА ОЛЕКСІВНА,**  
кандидат економічних наук, доцент

**РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ**

Протокол № \_\_  
засідання кафедри менеджменту  
від \_\_ \_\_\_\_ 202\_ р.  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Наталія ХОМІЮК

**ЛУЦЬК 2025**

**Волинський національний університет імені Лесі Українки**

Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту  
Перший (бакалаврський) рівень  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма Менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**

«5» листопада 2024 року

**ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)**  
**ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ**

Оніщук Дарині Ігорівні  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Управління процесами ухвалення та реалізації управлінських рішень в організації

Керівник роботи (проєкту) Ющишина Лариса Олексіївна, кандидат економічних наук, доцент.

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

2. Строк подання здобувачем роботи (проєкту) 12.06.2025р

3. Мета та завдання ВКР (проєкту) Метою кваліфікаційної роботи є дослідження та розробка рекомендацій щодо процесів ухвалення та реалізації управлінських рішень в організації. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: розглянути сутність і значення управлінських рішень в системі управління організацією; обґрунтувати особливість управління процесами ухвалення та реалізації управлінських рішень; охарактеризувати методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності управлінських рішень; надати загальну характеристику та аналіз основних показників діяльності організації; проаналізувати процеси ухвалення та реалізації рішень; висвітлити оцінку ефективності реалізації управлінських рішень в організації.

4. Дата видачі завдання 5.11.2024р.

## АНОТАЦІЯ

Оніщук Д.І. Управління процесами ухвалення та реалізації управлінських рішень в організації.

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні та методологічні основи управління процесами ухвалення та реалізації управлінських рішень в організації. Акцент зроблено на важливості чіткої організації процесу прийняття рішень для досягнення ефективності функціонування підприємства в умовах змінного ринкового середовища. Визначено основні етапи ухвалення управлінських рішень, включаючи збір та аналіз інформації, оцінку альтернатив, вибір оптимального варіанту та контролювання виконання рішення.

Особлива увага приділена процесу реалізації управлінських рішень, оскільки саме на цьому етапі значно зростає ймовірність виникнення труднощів через неповну реалізацію стратегічних ініціатив або недостатню взаємодію між підрозділами підприємства. Крім того, у роботі зроблено наголос на важливості формування відповідального підходу до впровадження рішень на всіх рівнях організаційної структури.

Також визначено, що успішна реалізація управлінських рішень потребує чіткої комунікації між усіма рівнями управління, а також забезпечення мотивації співробітників для виконання поставлених завдань. У цьому контексті важливим є вивчення поведінкових аспектів персоналу та адаптація стилів управління до конкретних ситуацій. Запропоновано методи вдосконалення цих процесів через використання інформаційних технологій, розробку детальних планів дій, побудову системи внутрішнього контролю та інтеграцію сучасних підходів до стратегічного управління, включаючи принципи гнучкості, адаптивності та сталого розвитку.

У роботі також розглянуто конкретні приклади з практики на підприємстві, що дозволяють наочно продемонструвати, як правильно організувати про-

цес прийняття і реалізації управлінських рішень, а також оцінити ефективність існуючих підходів на основі аналізу результатів діяльності підприємства. Представлені пропозиції мають практичне значення та можуть бути використані в реальних управлінських процесах на підприємствах різних галузей.

Ключові слова: реалізація рішень, стратегічне управління, інформаційні технології, організаційні структури, підприємницька діяльність, комунікація, мотивація співробітників.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                             | 6  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ<br>ПРОЦЕСАМИ УХВАЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ<br>РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ             |    |
| 1.1. Сутність і значення управлінських рішень у системі управління<br>організацією.....                                                | 8  |
| 1.2. Особливості управління процесами ухвалення та реалізації<br>управлінських рішень в організації.....                               | 14 |
| 1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності управління<br>процесами ухвалення та реалізації управлінських<br>рішень ..... | 18 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ<br>ПРОЦЕСАМИ УХВАЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ<br>РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ          |    |
| 2.1. Загальна характеристика підприємства та його основних техніко-<br>економічних показників.....                                     | 25 |
| 2.2. Аналіз процесів ухвалення управлінських рішень в<br>організації.....                                                              | 34 |
| 2.3. Оцінка ефективності реалізації управлінських рішень в<br>організації.....                                                         | 37 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....                                                                                                            | 45 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                        | 52 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                                           | 55 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах глобалізації, швидких технологічних змін і підвищеної конкуренції управлінські рішення відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності функціонування організацій. Вміння своєчасно і правильно приймати рішення є необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей.

Особливо важливим є вивчення процесів ухвалення рішень на всіх рівнях управління – від стратегічного до оперативного, адже правильний вибір напрямку розвитку, своєчасне реагування на зміни в зовнішньому середовищі та ефективне впровадження рішень можуть забезпечити стабільне зростання та успішну діяльність організації. У цьому контексті значущим є вивчення і застосування новітніх підходів до прийняття рішень, таких як використання аналітичних інструментів, моделювання, автоматизація процесів та розробка стратегічних ініціатив, що відповідають сучасним вимогам.

Дану тематику досліджували такі вчені – Буняк Н.М., Черчик Л.М., Милько І.П., Л. Г. Ліпич, Левицький В. В., І. Г. Волинець, Рейкін В. С. Полінкевич О. М., Волинець І. Г., Ю.Є. Петруня, Б.В. Літовченко, Т.О. Пасічник, Онокієнко Т.С., Решетило В.П., Федотова Ю.В., Махун А. П., Куліш, А., Іванова, Н. та інші.

**Мета та завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є дослідження та розробка рекомендацій щодо процесів ухвалення та реалізації управлінських рішень в організації.

Досягнення мети здійснювалось шляхом вирішення наступних завдань:

- розглянути сутність і значення управлінських рішень у системі управління організацією;
- обґрунтувати особливості управління процесами ухвалення та реалізації управлінських рішень;

- охарактеризувати методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності управління процесами ухвалення та реалізації управлінських рішень в організації;
- надати загальну характеристику та аналіз основних показників діяльності в організації;
- проаналізувати процеси ухвалення управлінських рішень в організації;
- висвітлити оцінку ефективності реалізації управлінських рішень в організації.

**Об’єктом дослідження** кваліфікаційної роботи є процес ефективної реалізації управлінських рішень в організації.

**Предметом дослідження** є реалізація управлінських рішень в організації.

**Матеріали досліджень.** При дослідженні даної теми кваліфікаційної роботи використовувалася наукова література, різні монографії та статті з питань процесів ухвалення управлінських рішень та результати досліджень автора.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо процесу реалізації управлінських рішень в організації.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що робота містить науково обґрунтовані теоретичні та методичні положення, висновки і пропозиції щодо процесів ухвалення та реалізації управлінських рішень, які можуть бути використані з метою зміцнення конкурентних позицій в економіці України.

**Апробація результатів та публікації.** Основні результати, положення та висновки дослідження обговорено й схвалено на Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасні технології менеджменту» (18 жовтня 2024 р., м. Луцьк) [25].

## РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ  
УХВАЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

## 1.1. Сутність і значення управлінських рішень у системі управління організацією

Управлінські рішення є однією з основних складових системи управління організацією. Вони визначають стратегічний, тактичний і оперативний напрямок розвитку організації, впливаючи на її діяльність, ресурси та взаємодію з навколишнім середовищем. Питання сутності управлінських рішень досліджувалося багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями. У своїх працях вони пропонували різні підходи до розуміння цього поняття залежно від контексту, специфіки управлінських процесів та умов прийняття рішень. У табл. 1.1 наведено узагальнені визначення управлінських рішень, що розкривають їх як результат діяльності керівництва, спрямованої на досягнення цілей організації.

Таблиця 1.1

## Визначення управлінських рішень

| Автор                                              | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                  | 2                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Полінкевич О. М., Волинець І. Г. [30]              | Управлінські рішення – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи із сукупності варіантів досягнення конкретної мети підприємства (установи, організації) як суб'єкта господарювання                                   |
| Ю.Є. Петруня, Б.В. Літовченко, Т.О. Пасічник. [29] | Управлінське рішення – результат вибору суб'єктом (органом) управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми управління. Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об'єкт (систему) управління для досягнення цілей організації |
| Онокієнко Т.С. [26]                                | Прийняття управлінського рішення – це аналіз проблем, оцінка альтернатив та вибір оптимального шляху для досягнення мети організації.                                                                                                                                           |



Продовження таблиці 1.1

| 1                                       | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Решетило В.П.,<br>Федотова Ю.В.<br>[35] | Прийняття рішень в умовах ризику – ґрунтується на тому, що кожній можливій ситуації розвитку подій може бути присвоєна певна ймовірність його здійснення. Такий підхід дає змогу зважити кожне з конкретних значень ефективності за окремими альтернативами на значення ймовірності та отримати на цій основі інтегральний показник рівня ризику, який відповідає кожній з альтернатив прийняття рішень |
| Махун А. П. [22]                        | Прийняття управлінських рішень ґрунтується на застосуванні прийомів, спрощень, які узагальнюють досвід особи, що прийматиме відповідне рішення, тобто мова йде про використання евристичних методів.                                                                                                                                                                                                    |
| Куліш, А., Іванова, Н. [16]             | Управлінське рішення – це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення відповідно до цілейсистеми менеджменту.                                                                                                                                                                                                                        |

Примітка: складено автором на основі [30; 29; 26; 35; 22; 16].

Управлінське рішення – це вибір найбільш оптимального варіанту дій для досягнення конкретних цілей організації з урахуванням наявних обмежень та можливих ризиків [30].

Управлінське рішення є процесом вибору серед кількох альтернативних варіантів, яке здійснюється керівниками або управлінцями на основі аналізу ситуації, наявної інформації та ресурсів. Воно є результатом діяльності суб'єкта управління, який застосовує певні методи та інструменти для прийняття рішень, спрямованих на досягнення стратегічних і оперативних цілей організації.

Управлінські рішення дозволяють визначити довгострокові цілі організації, вибір стратегії розвитку та шляхи досягнення цих цілей. Щоденні рішення, які стосуються організації виробничих процесів, роботи з персоналом, управління ресурсами тощо. Вони забезпечують ефективне функціонування організації на рівні її поточної діяльності.

Прийняття управлінських рішень дозволяє адаптувати організацію до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі, що може включати зміни на ринку, технологічні нововведення або зміни в законодавстві. Рішення можуть бути спрямовані на впровадження нових ідей, технологій або бізнес-моделей, що допомагають організації адаптуватися до змінюваних умов.



Рис. 1.1. Значення управлінських рішень в організації

Примітка: складено автором на основі [29, с. 276].

Через управлінські рішення визначаються умови для розвитку співробітників, їх мотивація та кар'єрний ріст, що в кінцевому підсумку впливає на ефективність організації. Прийняття рішень допомагає ідентифікувати, оцінювати і мінімізувати ризики, що виникають у процесі діяльності організації.

Предмет рішень – це сукупність елементів, взаємозв'язків і відносин у певній області об'єкта, тобто те, що безпосередньо вивчається чи аналізується. Суб'єкт – це особа або організація, яка приймає рішення. Об'єкт – частина практичної діяльності або наукового дослідження, з якою взаємодіє дослідник. Це своєрідний носій проблеми, на яку спрямоване дослідження [26].

Економічна сутність управлінських рішень полягає в необхідності розробки та впровадження рішень, що вимагають фінансових, матеріальних та інших витрат для їх реалізації. Соціальна сутність визначається необхідністю забезпечення взаємодії всередині колективу через організацію належних умов праці та створення позитивного соціально-психологічного клімату.

Організаційна сутність полягає в тому, що для прийняття та реалізації рішень підприємство повинно мати відповідний персонал, нормативні документи, які регулюють права, обов'язки та відповідальність працівників і

самого підприємства, а також налагоджену систему контролю і ефективну координацію роботи співробітників. Правова сутність рішень полягає в реалізації заходів у межах чинного законодавства. Технологічна сутність управлінських рішень виявляється в забезпеченні необхідними технічними та інформаційними ресурсами працівників, які беруть участь у розробці та впровадженні цих рішень.

Основні види управлінських рішень [35, с. 149–150]:

- стратегічні рішення – визначають загальні напрямки розвитку організації на довгострокову перспективу;
- тактичні рішення – стосуються планування середньострокових заходів для досягнення поставлених стратегічних цілей;
- оперативні рішення – пов'язані з конкретними, короткостроковими завданнями і операціями в межах дня, тижня чи місяця.

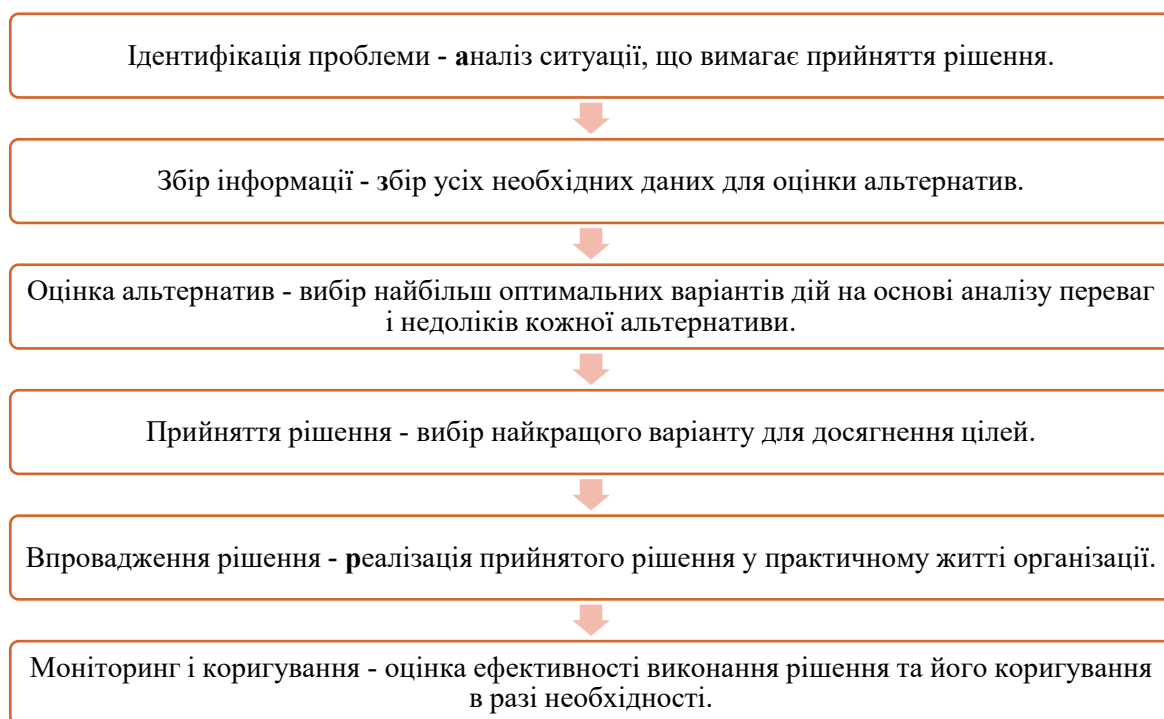


Рис. 1.2. Процес прийняття управлінських рішень

Примітка: складено автором на основі [22].

