

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Ефективність прийняття управлінських рішень на підприємстві (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань
Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності
Освітня програма Менеджмент
Назва

Шифр КвРМН.21023.01.03.ПЗ

Виконала студентка	<u>4 курсу група МН-21-2</u> <small>Шифр</small>	 <small>Підпис</small>	<u>Альона ВЕНГЕР</u> <small>Ім'я, ПРІЗВИЩЕ</small>
Керівник	<u>старший викладач</u> <small>Науковий ступінь, звання</small>	 <small>Підпис</small>	<u>Ірина ГРАБОВСЬКА</u> <small>Ім'я, ПРІЗВИЩЕ</small>
Нормоконтролер	<u>ст. викладач</u>	 <small>Підпис</small>	<u>Ірина Грабовська</u> <small>Ім'я, ПРІЗВИЩЕ</small>
До захисту допускаю:			
Завідувач кафедри менеджменту та адміністрування		 <small>Підпис</small>	<u>Ніла ТЮРИНА</u> <small>Ім'я, ПРІЗВИЩЕ</small>

16 06 2025р.

Хмельницький 2025

Хмельницький національний університет

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і назва

Спеціальність 073 Менеджмент

Шифр і назва

Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

“ 08 ” 02 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Венгер Альони Анатоліївни

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Ефективність прийняття управлінських рішень на підприємстві (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)

керівник роботи Грабовська Ірина Василівна, ст. викл. кафедри менеджменту та адміністрування

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 7 лютого 2025р. № 23 дод. 6

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 6 червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи ефективності прийняття управлінських рішень на підприємстві. 2. Аналіз ефективності управління виробничо-господарською діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 3. Напрямки удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Сукупність інтерпретацій категорії прийняття рішень. 2. Значення понять «ефект», «ефективність» та «результативність». 3. Система показників визначення ефективності прийняття управлінських рішень на промисловому підприємстві. 4. Аналіз техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 5. Динаміка показників ефективності управління. 6. Матриця SWOT-аналізу діяльності підприємства. 7. Потенційний результат від скорочення надлишкових управлінських ланок. 8. Розрахунок витрат та економічного ефекту від впровадження матричної структури управління. 9. Рекомендовані заходи для зменшення впливу імовірних ризиків (сценарний аналіз). 10. Інструменти бізнес-аналітики для обґрунтованого прийняття УР.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

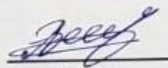
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Грабовська І.В., старший викладач кафедри МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Грабовська І.В., старший викладач кафедри МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Грабовська І.В., старший викладач кафедри МА		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., старший викладач кафедри МА		

7. Дата видачі завдання 10 лютого 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	лютий 2025	
2.	Одержання індивідуального завдання	лютий 2025	
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	лютий 2025	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	лютий 2025	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	березень 2025	
6.	Підготовка першого розділу	квітень 2025	
7.	Підготовка другого розділу	травень 2025	
8.	Підготовка третього розділу	травень 2025	
9.	Підготовка висновків	червень 2025	
10.	Здача науковому керівнику	червень 2025	
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2025	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2025	
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	червень 2025	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2025	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2025	
16.	Захист кваліфікаційної роботи	червень 2025	

Студентка


Підпис


Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


Підпис


Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Венгер А.О. Ефективність прийняття управлінських рішень на підприємстві (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький).

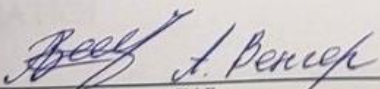
Керівник роботи – старший викладач кафедри менеджменту та адміністрування Грабовська І.В. Кваліфікаційна робота бакалавра: 70 с., 14 рисунків, 16 таблиць, 30 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПІДПРИЄМСТВО, ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ, УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ОПТИМАЛЬНІСТЬ.

Досліджено теоретичні основи ефективності прийняття управлінських рішень на підприємстві. Розкрито сутність та принципи прийняття управлінських рішень. Розглянуто моделі та методи прийняття управлінських рішень. Досліджено фактори, що впливають на ефективність процесу прийняття рішень в організаціях.

Представлено організаційно-економічну характеристику та результати аналізу та аналіз техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності підприємства. Проведено аналіз ефективності системи менеджменту підприємства за фінансовими результатами діяльності та фінансового стану, дослідження динаміки витрат на управління. Виконано оцінку впливу макро- та мікросередовища на виробничо-комерційну діяльність ТДВ «Хмельницьк-залізобетон», наведено результати SWOT-аналізу.

Визначено напрямки удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві будівельної галузі. Визначено напрямки удосконалення технології розробки та прийняття рішень на підприємстві будівельної галузі. Розроблено рекомендації щодо оптимізації управлінських процесів на основі скорочення надлишкових управлінських ланок та впровадження матричної структури управління. Обґрунтовано пропозиції з розширення аналітичного інструментарію для обґрунтованого прийняття управлінських рішень.


підпис та П.І.Б.

« 02 » 06 202 5 р.

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1 Сутність та принципи прийняття управлінських рішень	8
1.2 Моделі та методи прийняття управлінських рішень	12
1.3 Фактори, що впливають на ефективність процесу прийняття рішень в організаціях	16
2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО- ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬК- ЗАЛІЗОБЕТОН»	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз техніко- економічних показників виробничо-господарської діяльності підприємства	19
2.2 Аналіз ефективності системи менеджменту підприємства	23
2.3 Оцінка впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на виробничо-господарську діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	29
3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	36
3.1 Визначення напрямків удосконалення технології розробки та прийняття рішень на підприємстві	36
3.2 Рекомендації щодо оптимізації управлінських процесів	37
3.3 Пропозиції з розширення аналітичного інструментарію для обґрунтованого прийняття управлінських рішень	41
ВИСНОВКИ	51
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	54
ДОДАТКИ	57

ВСТУП

Актуальність теми. Серед безлічі проблем, пов'язаних з підвищенням ефективності управління будівельним виробництвом, найважливішими є проблеми формування ефективної системи управлінських рішень, що є основним інструментом визначення ефективних впливів на виробничий процес у динамічних та непередбачуваних умовах середовища, яким є ринок.

Ефективне прийняття рішень необхідне для виконання практично всіх управлінських функцій. Тому прийняття рішень є ядром теорії управління економічними об'єктами. Наука управління намагається підвищити ефективність функціонування будівельних підприємств шляхом підвищення здатності керівництва до організації розробки та прийняття обґрунтованих, об'єктивних та оптимальних рішень у ситуаціях виняткової складності за допомогою моделей та кількісних методів їхньої оцінки.

Наявність невизначеності та ризику в діяльності суб'єктів господарювання, імовірнісний характер різних сценаріїв розвитку подій, обмеженість ресурсних можливостей найчастіше призводять до несприятливих фінансових наслідків та визначають необхідність розвитку та адаптації до сучасних умов інформаційного та аналітичного інструментарію підтримки прийняття стратегічних, тактичних та оперативних управлінських рішень. Однак практика функціонування будівельних компаній свідчить про недостатній розвиток засобів і методів, що застосовуються для комплексного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень та базуються безпосередньо на потребах та можливостях економічних суб'єктів, що негативно позначається на якості та ефективності прийнятих рішень.

Тому питання прийняття управлінських рішень в будівельних організаціях набувають великого теоретичного та практичного значення, вимагають розробки та вдосконалення, що й визначає актуальність теми.

Практичне значення розробок та досліджень механізмів ефективності прийняття управлінських рішень мають наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, таких, як Б. Батюк, Т. Виноградська, С. Віхляєва, М. Йохна, Н.

Карданська, Б. Літовченко, П. Пасічник, Т. Проненко, В. Стаднік, В. Чередник, Г. Саймон, Дж. Мерч, П. Друкер, Д. Канеман, Г. Мінцберг, Г. Клайн тощо.

У той же час у розглянутих роботах не одержали достатнього теоретичного опрацювання питання визначення напрямків оптимізації прийняття управлінських рішень. Наприклад, викликають полеміку питання впливу відомих факторів на ефективність управлінських рішень. Сучасний стан управлінської діяльності потребує вдосконалення методичних підходів до розробки та обґрунтування критеріїв ефективності прийняття управлінських рішень. Отже, постає питання про створення нових теоретичних положень щодо ефективності прийняття управлінських рішень та їх практичне втілення в діяльність будівельних підприємств.

Мета дипломної роботи – аналіз та систематизація підходів до забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень, розробка та обґрунтування практичних рекомендацій, спрямованих на забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень на ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Для досягнення поставленої мети сформульовані такі основні завдання:

- дослідити сутність та принципи прийняття управлінських рішень на підприємствах;
- розглянути моделі та методи прийняття управлінських рішень;
- визначити фактори, що впливають на ефективність процесу прийняття рішень в організаціях;
- виконати аналіз ефективності виробничо-господарської діяльності будівельної компанії;
- виявити фактори внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування організації, оцінити їх вплив на діяльність підприємства;
- виконати аналіз ефективності системи менеджменту підприємства;
- обґрунтувати практичні рекомендації з розробки ефективної системи підтримки прийняття рішень у складних невизначених умовах функціонування підприємства.

Об'єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень у контексті забезпечення його ефективності. Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні рекомендації щодо забезпечення та підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на підприємстві будівельної галузі.

В дослідженні застосовувалися загальнонаукові методи пізнання (аналіз та синтез, абстрагування, логічний метод, економічний метод, моделювання), прийоми системного аналізу, а також метод графічної інтерпретації, економіко-статистичні методи обробки та аналізу даних.

Теоретична база дослідження. У роботі при розробці теоретичних положень та практичних рекомендацій використовувалися основні розділи науки про управління, технології розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень та інших наук, практичні матеріали підприємств будівельної галузі.

Інформаційна база дослідження: фінансова звітність, показники фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства, а також матеріали, опубліковані з досліджуваної проблематики в монографіях та періодичних виданнях, електронні ресурси.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та принципи прийняття управлінських рішень

Розвиток та трансформація ринкових відносин в економіці країни зумовлюють необхідність докорінного перетворення сформованої на підприємствах системи управління в напрямку підвищення ступеня її адаптації до вимог зовнішнього середовища. У цих умовах важливого значення набуває проблема оперативної розробки та реалізації управлінських рішень, що обґрунтовує необхідність трансформації системи поглядів на зміст і методи реалізації прийняття рішень у системі управління організацією.

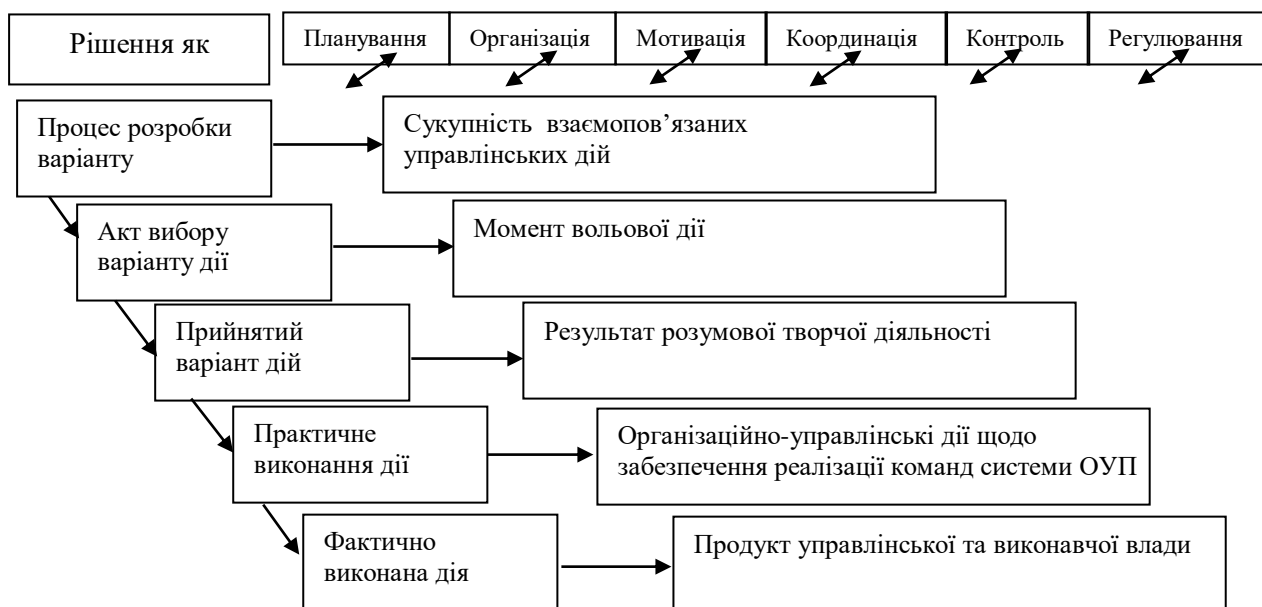


Рисунок 1.1 – Сукупність інтерпретацій категорії прийняття рішень

На думку науковців, прийняття рішень є багатогранним поняттям, що є невід'ємною складовою будь-якої функції управління і водночас розробка та реалізація рішення потребує планування та організації і контролю (рисунок 1.1).

Під управлінським рішенням розуміється знаходження певного варіанта дій, сам процес діяльності та її кінцевий результат. Коли говорять про вирішення проблеми, цей термін використовують у трьох значеннях: знайдений, але ще не здійснений варіант дій; сам процес вирішення проблеми, тобто усунення деяких перешкод та труднощів на цьому шляху; результат діяльності. Цю багатозначність слід враховувати і щодо поняття «управлінське рішення». Управлінське рішення - це фіксований управлінський акт, виражений у письмовій чи усній формі і реалізований для вирішення проблемної ситуації.

Ухвалення управлінського рішення – це процес вибору розумної альтернативи вирішення проблеми, що є ключовим моментом у системі менеджменту. Вважається, що прийняття рішень – це реакція суб'єкта управління у відповідь на обурюючу дію, що загрожує стійкому функціонуванню або розвитку об'єкта управління. Як обурюючий вплив, спонукаючий мотив до прийняття рішення, виступає або проблема, яка полягає у неможливості досягнення намічених цілей, або нові, непередбачені можливості, що дозволяють поліпшити стан керованої системи та розвинути позитивну тенденцію. Тому логічно розглядати поняття «вирішення проблем» як окремий випадок поняття прийняття рішень. Рішення в системі управління підприємством – «це результат розумової діяльності керівника, що призводить до висновку про необхідність розробки можливих варіантів дій або пошуку з наявного набору альтернатив, вибору та реалізації найкращого варіанту для досягнення цілей організації в режимі реального часу та короткостроковій перспективі» [3, с. 78].

Підприємство існує задля досягнення своїх цілей. Для досягнення цілей на прийнятному для управлінців та власників підприємства рівні, необхідно тримати його в певному бажаному стані. Стан – це абстрактний багатозначний термін, що означає безліч стабільних значень змінних параметрів об'єкта. На стан підприємства впливають як цілеспрямовані дії керівників, так й стан оточуючого середовища, основою якого є ринок. Тоді стан ринку – це сукупність поточних значень всіх параметрів ринку, які можуть змінюватися самі і змінювати інші параметри. Якщо реальний (поточний) стан відрізняється від бажаного –

з'являється розбіжність. Якщо існує розбіжність між реальним та бажаним станом підприємства виникає управлінське завдання, суть якої завжди одна – прибрати або мінімізувати розбіжність між реальним та бажаним станом підприємства.

Управлінське рішення у даному випадку – це такий цілеспрямований вплив на підприємство і ринок, у якому реальний стан має наблизитися до бажаного. Коли менеджер вирішує завдання зі зближення реального та бажаного стану підприємства, він може досягти своєї мети як внутрішнім впливом на стан підприємства, так і зміною стану ринку – наближенням поточного стану ринку до ідеального, тоді ринок сам змінить стан підприємства на бажаний.

У сучасній теорії ухвалення управлінських рішень основним поняттям є поняття бізнес-процесу. Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовується один або більше видів ресурсів і в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що становить цінність для споживача. Бізнес-процес можна зобразити як ряд логічно взаємопов'язаних завдань, націлених на досягнення результату, вироблення правильного управлінського рішення. Діагностика поведінки бізнес-процесів забезпечує оцінку різних сторін ділової активності з метою виявлення «вузьких місць» та проблемних ситуацій для прийняття оперативних та стратегічних рішень [5, 8].

Ухвалення рішень є завершальною стадією управлінського процесу. Як і будь-який інший, процес прийняття рішень у сучасному менеджменті розглядається з погляду організаційної структури, на кожному етапі якого менеджер робить конкретні дії. При цьому зазвичай виникає кілька альтернативних шляхів або варіантів досягнення цілей, з яких керівник повинен зробити свій вибір. Рішення у даному випадку є вибором між «майже правильним» і «можливо, неправильним», проте, абсолютну вірність рішення у конкретному випадку не можна довести, використовуючи лише інтуїтивний, а не науково обґрунтований підхід.