Розглянемо повну класифікацію управлінських рішень. За рівнем невизначеності управлінські рішення бувають прийняті за умов визначеності,

прийняті в умовах невизначеності, прийняті в умовах ризику. За рівнем унікальності управлінські рішення розрізняють стандартні, нескладні, унікальні (творчі) [30].

За типом критеріїв та швидкістю прийняття управлінські рішення бувають автоматичні (миттєво: питання – відповідь), блиц-рішення (за кілька хвилин), експрес-рішення (протягом кількох годин), лонговані (від кількох тижнів до місяців). За етапом життєвого циклу продукту управлінські рішення розрізняють рішення на стадії НДДКР, рішення на стадії виробництва.

За складністю виконання управлінські рішення є прості (для виконання однієї дії) та процесні (для виконання набору взаємопов'язаних дій). За функцією управлінського рішення вони бувають забезпечувальні – визначаються ресурси і шляхи для досягнення поставлених цілей, скеровуючі – базуються на стратегії розвитку з урахуванням довгострокових перспектив, координуючі – узгоджуються дії учасників для досягнення цілей та мобілізуючі – активізує учасників для досягнення поставлених завдань.

За функціональним напрямом – планувальні (для здійснення планових заходів), організаційні (для розв'язання організаційних проблем), координаційні (для узгодження внутрішніх і зовнішніх умов), контрольні (для оцінки виконання планів), інформаційні (для упорядкування інформаційного поля), регулювальні (встановлюють правила, норми, графіки). За сферою застосування управлінські рішення бувають технічні (пов'язані з обладнанням, технологіями), економічні (пов'язані з витратами підприємства), соціальні (пов'язані з умовами праці та соціальними гарантіями).

За метою управлінські рішення виділяють комерційні та некомерційні. За рівнем управління управлінські рішення займають вищий рівень, середній рівень, нижчий рівень. За масштабністю управлінські рішення бувають комплексні та часткові. За організацією розробки управлінські рішення розрізняють колегіальні, корпоративні, індивідуальні, змішані. За терміном дії управлінські рішення бувають стратегічні (на 5–10 років, охоплюють ключові

елементи підприємства), тактичні (1–3 роки, частина ключових елементів), оперативні (короткострокові, приймаються для вирішення поточних ситуацій).

За глибиною дії управлінські рішення є однорівневі та багаторівневі. За рівнем компетентності – за здоровим глуздом, професійні. За здатністю до адаптації управлінські рішення бувають гнучкі (передбачають різні варіанти залежно від обставин) та жорсткі (мають єдиний варіант реалізації) [30].

За характером прийняття управлінські рішення бувають вибіркові (стосуються окремих аспектів) та систематичні (охоплюють всю проблему).

Управлінські рішення – це фундаментальна складова системи управління, що визначає напрямок розвитку організації, ефективність її функціонування та здатність адаптуватися до змінюваних умов. Правильність і своєчасність прийнятих рішень безпосередньо впливають на досягнення стратегічних та оперативних цілей організації, а також на її конкурентоспроможність.

## 1.2. Особливості управління процесами ухвалення та реалізації управлінських рішень

Управління процесами ухвалення та реалізації управлінських рішень є важливою складовою діяльності організації, адже правильне прийняття і ефективне виконання рішень безпосередньо впливає на досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства.

Управлінські рішення, як правило, ухвалюються в кілька етапів. Першим етапом є постановка проблеми. На цьому етапі визначаються проблеми чи можливості, які потребують вирішення. Це може бути виявлення неефективності в роботі, виявлення нових ринкових можливостей або необхідність зміни стратегії [6].

Наступним етапом є аналіз наявних даних, фактичних обставин, ризиків і переваг різних варіантів рішення. На основі аналізу вибирається оптимальний варіант, який найбільше відповідає цілям організації та знижує ризики. Після

ухвалення рішення необхідно розробити план дій, визначити відповідальних осіб і ресурси для його виконання. Після реалізації рішення важливо здійснити оцінку результатів і за потреби внести корективи в процес.

Управлінські рішення потребують чітко визначеного кола осіб, які відповідають за ухвалення, виконання та контроль за їх реалізацією. Важливо, щоб кожен етап був чітко розподілений між відповідальними особами, що забезпечує високий рівень координації.

Управлінські рішення повинні бути гнучкими і адаптованими до змін у зовнішньому середовищі, таких як економічні, політичні, соціальні чи технологічні зміни. У зв'язку з цим, процес ухвалення рішень вимагає постійного моніторингу ситуації і готовності до коригування рішень під впливом нових умов [7].

Керівники часто стикаються з необхідністю ухвалювати рішення в умовах невизначеності, де точна інформація або передбачення не завжди доступні. В таких умовах важливо використовувати інтуїцію, досвід та методи оцінки ризиків. Наприклад, для зниження впливу невизначеності часто застосовують аналіз сценаріїв або методи прийняття рішень на основі оцінки ймовірності.

Процес ухвалення та реалізації рішень тісно пов'язаний з іншими управлінськими функціями, такими як планування, організація, мотивація та контроль. Наприклад, при ухваленні стратегічних рішень важливо враховувати поточні і майбутні потреби підприємства в ресурсах, а також можливість забезпечення необхідних умов для реалізації обраного варіанту [8, с. 360].

Процес реалізації управлінських рішень не закінчується після їх ухвалення. Важливим є постійний контроль за виконанням рішень і, за необхідності, коригування планів або варіантів дій для досягнення поставлених цілей. Регулярний моніторинг і аналіз виконання дозволяє виявити відхилення від плану і вчасно вжити заходів для виправлення ситуації.

Управлінські рішення завжди пов'язані з певними ризиками, тому важливо провести детальний аналіз ризиків на етапі ухвалення рішення, а також визначити заходи для мінімізації негативних наслідків. Оцінка можливих

ризиків допомагає зменшити ймовірність несприятливих наслідків і забезпечити більш успішну реалізацію рішень [9].

До внутрішніх чинників, які впливають на прийняття рішень, відноситься: організаційна культура; організаційна структура; інформаційні обмеження; ресурси організації; стиль лідерства та особисті характеристики осіб, що приймають рішення.

До зовнішніх чинників, що впливають на процес прийняття управлінських рішень, відноситься: економічні умови; ринкові умови; нормативно-правове середовище; технологічні зміни та політична ситуація [10, с. 132].

Процес прийняття рішень дуже сильно залежить від рівня комунікації персоналу, адже під час цього процесу існує ймовірність неправильного трактування даних, використання ненадійної інформації, помилок персоналу, що може призвести до прийняття неадекватного рішення з усіма негативними наслідками. Крім того, чим вищий рівень прийняття рішення, тим більша вартість негативних наслідків у разі його неадекватності ситуації [11, с. 180].

Надзвичайні ситуації розвиваються дуже швидко, що значно зменшує час для обробки інформації, прийняття рішень та їх реалізації. Важливу роль у цих умовах відіграє єдина урядова інформаційно-аналітична система, яка дозволяє оперативно отримувати та відображати всю необхідну інформацію про поточний стан надзвичайних ситуацій в країні. На основі цієї інформації розробляються рішення та плани для запобігання, локалізації та ліквідації наслідків [12, с. 140].

Забезпечення якості процесу прийняття і реалізації управлінських рішень на підприємстві вимагає дотримання основних принципів (рис. 1). В будь-якій організації процес прийняття та реалізації управлінських рішень доволі сильно залежить від особистих якостей керівника, його знань у сфері, умінь, професіоналізму, досвіду, стійкості характеру, темпераменту, емоційного стану, самопочуття та настрою.

Важливо, що результативність рішень значною мірою залежить від якості їх реалізації. Часто низька якість виконання завдань може бути спричинена помилками керівників, відповідальних за їх виконання. Тому на всіх рівнях управління в таких ситуаціях необхідно звертати підвищену увагу на якість прийнятих рішень і їх реалізацію.



Рис. 1.3. Перелік принципів забезпечення якості процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві

Примітка: складено автором на основі [13, с. 192].

Принципи забезпечення якості процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві спрямовані на підвищення ефективності управління та досягнення цілей організації. Принцип ефективності полягає в оптимальному використанні ресурсів підприємства для досягнення максимальних результатів з мінімальними витратами. Це передбачає правильне планування, своєчасне прийняття рішень і відповідальність за їх реалізацію. Від ефективності менеджменту залежить здатність підприємства адаптуватися до змінюваних умов зовнішнього середовища та внутрішніх процесів.

Організаційна відповідність – цей принцип полягає в тому, щоб рішення, які приймаються, відповідали структурі організації та її внутрішнім процесам.



Рішення повинні узгоджуватися з місією, функціональними підрозділами та корпоративною культурою, щоб забезпечити їх ефективне впровадження. Це допомагає уникнути конфліктів та непорозумінь у виконанні завдань [14, с. 221].

Принцип науковості передбачає використання перевірених методів і підходів до управління, базуючись на результатах наукових досліджень і досвіду практичної діяльності. Важливо застосовувати сучасні теорії та технології управління, що дозволяє системно та обґрунтовано вирішувати управлінські проблеми. Принцип єдності полягає в необхідності узгодження політики, стратегії та цілей організації. Рішення мають бути спрямовані на досягнення спільної мети, щоб забезпечити ефективність на всіх рівнях управління. Кожен етап прийняття рішень повинен відповідати загальній стратегії та цілям організації, забезпечуючи її сталий розвиток.

Принцип інформаційної достатності вимагає наявності всебічної та актуальної інформації для прийняття обґрунтованих рішень. Менеджери повинні мати доступ до достовірних даних, що дозволяють оцінити ситуацію та передбачити наслідки прийнятих рішень. Це також передбачає використання різних джерел інформації та належну обробку даних. Принцип гнучкості полягає в здатності організації швидко адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. У сучасному світі умови можуть змінюватися дуже швидко, і для ефективного прийняття управлінських рішень необхідно мати можливість оперативно реагувати на ці зміни без втрати якості управління [15, с. 768].

Принцип кадрової політики зосереджується на забезпеченні підприємства висококваліфікованими кадрами, на яких буде покладено виконання важливих управлінських завдань. Важливо не лише набирати талановитих фахівців, а й створювати умови для їх професійного розвитку, навчання та мотивації. Принцип делегування обов'язків полягає в передачі відповідальності за виконання певних завдань та рішень іншим працівникам чи підрозділам. Це дозволяє розподілити навантаження між співробітниками, підвищити їх

залученість та ефективність роботи, а також забезпечити оперативність у прийнятті рішень на різних рівнях організації.

Принцип колегіальності передбачає колективне прийняття рішень, що забезпечує більш обґрунтований підхід до вирішення проблем. Кожен член команди може внести свій вклад, обговорюючи різні варіанти рішень, що підвищує якість прийнятих рішень і дозволяє уникнути одноосібних помилок. Ці принципи взаємопов'язані та допомагають забезпечити високий рівень якості в управлінських процесах, що в свою чергу сприяє досягненню цілей організації та ефективному функціонуванню підприємства [16, с. 110].

Таким чином, управління процесами ухвалення та реалізації управлінських рішень вимагає комплексного підходу, врахування багатьох факторів і постійної готовності до адаптації в умовах змін. Важливим є також моніторинг і коригування рішень для досягнення максимального ефекту.

### 1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності управління процесами ухвалення та реалізації управлінських рішень в організації

Аналіз результативності системи ухвалення та впровадження управлінських рішень включає ряд ключових напрямків, які дають змогу визначити ступінь відповідності прийнятих рішень зі стратегічними завданнями та потребами організації. Насамперед, досліджується стратегічний вплив на основні індикатори функціонування організації, включаючи ефективність виробничих процесів, фінансові показники та прибутковість. Проводиться вивчення масштабів виготовлення продукції, витратності виробництва та успішності комерціалізації товарів, що забезпечує розуміння того, як якісно організація відповідає на ринкові потреби та очікування клієнтів, а також пристосовується до умов конкурентної боротьби [17, с. 114].

Другим етапом виступає всебічне дослідження узгодженості управлінських ініціатив з оперативними та стратегічними завданнями. Необхідно визначи-

ти результативність поточних і перспективних рішень, з'ясувавши, якою мірою керівні підходи забезпечують втілення корпоративної стратегії організації.

Третім напрямком є дослідження результативності пристосування до трансформацій у зовнішньому оточенні, що охоплює оперативність і якість відгуку організації на зовнішні фактори впливу, зокрема нормативні зміни, економічну нестабільність та появу нових конкурентів. В процесі аналізу вивчається спроможність організації швидко реорганізовувати виробничі та керівні механізми під впливом зовнішніх обставин.

Подальшим елементом є прибутковість та економічність витрат. Основні виробничо-економічні індикатори, зокрема прибутковість діяльності, величина затрат на одиницю випуску, ефективність трудових ресурсів, надають можливість визначити раціональність використання потенціалу та загальну економічну стійкість організації. Прибутковість виступає ключовим показником фінансового стану організації, що відображає її спроможність забезпечувати доходність у результаті реалізації управлінських заходів.

Також важливим є аналіз сильних і слабких сторін управлінських підходів. Детальна оцінка системи прийняття рішень дозволяє виявити слабкі місця в управлінській практиці, які можуть потребувати змін, наприклад, оптимізації структури управління, підвищення кваліфікації персоналу або впровадження нових інформаційних технологій для поліпшення ефективності [18, с. 165].