Для обґрунтування правильного вибору рішення слід спиратися на розроблені наукою організаційні принципи у системі управління підприємством [2, с. 6]. До принципів, що характеризує організаційну структуру системи

відносять принципи цілісності, ієрархічності, централізації, інтеграції, гнучкості, адаптивності, саморегулювання та стійкості.

До принципів, що відображають особливості процесів прийняття рішень, віднесені: оперативність, системність, оптимальність, сумісність, безперервність, профілактичність, економічність, автоматизація.

Особливо важливе значення надається реалізації принципу оперативності. Принцип оперативність сприймається як своєчасність передачі про хід діяльності, швидку її обробку, своєчасне прийняття необхідних рішень та вплив на хід процесів, що дозволяє досягти поставленої мети оперативного управління у встановлені терміни. Дотримання вимог оперативності управління забезпечується автоматизацією управлінської праці, застосуванням економіко-математичного моделювання та цифрових технологій.

Запізнення інформації призводить до того, що вона стає менш корисною і потрібною, в деяких випадках навіть шкідливою, а рішення, що приймаються, — неоптимальними. Оптимальність рішень є найважливішою характеристикою якості управління, що визначається відхиленням прийнятого рішення від оптимального за заданим показником оптимальності системи управління. Якість управлінського рішення – це сукупність параметрів рішення, що задовольняють конкретного замовника та забезпечують реальність його практичної реалізації. Результати реалізації прийнятих управлінських рішень є найбільш об'єктивною оцінкою мистецтва керівника.

Технологія прийняття рішень включає сукупність знань про способи та засоби здійснення процесу прийняття рішень, а також послідовність стадій та етапів цього процесу [7, с. 202]. Узагальнюючи теоретичні дослідження, пропонується розглядати технологію розробки та реалізації рішень у системі управління промисловим підприємством як процес перетворення доступної для керівника інформації про відхилення від оперативних та стратегічних планів, наявних ресурсів у рішення, реалізація яких забезпечить досягнення поставлених цілей у режимі реального часу та короткостроковій перспективі.

1.2 Моделі та методи прийняття управлінських рішень

Змістовний аналіз поняття та етапів процесу прийняття рішення різними науковцями дозволив узагальнити їх особливості, уточнити та порівняти схеми процесу прийняття управлінського рішення, на основі синтезу позицій виділити такі особливості кожного з укрупнених етапів:

1) прийняття управлінського рішення – це процес, що є певною послідовністю взаємопов'язаних етапів, яка може розглядатися як технологія прийняття управлінського рішення і для кожного конкретного підприємства вона буде різною залежно від формальних та неформальних вимог до організації діяльності підприємства, його статусу на ринку та заявленого рівня якості продукції;

2) прийняття управлінського рішення передбачає спочатку збір, обробку та оцінку всебічної інформації про підприємство та його становище у ринковому середовищі, а далі – виявлення проблеми, визначення та оцінку альтернатив вирішення, визначення обмежень, критеріїв та безпосередньо прийняття рішення з опорою на аналіз внутрішніх можливостей будівельного підприємства;

3) процес прийняття управлінського рішення представляється як системна діяльність менеджера, яка підпорядкована загальним законам управління, організації діяльності громадян і закріплюється у документах підприємства.

При обґрунтуванні оптимального варіанту рішення використовуються розроблені наукою методи у системі управління організацією [5, с. 124]. Під «методами розробки та реалізації рішень» слід розуміти способи, форми, прийоми виконання роботи з підготовки та здійснення управлінських рішень (цілепокладання, збір, обробка, аналіз та систематизація необхідної інформації, визначення варіантів дій, критеріїв вибору, способів вибору раціонального варіанту рішення та порядку його виконання та контролю за реалізацією рішення та внесення цілей).

На основі проведеної критичної оцінки думок низки авторів та практики, виділені диференційовані етапи процесу розробки прийняття управлінських рішень, які найбільш повно враховують специфіку управлінської діяльності:

- визначення проблеми та її оцінка на основі отриманої інформації; вибір «критичного чинника» у цій ситуації;
- визначення проблеми та аналіз причин її виникнення;
- виділення цілей та завдань, досягненню яких підпорядкований процес управління;
- виявлення ресурсів та умов обмеження;
- вироблення альтернативних рішень;
- відбір основних варіантів управлінського рішення;
- прийняття та реалізація обраного рішення;
- аналіз наслідків прийняття рішень та узгодження їх вимог з безпосередніми виконавцями;
- затвердження рішення, тобто надання законного статусу управлінському рішенню, сформованому за участю системи підтримки прийняття управлінських рішень;
- супровід рішення (моніторинг) та перевірка його результатів [7, с. 206].

Запропонована процедура прийняття рішень не є догмою, тобто не обов'язково проходити всі етапи, щоб отримати на виході ефективне управлінське рішення. Визначальним чинником є зміст завдання. У процесі управління керівник змушений вирішувати завдання різного ступеня складності. Складність рішення управлінської задачі залежить від багатьох умов та обставин вихідної інформації тощо.

Більшість управлінських завдань у менеджменті можна зарахувати до частково і слабо структурованим (погано певним), під час вирішення яких менеджер зіштовхується з труднощами виділення складових частин завдання, з відсутністю необхідних даних чи складністю їх отримання. Наприклад, завдання, пов'язане з вибором цінової стратегії залежить від кон'юнктури ринку, від характеру продукту та галузі, термінів зниження цін та їх впливу на збут, та інтенсивність зміни цін, вираженої у відсотковій ставці тощо.

Таку багатокритеріальну задачу в даній термінології можна класифікувати як погано структуровану. Подібних погано структурованих завдань у різних сферах діяльності будівельного підприємства багато. Вирішуючи їх, менеджер щоразу вибирає деяку послідовність дій, не будучи повністю впевненим, що вони виявляться найбільш ефективними в ситуації, що склалася [20, с. 137].

Відсутність формальних способів перевірки коректності рішень добре визначених завдань не є перешкодою для створення різних методів, що дозволяють такі рішення отримувати. Серед методологічних підходів до організації процесу управління та вибору рішення найбільш значущими вважають кількісний, інформаційний, системний, ситуаційний тощо. У більшості досліджень прийнято використовувати системний підхід, який може бути застосовний у різних ситуаційних умовах, пов'язаних з прийняттям управлінських рішень, і виходить з апробованих методів, які використовуються у інших підходах.

На відміну від методів вирішення добре визначених завдань, для погано визначених рішень вибудовуються, як правило, з урахуванням досвіду, інтуїції та загальних знань менеджера. При такому стані справ, вирішуючи те саме погано певне завдання, кожна людина може вибрати свою, відмінну від інших послідовність дій, що приводить його до мети.

Як оптимальну можна прийняти наступну послідовність кроків, яка може бути застосована базовою при вирішенні будь-якого погано визначеного завдання:

Крок 1. Вибрати з безлічі можливих дій певну дію.

Крок 2. Здійснити обрану дію та змінити поточну ситуацію.

Крок 3. Оцінити ситуацію.

Крок 4. Відкинути непотрібні ситуації.

Крок 5. Якщо досягнуто бажаної ситуації (отримано рішення завдання), треба закінчити процес, інакше знову повернутися до першого кроку.

Модель управлінського завдання відображає інформацію, необхідну для прийняття рішення. Ця інформація потім перейде у загальну інформаційну модель прийняття рішень та допоможе розподілити інформаційні ресурси у процесі планування. У такому разі відштовхуються від двох факторів: важливості

інформації для підприємства (що більше завдань, у вирішенні яких буде використана дана інформація і чим вища їхня значимість для підприємства – тим важливіша інформація) та витратності її збору (чим менше ресурсів потрібно на збір інформації, тим вища ймовірність, що ця інформація буде зібрана).

Крім того, на основі моделі управлінської задачі можна організувати процес ухвалення рішення щодо неї. Підтримка прийняття рішень може здійснюватися у формі комп'ютерного обговорення проблеми. Для узгодження рішень може бути використана можливість проведення комп'ютерної наради, а за можливості візуалізації та відеоконференції. Основна ж вимога до загальної моделі прийняття рішень – вона має максимально ефективно допомагати менеджеру проаналізувати важливість для кожної окремої ділянки інформації та вибрати, яку саме інформацію необхідно зібрати в умовах обмеженості ресурсів, щоб успішно вирішити управлінські завдання.

Крім того, для узгодження різних варіантів рішень можуть використовуватися спеціальні математичні та програмні засоби і моделі підтримки процесів для вирішення погано визначених завдань. Розробка таких засобів здійснюється в рамках порівняно нового напрямку в інформатиці – штучного інтелекту, у якого розробляються загальні підходи реалізації методів евристичного пошуку. У більшості випадків для вирішення завдань штучний інтелект використовує математичний апарат, в рамках якого можливе формальне подання нечітких, неточних даних та моделювання міркування людини.

Одним із методів, використання якого можливе у практиці прийняття рішень, є теорія ігор та статистичних рішень [2; 15; 26]. Математичний апарат теорії ігор дозволяє застосовувати різні критерії вибору в умовах невизначеності та ризику. Серед фахівців найкращою методикою для моделювання управлінських завдань вважається об'єктно-орієнтоване проектування. За допомогою принципів об'єктно-орієнтованого проектування розробляється модель класів, яка дозволяє створювати об'єктні моделі будь-яких управлінських завдань та переносити інформацію з них у загальну інформаційну модель прийняття рішень.

1.3 Фактори, що впливають на ефективність процесу прийняття рішень в організаціях

Змістовна частина механізму прийняття управлінських рішень формується під впливом системи організаційно-економічних відносин, що склалися в організації та водночас є результатом управлінської праці. Тому залежно від впливу даних факторів у кожній конкретній організації формується властивий їй механізм прийняття управлінських рішень. Основу відповідного механізму в будівельних організаціях складає процес ухвалення управлінських рішень.

На ефективність організації загалом впливає як ефективність процесу прийняття управлінських рішень, так і ефективність самих прийнятих рішень, регулюючих організаційно-економічні процеси в організації (див. рисунок А.1). При цьому підвищення ефективності управління підприємствами, відповідно до вимог системного підходу, значною мірою пов'язане з формуванням узгодженої системи управління, що поєднує стратегічні, тактичні та оперативні рішення, а також забезпечення інформаційної та аналітичної бази прийняття управлінських рішень, виробленням відповідного інструментарію, що базується на моніторингу та оцінці показників внутрішньо організаційного розвитку (див. таблицю А.2).

Будь-яке рішення спрямоване на досягнення певної мети. Воно забезпечує деякий корисний ефект, пов'язаний, у свою чергу, з витратами. Зіставлення корисний ефекту з затратами на його отримання дозволяє судити про якість рішення та пов'язану з нею ефективність. У загальному випадку напями підвищення якості управлінських рішень можна вибрати на основі поліпшення найбільш значних показників якості управління [23, с. 54].

1) Ступінь досягнення мети функціонування системи внаслідок виконання оцінюваного управлінського рішення.

2) Кількість витрачених ресурсів на прийняття та виконання оцінюваного управлінського рішення.

3) Кількість часу, затраченого на прийняття та виконання оцінюваного управлінського рішення.

Значна кількість стратегічних рішень українських промислово-виробничих структур базується на якісних та кількісно-якісних методах оцінки їх ефективності, що знижує об'єктивність процесу ухвалення управлінських рішень. У зв'язку з цим, набуває особливої значущості визначення сфер і напрямів застосування прикладних моделей, методів та алгоритмів інтегрування системи збору, обліку та аналізу інформації про внутрішньо організаційний розвиток підприємств у процес розробки та реалізації управлінських рішень. У організаціях, що ефективно розвиваються, є пріоритетна потреба в інформації, що пов'язана з ринковим середовищем, зовнішніми зв'язками, інноваціями тощо.

Привертає увагу той факт, що системи стратегічного, тактичного та оперативного управління організацією будуються на різній інформаційній основі і виробляються за допомогою різного інструментарію, що часто обумовлює неузгодженість управлінських рішень і негативно позначається на ефективності їх реалізації. На відсутність такої роботи впливає три основні причини:

1. Керівник не бачить той ефект та користь, яку може принести налагоджений процес прийняття управлінських рішень, отже, вважає витрати з його організацію недоцільними.

2. Необхідність змін вимагає від керівника визнання, що існуючі методи та процедури прийняття управлінських рішень є неефективними, а отже необхідно визнавати свої недоробки як керівника в цьому напрямку.

3. Зміна підходів до здійснення процесів прийняття управлінських рішень передбачає виникнення додаткових функцій як в осіб, що приймають рішення, так і осіб, які беруть участь у їх здійсненні.

Дослідження показало, що вирішальними чинниками, що впливають на ефективність процесу прийняття рішень у організаціях є: рівень їх економічного обґрунтування; наявність належного контролю як за їх виконанням, так і прийняттям; рівень автоматизації процесів прийняття управлінських рішень та обробки інформації; створення умов, що сприяють прийняттю творчих та новаторських рішень; достатній рівень мотивації працівників. Своєчасне вдосконалення механізмів ухвалення управлінських рішень дозволить реалізовувати конкурентоспроможні управлінські рішення [12; 14].

Висновки до розділу 1

У процесі дослідження сформульовано такі основні висновки:

1. Предметом оцінки ефективності процесу розробки та ухвалення управлінського рішення є його якісна підготовка; ефективність процесу розробки та прийняття управлінського рішення слід розглядати як умову його подальшої реалізації.

2. На основі аналізу теорії та практики управлінських рішень представлена система параметрів ефективності процесу розробки та прийняття управлінських рішень. Ця система включає такі змінні як ефективність, економічність, своєчасність, обґрунтованість і реальність, які обумовлюються вимогами, що пред'являються до них.

3. Прийняття ефективних рішень слід розглядати як основний потенціал удосконалення управління у будівельних організаціях, що забезпечує їх конкурентоспроможність.

4. Прийняття управлінських рішень є найважливішою функцією керівника, спрямованої на досягнення поставленої мети, тому знання механізмів прийняття рішень є необхідним елементом кваліфікації сучасного керівника будівельного підприємства.

5. Удосконалення механізмів прийняття управлінських рішень необхідно здійснювати систематично з огляду на конкретний практичний досвід.

6. Вирішальними чинниками, що впливають на ефективність процесу прийняття рішень у організаціях є: рівень їх економічного обґрунтування; наявність належного контролю як за їх виконанням, так і прийняттям; рівень автоматизації процесів прийняття управлінських рішень та обробки інформації; розвиток та адаптація до сучасних умов інформаційного та аналітичного інструментарію підтримки прийняття стратегічних, тактичних та оперативних управлінських рішень; створення умов, що сприяють прийняттю творчих та новаторських рішень; достатній рівень мотивації працівників.

2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності підприємства

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є провідним підприємством Хмельницької області у сфері виробництва залізобетонних конструкцій та будівельних матеріалів. Займаючи 5% промислового виробництва міста Хмельницького, підприємство відіграє ключову роль у регіональній економіці. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» демонструє стабільне зростання завдяки сучасним технологіям, високій якості продукції та стратегічному розташуванню. Підприємство відіграє важливу роль у регіональному та національному будівельному секторі, сприяючи економічному розвитку та соціальним ініціативам.

Основними напрямками діяльності є виробництво залізобетонних конструкцій, бетонних виробів, вапняних і цементних розчинів, а також столярних виробів. Номенклатура включає плити, фундаменти, перемички, огорожі, балконні плити, опорні подушки, прогони, тротуарну плитку, бруківку та підвіконники. Столярне виробництво охоплює 18 найменувань (вікна, двері, погонажні вироби), займаючи 11% міського ринку. Продукція застосовується у будівництві житлових і промислових об'єктів, шкіл, котеджів та інших споруд.

Підприємство налічує понад 440 працівників, рівень заробітної плати яких перевищує середньогалузевий у низці регіонів України. Виробнича структура включає два цехи з випуску будівельних матеріалів, що забезпечують потреби сучасного будівництва. Акредитована лабораторія підприємства відповідає стандартам ДСТУ ISO/IEC 17025-2001, а система управління якістю сертифікована за ДСТУ ISO 9001-2001, що підтверджує високий рівень контролю якості.

На основі даних таблиці Б.1 проведено детальний аналіз техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022, 2023 та 2024 роки. Нижче представлено аналіз динаміки кожного показника та висновки щодо ефективності управління заводом.

У 2023 році обсяг реалізації дорівнював 849 716 тис. грн, тоді зростання 2023/2022 становило 147,33 %, що свідчить про значне збільшення обсягів реалізації через зростання попиту та підвищення цін на сировину. У 2024 році чистий дохід склав 1 146 513 тис. грн, що на 34,93 % більше, ніж у 2023 і на 98,79 % більше, ніж у 2022 році. Динаміка значень вказує на стабільне зростання доходів, що відображено на рисунку 2.1.

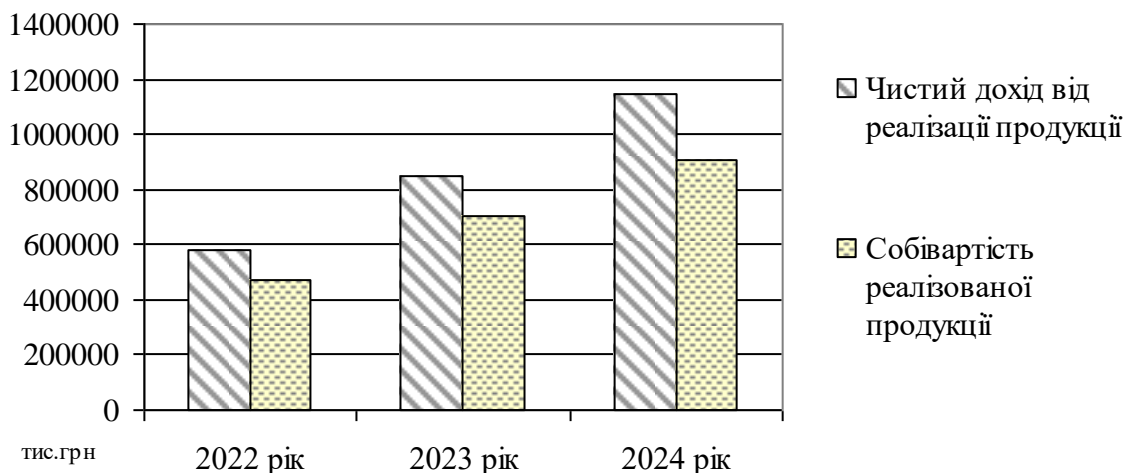


Рисунок 2.1 – Динаміка виручки від реалізації та собівартості реалізованої продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за період 2022-2024 роки

Згідно з таблицею Б.1 та рисунком 2.1, собівартість зростає швидшими темпами, ніж дохід у 2023 році (148,67% проти 147,33 %), що може вказувати на підвищення витрат на сировину, працю або енергоресурси. У 2024 році темп зростання собівартості 28,68 % нижчий, ніж темп зростання доходу 134,93 %, що є позитивним сигналом, оскільки частка витрат відносно доходу зменшується.

Витрати на 1 грн реалізованої продукції з 0,82 грн у 2022 році збільшилися до 0,83 грн у наступному році та значно знизилися у 2024 році – до 0,79 грн, що вказує на покращення ефективності виробництва та контролю витрат. У підсумку

зниження витрат на 1 грн доходу у 2024 році є позитивним, демонструючи кращу продуктивність та оптимізацію витрат.

Середньорічна вартість основних фондів незначно зросла у 2023 році на 2,36 %, що пов'язане з інвестиціями в основні засоби. Результатом амортизації, вибуття застарілих активів може бути зниження у 2024 році значення цього показника на 6,87 %, що загалом пов'язано із раціоналізацією активів заводу.

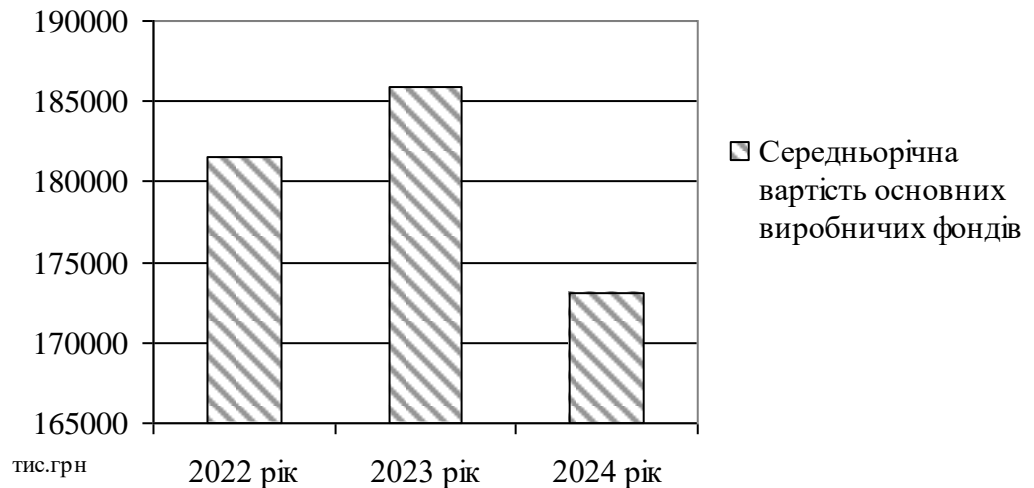


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни середньорічної вартості основних виробничих фондів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Чисельність працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2022 році становила 438 осіб, у 2023 році скоротилася на 8,90 % до 399 осіб через оптимізацію. У 2024 році кількість працюючих зросла на 11,03 % до 443 осіб, перевищивши рівень 2022 року на 1,14 %, що відображає розширення діяльності та потребу в додаткових кадрах. Також аналіз показав стійке зростання середньорічного виробітку: з 1 316,75 тис. грн у 2022 році до 2 588,05 тис. грн у 2024 році (зростання на 196,48 %). Пік приросту припав на 2023 рік (161,74 %) завдяки підвищенню продуктивності праці, хоча у 2024 році темп зростання дещо сповільнився (лише 121,5%). Ці показники свідчать про ефективне використання трудових ресурсів та стабільне зростання продуктивності на підприємстві. Діаграма динаміки зміни чисельності працюючих на заводі зображено на рисунку 2.3.

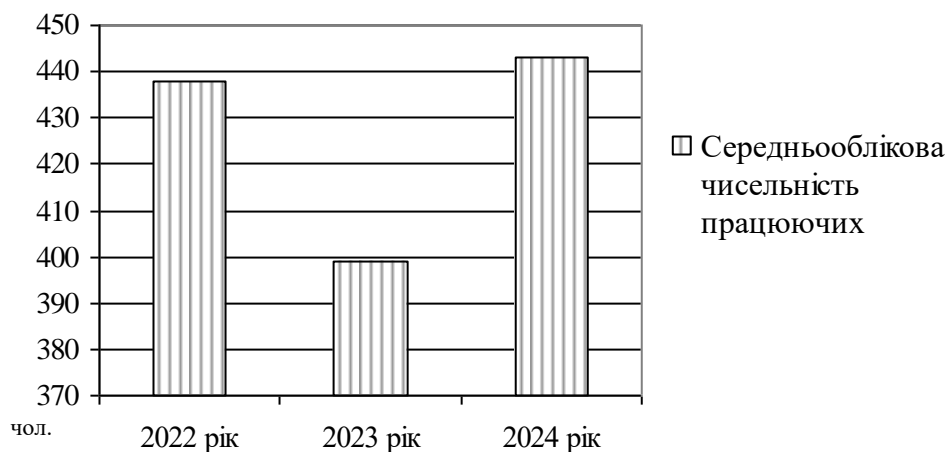


Рисунок 2.3 – Динаміка середньооблікової кількості працюючих

Річний фонд оплати праці персоналу підприємства, що досліджується, зріс з 90 784 тис. грн у 2022 році до 169 841 тис. грн у 2024 році при темпах зростання 187,12 %. Темпи зростання у 2023 році склали 132,63 %, а у 2024 році – 141,07 %, що відображає вплив факторів – збільшення чисельності працівників, підвищення зарплат та можливий вплив інфляції чи кваліфікації. Співставлення темпів зростання показало, що зростання фонду є виправданим за умов пропорційного підвищення продуктивності. На підприємстві у звітному періоді відбувалося аналогічне зростання середньомісячної заробітної плати: з 17 277,57 грн у 2022 році до 31 921,67 грн у 2024 році при загальних темпах зростання у 184,76 %. Найбільший приріст відбувся у 2023 році – 145,52 %. У 2024 році темп зростання сповільнився до 126,95 %, але загальна тенденція підтверджує підвищення мотивації працівників та конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

Дослідження динаміки показало зміну фондоозброєності у 2022–2024 роках: з 414,54 тис. грн/чол. у 2022 році до 465,82 тис. грн/чол. у 2023 році при темпах приросту на 12,37 % завдяки вкладенням у основні фонди, та до 390,77 тис. грн/чол. у 2024 році (зниження на 16,11 % до 2023 року та 5,75 % до 2022 року) через збільшення штату та скорочення вартості фондів. Така динаміка може не впливати негативно, якщо підвищена чисельність працівників сприяє зростанню продуктивності.

Дослідження динаміки змін середньорічної вартості оборотних засобів показало збільшення значення показника з 319 584 тис. грн у 2022 році до 358 007,5 тис. грн у 2023 (при темпах росту 112,01 %). При цьому у 2024 році середньорічна вартість оборотних засобів зросла проти минулого року ще на 26,19 % , загалом – на 41,34 % у порівнянні із 2022 роком. Стабільне зростання оборотних засобів відображає збільшення запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів, що відповідає розширенню діяльності.

Фондомісткість підприємства стабільно знижується: з 0,31 грн до 0,15 грн за три останні роки (зниження на 51,97 %). Падіння на 30,43 % у 2023 році та на 30,96 % у 2024 році відображає меншу залежність доходів від основних активів, що свідчить про ефективне управління ресурсами підприємства.

За звітний період відмічено покращення фондівіддачі: з 3,18 грн у 2022 році до 6,62 грн у 2024 році, що становить приріст на 208,42 %. У 2023 році показник зріс на 143,97 %, а у 2024 році – ще на 144,81 % порівняно з попереднім періодом. Такі результати вказують на ефективне використання основних фондів та вдосконалення виробничих процесів підприємства.

2.2 Аналіз ефективності системи менеджменту підприємства

Ефективність менеджменту компанії, як правило, оцінюють за основними показниками її роботи. Передусім це фінансові результати діяльності, такі як виручка від реалізації, валовий і чистий прибуток, відносні показники прибутковості. Результати дослідження системи менеджменту та її ефективності для підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» проведено на основі комплексу показників, які розраховано в таблицях Б.2-Б.3. Розрахунок зазначених показників для оцінки ефективності управління обґрунтований теорією менеджменту та економічного аналізу, оскільки вони відображають результативність використання ресурсів і вплив управлінських рішень на діяльність підприємства.

Валовий прибуток впродовж останніх трьох років стабільно зростає: у 2023 році на 41,16 % порівняно з 2022 роком, а в 2024 році – на 64,71 % порівняно з 2023 роком. За оцінкою результатів, у 2024 році зростання валового прибутку значно перевищувало зростання собівартості. До того ж, порівняно з 2022 роком, валовий прибуток у 2024 році зріс більш ніж удвічі. Така динаміка обумовлена як зростанням цін на продукцію заводу через удорожчання енергоносіїв, так і активізацією діяльності внаслідок зростання попиту на будівельну продукцію.

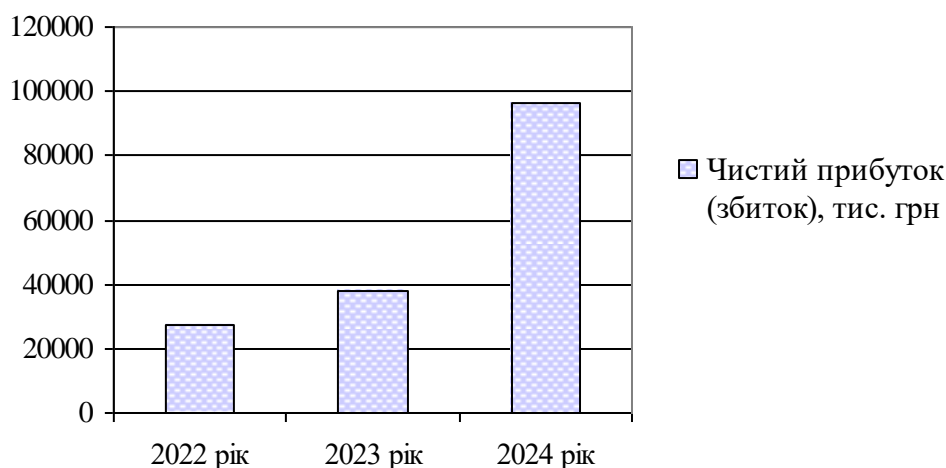


Рисунок 2.4 – Динаміка показника чистого прибутку підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за період 2022-2024 років

Аналогічну динаміку щодо зростання показав чистий прибуток, який у 2023 році зріс на 138,91 %, а у 2024 році – ще на 253,37 % порівняно з попереднім періодом, що продемонстровано на рисунку 2.4.

Рентабельність показує, наскільки ефективно підприємство отримує прибуток відносно використаних ресурсів, доходів чи витрат. Її аналіз висвітлює результативність управління активами та фінансами, що має вирішальне значення для оцінки економічної стійкості компанії. Цей показник взаємодіє з фондівіддачею, фондоозброєністю та чистим прибутком, відображаючи успішність операційних і управлінських процесів. Дослідження рентабельності сприяє виявленню можливостей для покращення діяльності та обґрунтуванню стратегічних рішень. На рисунку 2.5 відображено графічно динаміку показників рентабельності для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за період 2022-2024 років

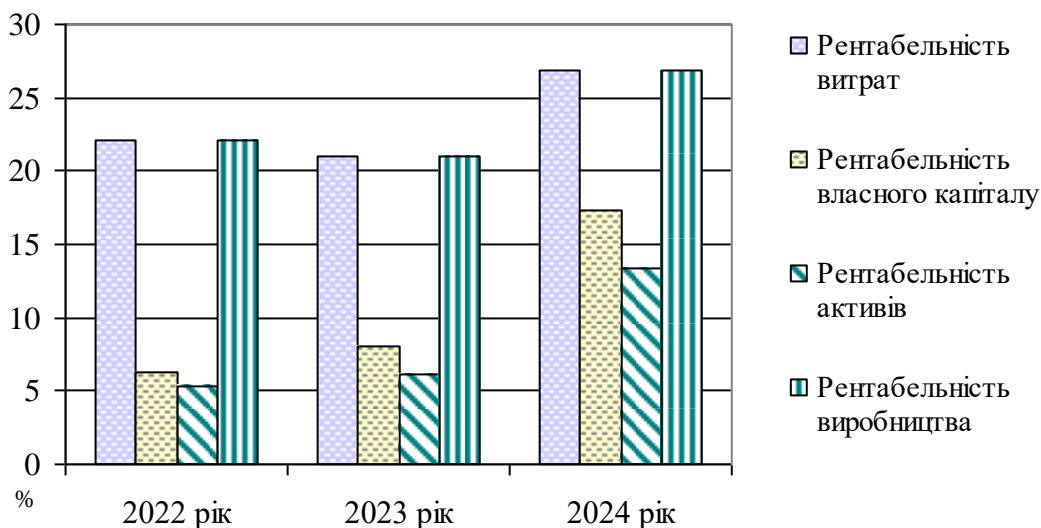


Рисунок 2.5 – Динаміка показників рентабельності заводу

На підприємстві у 2023 році відмічено зниження рентабельності реалізації з 18,09 % до 17,34 % через швидший ріст собівартості порівняно з доходами. У 2024 році показник зріс до 21,16 % завдяки випереджальному зростанню доходів над витратами. У 2024 році також відмічено значне зростання ключових показників рентабельності. Рентабельність витрат зросла з 20,97 % у 2023 році до 26,84 % у 2024 році (або на 128,02 %), що відображає ефективніше використання ресурсів. Рентабельність власного капіталу підскочила з 8,08 % до 17,35 % (на 214,73 %), а рентабельність активів – з 6,19 % до 13,31 % (темпи зростання – 215,02 %), завдяки значному зростанню чистого прибутку при помірному збільшенні капіталу та активів. Рентабельність виробництва також досягла 26,84 % у 2024 році (зростання на 128,02 %), що свідчить про вдосконалення виробничих процесів. Ці результати підкреслюють успішну фінансову стратегію та підвищену ефективність діяльності підприємства.

Відповідно до значень показників, неведених у таблиці Б.3, витрати на управління заводом зростали з такою динамікою: у 2022 році вони дорівнювали 26 495 тис. грн, 38 006 тис. грн – у 2023 при темпах зростання 143,45 %) і 44 252 тис. грн – у 2024 (збільшення на 16,43 %). Простежується сповільнення темпів зростання в 2024 році, що свідчить про оптимізацію адміністративних процесів після їх розширення в 2023 році (рисунок 2.6).