Врешті-решт, визначення результативності управлінської системи передбачає забезпечення тривалої стабільності та сталого розвитку організації. Дослідження спроможності підприємства розширювати власний ростовий потенціал включає аналіз капіталовкладень, новаторських ініціатив та програм технічного переоснащення. Організація має виявляти здатність до забезпечення постійного розвитку, що гарантує її конкурентні позиції у довгостроковій перспективі [25, с. 224].

Аналіз результативності управлінських рішень включає механізми збирання даних та коригування стратегій у разі необхідності, що стимулює та

узгоджує зусилля колективу для реалізації поставлених завдань. Соціально-економічні та психологічні чинники рішень формують психологічний клімат у трудовому колективі й відображають рівень кваліфікації та майстерності управлінців, виступаючи показником їхньої розумової праці [19, с. 146].

Рисунок 1.4 демонструє основні підходи до визначення результативності управлінських рішень у корпоративній практиці. Серед додаткових інструментів варто виділити SWOT-аналіз, методи експертного оцінювання, залучення ключових стейкхолдерів до обговорень та інші стратегічні механізми [21, с. 256–260].

Вибір методологічних інструментів залежить від ступеня доступності даних: за наявності вичерпної інформації застосовуються аналітичні підходи та SWOT-аналіз, при частковій обізнаності доцільні статистичні та сценарні техніки, в умовах дефіциту – підходи теорії ігор і евристики [22, с. 73–77]. Застосування оціночних методик забезпечує неупереджену оцінку наслідків рішень, зіставлення варіантів для визначення найкращого вибору та встановлення ключових показників ефективності. Це забезпечує динамічність та пристосованість управлінського процесу, а також посилює підзвітність і відкритість на усіх організаційних рівнях.

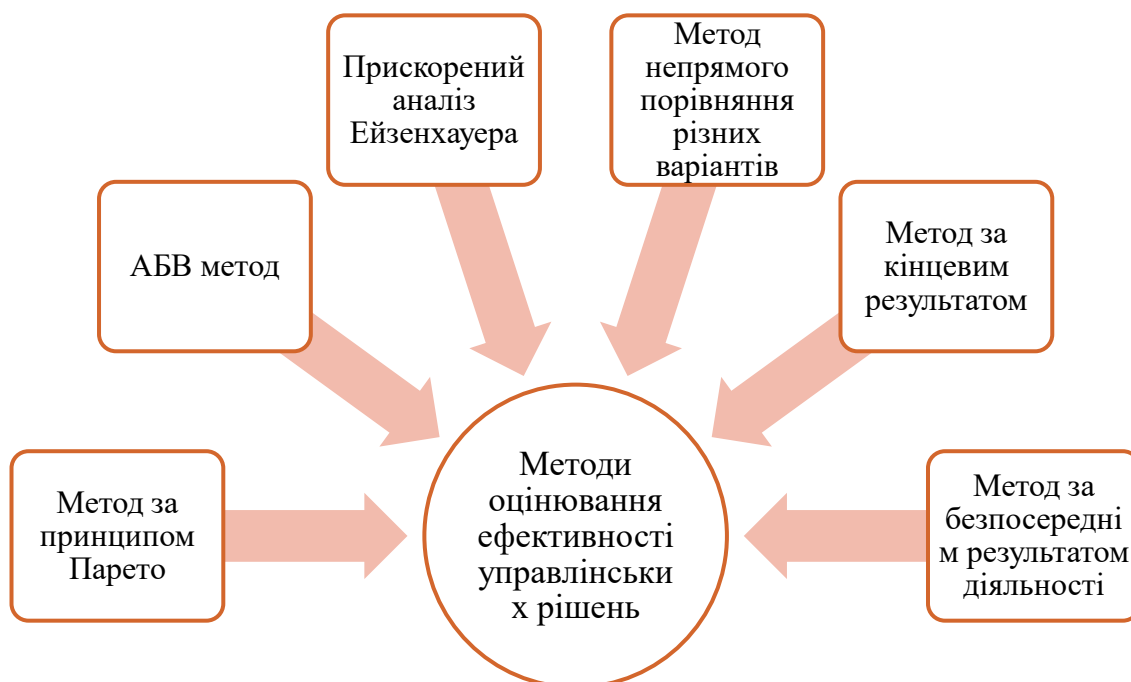


Рис.1.4. Методи оцінювання ефективності управлінських рішень

Примітка: складено автором на основі [23, с. 19].

За умов невизначеності рекомендується використовувати наступні підходи: експериментальний метод – практичне випробування альтернативних рішень з метою виявлення найбільш результативного [24, с. 150–151]. Цей підхід виправданий у ситуаціях з обмеженими даними; інтуїтивний метод – опора на професійне чуття та накопичений досвід; системний аналіз контексту – виявлення причинно-наслідкових зв'язків між чинниками, що сприяє пошуку оптимального рішення в мінливих умовах; ризик-менеджмент – структурований підхід, спрямований на збирання та дослідження ринкової інформації з акцентом на зовнішніх загрозах і чутливості до змін, що дозволяє мінімізувати фінансові ризики у процесі прийняття рішень.

Також до методів оцінки ефективності прийнятих рішень можемо віднести формулу (1.1), що визначає ефективність прийнятих рішень в організації.

$$E_{\text{ріш}} = \frac{\text{ЧП}_p^2 \times T_1^2}{\text{ЧД} \times (\text{СВ}_{\text{пп}} + \text{АВ} + \text{ВЗ} + \text{ІОВ} + \text{ФВ} + \text{ІВ} + \text{ПОД}_{\text{пр}}) \times T_{\text{звіт}}^2} \quad (1.1)$$

де  $E_{\text{ріш}}$  – ефективність рішень;

$\text{ЧП}_p$  – чистий прибуток за аналізований період;

$\text{ЧД}$  – чистий дохід;

$\text{АВ}$  – адміністративні витрати;

$\text{ВЗ}$  – витрати на збут;

$\text{ІОВ}$  – інші операційні витрати;

$\text{ФВ}$  – фінансові витрати;

$\text{ІВ}$  – інші витрати;

$\text{ПОД}_{\text{пр}}$  – податок на прибуток;

$T_{\text{звіт}}$  – тривалість звітного (аналізованого) періоду;

$T_1$  – одиничний часовий інтервал здійснення господарської діяльності.

Застосування цього показника дозволяє підприємству комплексно оцінити результативність управлінських рішень з урахуванням не лише

прибутковості, а й витратної частини діяльності, а також часових параметрів. Це сприяє точнішій діагностиці економічної доцільності прийнятих рішень та дозволяє виявляти резерви для підвищення ефективності управління в подальших періодах.

Тож, більш детально розглянемо процес аналізу і оцінки прийнятих управлінських рішень, що охоплює засоби збору інформації для оцінки виконання рішення та, за потреби, внесення необхідних корективів у його реалізацію (табл. 1.2). Методичні підходи до оцінки та аналізу ефективності управлінських рішень на підприємстві передбачають детальне вивчення ключових аспектів процесу прийняття рішень.

Таблиця 1.2

## Процес оцінки прийнятих управлінських рішень

| Етап                               | Характеристика дій                                                                                                                                                       |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Збір фактичних даних               | Отримання об'єктивної інформації про результати реалізації управлінського рішення за допомогою звітності, внутрішніх моніторингів, показники діяльності підрозділу тощо. |
| Порівняльний аналіз                | Порівняння фактичних результатів з запланованими показниками, нормативами або попередніми періодами для виявлення відхилень.                                             |
| Визначення причин відхилень        | Ідентифікація факторів, які вплинули на невідповідність результатів очікуванням, включаючи зовнішні й внутрішні чинники.                                                 |
| Формування висновків та пропозицій | Узагальнення отриманих даних для оцінки ефективності рішення, розробка рекомендацій щодо подальших дій, коригування стратегій або підходів у майбутньому.                |

Примітка: складено автором на основі [20, с. 146].

У цілому процедура визначення результативності ухвалення та впровадження управлінських рішень в організації характеризується комплексністю та багатоаспектністю. Вона включає дослідження внутрішніх та зовнішніх факторів, формування стратегічних векторів розвитку, а також втілення операційних заходів. Подібна методологія сприяє стійкому прогресу організації та зміцненню її конкурентних позицій у стратегічній перспективі.

Такий підхід допомагає визначити сильні та слабкі сторони управлінських стратегій та вчасно здійснити необхідні коригувальні заходи для покращення результатів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ УХВАЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності

\*\*\* \*\*\*\*\* (\*\*\* \*\*\*\*\*) – це державне підприємство авіаційного сектору України, що функціонує у місті Луцьк Волинської області. \*\*\* \*\*\*\*\* фокусується на діагностиці, відновленні та технічному супроводі турбореактивних авіамоторів третього та четвертого поколінь. Організація є єдиною в Україні, що володіє повним спектром технологій і кваліфікованими спеціалістами для здійснення ремонту авіадвигунів РД-33, які використовуються на сучасних військових літаках. Крім цього, \*\*\* \*\*\*\*\* включено до переліку стратегічно значущих підприємств для економіки та безпеки України, що підкреслює його роль у національній оборонній та авіаційній індустрії [25].

З юридичної точки зору, \*\*\*\*\* працює як товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), ідентифікаційний код ЄДРПОУ – \*\*\*\*\*, і зареєстровано 19 липня 2022 року. Статутний капітал організації становить 1 382 368 000 грн, що засвідчує його значну капіталізацію та великі фінансові активи для забезпечення ключових операційних та стратегічних векторів діяльності [18]. Профільним напрямом діяльності \*\*\* \*\*\*\*\* є виготовлення повітряних і космічних літальних апаратів та супутнього обладнання (КВЕД 30.30), що включає обслуговування та відновлення турбореактивних авіамоторів. Також підприємство здійснює механічну обробку металевих деталей, виготовлення кріпильних та різьбових виробів, технічні випробування, наукові дослідження у галузі природничих та технічних наук, а також надає послуги складського зберігання.

Додаткові види діяльності охоплюють ремонт і технічне супроводження літальних апаратів (КВЕД 33.16), що істотно розширює можливості підприємс-

тва на ринку сервісного обслуговування авіаційної техніки. Організація також надає послуги технічного тестування, що є необхідним для сертифікації авіаційної продукції, забезпечення високих стандартів якості та безпеки. Крім того, \*\*\* \*\*\*\*\* провадить діяльність у нехарактерних для авіаційного підприємства сферах, зокрема надання готельних послуг (КВЕД 55.10), послуг громадського харчування (КВЕД 56.10) та роздрібної торгівлі, що свідчить про диверсифікацію бізнес-напрямів підприємства [25].

В ході дослідження було розраховано ряд показників виробничо-господарської діяльності \*\*\* \*\*\*\*\* (додаток А, табл. А.1).

Отже, власний капітал не змінився з 2023 по 2024 рік, залишившись на рівні 1 382 368 тис. грн, хоча спостерігалось його значне зростання з 2022 року (на 1 370 048 тис. грн, або більш ніж на 11120%). Це вказує на те, що підприємство активно залучало фінансування, яке дозволило зміцнити його фінансову базу, проте на рівні 2023–2024 рр. вже немає суттєвих змін у структурі власного капіталу.

Чисельність працівників залишалася стабільною, з незначним зростанням на 2,40% в 2024 році. Збільшення фонду оплати праці на 28,37% в 2023 році та 5,11% в 2024 році вказує на підвищення заробітної плати працівникам.

Показник фондівіддачі демонструє зниження від 1,52 у 2022 році до 0,55 у 2024 році. Це свідчить про погіршення ефективності використання основних засобів, що може бути наслідком недостатнього оновлення обладнання чи погіршення якості активів. Спостерігається значне зростання заробітної плати з 92,68 грн у 2022 році до 136,06 грн у 2024 році. Це може свідчити про збільшення витрат на персонал, що, у свою чергу, може бути зумовлено зростанням фонду оплати праці, запровадженням додаткових соціальних гарантій або підвищенням кваліфікації працівників. Також це може вказувати на покращення умов праці, зокрема модернізацію робочих місць, впровадження мотиваційних програм або заходів, спрямованих на утримання й розвиток персоналу.



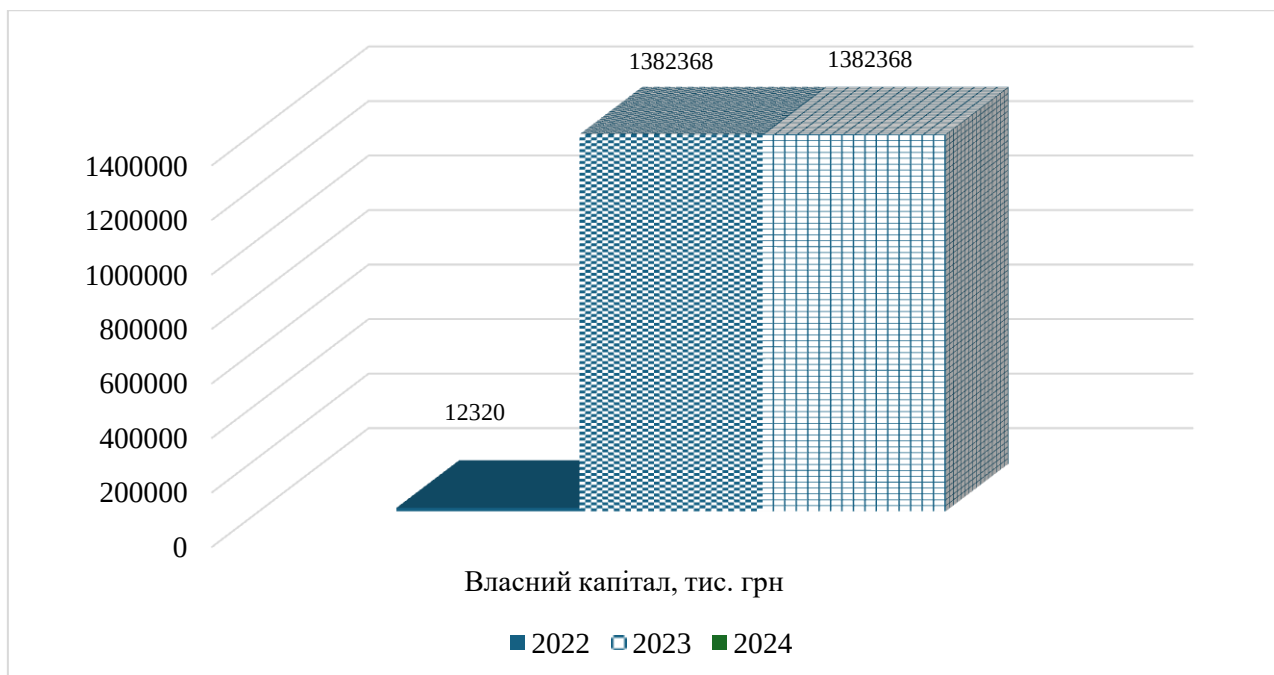


Рис 2.1. Динаміка власного капіталу \*\*\* \*\*\*\*\* за 2022–2024 рр.