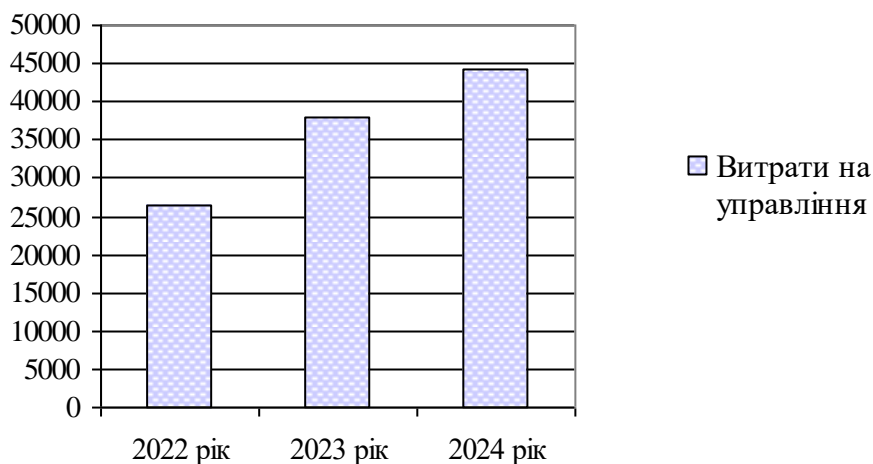


Рисунок 2.6 – Динаміка змін витрат на управління впродовж 2022-2024 років

Питома вага витрат на управління у 2022 році становила 4,68 %, у 2023 зросла до 4,79 % через швидше зростання управлінських витрат, але в 2024 знизилася до 4,21 %, що свідчить про більш ефективні використання адміністративних ресурсів. З даних таблиці встановлено, що у 2023 році управлінські витрати (на 43,45 %) зростали швидше, ніж операційні (лише на 39,92 %), що підвищило питому вагу. Позитивним є зниження питомої ваги в 2024 році, яке пов'язане з повільнішим зростанням управлінських витрат (на 16,43 %) порівняно з операційними (на 32,61 %). Збільшення обсягів виробництва продукції і зростання доходів заводу на 34,93 % дозволило розподілити управлінські витрати на більшу базу, знизивши їх частку.

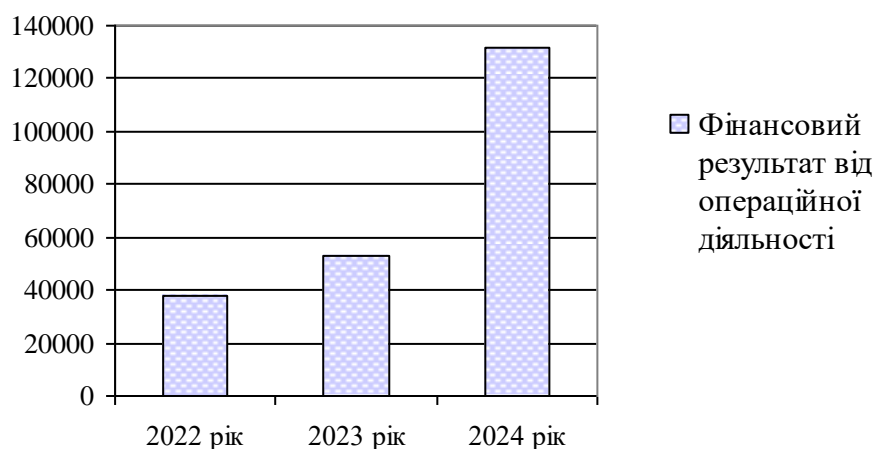


Рисунок 2.7 – Динаміка фінансового результату від операційної діяльності

Вивчення даних звітності показало зростання фінансового результату від операційної діяльності з 38 100 тис. грн у 2022 до 131 309 тис. грн у 2024 році, з піковим зростанням у 2024 році на 147,19 % (рисунок 2.7).

Основними факторами, що визначило таку динаміку є зростання чистого доходу, зниження питомих витрат з 0,83 до 0,79 грн, збільшення інших операційних доходів (з 23 837 до 46 042 тис. грн) та більш ефективний збут (витрати на збут зросли на 32,83 %). Значний стрибок фінансового результату від операційної діяльності у 2024 році демонструє високу ефективність управління основною діяльністю.

Щодо загальних операційних витрат, то темпи зростання сповільнилися у звітному періоді. Темпи приросту у 2023 році проти 2022 року становили 39,92 %, що відображає зростання операційних витрат з 566,515 тис. грн до 792,727 тис. грн у 2023. У 2024 році загальні витрати збільшилися до 1 051 289 тис. грн, що становить 32,61 % приросту. У 2024 році уповільнення темпів зростання пов'язане з оптимізацією закупівель та використанням місцевих постачальників.

Наступний показник – обсяг реалізованої продукції на одну гривню витрат на управління – збільшився з 21,76 грн у 2022 до 25,91 грн у 2024 році при темпах зростання 115,87 %.

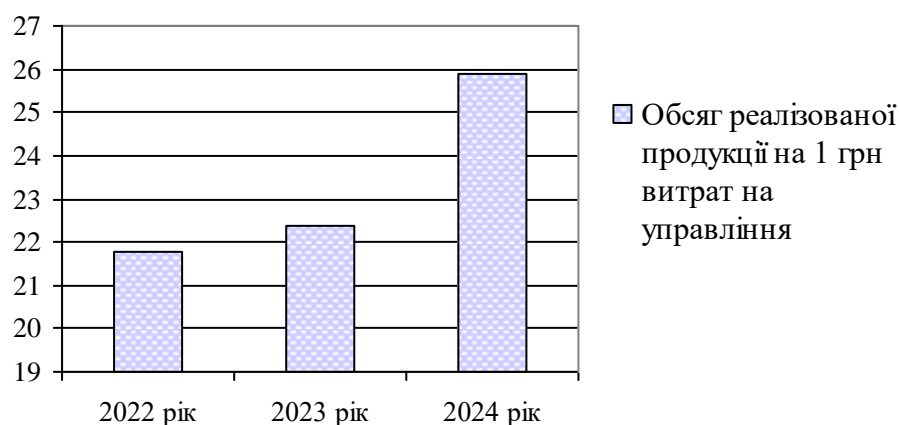


Рисунок 2.8 – Динаміка показника обсягу реалізованої продукції на одну гривню витрат на управління

Перевищення темпів зростання чистого доходу порівняно з темпами росту витрат на управління (134,93 % проти 116,43 %) пов'язано із оптимізацією

управлінських процесів та підвищеним попитом на залізобетонні вироби, що забезпечило вищу віддачу від адміністративних витрат (див. рисунок 2.8). Для оцінки ефективності управління проаналізовано показник операційного прибутку на одну гривню витрат на управління знизився з 1,44 грн у 2022 році до 1,40 грн у 2023 році, але різко зріс до 2,97 грн у 2024 (або на 112,14 %), досягнувши максимуму за три роки (рисунок 2.9).

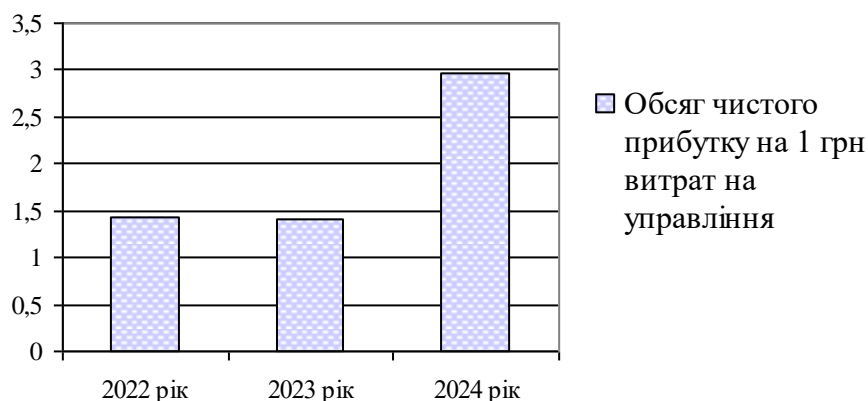


Рисунок 2.9 – Динаміка показника чистого прибутку на одну гривню витрат на управління впродовж 2022-2024 років

Показник відображає суттєве підвищення ефективності управління у 2024 році через швидше зростання прибутку порівняно з витратами на управління.

Ще одним показником для аналізу обрано коефіцієнт співвідношення темпів зміни операційного прибутку та витрат на управління, який з 0,97 у 2023 році зріс до 2,12 у 2024 році (темпи приросту 118,56 %). Таке значення у 2024 році показує позитивний тренд, при якому прибуток (темпи приросту 147,19 %) значно випередив витрати (темпи приросту 16,43 %), що свідчить про високу ефективність управління ресурсами. Таким чином, аналіз дозволив комплексно оцінити економічність, результативність і динаміку управлінських процесів, забезпечуючи основу для прийняття обґрунтованих рішень щодо їх оптимізації.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2024 році досягло значних успіхів, демонструючи зростання доходів, прибутку та рентабельності. Підприємство ефективно використовує свої ресурси, зміцнює фінансову стабільність і має потенціал для подальшого розвитку.

2.3 Оцінка впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на виробничо-господарську діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Оцінка впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на виробничо-комерційну діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є ключовою для ефективного стратегічного управління. Згідно з теорією менеджменту, аналіз внутрішнього середовища (ресурси, процеси, персонал) дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а зовнішнього (ринок, конкуренція, економічні фактори) – можливості й загрози. Це забезпечує адаптацію до змін, підвищення конкурентоспроможності та стійкий розвиток у динамічних умовах.

Підприємство зосереджене на регіональному ринку (Хмельницька, Львівська, Тернопільська, Вінницька області), що знижує транспортні витрати та забезпечує швидке постачання. Тісна співпраця з АТ «Подільський цемент» гарантує стабільне постачання високоякісного цементу за конкурентними цінами.

1. Продукція.

1) Залізобетонні вироби: фундаментні блоки, плити перекриття, дорожні плити, колони, балки; бруківка та тротуарна плитка для благоустрою територій; спеціалізовані конструкції для промислового та житлового будівництва.

2) Столярні вироби: дерев'яні та ПВХ вікна, двері (вхідні та міжкімнатні); інші дерев'яні конструкції (наприклад, рами, підвіконня).

3) Вапняні та цементні розчини: готові будівельні суміші для кладки, штукатурки, заливки; спеціалізовані розчини для різних типів будівельних робіт.

Залізобетонні вироби використовуються в будівництві житлових будинків, промислових об'єктів, доріг, мостів у межах Хмельницької області та сусідніх регіонів. Столярні вироби застосовуються в житловому будівництві та реконструкції, зокрема в рамках державних програм. Розчини використовуються для внутрішніх і зовнішніх будівельних робіт локальними підрядниками. Продукція відповідає українським стандартам (ДСТУ), але даних про міжнародну сертифікацію (наприклад, ISO 14001) немає. Для підвищення конкурентоспроможності необхідна сертифікація за європейськими стандартами.

2. Формат реалізації. Залізобетонні вироби постачаються на будівельні майданчики гуртовими партіями. Столярні вироби реалізуються через прямі продажі або через дистриб'юторів. Розчини доступні в мішках або насипом для місцевих клієнтів.

3. Сировинна база підприємства. Цемент постачається від АТ «Подільський цемент» (Кам'янець-Подільський), що забезпечує стабільну якість і знижує логістичні витрати. Пісок, щебінь та арматура закупаються у місцевих або регіональних постачальників. Деревина та фурнітура для столярних виробів надходять від спеціалізованих постачальників.

4. Технологічна база підприємства має наступні характеристики. Виробництво залізобетонних виробів здійснюється на основі стандартних технологій формування, армування та затвердіння бетону, із використанням цементу від АТ «Подільський цемент». Виробництво столярних виробів (двері, вікна) включає обробку деревини та, можливо, ПВХ або алюмінієвих профілів для вікон. Лінії для виготовлення вапняних і цементних розчинів є менш автоматизованими порівняно з основним виробництвом залізобетону.

5. Можна виділити наступні технологічні обмеження для підприємства.

Обладнання для виробництва залізобетону та розчинів потребує модернізації для підвищення енергоефективності та продуктивності. Відсутність сучасних автоматизованих ліній може обмежувати масштаби виробництва.

6. Гнучкість асортименту. Підприємство пропонує широкий спектр залізобетонних виробів, що дозволяє адаптуватися до потреб різних клієнтів (від приватних забудовників до великих підрядників). Виробництво столярних виробів додає диверсифікацію, хоча ця категорія має менший попит.

7. Економічна стійкість. Незважаючи на воєнний стан, підприємство зберігає операційну діяльність, що свідчить про стабільний попит на продукцію в західних регіонах України. Чистий дохід у 2024 році склав 1 146,513 тис. грн, що вказує на значний внесок у регіональну економіку.

8. Потенціал для екологічних ініціатив. Хоча підприємство поки не впровадило масштабних «зелених» технологій, співпраця з АТ «Подільський цемент» (яке використовує сухий спосіб виробництва) та можливе використання

вторинного бетону відкривають перспективи для рециклінгу та зниження екологічного впливу.

9. Інфраструктурна роль. Забезпечує Хмельницьку область та сусідні регіони (Львівська, Тернопільська, Вінницька) залізобетонними конструкціями для будівництва житлових комплексів, промислових об'єктів, доріг і мостів. Виробництво бруківки та тротуарної плитки сприяє благоустрою міських і сільських територій у рамках регіональних програм. Столярні вироби використовуються в місцевих проектах реконструкції та нового будівництва, зокрема для енергоефективних рішень (вікна, двері). Постачає будівельні розчини для локальних підрядників, що підтримують малі та середні будівельні проекти.

Аналіз будівельної галузі, проведений за даними [25], показав стан ринку будівельної продукції в Україні та Хмельницькій області.

У довоєнний період до 2022 року будівельна галузь демонструвала стабільне зростання. У 2021 році обсяг виконаних будівельних робіт склав 202 млрд грн (зростання на 10,4% до 2020 року). Ринок цементу досяг 10 млн тон у 2021 році, з експортом 970,8 тис. тон. Виробництво будівельних матеріалів оцінювалося в 16 млрд дол. США у 2021 році. Майже 95 % виробленої продукції споживалося на внутрішньому ринку. Слід додати, що програма «Велике будівництво» стимулювала попит на цемент, бетон, залізобетонні вироби.

Період війни (2022–2024 роки) характеризується такими даними.

У 2022 році ринок цементу скоротився на 57 % (до 4,6 млн тон), виробництво цементу – на 50,9 % (до 5,4 млн тон). Особливо важкими наслідками є руйнування інфраструктури – понад 213 тис. будівель і 26 тис. км доріг зруйновано, що створює потребу у відновленні. Відбулося і зміна попиту – переміщення населення до західних регіонів (включаючи Хмельницьку область) створило попит на житлове будівництво. Щодо фінансування, то більшість проектів відновлення фінансується міжнародними донорами, але бюджет (198 млрд грн на 3862 проектів) залишається недостатнім. Період 2023–2024 років (відновлення). Спостерігається зростання попиту на цемент і бетон для реконструкції. Прогнозується відновлення виробництва цементу до 14 млн тон на рік.

Слід звернути увагу на посилення екологічних тенденцій в будівництві. Звертає увагу перехід на сухий спосіб виробництва цементу (наприклад, АТ «Подільський цемент») знижує викиди CO₂ на 30–40 %. Зростає інтерес до рециклінгу будівельних відходів (52% – бетон і залізобетон). Посилюється впровадження стандартів «зеленого» будівництва (ISO 14001, BIM-технології).

Серед основних викликів зазначено дефіцит матеріалів через руйнування потужностей, а також зростання цін на сировину та логістику. Поки спостерігається недостатня інфраструктура для переробки будівельних відходів. Незважаючи на екологічність поки відмічається низька конкурентоспроможність вторинних матеріалів через дешевизну первинної сировини.

При дослідженні стану у Хмельницькій області виділено такі переваги регіону. Хмельницька область розташована у західній частині України, що захищає її від активних бойових дій, сприяючи притоку населення та інвестицій. Наявність АТ «Подільський цемент» забезпечує стабільне постачання цементу для місцевих виробників (включаючи ТДВ «Хмельницькзалізобетон»). І знову слід виділити такий фактор, як попит на житлове та інфраструктурне будівництво зростає через міграцію населення.

Серед проблем, що вирішують будівельні підприємства області, виділено головні. Локальні виробники, такі як ТДВ «Хмельницькзалізобетон», мають низьку частку ринку на національному рівні (0,1–0,2). Існує сильна конкуренція з великими гравцями (наприклад, «Ковальська», «Гранд Бетон»). До того ж для місцевих підприємств обмежені інвестиції в модернізацію обладнання.

Загальні перспективи для будівельної галузі:

- Зростання попиту, пов'язане з масштабними потребами у відновленні інфраструктури (вартістю сотні мільярдів доларів), що стимулюватимуть попит на цемент, бетон, залізобетонні вироби.

- Залучення донорів (MIGA, DFC, USAID) та програми страхування воєнних ризиків сприятимуть міжнародним інвестиціям та фінансуванню.

- Екологічна модернізація передбачає перехід на сухий спосіб виробництва цементу та використання вторинних матеріалів, впровадження BIM-технологій для оптимізації витрат і зниження відходів.

– Для поширення рециклінгу відходів є потенціал переробки, що складає 10–12 млн тон будівельних відходів (70% – щебінь, бетон) для зниження витрат і екологічного навантаження.

Для підприємств області існують можливості для збільшення експорту цементу до країн ЄС (Польща, Румунія, Молдова) після відновлення виробництва, активізація поставок до країн ЄС продукції, сертифікованою за європейськими стандартами. Результати проведеного дослідження оформлено в таблиці SWOT-аналізу підприємства (див. таблиці В.1-В.5).

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має значний потенціал для зростання на ринку будівельних матеріалів, враховуючи позитивну динаміку фінансових показників і сприятливі ринкові умови. Серед перспектив для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» потрібно відмітити потенційне зростання локального попиту, зокрема, зростання житлового будівництва у західних регіонах через міграцію населення. Також важлива співпраця з АТ «Подільський цемент», зокрема, підприємство може отримувати сировину за конкурентними цінами.

Розвиток індустріальних парків у регіоні може залучити інвестиції та сприяти модернізації виробництва, продовження інвестицій у нове обладнання для підвищення продуктивності та зниження собівартості. Хмельницька область може стати пілотним регіоном для переробки будівельних відходів і зниження енерговитрат для відповідності екологічним стандартам, враховуючи відносну стабільність регіону. Для досліджуваного підприємства важливим напрямком є розробка нових продуктів, таких як енергоефективні панелі або модульні конструкції, для задоволення сучасних потреб ринку. Розвиток цифровізації та посилення конкурентоспроможності вимагає активного впровадження ІС для оптимізації управління запасами, логістикою та клієнтськими відносинами.

Ринок будівельних матеріалів в Україні залишається перспективним завдяки державним програмам відновлення інфраструктури та зростанню попиту на житлове будівництво. Проте підприємству необхідно адаптуватися до зростання конкуренції та економічних викликів, щоб зберегти лідерські позиції.

Висновки до розділу 2

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є фінансово стабільним і підприємством, що динамічно розвивається, яке займає міцну позицію на ринку залізобетонних конструкцій. Позитивна динаміка фінансових показників, ефективне управління ресурсами та інвестиції в модернізацію створюють міцну основу для подальшого зростання. Проведений аналіз діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022–2024 роки показав такі результати:

1. Чистий дохід від реалізації продукції зріс із 576 737 тис. грн у 2022 році до 1 146 513 тис. грн у 2024 році. Валовий прибуток за цей період збільшився більш ніж удвічі – з 104 351 тис. грн до 242 646 тис. грн, а чистий прибуток зріс утричі – з 27 429 тис. грн до 96 544 тис. грн.

2. Показники рентабельності також демонструють значне покращення. Рентабельність реалізації зросла з 18 % у 2022 році до 21 % у 2024 році, рентабельність власного капіталу – з 6,21 % до 17,35 %, а рентабельність активів – з 5,28 % до 13,31 %.

3. Загальна сума активів підприємства зросла з 519,560 тис. грн до 725,556 тис. грн за звітний період, що відображає розширення виробничих потужностей і зростання оборотних активів, зокрема запасів і дебіторської заборгованості. Власний капітал збільшився з 441,768 тис. грн до 556,405 тис. грн, що забезпечує фінансову стабільність і знижує залежність від зовнішнього фінансування.

4. Середньорічна вартість основних фондів у 2024 році на 4,67 % менше порівняно з 2023 роком. Водночас підприємство активно інвестує в модернізацію, про що свідчить зростання незавершених капітальних інвестицій з 5 018 тис. грн у 2023 році до 25 947 тис. грн у 2024 році.

5. Середньомісячна заробітна плата зросла за звітний період на 84,76 % до 31 922 грн у 2024 році. Компанія також підтримує місцеву громаду, беручи участь у благодійних проектах і спонсорстві регіональних заходів.

6. Витрати на управління зростали повільніше в 2024 році (тільки на 16,43 % проти приросту на 43,75 % у 2023), що дозволило знизити їх питому вагу до 4,21 % і підвищити ефективність адміністративних ресурсів. Обсяг реалізованої продукції на гривню витрат зріс до 25,91 грн, або на 15,87 %, а прибуток на гривню витрат досяг 2,97 грн (загалом на 112,14 %). У підсумку коефіцієнт співвідношення темпів нарівні 2,12 у 2024 році підтвердив значно випередження прибутком витрат, що є ознакою зрілої системи управління.

Управління підприємством є ефективним, про що свідчать зростання ключових фінансових показників (дохід, прибуток, рентабельність), підвищення продуктивності праці та ефективне використання активів. Загалом, підприємство перейшло від адаптації до ринкових викликів у 2022–2023 роках до впевненого лідерства в ефективності управління в 2024 році, що створює міцну основу для подальшого розвитку.

Дослідження середовища підприємства та його впливу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з використанням SWOT-аналізу дозволило зробити відповідні висновки.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» – стабільне підприємство з високою рентабельністю та потенціалом зростання. Сильні сторони забезпечують конкурентоспроможність, але слабкі сторони потребують уваги. Можливості експорту та цифровізації відкривають перспективи, але конкуренція та економічні ризики вимагають стратегічного підходу. Ринок будівельних матеріалів в Україні залишається перспективним завдяки державним програмам відновлення інфраструктури та зростанню попиту на житлове будівництво. Проте підприємству необхідно адаптуватися до зростання конкуренції та економічних викликів, щоб зберегти лідерські позиції.

3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

3.1 Визначення напрямків удосконалення технології розробки та прийняття рішень на підприємстві

Для удосконалення технології розробки та прийняття управлінських рішень у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» пропонується зосередитися на п'яти ключових напрямках, які безпосередньо стосуються управлінського процесу та підвищення ефективності рішень.

1. Впровадження системи управління даними (ВІ-системи). Впровадження інструментів бізнес-аналітики (наприклад, Power BI) дозволить автоматизувати збір, аналіз і візуалізацію даних для прийняття обґрунтованих рішень. Це підвищить швидкість і точність управлінських рішень завдяки доступу до реальних показників виробництва, фінансів і логістики. Для цього на підприємстві є наявна ІТ-інфраструктура, при необхідності провести навчання персоналу для ознайомлення з інтерфейсом та освоєння базові функції роботи на цій платформі.

2. Розвиток знань та навичок менеджера у процесі підвищення кваліфікації. Проведення тренінгів із лідерства, стратегічного мислення та прийняття рішень для керівників середньої та вищої ланки посилить їхню здатність брати відповідальність за складні рішення. Це підвищить ініціативність і гнучкість у реагуванні на ринкові виклики. Проведення цих заходів потребує активного залучення експертів, а також формування бюджету на навчання.

3. Оптимізація процесів узгодження рішень. Створення чітких регламентів і скорочення бюрократичних процедур для узгодження рішень зменшить часові затримки та підвищить ефективність. Наприклад, впровадження цифрових платформ для швидкого погодження документів (як-от DocuSign) спростить

комунікацію між підрозділами. Для цього можливо буде придбати додаткове програмне забезпечення, внести певні зміни і у внутрішню політику. Результати в значній мірі визначаються можливим опором змінам і залежить від наявного рівня цифровізації.

4. Формування міжфункціональних команд. Створення команд із представників різних відділів (виробництво, фінанси, маркетинг, збут) для спільної розробки рішень сприятиме комплексному підходу та підвищенню якості рішень. Це дозволить враховувати різні перспективи та уникати однобоких підходів. Реалізація цього напрямку не потребує значних ресурсів, крім залучення людського капіталу і певного часу на координацію. Серед обмежуючих факторів впливу – виникнення певних комунікаційних бар'єрів і недостатні лідерські навички.

5. Впровадження системи зворотного зв'язку. Регулярний збір зворотного зв'язку від працівників і клієнтів щодо управлінських рішень допоможе виявляти слабкі місця та коригувати стратегії. Використання анонімних опитувань або цифрових платформ (наприклад, Google Forms) підвищить прозорість і довіру до рішень. Серед базових ресурсів, які забезпечують пропозицію – доступні цифрові інструменти, культура відкритості. Потрібно також готовність працівників до відвертості, відповідальності та об'єктивності в оцінці, якість аналізу даних.

Ці напрями використовують внутрішні ресурси компанії (персонал, IT-інфраструктуру) та мають потенціал для швидкого впровадження, якщо врахувати фактори опору змінам і забезпечити підтримку з боку керівництва.

3.2 Рекомендації щодо оптимізації управлінських процесів

В умовах динамічного зовнішнього середовища та потреби в підвищенні адаптивності виробничого підприємства зростає значення гнучкої та економічно ефективної системи управління. Оптимізація управлінських процесів дозволяє

зменшити дублювання функцій, скоротити витрати та підвищити оперативність прийняття рішень. У воєнний час, коли ресурси обмежені, це особливо важливо для збереження ефективності та гнучкості організації. Раціональна структура управління сприяє кращій координації та швидкій адаптації до змін.

Серед виділених пропозицій для досліджуваного підприємства – скорочення надлишкових управлінських ланок. В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, який посилюється через війну, підходити до оптимізації управлінських ланок потрібно виважено, щоби не зашкодити організаційній ефективності, але й не тримати зайві "баластні" посади. Оптимізація в таких умовах стосується не про людей як "зайвих" у людському сенсі, а про неоптимальну структуру: коли функції дублюються; є зайві ієрархічні рівні; управлінські рішення затягуються через багатоступеневу узгоджувальну систему; частина посад фактично не додає цінності в операційний процес.

Для підприємства, діяльність якого досліджується, при 443 працівниках і 10% управлінського персоналу (~44 особи), можливо, 5–7 посад справді дублюють інші. Мова не йде про значне скорочення. При цьому при обґрунтуванні скорочення управлінських ланок слід враховувати наступні факти.

1. Фінансовий аргумент. Аналіз показав, що на заводі адміністративні витрати складають 4,2 % від обороту – це вище, ніж у багатьох галузях (оптимально — 2–3 %). Річна економія від скорочення (розрахунок наведений нижче) визначена у сумі 2,1 млн грн — що може бути перенаправлено на навчання, автоматизацію чи оплату дефіцитних технічних кадрів. Return on Investment (ROI) заходу – це інвестиції в аудит, також компенсації ~150 тис. грн через внутрішню реорганізацію, а економія — понад 2 млн. гривень

2. Структурно-функціональний аргумент. Дублювання функцій (наприклад, бухгалтерія і відділ економіки, або фінвідділ) створює бюрократію, затягує прийняття рішень і розмиває відповідальність. Наявність кількох заступників без чіткої різниці у функціях — ознака неефективної вертикалі.

3. Організаційний аргумент. Скорочення не означає зниження ефективності — навпаки, перерозподіл обов'язків, навчання і впровадження KPI дозволять

зберегти або навіть покращити результативність. До того ж спрощена структура означає кращу комунікацію і швидші рішення.

Оптимізація управлінських процесів є ключовим фактором підвищення ефективності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Реструктуризація управлінської ієрархії спрямована на зниження адміністративних витрат (44 252 тис. грн у 2024 році) та підвищення гнучкості й координації між підрозділами. Пропонується скорочення надлишкових управлінських ланок і впровадження матричної структури управління.

Пропозиція 1. Скорочення надлишкових управлінських ланок. Пропозиція спрямована на зниження адміністративних витрат шляхом оптимізації управлінської ієрархії, усунувши дублюючі функції та зайві посади. Зокрема, надлишкові управлінські ланки (наприклад, кілька рівнів заступників директорів або керівників відділів) збільшують витрати на заробітну плату, соціальні внески та організаційні ресурси. Аналіз показує, що надлишкові управлінські ланки збільшують адміністративні витрати (4,2% від операційних витрат) та знижують рентабельність. До того ж присутнє дублювання функцій між підрозділами, що суттєво ускладнює координацію (див. таблицю Г.1).

Реалізація пропозиції передбачає наступні кроки:

1) Провести аудит організаційної структури для виявлення надлишкових посад (за 1 місяць, витрати 50 000 грн на зовнішнього консультанта) на основі аналізу функціональної зайнятості кожної управлінської посади із метою виявлення дублювання функцій.

2) Скоротити 10–15 % управлінських посад (приблизно 5–7 посад) шляхом оптимізації структури (зменшення кількості рівнів між операційними підрозділами і керівництвом).

3) Перерозподілити обов'язки між існуючими працівниками для збереження ефективності, організувавши навчання. Здійснити перерозподіл повноважень у межах укрупнених функціональних блоків (виробництво, збут, постачання).

Розрахунок економічного ефекту від впровадження пропозиції наведено у додатку Г, таблиця Г.2. Для зниження опору персоналу через скорочення провести навчання для перерозподілу обов'язків, запропонувати компенсаційні пакети (витрати 100 000 грн). Для зниження ефективності через перерозподіл можна впровадити КРІ для оцінки продуктивності (налаштування за 1 місяць).

Пропозиція 2. Впровадження матричної структури управління. Удосконалення спрямоване на підвищення гнучкості і координації між підрозділами (виробництво, збут, фінанси) шляхом переходу від лінійно-функціональної до матричної структури (див. таблицю Г.3).

Лінійно-функціональна структура створює бар'єри між підрозділами, що уповільнює прийняття рішень (наприклад, затримки в узгодженні бюджетів між фінансами та збутом). Відсутність горизонтальної координації знижує здатність швидко реагувати на ринкові зміни (наприклад, зростання попиту на продукцію). До того ж низька гнучкість ускладнює реалізацію стратегій, таких як диверсифікація постачальників.

Пропозиція полягає у наступному:

1) Впровадити матричну структуру, де працівники підпорядковуються одночасно функціональному керівнику (наприклад, начальнику відділу збуту) та керівнику проекту (наприклад, менеджеру з оптимізації витрат).

2) Створити міжфункціональні команди для вирішення ключових завдань: прогнозування доходу, управління зобов'язаннями, зниження матеріальних затрат.

3) Призначити координаторів проектів (2-3 особи з існуючого персоналу, додаткові витрати на премії — 360 000 грн/рік).

4) Провести пілотне тестування матричної структури у відділах збуту та виробництва (3 місяці). Організувати навчання управлінського персоналу основам роботи в умовах матричної відповідальності (одноразові витрати – 50 000 грн).

Впровадження матричної структури забезпечує підвищення швидкості прийняття рішень на 20 % (за оцінкою аналогічних кейсів у промислових підприємствах), сприяє покращенню координації, що дозволить скоротити витрати на збут (64 758 тис. грн у 2024 році) на 5 % (3 237 900 грн/рік).

Підвищується прозорість комунікації та відповідальність кожного з учасників процесу. Також досягається гнучкість у реалізації стратегій, наприклад, швидкий перерозподіл ресурсів для нових ринків. За даними таблиці Г.4, економічний ефект становитиме у перший рік 2 827 900 грн, у наступні роки – 2 877 900 грн.

Необхідно звернути увагу на можливі конфлікти між функціональними та проектними керівниками, для уникнення яких або їх послаблення необхідно встановити чітке визначення зон відповідальності (розробка регламенту). Для зниження складності адаптації персоналу доцільно організувати тренінги з матричної структури з роз'ясненням переваг та необхідності її впровадження.

Очікувані результати від комплексу пропозицій наведені на рисунку Г.6. Реструктуризація знизить витрати на 4 937 900 грн у перший рік, підвищивши гнучкість і координацію: скорочення ланок — 2 110 тис. грн, матрична структура — 2 827,9 тис. грн у перший рік.

Впровадження реструктуризації управлінської структури та перехід до матричної моделі управління дозволяє ТДВ «Хмельницькзалізобетон» знизити адміністративні витрати, скоротити час ухвалення рішень, підвищити адаптивність управлінської системи до змін ринку та сформувавши передумови для подальшої цифрової трансформації підприємства.

3.3 Пропозиції з розширення аналітичного інструментарію для обґрунтованого прийняття управлінських рішень

Ефективне управління підприємством залежить від якості аналітичної бази, яка забезпечує прогнозування фінансових результатів і управління ризиками. Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» удосконалення аналітичної бази є важливим кроком для підвищення ефективності рішень. Для посилення аналітичної бази прийняття управлінських рішень у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» необхідно зосередитися на вдосконаленні прогнозування та моделювання, що дозволить

підприємству краще оцінювати фінансові перспективи, управляти ризиками та оптимізувати ресурси. У цьому розділі запропоновано заходи щодо прогнозування, сценарного аналізу та впровадження аналітичних інструментів, які підкріплені розрахунками та таблицями.

1. Використання фінансових моделей для прогнозування доходів і витрат.

Фінансові моделі дозволяють систематизувати дані, виявляти тенденції та прогнозувати майбутні результати на основі хронологічних даних. Оптимізація системи підтримки управлінських рішень на основі вдосконаленого аналізу даних передбачає використання таких методів, як прогнозування фінансових показників. Прогнозування дозволяє планувати діяльність підприємства, при цьому можливо використання моделей часових рядів і регресійного аналізу.

1.1. Прогнозування доходу з використанням моделей часових рядів.