Примітка: створено автором на основі [26].

Обсяг товарної продукції зріс на 104,67% у 2023 році та на 19,19% у 2024 році, що є ознакою зростання виробничих потужностей та попиту на продукцію.

Виручка від реалізації валової продукції показала стійке зростання: у 2023 році на 67,33%, а в 2024 році на 6,60%. Підприємство досягло значного збільшення обсягів виробництва та продажів у 2023 році, але темпи зростання виручки в 2024 році зменшилися, що може свідчити про насичення ринку або зниження темпів зростання попиту.

Чисельність працівників залишалася стабільною, з незначним зростанням на 2,40% в 2024 році. Збільшення фонду оплати праці на 28,37% в 2023 році та 5,11% в 2024 році вказує на підвищення заробітної плати працівникам.

Показник фондівіддачі демонструє зниження від 1,52 у 2022 році до 0,55 у 2024 році. Це свідчить про погіршення ефективності використання основних засобів, що може бути наслідком недостатнього оновлення обладнання чи погіршення якості активів. Спостерігається значне зростання заробітної плати з 92,68 грн у 2022 році до 136,06 грн у 2024 році. Це може свідчити про збільшення витрат на персонал або покращення умов праці для співробітників.

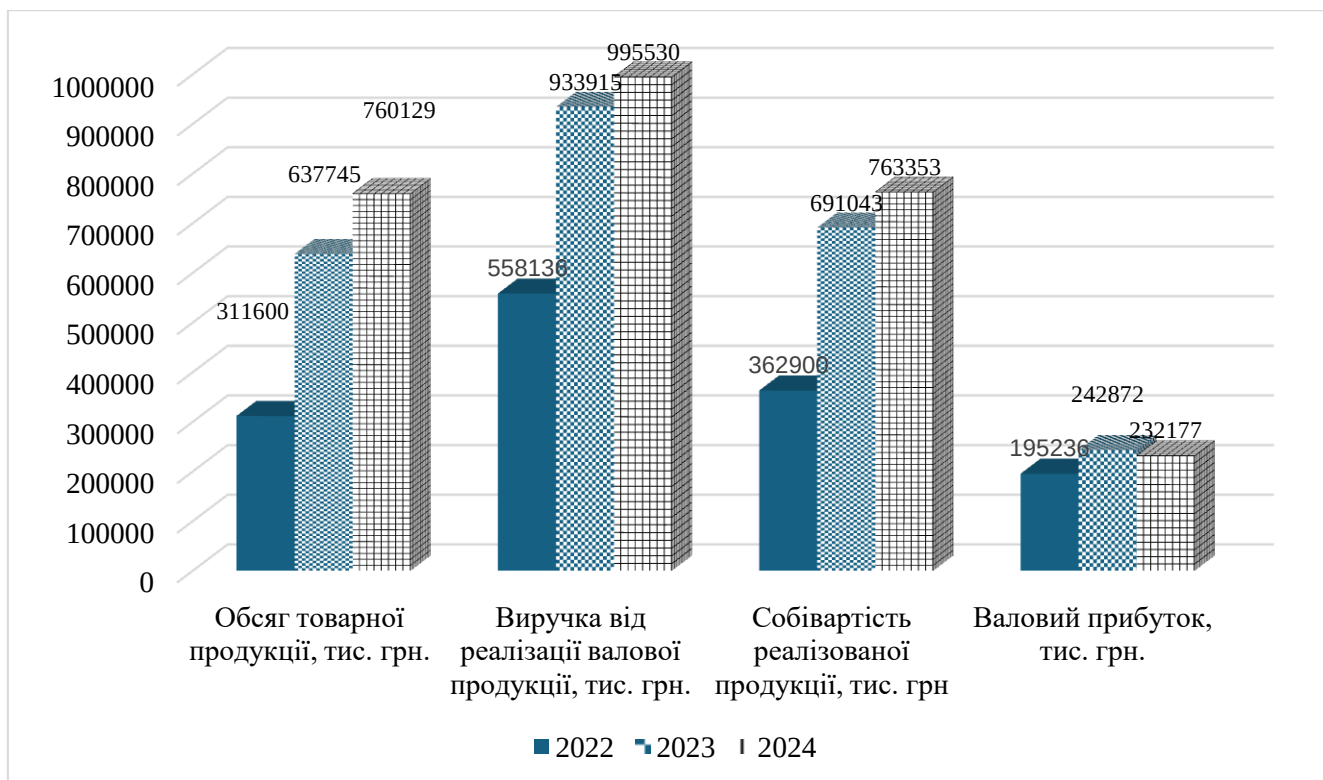


Рис. 2.2. Динаміка обсягу товарної продукції, виручки від реалізації валової продукції, собівартості реалізованої продукції та валового прибутку, тис. грн. \*\*\* \*\*\*\*\* за 2022–2024 рр.

Примітка: створено автором на основі [26].

Продуктивність праці зросла з 17,41 тис. грн/особу в 2022 році до 80,24 тис. грн/особу в 2024 році. Це показує підвищення ефективності праці, що може бути результатом впровадження нових технологій або оптимізації процесів.

Рентабельність власного капіталу від 92,68 % у 2021 році до 136,06 % у 2024 році вказує на зростання ефективності використання капіталу, що є позитивним фактором для організації.

Рентабельність основної діяльності знизилася з 26,88 % у 2022 році до 2,89 % у 2024 році. Це свідчить про зниження прибутковості від основної діяльності, що може бути наслідком підвищення витрат або зниження обсягів виробництва. Рентабельність підприємства має негативну динаміку: від -9,39 % у 2022 році до -10,30 % у 2024 році. Це вказує на те, що підприємство стало менш прибутковим, ймовірно, через неефективне використання ресурсів або збільшення фінансових витрат.

Спостерігається значне зростання дебіторської заборгованості з 15,26 % у 2022 році до 10,80 % у 2024 році. Це може свідчити про погіршення управління заборгованістю та збільшення ризику неплатежів.

Кредиторська заборгованість збільшилася від 80,24 % у 2022 році до 86,83 % у 2024 році, що вказує на зростання заборгованості перед постачальниками або іншими кредиторами. Це може бути ознакою фінансових труднощів або зміни політики щодо розрахунків з постачальниками.

Отже, збільшення заробітної плати може бути наслідком покращення умов праці або політики з підвищення заробітку для працівників. Зниження рентабельності основної діяльності та підприємства може бути викликано підвищенням витрат (наприклад, на сировину, енергію, оплату праці) або зменшенням обсягів реалізації продукції. Погіршення фондівіддачі може свідчити про неефективне використання основних засобів або застаріле обладнання, яке потребує оновлення.

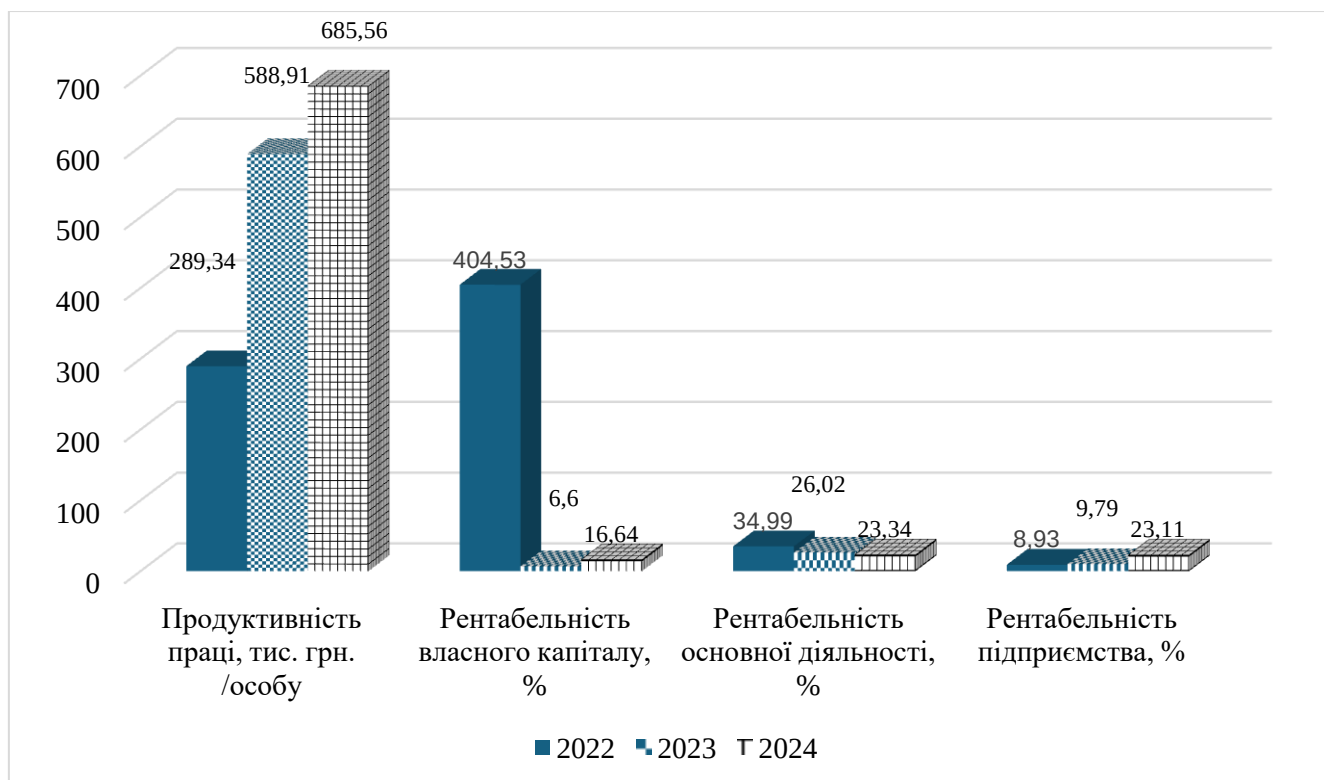


Рис. 2.5 Динаміка продуктивності та рентабельності \*\*\* \*\*\*\*\* за 2022–2024 рр.

Примітка: створено автором на основі [26].

Збільшення дебіторської та кредиторської заборгованості може бути результатом погіршення умов на ринку, коли клієнти не сплачують своєчасно, а підприємство не здатне своєчасно розраховуватись з постачальниками через фінансові труднощі. Зростання продуктивності праці може бути пов'язане з покращенням організаційної ефективності, автоматизацією процесів або використанням нових технологій. Зниження рентабельності підприємства може бути наслідком високих витрат або зниження цін на продукцію, що негативно впливає на прибутковість. Ось розширений варіант речення:

Ці зміни свідчать про наявність певних фінансових труднощів, які можуть бути пов'язані як із внутрішніми недоліками в управлінні ресурсами, так і з впливом зовнішніх економічних факторів. Вони потребують детального аналізу структури витрат, прибутковості окремих напрямів діяльності, а також комплексної оцінки чинників, що впливають на фінансову стабільність підприємства.

## 2.2. Аналіз процесів ухвалення управлінських рішень в організації

Структурна організація організації \*\*\* \*\*\*\*\* становить ключовий елемент, що впливає на якість управлінського процесу та загальні показники функціонування організації. Вона охоплює механізм координації між відділами, який забезпечує розмежування відповідальності, завдань та активів для реалізації стратегічних пріоритетів підприємства. Раціональна структурна побудова виступає значущим засобом для вдосконалення внутрішньокорпоративних операцій, налагодження інформаційного обміну між управлінською ланкою та персоналом, а також для гарантування швидкості у процесі вироблення рішень [27, с. 276].

\*\*\* \*\*\*\*\* функціонує за принципами ієрархічної управлінської системи (додаток Б, рис. Б.1), що є типовим для підприємств авіабудівної та оборонно-промислової галузей. Структурна схема передбачає декілька управ-

лінських щаблів, де топ-менеджмент формує стратегічні напрями, а виконавчі ланки забезпечують їх практичне втілення. Найвищий управлінський рівень представлений керівною елітою, зокрема генеральним директором, який є центральним органом корпоративного управління. До його компетенції належить формування стратегії корпоративного розвитку, ухвалення принципових управлінських рішень та загальне адміністрування. На наступному щаблі розташовані очільники профільних департаментів, включаючи фінансовий, виробничий, маркетинговий та інші блоки, які реалізують тактичні завдання і здійснюють нагляд за діяльністю підпорядкованих [28, с. 20–22].

Подальша структурна побудова передбачає менеджерів проміжного рівня, які забезпечують координацію роботи окремих департаментів або виробничих підрозділів. До їхніх ключових функцій належить гарантування реалізації виробничих програм, моніторинг дотримання технологічної дисципліни, а також керівництво кадровими ресурсами на рівні структурних одиниць. Базовий щабель складають виконавчі співробітники, які здійснюють операційні функції та реалізують визначені завдання.

Вплив структурної організації на результативність управлінських рішень у \*\*\* \*\*\*\*\* проявляється в тому, що визначена субординація забезпечує швидкий інформаційний обмін між управлінськими рівнями та гарантує ефективний нагляд на кожній стадії виробничого циклу. Водночас, система управлінських ланок має демонструвати достатню адаптивність для збереження оперативності у процесі ухвалення рішень, особливо за умов динамічного ринкового оточення.

Важливим аспектом організаційної структури є делегування повноважень та відповідальності. Чим ефективніше організовано розподіл обов'язків між рівнями управлінської ієрархії, тим більше можливостей для оперативного реагування на зміни, зменшення ризиків та максимізації ресурсної ефективності. Крім того, чітко визначена роль кожного підрозділу сприяє покращенню комунікації всередині організації, знижує ймовірність конфліктів і забезпечує злагоджене виконання завдань [29, с. 121–124].

Однак слід підкреслити, що результативність структурної організації визначається не тільки її ієрархічною архітектурою, а й спроможністю організації пристосовуватися до трансформацій у внутрішньокорпоративному та зовнішньому оточенні. Тому систематичний аналіз та вдосконалення структури є обов'язковими для гарантування мобільності управлінських механізмів і зміцнення конкурентних позицій організації у стратегічній перспективі.

Отже, структурна побудова \*\*\* \*\*\*\*\* становить значущий фактор, що впливає на ефективність корпоративного управління та визначає швидкість і якість процесу ухвалення рішень. Продумана та оптимізована субординація сприяє забезпеченню безперервності і координованості функціонування організації, посилює її здатність адаптуватися до ринкових змін та раціонально використовувати наявні активи.

За результатами такого аналізу доцільним є коригування поточної стратегії управління з метою підвищення ефективності функціонування, мінімізації ризиків та досягнення стабільного фінансового розвитку у довгостроковій перспективі доцільним є проведення оцінки показників фінансових результатів на підприємстві (табл 2.2.).

Таблиця 2.2

Показники фінансових результатів \*\*\* \*\*\*\*\* за 2022–2024 рр.

| Показник                                                                            | Рік    |        |        | Абсол. відхил. |               | Віднос. відхил. |               |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|----------------|---------------|-----------------|---------------|
|                                                                                     | 2022   | 2023   | 2024   | 2022/<br>2023  | 2023/<br>2024 | 2022/<br>2023   | 2023/<br>2024 |
| 1                                                                                   | 2      | 3      | 4      | 5              | 6             | 7               | 8             |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 558136 | 933915 | 995530 | 375779         | 67,33         | 61615           | 6,60          |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн              | 362900 | 691043 | 763353 | 328143         | 90,42         | 72310           | 10,46         |
| Валовий прибуток (збиток), тис. грн.                                                | 195236 | 242872 | 232177 | 47636          | 24,40         | -10695          | -4,40         |

## Продовження таблиці 2.2

| 1                                                          | 2     | 3      | 4      | 5      | 6      | 7       | 8      |
|------------------------------------------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|
| Інші операційні доходи, тис. грн                           | 15846 | 34965  | 123072 | 19119  | 120,66 | 88107   | 251,99 |
| Адміністративні витрати, тис. грн.                         | 41424 | 62778  | 58148  | 21354  | 51,55  | -4630   | -7,38  |
| Витрати на збут, тис. грн                                  | 64809 | 48701  | 18429  | -16108 | -24,85 | -30272  | -62,16 |
| Інші операційні витрати, тис. грн.                         | 57217 | 61525  | 464    | 4308   | 7,53   | -61061  | -99,25 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн. | 47632 | 104833 | 278208 | 57201  | 120,09 | 173375  | 165,38 |
| Інші фінансові доходи, тис. грн                            | 575   | 579    | 482    | 4      | 0,70   | -97     | -16,75 |
| Інші доходи, тис. грн.                                     | 17762 | 15548  | 8789   | -2214  | -12,46 | -6759   | -43,47 |
| Фінансові витрати, тис. грн                                | 1290  | 4118   | 6415   | 2828   | 219,22 | 2297    | 55,78  |
| Інші витрати, тис. грн                                     | 71    | -      | 11     | -      | -      | -       | -      |
| Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн            | 64608 | 281053 | 116842 | 216445 | 335,01 | -164211 | -58,43 |
| Податок на прибуток, тис. грн                              | 14768 | 25527  | 51277  | 10759  | 72,85  | 25750   | 100,87 |
| Чистий фінансовий результат (прибуток /збиток, тис. грн    | 49840 | 91315  | 229776 | 41475  | 83,22  | 138461  | 151,63 |

Примітка: розраховано на основі фінансової звітності \*\*\* \*\*\*\*\*.

У 2023 році виручка зросла на 67,33% порівняно з 2022 роком (375779 тис. грн), а у 2024 році її приріст склав лише 6,60% (61615 тис. грн). Причиною такого зростання може бути збільшення обсягів продажу та покращення ринкових умов у 2023 році, але в 2024 році темп зростання дещо уповільнився, що може свідчити про насичення ринку або інші економічні чинники.

Собівартість значно зросла у 2023 році на 90,42% (328143 тис. грн) порівняно з 2022 роком, що вказує на зростання витрат на виробництво. У 2024 році собівартість збільшилась на 10,46% (72310 тис. грн) порівняно з 2023 роком, що є значно меншим приростом, що свідчить про стабільність у витратах на виробництво. Це може бути результатом змін у вартості сировини, енергоресурсів, або змін у виробничих процесах.

Валовий прибуток зріс на 24,40% (47636 тис. грн) у 2023 році, але в 2024 році він зменшився на 4,40% (-10695 тис. грн). Це може свідчити про зростання витрат на виробництво або зменшення ефективності продажів у 2023 році. У 2023 році інші операційні доходи зросли на 120,66% (19119 тис. грн), а у 2024 році – на 251,99% (88107 тис. грн).

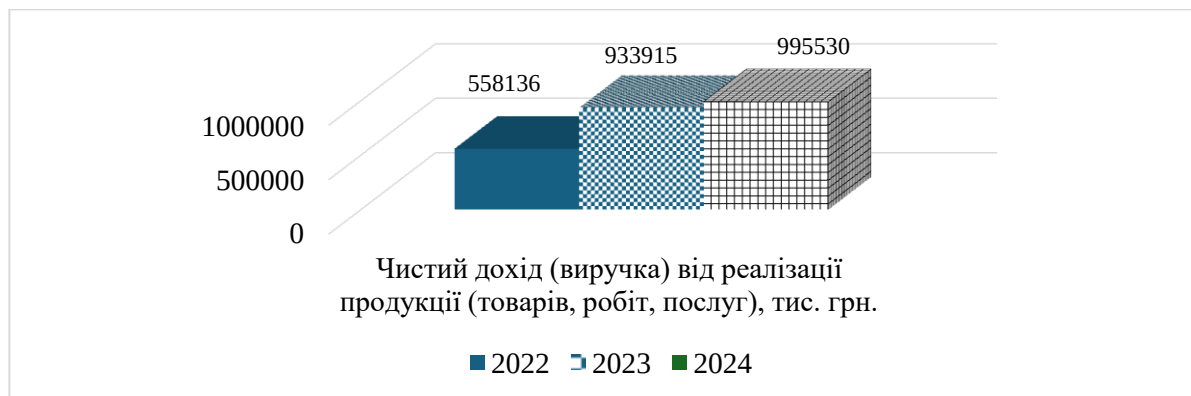


Рис. 2.6 Динаміка чистого доходу від реалізації продукції  
\*\*\* \*\*\*\*\* за 2022–2024 рр.

Примітка: створено автором на основі [26].

Це значне збільшення вказує на можливе отримання додаткових доходів від інших джерел, таких як субсидії, комісійні, або дохід від продажу активів.

У 2023 році витрати на збут знизились на 24,85% (-16,108 тис. грн), що може свідчити про зменшення витрат на рекламу або оптимізацію збутових процесів. В 2024 році ці витрати зменшились ще більше, на 62,16% (-30,272 тис. грн), що може вказувати на значну економію або оптимізацію процесів. У 2024 році відбулося значне зменшення інших операційних витрат (на 99,25% або - 61061 тис. грн). Це може бути наслідком завершення певних проектів або зниження витрат на непотрібні або одноразові витрати. Зріс на 120,09% (57201 тис. грн) у 2023 році та на 165,38% (173375 тис. грн) у 2024 році. Це вказує на значне покращення ефективності операційної діяльності.

У 2023 році фінансовий результат до оподаткування зріс на 335,01% (216445 тис. грн), що є великим покращенням. У 2024 році спостерігається спад на 58,43% (-164211 тис. грн), що вказує на значне погіршення фінансового результату в порівнянні з попереднім роком. Це може бути наслідком зниження



прибутковості, збільшення витрат або зменшення доходів. Податок на прибуток у 2023 році зріс на 72,85% (10759 тис. грн), а в 2024 році – на 100,87% (25750 тис. грн). Це відповідає зростанню чистого фінансового результату, але в 2024 році також спостерігається значне збільшення податку через високий рівень прибутку. Чистий прибуток зріс на 83,22% (41475 тис. грн) у 2023 році і на 151,63% (138461 тис. грн) у 2024 році. Це свідчить про суттєве покращення фінансового результату підприємства, що може бути наслідком ефективної стратегії управління витратами та збільшення доходів.

Отже, підвищення обсягів реалізації продукції, що могло бути спричинено розширенням ринків збуту або покращенням маркетингових стратегій. Оптимізація витрат на рекламу та маркетинг, покращення збутової ефективності. Суттєве зниження інших операційних витрат, що могло статися завдяки більш ефективному управлінню або зменшенню одноразових витрат.

Погіршення фінансового результату до оподаткування в 2024 році може свідчити про тимчасові труднощі чи нестабільність в умовах змінного ринку або зовнішніх факторів (наприклад, інфляція, зміни в податковій політиці, зміни вартості сировини). В цілому, \*\*\* \*\*\*\*\* демонструє позитивну динаміку зростання таких показників діяльності як: виручка та зменшення витрат та покращення фінансових результатів, але є деякі труднощі в 2024 році, які потребують додаткового аналізу для виявлення можливих причин спадів для покращення стану підприємства в майбутніх періодах.

Таблиця 2.3

Показники фінансового стану \*\*\* \*\*\*\*\* за 2022–2024 рр.

| Показник                                                        | Нормативне значення | Рік   |      |      |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------|-------|------|------|
|                                                                 |                     | 2022  | 2023 | 2024 |
| 1                                                               | 2                   | 3     | 4    | 5    |
| 1. Аналіз ліквідності підприємства                              |                     |       |      |      |
| 1.1. Коефіцієнт покриття                                        | >1                  | 3,79  | 4,82 | 3,87 |
| 1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності                             | 0,6-0,8             | 7,3   | 2,28 | 1,97 |
| 1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності                          | >0 Збільшення       | 4,5   | 8,9  | 1,03 |
| 2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства |                     |       |      |      |
| 2.1. Коефіцієнт платоспроможності                               | >0,5                | 0,03  | 4,25 | 2,38 |
| 2.2. Коефіцієнт фінансування                                    | <1                  | 0,007 | 0,77 | 0,63 |

## Продовження таблиці 2.3

| 1                                                           | 2             | 3      | 4    | 5     |
|-------------------------------------------------------------|---------------|--------|------|-------|
| 2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами | >0,1          | -0,003 | 0,95 | 0,75  |
| 2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу              | >0 збільшення | 51,97  | 0,47 | 0,67  |
| 3. Аналіз ділової активності підприємства                   |               |        |      |       |
| 3.1. Коефіцієнт оборотності активів                         | Збільшення    | 0,34   | 0,51 | 0,50  |
| 3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів                | Збільшення    | 1,64   | 3,16 | 3,71  |
| 3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу               | Збільшення    | 45,43  | 0,68 | 0,72  |
| 4. Аналіз рентабельності підприємства                       |               |        |      |       |
| 4.1 Коефіцієнт рентабельності активів                       | >0 збільшення | 2,79   | 4,91 | 10,45 |
| 4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу            | >0 збільшення | 3,78   | 6,58 | 15,06 |
| 4.3. Коефіцієнт рентабельності продукції                    | >0 збільшення | 0,35   | 0,26 | 0,23  |

Примітка: розраховано на основі фінансової звітності \*\*\* \*\*\*\*\*.

Отже, відзначається хороша ліквідність підприємства, оскільки коефіцієнт покриття (загальні активи до поточних зобов'язань) є значно вищим за нормативне значення 1. Він поступово знижується з 3,79 у 2022 році до 3,87 у 2024 році, що вказує на певне погіршення ліквідності, але все одно значно вище за норму. Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає значне зниження цього коефіцієнта з 7,3 у 2022 році до 1,97 у 2024 році, що свідчить про поступове зниження здатності покрити свої короткострокові зобов'язання без використання запасів. Однак у 2024 році цей коефіцієнт все ще в межах оптимальних значень. Коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшується з 4,5 у 2022 році до 8,9 у 2023 році, але в 2024 році падає до 1,03, що свідчить про зменшення здатності підприємства швидко оплачувати зобов'язання.

У 2022 році коефіцієнт платоспроможності дуже низький (0,03), що свідчить про критичний стан платоспроможності підприємства. Однак у наступних роках він значно покращується до 4,25 у 2023 році і до 2,38 у 2024 році, що означає значне підвищення здатності підприємства покривати свої зобов'язання власним капіталом.

Коефіцієнт фінансування у 2022 році дуже низький (0,007), що свідчить про слабку фінансову незалежність підприємства. Проте в 2023 і 2024 роках він зростає до 0,77 та 0,63 відповідно, що є прийнятними значеннями для забезпечення фінансової стабільності. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами у 2022 році є негативним (-0,003), що вказує на відсутність достатньо власних оборотних засобів для покриття короткострокових зобов'язань. Однак з 2023 року він значно покращується, досягаючи 0,95 у 2023 році і 0,75 у 2024 році. Коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2022 році досягав дуже високого значення 51,97, що вказує на значний запас власних коштів для маневру. Однак у 2023 та 2024 роках цей коефіцієнт знизився до 0,47 і 0,67 відповідно, що вказує на зменшення маневреності власного капіталу.

Коефіцієнт оборотності активів збільшився з 0,34 у 2022 році до 0,51 у 2023 році, але трохи знизився до 0,50 у 2024 році. Це свідчить про поступове поліпшення ефективності використання активів підприємства. Оборотність основних засобів збільшилася з 1,64 у 2022 році до 3,71 у 2024 році, що свідчить про значне поліпшення ефективності використання основних засобів. Коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2022 році був дуже високим (45,43), що свідчить про надзвичайно високу ефективність використання власного капіталу. Однак у 2023 році він знизився до 0,68, а в 2024 році зріс до 0,72, що все ще показує низьку ефективність використання власного капіталу.

Показник рентабельності активів зріс з 2,79 у 2022 році до 10,45 у 2024 році, що свідчить про покращення прибутковості активів підприємства.