Для прогнозування чистого доходу використано експоненційне згладжування з коефіцієнтом $\alpha = 0,7$:

$$F(t) = \alpha \cdot Y(t) + (1 - \alpha) \cdot F(t-1), \quad (3.1)$$

де $F(t)$ — прогноз,

$Y(t)$ — фактичне значення.

Пропонується використання методів прогнозування, таких як експоненційне згладжування або ARIMA (Auto Regressive Integrated Moving Average) для оцінки майбутнього чистого доходу та витрат на основі хронологічних даних за 2022–2024 роки. Чистий дохід підприємства зріс з 576,737 тис. грн (2022 рік) до 849,716 тис. грн (2023 рік, збільшення на 47,33%) і до 1 146,513 тис. грн (2024 рік, на 34,93%). Застосувавши ARIMA до цих даних, можна прогнозувати дохід на 2025 рік, враховуючи сезонність, ринкові тенденції та інфляцію.

За результатами, прогноз доходу на 2025 рік може скласти 1 057 473,9 тис. грн, скоригований до 1 400 000÷1 600 000 тис. грн, якщо темпи зростання збережуться на рівні 20–30% (з урахуванням зниження темпів порівняно з 2024 роком через можливе насичення ринку).

1.2. Регресійний аналіз.

Регресійний аналіз можна використовувати для оцінювання впливу витрат на збут і матеріальних затрат на дохід:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \varepsilon, \quad (3.2)$$

де Y — дохід,

X_1 — витрати на збут,

X_2 — матеріальні затрати.

В таблиці 3.1 наведені дані для регресійного аналізу.

Таблиця 3.1 – Дані для регресійного аналізу

Показники	Значення по роках		
	2022	2023	2024
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	576 737	849 716	1 146 513
2. Витрати на збут, тис. грн	30 464	48 767	64 758
3. Матеріальні затрати, тис. грн	433 574	618 200	813 334

Побудова регресійних моделей, де залежною змінною є чистий дохід, а незалежними – такі фактори, як витрати на збут (64 758 тис. грн у 2024 році), матеріальні затрати (813 334 тис. грн у 2024 році) та кількість працівників (443 у 2024 році). Регресійна модель може оцінити, як зростання витрат на збут на 1% впливає на чистий дохід. З огляду на зростання витрат на збут на 32,78 % у 2024 році (з 48 767 тис. грн у 2023 році), можна оцінити їхній внесок у дохід (1 146 513 тис. грн). Очікуваний результат визначає ключових драйверів доходу (наприклад, витрати на маркетинг чи модернізацію обладнання) та їхньої оптимальної величини для максимізації прибутку.

2. Сценарний аналіз.

Сценарний аналіз оцінює ризики через різні сценарії розвитку. Він є ключовим інструментом для виявлення, оцінки та прогнозування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на фінансову стабільність підприємства. У межах даного підходу було змодельовано три ймовірні сценарії розвитку подій — оптимістичний, базовий та песимістичний — які враховують зміну основних фінансових показників та ризиків.

Сценарії сформовано на основі фінансових даних підприємства за 2023–2024 роки з урахуванням прогнозних показників на 2025 рік (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Сценарний аналіз фінансових показників на 2025 рік

Показник	Сценарії на 2025 рік		
	Оптимістичний	Базовий	Песимістичний
Чистий дохід, тис. грн	1 500 000	1 375 816	1 203 839
Чистий прибуток, тис. грн	120 000 – 130 000	100 000 – 110 000	70 000 – 80 000
Витрати на 1 грн продукції	0,75	0,79	0,85
Поточні зобов'язання, тис. грн	160 000	169 151	200 000

Розглянемо методологічну базу сценарного аналізу.

Оптимістичний сценарій. Передбачає збереження темпів зростання чистого доходу (20–30% на 2025 рік), зниження витрат на 1 грн реалізованої продукції (0,79 грн у 2024 році) до 0,75 грн за рахунок оптимізації виробництва, та стабільну економічну ситуацію. Результат: чистий дохід – 1 500 000 тис. грн, чистий прибуток – 120 000–130 000 тис. грн.

Базовий сценарій. Темпи зростання доходу знижуються до 15–20% через ринкові обмеження, витрати зростають на 10% (до 1 156 418 тис. грн), а зобов'язання стабілізуються. Результат: чистий дохід – 1 375 816 тис. грн, чистий прибуток – 100 000–110 000 тис. грн.

Песимістичний сценарій. Зростання доходу сповільнюється до 5–10% через економічні фактори (інфляція, зростання цін на матеріали), зобов'язання зростають до 200 000 тис. грн через додаткові кредити. Результат: чистий дохід – 1 203 839 тис. грн, чистий прибуток – 70 000–80 000 тис. грн.

Сценарний аналіз дозволяє оцінити вплив різних сценаріїв (оптимістичного, базового, песимістичного) на фінансові результати та управлінські рішення. Зростання поточних зобов'язань до 169 151 тис. грн у 2024 році (на 17,46% порівняно з 143 999 тис. грн у 2023 році) вказує на потенційні фінансові ризики, які необхідно врахувати.

На рисунку 3.1 вище наведено візуалізацію сценаріїв з урахуванням діапазону прибутковості:

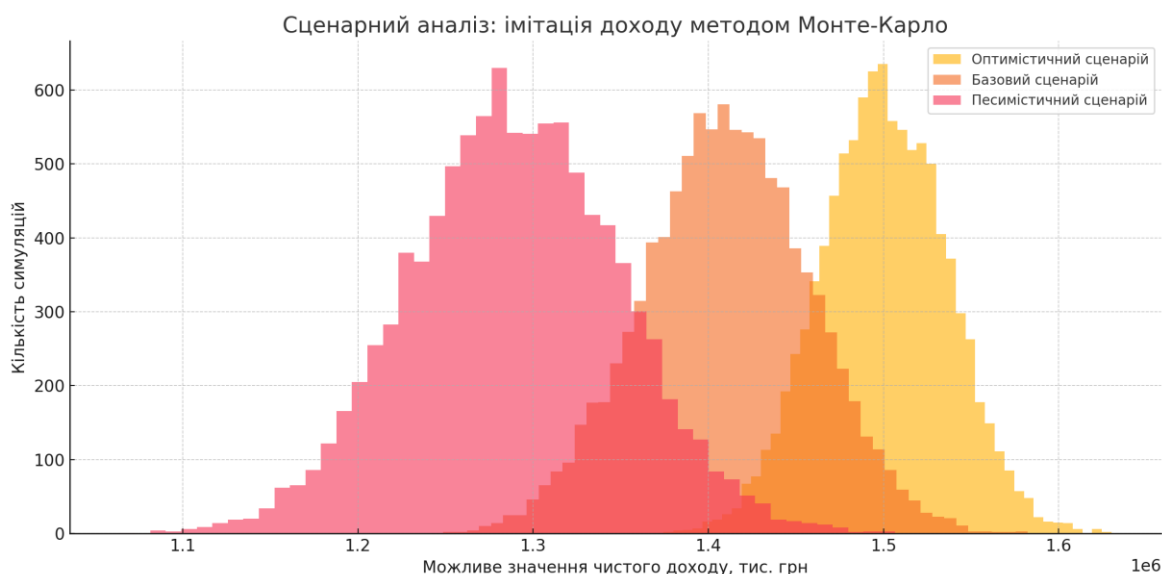


Рисунок 3.1 – Сценарний аналіз: імітація доходу методом Монте-Карло

Графік зверху показує чистий дохід та розкид прибутку у кожному сценарії.

Для управління ризиками пропонується реструктуризація кредитів і аналіз ринкових трендів. Ключові ризики для аналізу виділено фінансові ризики, операційні ризики, ринкові ризики та організаційні ризики (див. таблицю Г.6). Аналіз діяльності підприємства і отримані сценарні дані вказують на зростання короткострокових кредитів (з 30 000 тис. грн у 2023 році до 40 663 тис. грн у 2024 році), що може підвищити фінансові витрати (7 741 тис. грн у 2024 році).

Зростання матеріальних затрат (813 334 тис. грн у 2024 році) через інфляцію або перебої в постачанні пов'язані з операційними ризиками. Ринкові ризики можуть виникнути через зміну попиту на залізобетонні вироби через економічні або конкурентні фактори. До організаційних ризиків віднесено недостатня кваліфікація персоналу для роботи з новими аналітичними інструментами.

Необхідно визначити заходами для управління ризиками. Серед них основним є хеджування фінансових ризиків через реструктуризацію боргу (169,151 тис. грн поточних зобов'язань) шляхом заміни короткострокових кредитів на

довгострокові з нижчими ставками. Необхідно провести диверсифікацію постачальників для зменшення залежності від одного джерела матеріалів для зниження матеріальних затрат. Також потрібний систематичний моніторинг ринку для аналізу ринкових трендів та попиту на будівельні матеріали.

При впровадженні сценарного аналізу для оцінки ризиків потрібні такі аналітичні інструменти, як програмне забезпечення Monte Carlo Simulation (у Python або R) для оцінки ймовірностей сценаріїв, або спеціалізовані інструменти, як Oracle Crystal Ball. Інформаційна база даних підприємства повинна оновлювати фінансові звіти (зобов'язання, витрати, дохід), збирати зовнішні ринкові дані, основна умова – наявність хронологічних даних для побудови сценаріїв.. Аналітичні інструменти можуть активно використовувати у своїй роботі бухгалтерський персонал та аналітики для впровадження моделей.

2. Приклади інтеграції сучасних інструментів бізнес-аналітики у процес прийняття стратегічних і тактичних рішень на ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Аналітичні дашборди — це інтерактивні інструменти візуалізації даних, які об'єднують ключові показники ефективності (KPI) у зрозумілому графічному форматі. Вони дозволяють менеджерам і аналітикам швидко оцінювати стан бізнесу, виявляти тенденції та приймати обґрунтовані рішення. Аналітичні дашборди є сучасним інструментом бізнес-аналітики, який забезпечує візуалізацію ключових показників ефективності (KPI) у реальному часі, сприяючи швидкому прийняттю управлінських рішень.

Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» впровадження дашбордів у платформі Power BI дозволить моніторити чистий дохід, витрати та рентабельність, оптимізуючи аналітичні процеси та знижуючи операційні ризики.

Power BI — це платформа бізнес-аналітики від Microsoft, яка дозволяє створювати аналітичні дашборди шляхом інтеграції даних із різних джерел (Excel, 1С, SQL-бази). Аналітичний дашборд у Power BI інтегрує дані з фінансових звітів підприємства, представляючи їх у вигляді графіків, діаграм і таблиць. Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» Power BI підходить через низьку вартість ліцензії (близько 50 000 грн для базового пакета на 5–10 користувачів). До цього слід

додати простоту інтеграції через сумісність із фінансовими системами підприємства. Платформа має зручний функціонал – інструменти для створення графіків, прогнозів і сценаріїв.

Основні функції дашборду: моніторинг доходу та витрат у реальному часі, аналіз рентабельності за продуктами чи періодами, візуалізація сценаріїв розвитку для оцінки ризиків. Для підприємства дашборди забезпечать:

- швидке виявлення тенденцій, наприклад, зростання витрат на збут;
- скорочення часу на аналіз фінансових звітів на 30% (замість ручного аналізу звітів у Excel), що еквівалентно економії 120 000 грн на рік;
- підвищення якості рішень шляхом наочного представлення даних – візуалізація рентабельності допомагає оптимізувати витрати, наприклад, скоротити адміністративні витрати;
- управління ризиками – дашборди можуть відображати сценарії (оптимістичний, базовий, песимістичний), допомагаючи оцінити, наприклад, вплив зростання зобов'язань.

3. Розрахунок витрат і економічного ефекту.

Впровадження Power BI потребує витрат на ліцензію на 1 рік для 5 користувачів та налаштування — 50 000 грн. Економія досягається за рахунок скорочення часу на аналіз. Якщо аналітик із зарплатою 20 000 грн/місяць економить 0,5 робочого часу щомісяця, річна економія:

$$E = 20\,000 \cdot 0,5 \cdot 12 = 120\,000 \text{ грн/рік.}$$

Економічний ефект дорівнюватиме:

$E_{\text{net}} = 120\,000 - 50\,000 = 70\,000$ грн у перший рік. У наступні роки ефект — 120 000 грн щорічно.

У процесі впровадження аналітичного підходу до оцінювання фінансових показників та ризиків доцільно використовувати низку програмних інструментів, що відповідають рівню складності поставлених завдань.

Для базового прогнозування та обробки табличних даних доцільно використовувати стандартні інструменти електронних таблиць, такі як Microsoft Excel або Google Sheets, що забезпечують оперативну обробку даних та побудову

динамічних моделей на початковому рівні. Для реалізації складних статистичних та машинних моделей рекомендовано застосовувати мови програмування Python (з бібліотеками pandas, statsmodels, scikit-learn) або R, які забезпечують широку гнучкість, модульність та автоматизацію аналізу. Для побудови інтерактивних дашбордів та візуалізації ключових показників діяльності підприємства ефективними є платформи Power BI та Tableau, що дають змогу інтегрувати дані з різних джерел, здійснювати моніторинг у реальному часі та формувати зрозуміле представлення інформації для прийняття управлінських рішень.

З метою забезпечення ефективного впровадження нових аналітичних інструментів необхідно здійснити підвищення кваліфікації працівників. Проведення цільових навчальних заходів (тренінгів, воркшопів) для фахівців бухгалтерського та аналітичного підрозділів щодо використання сучасних інструментів обробки та візуалізації даних. У разі потреби — залучення зовнішніх експертів або консалтингових компаній для впровадження, адаптації та налаштування математичних моделей, а також для трансферу відповідних знань у межах організації.

Впровадження дашбордів у Power BI оптимізує моніторинг фінансових показників, скорочує час на аналіз і підвищує якість управлінських рішень. Запропоновані заходи підвищать точність прогнозів і забезпечать економічний ефект — 70 000 грн у перший рік і 120 000 грн щорічно надалі.

Висновки до розділу 3

Для вирішення основної мети дослідження в роботі запропоновано шляхи підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

1. Визначено найбільш актуальні напрямки удосконалення технології розробки та прийняття рішень на підприємстві:

– на основі проведеного аналізу діяльності підприємства запропоновано ключові напрями, які безпосередньо стосуються управлінського процесу та підвищення ефективності рішень: впровадження системи управління даними (ВІ-системи); розвиток знань та навичок менеджера у процесі підвищення кваліфікації; здійснення оптимізації процесів узгодження рішень; формування міжфункціональних команд з впровадженням системи зворотного зв'язку.

2. Розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації управлінських процесів шляхом скорочення надлишкових управлінських ланок і впровадження матричної структури управління:

– зменшення надлишкових управлінських ланок спрямовано на зниження адміністративних витрат шляхом оптимізації управлінської ієрархії через усунення дублюючих функцій та зайвих посад для зменшення кількості рівнів між операційними підрозділами і керівництвом;

– пропозиція передбачає перерозподіл повноважень у межах укрупнених функціональних блоків (виробництво, збут, постачання);

– впровадження матричної структури управління спрямовано на перехід від лінійно-функціональної до матричної структури і створення міжфункціональних команд для вирішення ключових завдань в окремих блоках (збут, фінанси);

– впровадження матричної структури забезпечує підвищення швидкості прийняття рішень на 20 %, сприяє покращенню координації, досягненню гнучкості у реалізації стратегій, що дозволить скоротити витрати на збут на 5 %. За розрахунками економічний ефект становитиме у перший рік 2 827 900 грн, у наступні роки – 2 877 900 грн.

– в результаті проведення реструктуризації очікується зниження витрат на 4 937 900 грн у перший рік, в тому числі, за рахунок скорочення ланок — 2 110 тис. грн, впровадження матричної структури — 2 827,9 тис. грн у перший рік.

Проведення реструктуризації управлінської структури та перехід до матричної моделі управління дозволяє ТДВ «Хмельницькзалізобетон» знизити адміністративні витрати, скоротити час ухвалення рішень, підвищити адаптивність управлінської системи до змін ринку та сформулювати передумови для подальшої цифрової трансформації підприємства.

3. Представлено пропозиції щодо розширення аналітичного інструментарію для обґрунтованого прийняття управлінських рішень.

1) Для підвищення ефективності управління на підприємстві представлено рекомендації з удосконалення аналітичної бази прийняття управлінських рішень на основі використання інструментів прогнозування та моделювання при оцінці фінансових перспектив, управління ризиками та оптимізації ресурсів:

- розглянуто використання фінансових моделей для прогнозування доходів і витрат з використанням моделей часових рядів і регресійного аналізу;

- запропоновано використання таких методів прогнозування, як експоненційне згладжування або ARIMA (Auto Regressive Integrated Moving Average) для оцінки майбутнього чистого доходу та витрат на основі бази даних за попередні роки, враховуючи сезонність, ринкові тенденції та інфляцію;

- на основі регресійного аналізу оцінено вплив витрат на збут і матеріальних затрат на дохід.

- застосування сценарного аналізу дозволило оцінити вплив різних сценаріїв (оптимістичного, базового, песимістичного) на фінансові результати та управлінські рішення;

- в межах сценарного аналізу виділено ключові ризики, для управління ризиками запропоновано реструктуризація кредитів і аналіз ринкових трендів;

- для оцінки ймовірностей сценаріїв розглянуто такі аналітичні інструменти, як програмне забезпечення Monte Carlo Simulation (у Python або R), а також спеціалізовані інструменти, як Oracle Crystal Ball.

2) Наведено приклади інтеграції сучасних інструментів бізнес-аналітики у процес прийняття стратегічних і тактичних рішень на підприємстві:

- для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» впровадження дашбордів у платформі Power BI дозволить моніторити чистий дохід, витрати та рентабельність, оптимізуючи аналітичні процеси та знижуючи операційні ризики.

Представлені пропозиції щодо оптимізація управлінських процесів, використання методів прогнозування, сценарного аналізу та впровадження аналітичних інструментів бізнес-аналітики забезпечують підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві.

ВИСНОВКИ

Розробка та прийняття оптимальних управлінських рішень підприємствами будівельної галузі в ринкових умовах відбувається в умовах неповноти та недостатності інформації про параметри ринкової кон'юнктури, а також обмеженість економічних ресурсів (чинників виробництва). Метою дипломної роботи є аналіз та систематизація підходів до забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень, розробка практичних рекомендацій, спрямованих на забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» – велике підприємство, на якому працює більше 430 осіб з заробітною платою, яка перевищує середньогалузевий рівень в окремих регіонах країни. Підприємство щорічно нарощує випуск продукції та обсяги житлового будівництва. На основі проведеного аналізу діяльності за 2022-2024 роки сформовано загальні висновки щодо результатів роботи підприємства.

1. Підприємство демонструє позитивну динаміку фінансових результатів протягом усього звітного періоду. Чистий дохід, валовий прибуток і чистий прибуток зростали, причому в 2024 році спостерігається значне прискорення зростання чистого прибутку (на 253.37% порівняно з 2023 роком).

2. Хоча собівартість реалізованої продукції зростала, через посилення контролю над витратами темпи її зростання в 2024 році були нижчими за темпи зростання доходу, що позитивно вплинуло на рентабельність.

3. Більшість показників рентабельності (реалізації, витрат, власного капіталу, активів, виробництва) через ефективніше управління ресурсами показали значне покращення в 2024 році після незначного зниження або помірною зростання в 2023 році. Привабливим для інвесторів робить підприємство найбільше зростання по рентабельності власного капіталу (до 17,35 %) та активів (до 13,31 %).

4. Зростання власного капіталу на 17,9 % у 2024 році та активів на 17,82 % зміцнює фінансову стабільність підприємства. Зауважимо, що підприємство не має довгострокових зобов'язань, що знижує фінансові ризики.

5. Зростання оборотних активів, зокрема запасів і дебіторської заборгованості (з 55,349 до 65,111 тис. грн у 2024 році) вказує на розширення операційної діяльності, але потребує уваги до управління ліквідністю.

6. Дослідження середовища підприємства та його впливу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з використанням SWOT-аналізу дозволило зробити відповідні висновки та визначити перспективи розвитку підприємства. Управління підприємством є ефективним, про що свідчать зростання ключових фінансових показників (дохід, прибуток, рентабельність), підвищення продуктивності праці та ефективне використання активів. Проте підприємству необхідно адаптуватися до зростання конкуренції та економічних викликів, щоб зберегти лідерські позиції.

Для вирішення завдань дослідження в роботі запропоновано шляхи підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень для підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

1. Визначено найбільш актуальні напрямки удосконалення технології розробки та прийняття рішень на підприємстві:

– на основі проведеного аналізу діяльності підприємства запропоновано ключові напрями, які безпосередньо стосуються управлінського процесу та підвищення ефективності рішень: впровадження системи управління даними (BI-системи); розвиток знань та навичок менеджера у процесі підвищення кваліфікації; здійснення оптимізації процесів узгодження рішень; формування міжфункціональних команд з впровадженням системи зворотного зв'язку.

2. Розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації управлінських процесів шляхом скорочення надлишкових управлінських ланок і впровадження матричної структури управління:

– зменшення надлишкових управлінських ланок спрямовано на зниження адміністративних витрат шляхом оптимізації управлінської ієрархії через усунення дублюючих функцій та зайвих посад для зменшення кількості рівнів між операційними підрозділами і керівництвом;

- впровадження матричної структури управління спрямовано на перехід від лінійно-функціональної до матричної структури і створення міжфункціональних команд для вирішення ключових завдань в окремих блоках (збут, фінанси);

- впровадження проекту забезпечує підвищення швидкості прийняття рішень на 20 %, сприяє покращенню координації, досягненню гнучкості у реалізації стратегій, що дозволить скоротити витрати на збут на 5 %;

- в результаті проведення реструктуризації очікується зниження витрат на 4 937 900 грн у перший рік, в тому числі, за рахунок скорочення ланок — 2 110 тис. грн, впровадження матричної структури — 2 827,9 тис. грн у перший рік.

3. Представлено пропозиції щодо розширення аналітичного інструментарію для обґрунтованого прийняття управлінських рішень.

1) Для підвищення ефективності управління на підприємстві представлено рекомендації з удосконалення аналітичної бази прийняття управлінських рішень на основі використання інструментів прогнозування та моделювання при оцінці фінансових перспектив, управління ризиками та оптимізації ресурсів:

- розглянуто використання фінансових моделей для прогнозування доходів і витрат з використанням моделей часових рядів і регресійного аналізу;

- застосування сценарного аналізу дозволило оцінити вплив різних сценаріїв на фінансові результати та управлінські рішення;

- для оцінки ймовірностей сценаріїв розглянуто такі аналітичні інструменти, як програмне забезпечення Monte Carlo Simulation (у Python або R), а також спеціалізовані інструменти, як Oracle Crystal Ball.

2) Наведено приклади інтеграції сучасних інструментів бізнес-аналітики у процес прийняття стратегічних і тактичних рішень на підприємстві:

- для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» впровадження дашбордів у платформі Power BI дозволить моніторити чистий дохід, витрати та рентабельність, оптимізуючи аналітичні процеси та знижуючи операційні ризики.

Представлені пропозиції щодо оптимізації управлінських процесів, використання методів прогнозування, сценарного аналізу та впровадження аналітичних інструментів бізнес-аналітики забезпечують підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Андрущенко Н. О. Умови і чинники якості управлінських рішень на торговельному підприємстві / Н. О. Андрущенко // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2019. – Вип. 4 (21). – С. 137–141.
2. Батюк Б. Б. Теорія прийняття управлінських рішень в менеджменті підприємства та їх класифікація / Б. Б. Батюк, І. В. Вороний // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія : Економічні науки. – 2016. – Т. 18, № 2. – С. 3-8.
3. Бутко М. П., Бутко І. М., Машенко В. П. Теорія прийняття рішень : підручник / за заг. ред. М. П. Бутка. – Київ : «Центр учбової літератури», 2015. – 360 с
4. Віхляєва С. І. Шляхи оптимізації управлінських рішень підприємства в умовах ризику та невизначеності / С. І. Віхляєва, В. І. Федяй // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». – 2016. – № 67. – С. 143-147.
5. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. – К.: Кондор, 2019. – 187 с.
6. Груб'як С.В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень / С.В. Груб'як // Економіка і суспільство, 2017. – № 11. – С. 201-204.
7. Економічне обґрунтування управлінських рішень : методичні вказівки до вивчення дисципліни для студентів спеціальності «Менеджмент» / І. В. Бабій, І. В. Грабовська. – Хмельницький : ХНУ, 2017. – 237 с.
8. Євтушенко О. Н. Управлінські рішення: сутність та характерні риси / О. Н. Євтушенко // Наукові праці Чорноморського державного університету імені П. Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». – Серія: Державне управління. – 2016. – Т. 239, Вип. 237. – С. 47–51.
9. Загороднюк О.В. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень / О.В. Загороднюк, М.В. Півторак, Л.М. Малюга // Економіка та управління підприємствами. – 2019. – Вип. 4 (15). – С. 94–98.

10. Зубко Т. Л. Система показників оцінки ефективності стратегічних рішень підприємства / Т. Л. Зубко, Н. М. Новікова // Економіка. Фінанси. Право. – 2017. – № 5/1. – С. 12–17.

11. Інтелектуальні інформаційні технології у прийнятті ефективних рішень в управлінні підприємством/ С.І. Доценко, В.І. Савенко, С.О.Базиленко, В.В. Ключова, С.П. Пальчик, Д.Я. Гігінейшвілі // Управління розвитком складних систем. – 2018. – № 34. – С. 161–169.

12. Корецька Н. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві / Н. Корецька, А. Фещук, Х. Томша // Економічний форум. – 2021. – № 2. – С. 88–100.

13. Лесько О.Й., Причепя І.В., Кот Н.О. Напрямки підвищення ефективності менеджменту підприємства за сучасних умов / Лесько О.Й., Причепя І.В., Кот Н.О. // Економічний простір : Збірник наукових праць. – 2015. – № 97. – С. 213–221.

14. Лозовський О.М. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організації / О. М. Лозовський, М. А. Горшков // Економіка і суспільство, 2017. – № 11. – С. 201-204.

15. Негрій М.В., Тужик К.Л. Теорія прийняття рішень: навч. посібник. – Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 272 с.

16. Офіційний сайт ТДВ «Хмельницькзалізобетон». – URL: <https://hzb.com.ua/> (дата звернення: 03.03.2025).

17. Петруня Ю.Є., Говоруха В.Б., Літовченко Б.В. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2017. – 216 с.

18. Пилипів Н. І., Максимів Ю. В., П'ятничук І. Д. Управлінський облік : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Електронні дані. – Івано-Франківськ, 2018. – 380 с.

19. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. – Луцьк : Вежа-Друк, 2018. – 336 с. – URL: http://www.esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/15846/1/Polinkevych_Volynets_OGROR2018.pdf3 (дата звернення: 20.04.2025)

20. Прийняття рішень: теорія та практика : підручник / А. В. Катренко, В. В. Пасічник. – Львів : «Новий Світ – 2000», 2015. – 447 с.
21. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.; за ред. Ю. Є. Петруні. 3-тє вид., переробл. і доп. – Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. – 209 с.
22. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / [Ю.Є.Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю.Є. Петруні. – [3-тє вид., переробл. і доп.]. – Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. – 209 с.
23. Проненко Т. Є. Ефективність прийняття й оцінки управлінських рішень у системі менеджменту / Т. Є. Проненко // Агросвіт. – 2016. – № 10. – С. 53-55.
24. Стаднік В.В. Менеджмент : підручник / В.В. Стаднік, М.А. Йохна. – К. : Академвидав, 2010. – 472 с.
25. Структурні зміни та виклики в будівельній індустрії України: аналіз та прогнози. Київська школа економіки за ініціативи ЄБА. – 2024. – 111 с.
26. Теорія прийняття рішень підручник. / за заг. ред. М. П. Бутка [Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін.]. – К. : ЦУЛ, 2015. – 360 с.
27. Турко Д. О., Скачков О. М. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. до практикуму. – Харків : Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2018. – 72 с.
28. Чередник В. А. Теоретична сутність поняття «управлінське рішення» та класифікація управлінських рішень / В. А. Чередник // Економічний вісник університету. – 2016. – Вип. 31(1). – С. 189-193.
29. Шоробура І.В. Сучасні вимоги до управлінського рішення / І.В. Шоробура // Молодь і ринок. – 2018. – № 8(163). – С. 17–21.
30. Яковлєв А.І. Методика визначення ефективності інвестицій, інновацій, господарських рішень в сучасних умовах. – Вид. 2-е, переробл. і доп. Х: видво «Підручник НТУ «ХП», 2017. – 100 с.

ДОДАТОК А

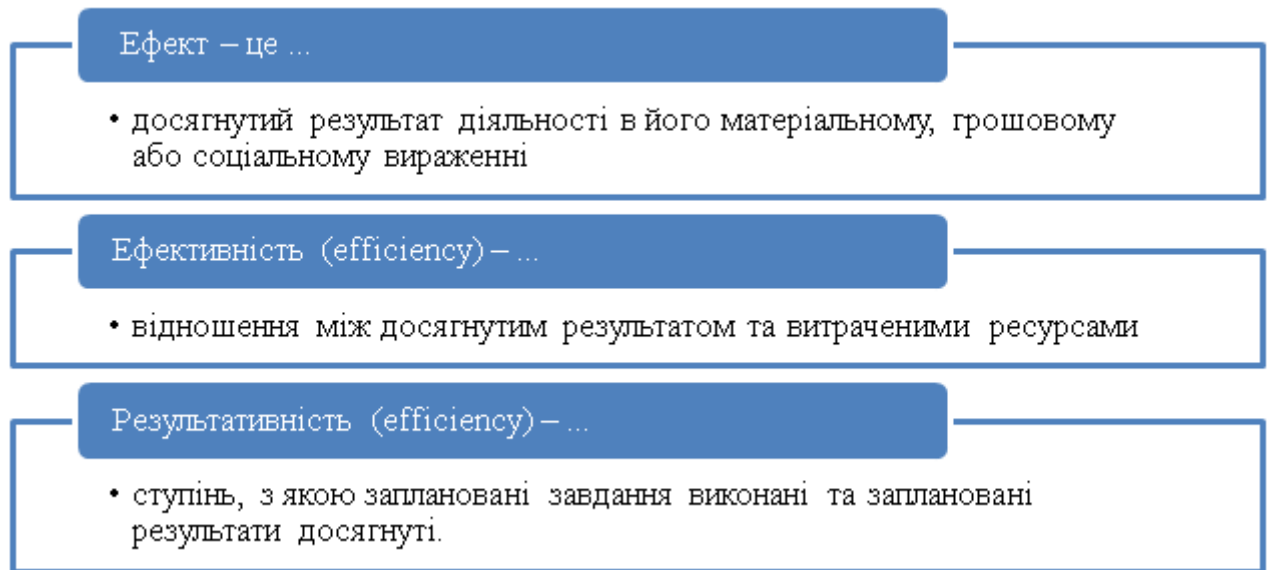


Рисунок А.1 – Значення понять «ефект», «ефективність» та «результативність»

Продовження додатку А

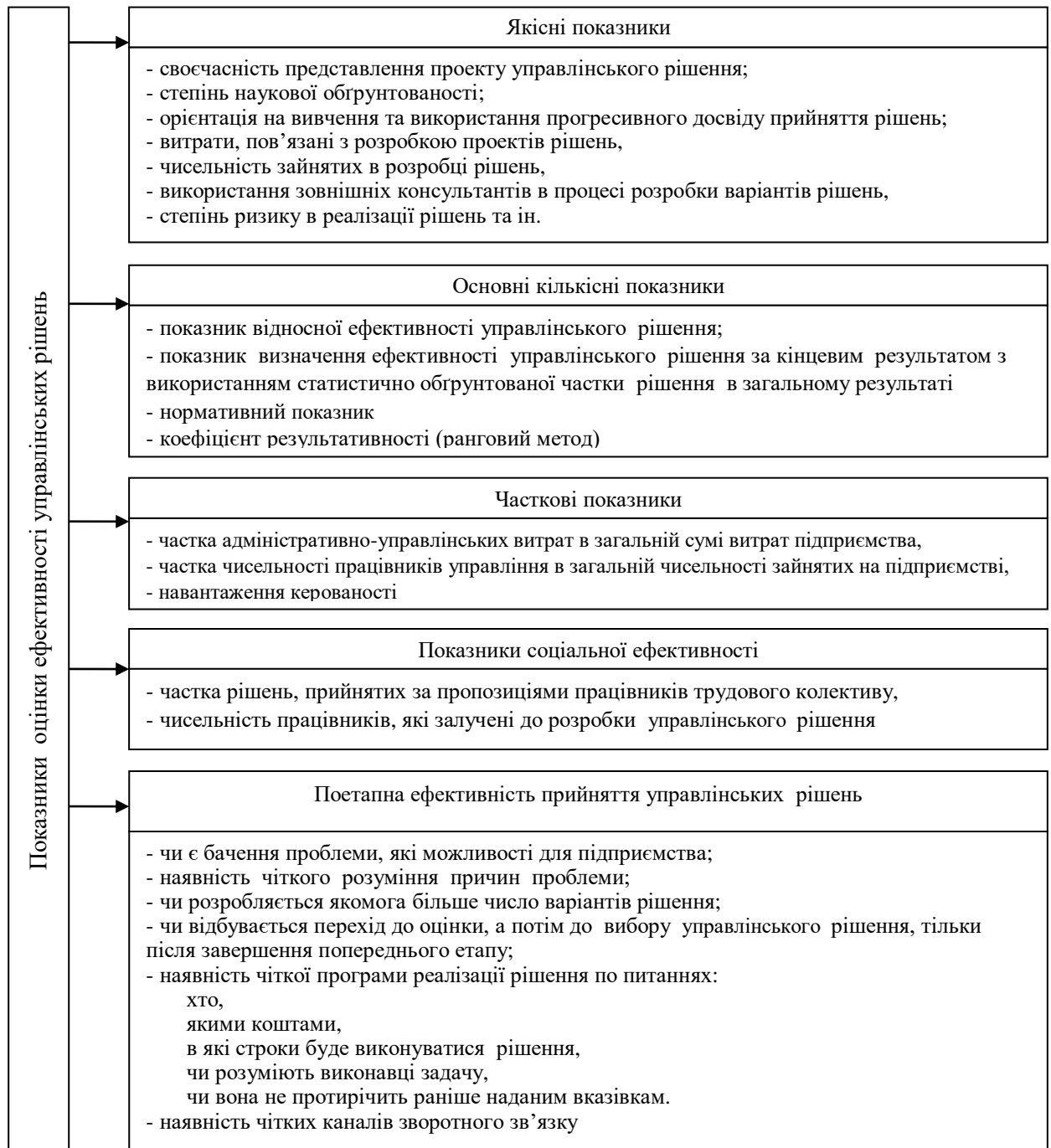


Рисунок А.2 - Система показників визначення ефективності прийняття управлінських рішень на промисловому підприємстві [14]