Рентабельність власного капіталу зросла з 3,78 у 2022 році до 15,06 у 2024 році, що свідчить про високу ефективність використання власного капіталу. Коефіцієнт рентабельності продукції у 2022 році становив 0,35, вказуючи на те, що підприємство отримувало гарний прибуток від своєї продукції. Проте в наступні роки він знизився до 0,26 у 2023 році і 0,23 у 2024 році, що вказує на зниження рентабельності продукції.

Отже, підприємство показує добру ліквідність, але зменшення коефіцієнтів швидкої ліквідності і абсолютної ліквідності у 2024 році може бути сигналом до необхідності оптимізації оборотних активів. Підприємство покращило свою платоспроможність з року в рік, але зниження коефіцієнта маневреності власного капіталу вказує на зменшення фінансової гнучкості.

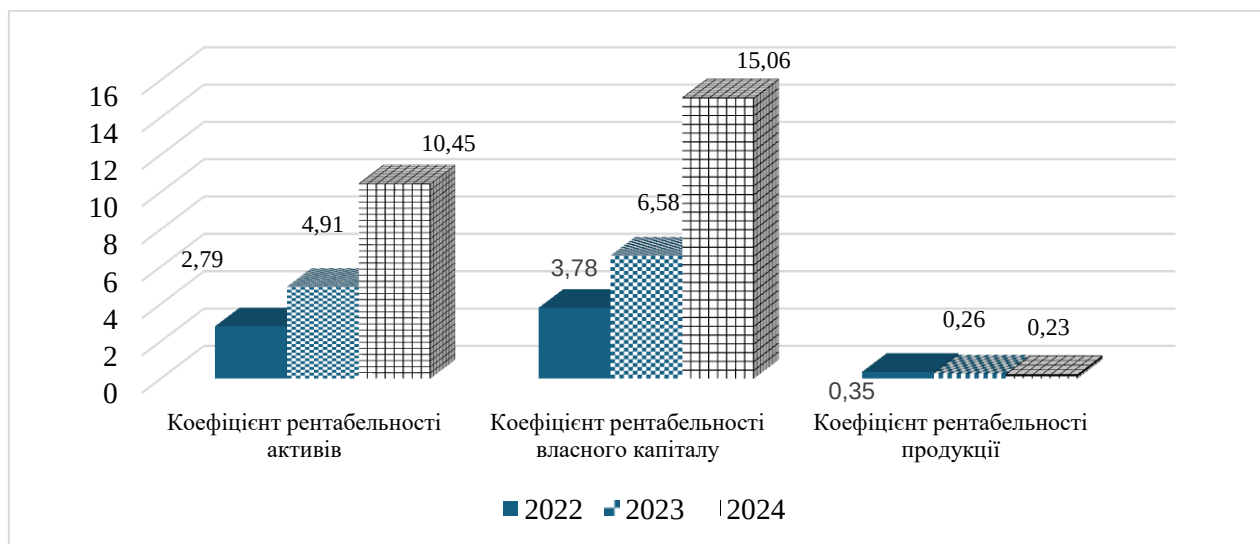


Рис 2.11 Динаміка коефіцієнта рентабельності \*\*\* \*\*\*\*\* за 2022–2024 рр.

Примітка: створено автором на основі [26].

Зростання оборотності активів та основних засобів є позитивним сигналом для підприємства, що свідчить про ефективне використання ресурсів. Рентабельність підприємства загалом знизилася, що потребує уваги до зниження витрат або поліпшення якості продукції для збільшення прибутковості.

Тому \*\*\* \*\*\*\*\* продемонструвало значне покращення фінансових показників у певних аспектах, зокрема в динаміці виручки та чистого прибутку, однак існують проблеми з рентабельністю продукції, що потребує перегляду підходів до управління витратами, оптимізації виробничих процесів і впровадження заходів для підвищення дохідності діяльності.

### 2.3. Оцінка ефективності реалізації управлінських рішень в організації

В умовах сучасного ринкового середовища організація \*\*\*\* \*\*\*\*\* стикається з необхідністю не тільки швидкого ухвалення рішень, але й їх ефективної імплементації для досягнення стратегічних і тактичних цілей. Базисом дослідження є основні фінансово-економічні показники підприємства, а також вивчається вплив управлінських заходів на ефективність її діяльності. Зокрема, аналізуються механізми, пов'язані з контролем ліквідності, фінансової стабільності та автономності, що становлять ключові фактори для збереження конкурентоспроможності організації [30, с. 56–58].

Спершу проведемо аналіз ефективності коефіцієнтів ліквідності основних засобів підприємства в період з 2022 по 2024 роки (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Показники коефіцієнтів ліквідності \*\*\*\* \*\*\*\*\* 2022–2024 рр.

| Показник ліквідності                         | Рік  |      |      | Абсолютне відхилення |           |
|----------------------------------------------|------|------|------|----------------------|-----------|
|                                              | 2022 | 2023 | 2024 | 2022-2023            | 2023-2024 |
| Коефіцієнт грошової ліквідності              | 0,26 | 0,08 | 0,38 | -0,18                | 0,3       |
| Частка оборотних активів у загальних активах | 0,79 | 0,79 | 0,82 | 0                    | 0,03      |

Примітка: створено автором на основі [26].

Аналіз показників ліквідності організації за період 2022–2024 рр. дозволяє оцінити ефективність управлінських рішень протягом цього часового інтервалу. Управлінські дії 2023 року призвели до покращення платоспроможності, що є результатом успішної політики контролю оборотного капіталу і фінансових зобов'язань. Однак зниження показників у 2024 році вказує на потребу у більш обдуманому підході до управління грошовими потоками, а також поліпшення стратегії роботи з боржниками та постачальниками для забезпечення більш надійного фінансового становища. Отже, хоча організація здатна підтримувати платоспроможність, необхідно продовжувати вдосконалення управлінських методів щодо ліквідності для гарантування стійкості в майбутньому [31, с. 110–112].

Дослідження показників \*\*\* за період 2022–2024 рр. відображає послідовний прогрес і, відповідно, успішні управлінські ініціативи. Покращення переважної більшості індикаторів засвідчує ефективну адаптацію організації до економічних викликів, підвищення продуктивності виробничих процесів та зміцнення фінансової стабільності. У цілому, оцінка результативності управлінських рішень є фундаментальним елементом менеджменту, який сприяє визначенню фінансової надійності підприємства та ухваленню виважених рішень стосовно витратної політики, цінової стратегії та рентабельності.

Проведемо аналіз вартості та структури витрат, який включає оцінку динаміки операційних витрат і розподілу на постійні та змінні витрати. Це дозволяє побачити, як змінюються витрати зі збільшенням чи зменшенням обсягів діяльності [32, с. 57–60]. Наступним етапом розрахуємо показники ефективності управлінських рішень на \*\*\* за 2022–2024 рр. (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Показники ефективності управлінських рішень \*\*\* за 2022–2024 рр.

| Тип ефективності        | Показник                              | Значення |       |       | Абсолютне відхилення |           |
|-------------------------|---------------------------------------|----------|-------|-------|----------------------|-----------|
|                         |                                       | 2022     | 2023  | 2024  | 2022-2023            | 2023-2024 |
| Економічна ефективність | Ресурсна ефективність                 | 1,15     | 1,54  | 1,35  | 0,39                 | -0,19     |
|                         | Витратна ефективність                 | 1,06     | 1,08  | 1,18  | 0,02                 | 0,1       |
|                         | Рентабельність основної діяльності, % | 8,53     | 11,22 | 27,95 | 2,69                 | 16,77     |
|                         | Частка адміністративних витрат %      | 7,87     | 7,27  | 6,92  | -0,6                 | -0,35     |
|                         | Ефективність рішень                   | 0,008    | 0,01  | 0,06  | 0,002                | 0,05      |

Примітка: створено автором на основі фінансової звітності \*\*\*.

Дослідження результативності управлінських стратегій \*\*\* протягом 2022–2024 рр. демонструє тенденцію до поліпшення економічної стабільності підприємства та ефективність впроваджених керівних рішень. Сприятливі зміни основних фінансових

індикаторів підтверджують правильність обраних управлінських підходів та здатність організації пристосовуватися до непростих економічних умов України [33, с. 15].

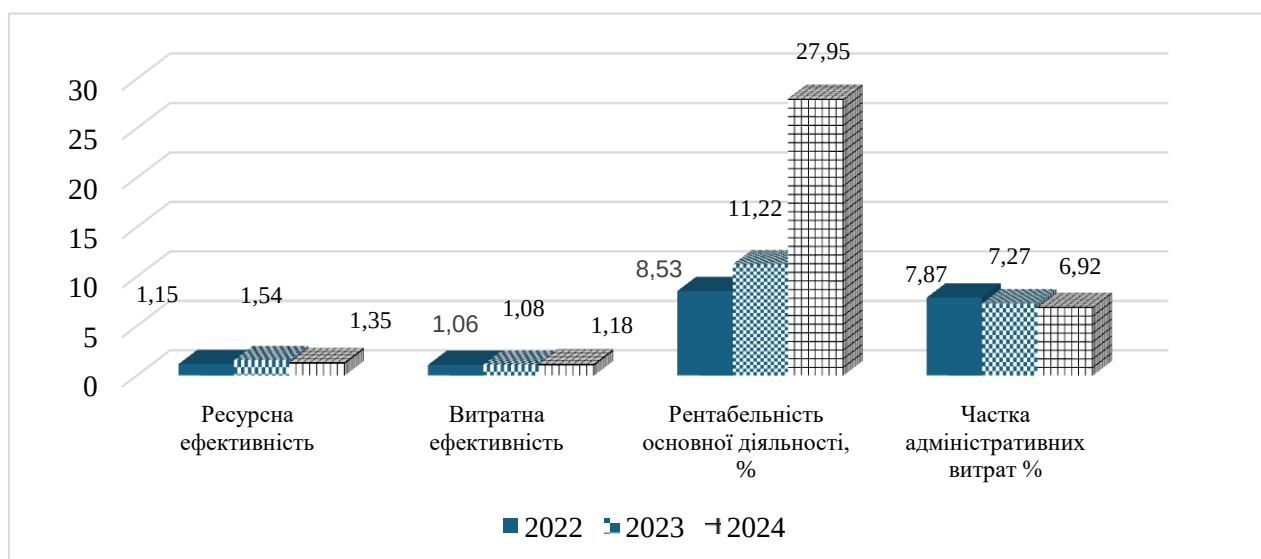


Рис. 2.13 Динаміка показників ефективності управлінських рішень  
\*\*\* \*\*\*\*\* за 2022–2024 рр.

Примітка: створено автором на основі власних узагальнень.

Ефективність використання ресурсів показує стабільні результати, що засвідчує раціоналізацію витрат на сировинні матеріали та людські ресурси. У 2023 році індикатор підвищився до 1,54, проте у 2024 році зменшився до 1,35 внаслідок подорожчання ресурсів та логістичних труднощів в умовах інфляційних процесів. Водночас постійний рівень цього показника підтверджує, що підприємство раціонально використовує наявні активи для забезпечення виробничих потреб.

Ефективність управління витратами демонструє поступове покращення з 1,06 у 2021 році до 1,18 у 2023 році, що відображає спроможність організації регулювати операційні витрати навіть за умов економічної рецесії. Цей результат свідчить про збільшення доходів від продажу продукції та вдосконалення контролю витрат. Подібні досягнення є особливо значущими для забезпечення стійкості підприємства на ринку [34, с. 202–203].

Істотне підвищення прибутковості власного капіталу (ROE) з 3,75% у 2022 році до 15,06% у 2024 році підтверджує, що управлінські ініціативи спри-

яють зростанню дохідності інвестованого капіталу. Це демонструє ефективність застосування власних активів підприємства та підвищує його привабливість для інвесторів. Також суттєве зростання рентабельності основної діяльності з 8,53% до 27,95% відображає успішність стратегії щодо оптимізації бізнес-процесів, що збільшує загальну прибутковість навіть в умовах нестабільності.

Скорочення частки адміністративних витрат з 7,87% у 2022 році до 6,92% у 2024 році засвідчує зменшення витрат на управлінські процеси, що є критичним для підтримання прибутковості. Це вказує на більш раціональне управління адміністративними витратами, що дозволяє концентрувати ресурси на виробничих операціях та основній діяльності.

Дослідження представлених діаграм засвідчує, що основні показники функціонування підприємства виявляють позитивну динаміку розвитку. Це насамперед підтверджує результативність керівництва організацією в цілому, а також демонструє якісний рівень прийнятих управлінських рішень, які забезпечують досягнення високої ефективності її діяльності [35, с. 49-50].

Наступним етапом здійснимо аналіз результативності управлінських рішень через фінансово-економічні індикатори функціонування організації \*\*\* \*\*\*\*\* відповідно до формули 1.1 [36, с. 122]. Обчислення показника ефективності ухвалених управлінських рішень за попередні три роки дало змогу відстежити тенденції розвитку організації, результати представлено в табл 2.5.

Упродовж минулих трьох років організація \*\*\* \*\*\*\*\* виявляє стабільне покращення основних фінансово-економічних індикаторів, що демонструє позитивну тенденцію результативності управлінських рішень. Це зростання особливо виражене у 2024 році, коли показник ефективності управлінських рішень досяг 0,06, що у 7,5 разів перевищує значення 2022 року (0,008). Така тенденція засвідчує спроможність організації не тільки успішно пристосовуватися до трансформацій економічного оточення, а й активно розширювати свою діяльність навіть за умов економічних труднощів.



Динаміка індикатора результативності управлінських рішень ( $E_{\text{ріш}}$ ) для \*\*\*\* обчислюється за формулою, що включає чистий прибуток, чистий дохід, операційні та адміністративні витрати, податкові та інші витрати організації. Досліджуючи цей індикатор за період 2022–2024 років, можна виокремити наступні тенденції [37, с. 10–16]:

- у 2022 році індикатор результативності управлінських рішень становив лише 0,008, що характеризує початкову фазу пристосування підприємства до економічних реалій України;

- у 2023 році зафіксовано помірне підвищення до 0,01. Незважаючи на невелике зростання, воно засвідчило перші досягнення управлінських ініціатив з раціоналізації ресурсів та підвищення прибутковості;

- у 2024 році відбулося істотне покращення ефективності – цей індикатор зріс до 0,06. Таке зростання можна розглядати як наслідок кардинальних трансформацій у фінансовій та операційній стратегії організації.

Можна виокремити наступні чинники підвищення результативності управлінських рішень:

- збільшення чистого прибутку – чистий прибуток \*\*\*\* підвищився з 91 315 тис. грн у 2023 році до 229 776 тис. грн у 2024 році. Такий приріст засвідчує, що організація успішно впровадила стратегії зростання прибутковості своєї діяльності. Це може вказувати на раціоналізацію виробничих та адміністративних механізмів, а також на ефективне регулювання витрат, що дозволило організації збільшити чисті доходи навіть у непростих економічних реаліях;

- зменшення витрат на реалізацію та інші операційні витрати – скорочення витрат на реалізацію (з 48 701 тис. грн у 2023 році до 18 429 тис. грн у 2024 році) свідчить про вдосконалення маркетингових підходів і перерозподіл ресурсів на більш ефективні канали збуту – водночас інші операційні витрати кардинально скоротилися з 61 525 тис. грн до 464 тис. грн, що також підтверджує раціоналізацію витрат. Така оптимізація витрат стала ключовим елементом у підвищенні загальної прибутковості організації;

– зменшення податкових витрат – у 2024 році податок на прибуток знизився до -51 277 тис. грн (від'ємне значення), що вказує на використання ефективних податкових преференцій або на оптимізацію фінансової звітності. Такий підхід дав змогу скоротити обсяг податкових витрат, тим самим поліпшивши фінансовий результат. Зниження податкового тягаря стало одним із значущих факторів зростання фінансової ефективності діяльності підприємства [38, с. 43].

Протягом останніх років Україна зіштовхується з істотними економічними труднощами, особливо внаслідок військового конфлікту та макроекономічної нестабільності. Попри ці зовнішні чинники, \*\*\* \*\*\*\*\* змогло стабілізувати свої операційні механізми та пристосуватися до нових ринкових реалій. Спроможність результативно працювати та нарощувати дохідність за таких умов демонструє адаптивність і високий рівень корпоративного управління. Організація, очевидно, вдосконалила свої внутрішні механізми, раціоналізувала витрати і зосередила зусилля на підвищенні ефективності.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, після проведеного дослідження управління процесами ухвалення та реалізації управлінських рішень в організаціях можна зробити кілька важливих висновків і пропозицій, які дозволять підвищити ефективність цього процесу. Детальніше розглянемо кожен з них.

Управлінські рішення є основою діяльності організації, оскільки саме через них реалізуються стратегічні та оперативні цілі. Вони визначають напрямок розвитку, стратегію діяльності, коригують поточні плани та контролюють виконання завдань. Сутність управлінських рішень полягає в їх здатності забезпечити організаційну адаптацію до змін, ефективно використання ресурсів та досягнення запланованих результатів.

Завдяки управлінським рішенням організація може ефективно реагувати на зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Це можуть бути зміни ринкових умов, поява нових технологій або оновлення законодавства. Такі рішення дозволяють впроваджувати інновації – нові технології, ідеї або бізнес-моделі, що допомагають залишатися конкурентоспроможною в умовах постійних змін.

Крім того, управлінські рішення формують умови для професійного розвитку працівників, підвищення їх мотивації та побудови кар'єрного зростання. Усе це безпосередньо впливає на загальну результативність і успішність організації. Важливим також є те, що в процесі прийняття рішень вдається виявляти, оцінювати та знижувати ризики, які можуть виникнути в ході діяльності підприємства.

Ухвалення та реалізація управлінських рішень повинні базуватись на чітко визначених цілях та обґрунтованих даних, що дозволяють забезпечити стратегічну спрямованість організації. Система ухвалення рішень повинна бути

системною та узгодженою, де кожен етап враховує попередні результати та потреби.

Однак важливо не лише прийняти правильне рішення, а й ефективно його реалізувати. Успішність управлінських рішень багато в чому визначається тим, наскільки якісно вони впроваджуються на практиці. Часто виникають ситуації, коли слабе виконання завдань пов'язане з помилками керівників, відповідальних за їх реалізацію.

Саме тому на всіх рівнях управління слід приділяти особливу увагу не лише обґрунтованості рішень, а й контролю за їх втіленням у життя. Тільки при поєднанні професійного підходу до прийняття рішень із належною реалізацією можна досягти високої ефективності управлінської діяльності.

Важливо, щоб на кожному етапі управлінського процесу забезпечувалась ефективна комунікація, управлінці мали доступ до актуальної інформації, а також забезпечувалась взаємодія між різними підрозділами підприємства. Процес ухвалення та реалізації рішень повинен бути чітко структурованим, зокрема з огляду на встановлення відповідальності за кожен етап. Зокрема, важливо забезпечити зворотний зв'язок для коригування рішень у процесі їх реалізації.

Основною діяльністю \*\*\* \*\*\*\*\* є виготовлення літальних апаратів повітряного та космічного призначення, а також відповідного обладнання (КВЕД 30.30). До цього напряму входять також послуги з технічного обслуговування та ремонту турбореактивних авіаційних двигунів. Крім того, підприємство займається металообробкою, виробництвом кріпильних елементів і виробів з різьбленням, проводить технічні випробування, науково-дослідні роботи в галузі природничих і технічних наук, а також надає логістичні послуги, пов'язані зі складським зберіганням.

У 2023 році організація зафіксувала суттєве зростання доходу – на 67,33% порівняно з попереднім роком, що становило 375 779 тис. грн. У 2024 році темпи приросту виручки сповільнилися до 6,60% (61615 тис. грн). Така динаміка може свідчити про позитивні зміни у 2023 році, ймовірно зумовлені

зростанням обсягів реалізації продукції та сприятливими ринковими умовами. У 2024 році уповільнення темпів зростання може бути пов'язане з насиченням ринку або впливом інших економічних факторів.

Чистий прибуток підприємства також продемонстрував позитивну динаміку. У 2023 році він зріс на 83,22% (на 41 475 тис. грн), а в 2024 – на значні 151,63% (на 138 461 тис. грн). Це вказує на суттєве покращення фінансових показників, що могло бути результатом ефективного контролю за витратами, зростання доходів і впровадження результативної стратегії управління.

Отже, покращення фінансового стану підприємства можна пов'язати з підвищенням обсягів реалізації продукції, що, у свою чергу, могло бути досягнуто завдяки розширенню ринків збуту та вдосконаленню маркетингових підходів. Зменшення витрат на просування продукції, підвищення ефективності роботи збутового підрозділу, а також оптимізація інших операційних витрат – імовірно, завдяки грамотному управлінню або скороченню одноразових витрат – також мали позитивний вплив на загальний результат.

За результатами аналізу підприємства \*\*\* \*\*\*\*\* було виявлено, що процес ухвалення рішень на підприємстві зазвичай є централізованим, що може спричиняти затримки в прийнятті рішень у швидко змінюваних умовах. Крім того, відсутність чіткої системи зворотного зв'язку з підрозділами інколи призводить до неефективної реалізації рішень. Необхідно оптимізувати процеси ухвалення рішень, забезпечити більшу децентралізацію на низьких рівнях управління і вдосконалити механізми обміну інформацією між підрозділами.

Дослідження рівня ліквідності підприємства за 2022–2024 роки дозволяє зробити висновки щодо якості управлінських рішень, ухвалених протягом цього періоду. У 2023 році завдяки раціональному управлінню оборотними активами та зобов'язаннями вдалося досягти покращення ліквідності, що свідчить про ефективність реалізованої фінансової політики. Водночас, у 2024 році відбулося зниження показників ліквідності, що вказує на потребу в посиленому контролі за рухом грошових коштів. Також постає необхідність

удосконалити взаємодію з дебіторами та постачальниками для стабілізації фінансового стану організації.

На підставі дослідження фінансово-економічних індикаторів функціонування організації \*\*\* \*\*\*\*\* можна сформулювати низку рекомендацій, орієнтованих на підвищення результативності процесів розробки та впровадження управлінських рішень.

1. Подальша раціоналізація витрат. Для гарантування стійкого зростання прибутковості організація має посилити моніторинг витрат, зосереджуючись на скороченні адміністративних і операційних витрат. Зокрема, запровадження автоматизованих систем документообігу, цифрових платформ обліку та аналітики дасть змогу зменшити витрати на адміністративні процеси. Розвиток механізмів обліку та моніторингу витрат забезпечить прозорість витратної складової та оперативно виявлятиме можливості для економії, що підвищить якість управлінських рішень, дозволяючи вживати своєчасних заходів щодо усунення необґрунтованих витрат.

2. Диверсифікація ринків збуту. Проникнення на зарубіжні ринки дозволить нарощувати обсяги реалізації та збільшувати чистий дохід, що стане наслідком диверсифікації ринків та зменшення залежності від внутрішнього попиту. Крім того, освоєння нових ринків потребує адаптації управлінських рішень до специфіки нових регіонів, враховуючи потреби споживачів та регуляторні вимоги. Формування гнучкої маркетингової концепції дозволить краще пристосуватися до вимог міжнародних ринків і ефективніше позиціонувати товари.

3. Капіталовкладення в інновації та технічне переоснащення. Для збереження конкурентоспроможності та зростання продуктивності підприємства доцільно вкладати кошти у сучасні технології та модернізацію виробничих потужностей. Такі інвестиції сприятимуть підвищенню якості продукції, скороченню виробничих витрат та, відповідно, поліпшенню рентабельності. Інноваційні рішення у виробництві та управлінні дозволять запровадити більш ефективні методи планування виробничих ресурсів (ERP-системи), що сприятиме

автоматизації процесів та оптимізації часу ухвалення управлінських рішень. Оновлення інфраструктури допоможе мінімізувати ризики через зношеність обладнання та скоротити потребу у частих ремонтах, які можуть порушувати безперервність виробничого процесу.

4. Вдосконалення системи управління ризиками. Особливо важливо запровадити ефективні інструменти управління ризиками для мінімізації потенційних втрат, що можуть виникати через зовнішні чинники, такі як флуктуації валютних курсів, зміни у податковому законодавстві та інші макроекономічні фактори.

Організаційна структура \*\*\* \*\*\*\*\* відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління організацією та досягненні її стратегічних цілей. Вона визначає принципи взаємодії між окремими підрозділами підприємства, регламентує розподіл функціональних обов'язків, відповідальності та ресурсів. Від того, наскільки продумано побудована ця структура, залежить не лише швидкість ухвалення управлінських рішень, а й загальна ефективність діяльності підприємства. Чітко структурована система сприяє оптимізації внутрішніх процесів, налагодженню комунікацій між керівниками та працівниками, а також оперативному вирішенню поточних і стратегічних завдань.

На підприємстві \*\*\* \*\*\*\*\* організаційна структура побудована за принципом вертикального управління, що характерно для підприємств, які працюють у сфері авіаційної та оборонної промисловості. Така модель передбачає чіткий поділ управлінських рівнів. Вищий керівний склад займається стратегічним плануванням і прийняттям ключових рішень, тоді як працівники середньої та нижчої ланки реалізують ці рішення на практиці. Подібна ієрархічна система дозволяє точно розмежувати повноваження та відповідальність, зосереджуючи зусилля кожного підрозділу на виконанні конкретних функцій. Це сприяє підвищенню ефективності, хоча в умовах великої організації може створювати ризик уповільнення прийняття рішень через надмірну формалізацію процесів.

Аналіз діяльності \*\*\* \*\*\*\*\* за 2022–2024 роки свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства, що стало можливим завдяки результативному прийняттю управлінських рішень. Переважна більшість фінансових показників демонструє зростання, що вказує на здатність організації ефективно адаптуватися до економічних змін, підвищувати продуктивність виробництва та зміцнювати загальну фінансову стабільність.

Загалом оцінка ефективності управлінських рішень є важливою складовою системи управління, оскільки дозволяє об'єктивно оцінювати фінансову стійкість підприємства, а також формувати раціональні підходи до планування витрат, формування цінової політики та забезпечення прибутковості діяльності.

Для покращення управлінських процесів та підвищення ефективності ухвалення і реалізації рішень на підприємстві пропонуються такі рекомендації:

1. Удосконалити комунікаційні процеси – забезпечити своєчасний обмін інформацією між підрозділами для уникнення непорозумінь та уповільнення процесу прийняття рішень, впровадити сучасні інформаційно-аналітичні системи для збору та обробки даних у реальному часі.

2. Підвищити кваліфікацію управлінців – провести тренінги та семінари для менеджерів з розвитку навичок ухвалення рішень і лідерства, особливо в умовах швидко змінюваного середовища, забезпечити доступ до методичних матеріалів і актуальних досліджень у сфері управління.

3. Запровадити систему оцінки ефективності рішень – встановити критерії ефективності рішень (наприклад, показники виконання плану, фінансові результати, рівень задоволення клієнтів) і регулярно здійснювати їх моніторинг, створити механізм коригування рішень на основі отриманих результатів та зворотного зв'язку.

4. Забезпечити гнучкість організаційної структури – проводити періодичні перегляди структури організації з урахуванням змін на ринку та внутрішніх потреб підприємства. Це дозволить адаптуватися до нових умов і поліпшити ефективність ухвалення рішень.



5. Оптимізувати процеси делегування – справедливе і чітке делегування обов'язків та відповідальності дозволить знизити навантаження на вищі рівні управління та прискорити ухвалення рішень.

Для ефективного управління процесами ухвалення та реалізації управлінських рішень важливо, щоб ці процеси були структурованими, мали чітке визначення відповідальних осіб на кожному етапі, і застосовували науково обґрунтовані методи для оцінки їх ефективності. Виконання цих рекомендацій дозволить підприємствам підвищити якість ухвалених рішень, зменшити ризики та досягати сталого розвитку.

Одним із пріоритетних напрямів є подальша оптимізація витрат. Для забезпечення стабільного зростання рентабельності підприємству доцільно посилити контроль над витратами, зосередившись на зменшенні адміністративних та операційних витрат. Впровадження сучасних рішень, зокрема автоматизації документообігу, електронних систем обліку та аналітики, сприятиме скороченню витрат на управління. Розширення функцій обліку та аналітики витрат дозволить забезпечити прозорість у фінансовому плануванні та своєчасно виявляти потенційні можливості для економії. Це, у свою чергу, позитивно вплине на якість управлінських рішень та ефективність реагування на зміну умов.

Іншим важливим напрямом є розширення ринків збуту. Вихід на зовнішні ринки дозволить збільшити обсяги реалізації продукції, підвищити чистий дохід та знизити залежність від внутрішнього попиту. Для цього необхідна адаптація управлінських підходів до специфіки нових регіонів, з урахуванням локальних потреб споживачів та нормативно-правових вимог. Розробка гнучкої та орієнтованої на зовнішній ринок маркетингової стратегії забезпечить ефективніше позиціонування продукції та кращу адаптацію до конкурентного середовища.

Особливу увагу варто приділити інвестиціям у модернізацію та інноваційні рішення. З метою збереження конкурентоспроможності та підвищення ефективності виробництва підприємству доцільно спрямовувати

ресурси на оновлення технологічної бази, впровадження сучасного обладнання та цифрових рішень для управління виробничими процесами. Це дозволить підвищити якість продукції, зменшити виробничі витрати та оптимізувати процес ухвалення рішень. Впровадження ERP-систем сприятиме автоматизації управління ресурсами, що позитивно вплине на загальну продуктивність підприємства. Оновлення інфраструктури також допоможе уникнути збоїв у виробничому процесі, зменшити витрати на ремонт та підвищити надійність технічного оснащення.

Не менш важливою є побудова ефективної системи ризик-менеджменту. В сучасних умовах діяльності підприємства стикаються з численними зовнішніми викликами, такими як коливання валютних курсів, зміни в податковому законодавстві та загальна економічна нестабільність. Для мінімізації потенційних втрат слід запровадити ефективні інструменти управління ризиками, які дозволять своєчасно виявляти загрози та оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

У комплексі зазначені заходи сприятимуть зміцненню фінансової стійкості підприємства, підвищенню ефективності управління та забезпеченню стабільного розвитку в умовах сучасного ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко О.В., Гбур Л.В., Стасюк Н.А. Правове забезпечення управлінського рішення: навч.посіб. Київ: Прінтеко, 2020. 125с.
2. Балабанюк Ж.М. Методичні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень з руху персоналу організації. *Економічна наука*. 2021. Вип. 9. С. 42–45.
3. Барабаш Ю.О. Методи та етапи прийняття управлінських рішень. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. Вип. 4. С. 121–123.
4. Бойко-Бузиль Ю.Ю. Швець Д.В. Управлінське рішення як продукт діяльності керівників органів і підрозділів МВС України. *Право і безпека*. 2016. Вип. 3. С. 120–125.
5. Брюшкова Н. О., Ніколюк О. В., Удовиця О. Ф. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. Вип. 3. С. 56–62.
6. Буняк Н.М. Інноваційний менеджмент: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 132 с.
7. Буняк Н.М. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі України, 2022. 180 с.
8. Буняк Н.М. Менеджмент : конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі України, 2023. 140 с.
9. Буняк Н.М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 192 с.
10. Буняк Н.М., Черчик Л.М., Милько І.П. Самоменеджмент: навч. посіб. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. 221 с.

11. Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін. Теорія прийняття рішень: Підручник. За заг. ред. Бутка М. П. К. : Центр учбової літератури, 2018. 360 с.
12. Груб'як С. В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 201–204.
13. Коврига О.С. Прийняття управлінських рішень : конспект лекцій. Київ: 2019. 50 с.
14. Кривов'язюк І.В., Голуб В.Я. Обґрунтування управлінських рішень на основі результатів комплексного діагностичного аналізу діяльності провідних світових машинобудівних корпорацій. *Ефективна економіка*. 2017. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5799> (дата звернення: 18.04.2025).
15. 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.
16. Куліш, А., Іванова, Н. (2020). Теоретичні аспекти прийняття управлінських рішень. *Логос. Онлайн*. <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139/article/view/5113> (дата звернення: 18.04.2025).
17. Левицький В. В. Операційний менеджмент : конспект лекцій. Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, факультет економіки та управління, кафедра менеджменту та адміністрування. Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2022. 110 с.
18. Левіна-Костюк М.О., Мельничук О.І., Телічко Н.О. Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. С. 49–58.
19. Лисенко В. В., Кондратюк Н. В., Пронська В. В. Управлінські рішення як ключовий компонент моделі управління організацією. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 32. С. 149–154.

20. Ліпич Л. Г.. Економіка підприємства : підручник. Луцьк : Вежа-Друк, 2021. 768 с.
21. Мала Н. Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2007. С. 20–24.
22. Махун А. П. Методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. *Iv міжнародна науково-практична конференція «бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. 2023. <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279676> (дата звернення: 15.04.2025).
23. Найдюк С. В. Сутність процесу прийняття управлінських рішень у державному управлінні. *Аспекти публічного управління*. 2015. Вип. 9. С. 12–19.
24. Негрей М.В., Тужик К.Л. Теорія прийняття рішень: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2018. 272 с.
25. Оніщук Д. Оцінювання ефективності управлінських рішень в організації. *Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* (18-20 жовтня 2024 р). Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2024. С. 226–229.
26. Онокієнко Т.С. Прийняття управлінських рішень: огляд, процес, методи та інструменти. *Ключові аспекти для успіху*. 2024. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/54080/1/MATERIALY\\_KRUHLO\\_NO\\_STOLU\\_2024-54-56.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/54080/1/MATERIALY_KRUHLO_NO_STOLU_2024-54-56.pdf) (дата звернення: 18.04.2025).
27. 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 2018 р. С. 256–264.
28. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

29. Петруня Ю.Є., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

30. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/23434> (дата звернення: 24.03.2025).

31. Політило М.П. Методика інтеграційного оцінювання управлінських рішень в системі управління інноваційним розвитком суб'єктів кооперування. *Ефективна економіка*. 2013. Вип. 2. С. 78–83.

32. Поповиченко І. В. Підходи до оцінювання ефективності управлінських рішень в сучасних економічних умовах. *Економіка і менеджмент*. 2013. Вип. 7. С. 74–75.

33. Пушкар З., Пушкар Б. Сутність та роль управлінських рішень в управлінні персоналом. *Ефективна економіка*. Вип. 9. С. 109–118.

34. Рейкін В. С., Левицький В.В. Стратегічний аналіз та прогнозування : конспект лекцій. Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, фак-т економіки та управління, кафедра 31 менеджменту. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки., 2023. 114 с.

35. Решетило В.П., Федотова Ю.В. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Випуск №3 (77). С. 149–154.

36. \*\*\* \*\*\*\*\*: Вся інформація про організацію. \*\*\*\*\* (дата звернення: 20.04.2025).

37. \*\*\* \*\*\*\*\*: Фінансова звітність. \*\*\*\*\* (дата звернення: 10.04.2025).

38. Черчик Л. М. Менеджмент персоналу : конспект лекцій. Луцьк : СНУ імені Лесі Українки, 2019. 146 с.

39. Черчик Л. М. Проектний менеджмент. Теоретичний курс: навч. посіб. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022.

186. (10,64 а.а.) 13. Черчик Л., Стрижеус Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Луцьк, 2021. 146 с.

40. Черчик Л.М., Левицький В.В. Стратегічний менеджмент : конспект лекцій. Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, факультет економіки та управління, кафедра менеджменту та адміністрування. Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2023. 165 с.

41. Шоробура І. Сучасні вимоги до управлінського рішення. *Молодь і ринок*. 2018. Вип. 8 (163). С. 17–21.

42. Шульженко І. В., Остапенко С. Ю., Симоненко В. А. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 4 (09). С. 73–77

43. Яковчук Р. С., Саміло А. В. Теоретичні аспекти розробки та прийняття управлінських рішень в умовах надзвичайних ситуацій. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2017. <https://sci.ldubgd.edu.ua/handle/123456789/4125> (дата звернення: 18.04.2025).

44. Яремко І.І. Особливості прийняття та реалізації управлінських рішень в системі публічного управління. *Грааль науки*. 2021. Вип. 7. С. 57–61.

## ДОДАТКИ



## Додаток А

## Таблиця А.1

Основні показники виробничо-господарської діяльності \*\*\* \*\*\*\*\* за  
2022-2024 рр.

| Показник                                                  | Рік       |          |          | Абсол. відхил. |               | Віднос. відхил. |               |
|-----------------------------------------------------------|-----------|----------|----------|----------------|---------------|-----------------|---------------|
|                                                           | 2022      | 2023     | 2024     | 2022/<br>2023  | 2023/<br>2024 | 2022/<br>2023   | 2023/<br>2024 |
| 1                                                         | 2         | 3        | 4        | 5              | 6             | 7               | 8             |
| Власний капітал,<br>тис. грн                              | 12320     | 1382368  | 1382368  | 1370048        | 11120,52      | 0               | 0,00          |
| Обсяг товарної<br>продукції, тис. грн.                    | 311600    | 637745   | 760129   | 326145         | 104,67        | 122384          | 19,19         |
| Виручка від<br>реалізації валової<br>продукції, тис. грн. | 558136    | 933915   | 995530   | 375779         | 67,33         | 61615           | 6,60          |
| Собівартість<br>реалізованої<br>продукції, тис. грн       | 362900    | 691043   | 763353   | 328143         | 90,42         | 72310           | 10,46         |
| Валовий прибуток,<br>тис. грн.                            | 195236    | 242872   | 232177   | 47636          | 24,40         | -10695          | -4,40         |
| Чистий прибуток<br>(збиток), тис. грн.                    | 49840     | 91315    | 229776   | 41475          | 83,22         | 138461          | 151,63        |
| Середньооблікова<br>чисельність<br>працівників, осіб      | 1077      | 1084     | 1110     | 7              | 0,65          | 26              | 2,40          |
| Фонд оплати праці,<br>тис. грн.                           | 12371     | 15881    | 16692    | 3510           | 28,37         | 811             | 5,11          |
| Фондовіддача, грн                                         | 1,64      | 3,16     | 3,71     | 1,52           | 92,68         | 0,55            | 17,41         |
| Середньомісячна<br>заробітна плата<br>працівника, грн     | 95,78     | 121,53   | 125,04   | 25,75          | 26,88         | 3,51            | 2,89          |
| Середньорічна<br>вартість основних<br>засобів, тис. грн.  | 340678    | 296092,5 | 268301,5 | -44586         | -13,09        | -27791          | -9,39         |
| Середньорічна<br>вартість оборотних<br>коштів, тис. грн.  | 1270369,5 | 1464182  | 1622335  | 193813         | 15,26         | 158153          | 10,80         |
| Продуктивність<br>праці, тис. грн.<br>/особу              | 289,34    | 588,91   | 685,56   | 299,57         | 103,54        | 96,65           | 16,41         |
| Рентабельність<br>власного капіталу,<br>%                 | 404,53    | 6,6      | 16,64    | -397,93        | -98,37        | 10,04           | 152,12        |
| Рентабельність<br>основної<br>діяльності, %               | 34,99     | 26,02    | 23,34    | -8,97          | -25,64        | -2,68           | -10,30        |

## Продовження таблиці А.1

| 1                                      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6     | 7      | 8      |
|----------------------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|
| Рентабельність підприємства, %         | 8,93   | 9,79   | 23,11  | 0,86   | 9,63  | 13,32  | 136,06 |
| Дебіторська заборгованість, тис. грн.  | 10351  | 20332  | 36647  | 9981   | 96,43 | 16315  | 80,24  |
| Кредиторська заборгованість, тис. грн. | 142755 | 250168 | 467386 | 107413 | 75,24 | 217218 | 86,83  |

Примітка: створено автором на основі фінансової звітності \*\*\* \*\*\*\*\*.

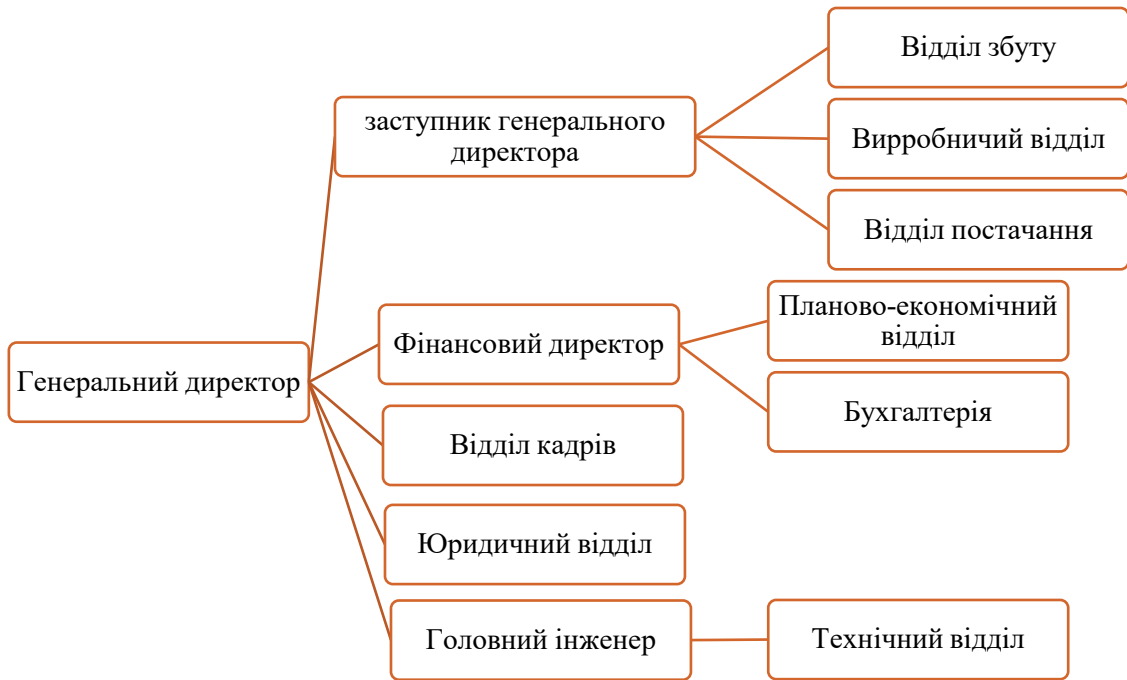


Рис. Б.1 Організаційна структура управління \*\*\* \*\*\*\*\*

Примітка: складено автором на основі [36].