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Аналіз техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показники	Од. вим.	Роки			Темпи росту (зниження), %		
		2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	тис. грн	576737	849716	1146513	147,33	134,93	198,79
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	472386	702409	903867	148,67	128,68	191,33
3. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	104351	147307	242646	141,16	164,71	232,52
4. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	27429	38102	96544	138,91	253,37	351,98
5. Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,82	0,83	0,79	100,69	95,31	96,00
6. Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	181567	185863	173112	102,36	93,13	95,33
7. Середньооблікова кількість працюючих	чол.	438	399	443	91,10	111,03	101,14
8. Середньорічна вартість оборотних засобів	тис. грн	319584	358007,5	451807,5	112,01	126,19	141,34
9. Середньорічний виробіток	тис. грн	1316,75	2129,86	2588,05	161,74	121,50	196,48
10. Річний фонд оплати праці	тис. грн	90784	120393	169841	132,63	141,07	187,12
11. Середньомісячна заробітна плата	грн	17277,57	25144,50	31921,67	145,52	126,95	184,76
12. Рентабельність виробництва	%	22,09	20,97	26,84	94,93	128,02	121,52
13. Фондомісткість, грн	грн	0,31	0,22	0,15	69,57	69,04	48,03
14. Фондовіддача, грн	грн	3,18	4,57	6,62	143,97	144,81	208,42
15. Фондоозброєність, тис.грн/чол.	грн	414,54	465,82	390,77	112,37	83,89	94,25

Продовження додатку Б

Таблиця Б.2 – Аналіз фінансових результатів та показників рентабельності діяльності підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022-2024 роки

Найменування показників	Од. виміру	Значення по роках			Темпи зміни, % до попереднього року	
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг	тис. грн	576737	849716	1146513	147,33	134,93
2. Повна собівартість реалізованої продукції	тис. грн	472386	702409	903867	148,67	128,68
3. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	104351	147307	242646	141,16	164,71
4. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	27429	38102	96544	138,91	253,37
5. Загальна сума активів	тис. грн	519560	615864	725556	118,52	117,82
6. Власний капітал	тис. грн	441768	471865	556405	106,81	117,90
7. Рентабельність:						
· реалізації	%	18,09	17,34	21,16	95,86	122,03
· витрат	%	22,09	20,97	26,84	94,93	128,02
· власного капіталу	%	6,21	8,08	17,35	130,11	214,73
· активів	%	5,28	6,19	13,31	117,23	215,02
8. Рентабельність виробництва	%	22,09	20,97	26,84	94,93	128,02

Продовження додатку Б

Таблиця Б.3 – Динаміка показників ефективності управління в ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022-2024 роки

Показники	Од. вим.	Значення по роках			Темпи зміни, % до попереднього року	
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7
1. Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	тис. грн	576737	849716	1146513	147,33	134,93
2. Витрати на управління	тис. грн	26495	38006	44252	143,45	116,43
3. Загальні операційні витрати	тис. грн	566515	792727	1051289	139,92	132,61
4. Питома вага витрат на управління в загальних витратах	%	4,68	4,79	4,21	102,35	87,89
5. Фінансовий результат від операційної діяльності: - прибуток	тис. грн	38100	53121	131309	139,43	247,19
6. Обсяг реалізованої продукції, що припадає на одну гривню витрат на управління	грн	21,76	22,36	25,91	102,76	115,87
7. Операційний прибуток на одну гривню витрат на управління	грн	1,44	1,40	2,97	97,22	212,14
8. Коефіцієнт співвідношення темпів зміни операційного прибутку і темпів зміни витрат на управління	-	-	0,97	2,12	-	218,56

Додаток В

Таблиця В.1 – Оцінка факторів внутрішнього середовища підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (профіль підприємства)¹

№	Показники	Бали		
		1	2	3
1.	Ступінь досягнення цілей		✓	
2.	Ступінь доцільності організаційної структури		✓	
3.	Рівень комунікаційних зв'язків у підприємства		✓	
4.	Стиль правління		✓	
5.	Рівень прибутку		✓	
6.	Доля ринку	✓		
7.	Система контролю якості продукції		✓	
8.	Широта асортименту		✓	
9.	Гнучкість цінової політики		✓	
10.	Доцільність договірної політики		✓	
11.	Система організації збуту		✓	
12.	Рівень сервісу		✓	
13.	Система стимулювання покупців		✓	
14.	Ступінь маркетингової активності	✓		
15.	Дослідження і розробки	✓		
16.	Стан матеріально-технічної бази		✓	
17.	Кваліфікаційний склад кадрів		✓	
18.	Оцінка руху кадрів		✓	
19.	Ступінь вмотивованості кадрів		✓	
20.	Фінансові можливості підприємства		✓	
21.	Організаційна культура		✓	
Загальна оцінка		12	16	3

¹ Оцінка здійснюється експертним шляхом від 1 до 3 балів.

Продовження додатку В

Таблиця В.2 – Перелік сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства

№	Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, у балах ¹	Слабкі сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, у балах ²
1.	Організація управління	Визначені цілі на коротко строківий період	2	Недостатня комунікація, відсутність чіткої стратегії розвитку	3
2.	Маркетинг	Наявність довготривалих та тісних зв'язків з постачальниками	2	Недосконале спілкування зі споживачами; відсутність комплексного і регулярного аналізу ринку та конкуренції	2
3.	Дослідження і розробки	Вивчення досвіду провідних виробників целюлозо-паперової продукції	3	Ризик неуспіху	2
4.	Технологія	Гнучкість для технологічної перебудови виробництва	2	Високі витрати, відсутність можливостей для інноваційних розробок та розширення виробництва	2
5.	Персонал	Мотивація та працездатність	3	Дефіцит кваліфікованих кадрів	3
6.	Фінанси	Можливість отримання кредитних ресурсів для розвитку фірми	3	Великі зовнішні та внутрішні ризики, низька ліквідність та платоспроможність	3
7.	Організаційна культура і імідж	Створення позитивної репутації	2	Недостатня комунікація	3

¹ Оцінка здійснюється експертним шляхом від 1 до 3 балів.² Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою: 3 бали – сильний вплив; 2 бали – помірний вплив; 1 бал – слабкий вплив; 0 – відсутність впливу.

Продовження додатку В

Таблиця В.3 – Оцінка факторів зовнішнього мікросередовища підприємства

Група факторів	Фактори	Характер впливу фактора на підприємство(+,-) ¹	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство убалах ²
1	2	3	4
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	-	2
	2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства	+	3
	3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків споживачів	+	1
	4. Купівельна спроможність споживачів	-	2
	5. Ступінь прихильності споживачів до підприємства	+	1
Постачальники	1. Конкурентна сила постачальника	-	3
	2. Ступінь привабливості постачальника	+	1
	3. Доцільність договірної політики	+	1
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	-	3
	2. Сила конкурентного тиску	-	3
	3. Число активних конкурентів	-	3

¹ Оцінка характеру впливу на підприємство здійснюється за такою оцінною шкалою:

+1 бал – позитивний вплив; -1 бал – негативний вплив.

² Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою:

3 бали – сильний вплив; 2 бали – помірний вплив; 1 бал – слабкий вплив; 0 – відсутність впливу.

Продовження додатку В

Таблиця В.4 – Оцінка факторів макросередовища діяльності підприємства

Група факторів	Фактор	Характер впливу фактору на підприємство (+,-) ¹	Оцінка ступеня впливу факторів на підприємство у балах ²
Економічні	1. Розвиток економіки України (регіону)	-	3
	2. Розвиток виробництва товарів номенклатури підприємства	+	2
	3. Темп інфляції	-	3
	4. Рівень податкових ставок	-	3
	5. Рівень доходів населення України	-	2
Політичні	1. Рівень політичної стабільності в Україні	+	1
	2. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	+	1
Правові	1. Законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємства	+	0
Демографічні	1. Чисельність населення України	-	2
	2. Статевовіковий склад населення	+	0
Науково-технічні	1. Нововведення в області товарів	+	1
	2. Нововведення в області технологій	+	1
	3. Нововведення в області менеджменту	+	1
Природні	1. Природні умови	+	0
	2. Стан природних ресурсів України	+	0
	3. Екологічний фактор	-	1
Соціально-культурні	1. Рівень освіти в Україні	+	1
	2. Соціальні умови життя	+	3

¹ Оцінка характеру впливу на підприємство здійснюється за такою оцінною шкалою:

+1 бал – позитивний вплив;

-1 бал – негативний вплив.

² Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою:

3 бали – сильний вплив; 2 бали – помірний вплив; 1 бал – слабкий вплив; 0 – відсутність впливу

Продовження додатку В

Таблиця В.5 – Матриця SWOT-аналізу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Фінансова стабільність. Висока рентабельність та ефективне використання ресурсів. 2. Сучасна виробнича база, автоматизовані лінії та інвестиції в модернізацію дозволяють підтримувати високу якість і продуктивність. 3. Широкий асортимент продукції. Різноманітність залізобетонних виробів задовольняє потреби різних сегментів ринку. 4. Стабільна клієнтська база. Співпраця з великими будівельними компаніями та державними замовниками забезпечує постійний попит. 5. Соціальна відповідальність. Висока заробітна плата (31 921,67 грн у 2024 році) та зростання чисельності працівників (443 особи) сприяють залученню кваліфікованих кадрів. 6. Відсутність довгострокових зобов'язань, нульові довгострокові кредити знижують фінансові ризики. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання дебіторської заборгованості, що може вказувати на ризики несвоєчасних платежів від клієнтів. 2. Зниження фондоемності основних засобів, що може свідчити на амортизацію чи вибуття обладнання. 3. Залежність від сировини. 4. Обмежена диверсифікація доходів. Основний дохід залежить від виробництва залізобетонних конструкцій, що робить підприємство чутливим до коливань у будівельній галузі. 5. Низький статутний капітал: Зареєстрований капітал становить лише 4 000 тис. грн, що може обмежувати можливості для залучення великих інвестицій.
МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання попиту на будівельні матеріали. Відновлення інфраструктури в Україні та державна підтримка будівельної галузі створюють сприятливі умови для розширення. 2. Експортний потенціал. Посилення співпраці з країнами Східної Європи та адаптація продукції до європейських стандартів може збільшити ринкову частку. 3. Цифровізація та автоматизація. Впровадження ERP- і CRM-систем може оптимізувати управління виробництвом і клієнтськими відносинами. 4. Енергоефективні технології: розробка енергоефективних залізобетонних виробів (наприклад, ізоляційних панелей) відповідає сучасним екологічним трендам. 5. Державні програми: участь у державних тендерах на будівництво доріг, мостів і житла може забезпечити додаткові контракти. 6. Диверсифікація асортименту: введення нових продуктів, таких як модульні конструкції, може залучити нових клієнтів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Економічна нестабільність: Інфляція, зростання цін на енергоносії та сировину (наприклад, цемент) можуть збільшити собівартість продукції. 2. Ризик погіршення фінансового стану та банкрутства внаслідок появи нових конкурентів. 3. Введення нових законодавчих ініціатив, що призводять до підвищення цін на продукцію або проблем із її реалізацією. 4. Посилення конкуренції, тиску на ціни та ринкову частку. Ризик погіршення фінансового стану та банкрутства внаслідок появи нових конкурентів. 5. Логістичні ризики. Збої в постачанні сировини або транспортуванні продукції можуть вплинути на виконання замовлень. 6. Екологічні вимоги: Посилення норм щодо викидів і утилізації відходів може вимагати додаткових інвестицій у екологічні технології. 7. Зміни в державній політиці: Скорочення бюджетного фінансування інфраструктурних проєктів може зменшити попит на продукцію. 8. Кадрові ризики: Відтік кваліфікованих працівників через конкуренцію на ринку праці може ускладнити виробничі процеси.

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 – Потенційний результат від скорочення надлишкових управлінських ланок

Показник	До оптимізації	Після оптимізації	Зміна
Кількість рівнів управління	5	3–4	–1 або –2
Середній термін прийняття рішення	7 днів	3 дні	–57%
Витрати на управління (тис. грн)	44,252	~37,000	–16–18%

Таблиця Г.2 – Розрахунок витрат та економічного ефекту від скорочення надлишкових управлінських ланок

Показник/заходи	Витрати	Економія	Результат
1. Одноразові витрати на аудит організаційної структури, грн	50 000		-50 000
2. Скорочення 6 управлінських посад (середня зарплата з урахуванням податків і внесків — 30 000 грн/місяць)		$6 \times 30\,000 \times 12 = 2\,160\,000$ грн/ рік	+2 160 000
3. Перерозподіл обов'язків з організацією навчання, грн	100 000		-100 000
4. Економічний ефект у перший рік, грн			2 110 000
5. Економічний ефект у наступні роки, грн			2 160 000

Продовження додатку Г

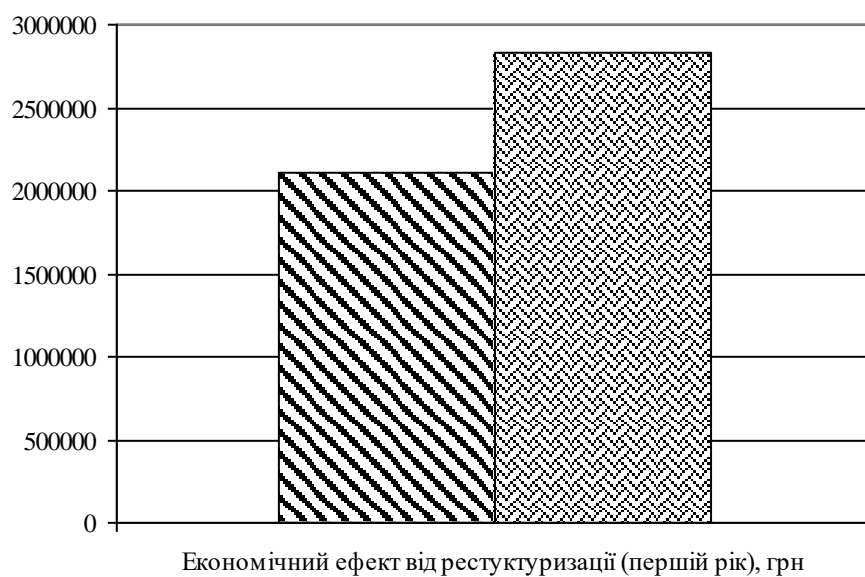
Таблиця Г.3 – Порівняльна таблиця: традиційна vs. матрична структура

Критерій	Ієрархічна структура	Матрична структура
1. Швидкість ухвалення рішень	Низька	Висока
2. Гнучкість	Обмежена	Висока
3. Комунікація між підрозділами	Вертикальна	Горизонтальна і вертикальна
4. Залучення до проектів	За посадою	За компетенціями
5. Управлінські витрати	Вищі (через дублювання)	Потенційно нижчі

Таблиця Г.4 – Розрахунок витрат та економічного ефекту від впровадження матричної структури управління

Показник/заходи	Витрати	Економія	Результат
1. Прогнозне зниження витрат на збут (5%), грн/рік		$0,05 \times 64\,758\,000 = 3\,237\,900$	+3 237 900
2. Створити міжфункціональні команди з призначенням 3 координаторів (премії — премії — 360 000 грн/рік)	360 000		-360 000
3. Проведення тестування (3 місяці) з розробкою регламенту та проведенням тренінгів для персоналу, грн	50 000		-50 000
4. Економічний ефект I-го року, грн			2 827 900
5. Економічний ефект у наступні роки, грн			2 877 900

Продовження додатку Г



▣ Скорочення надлишкових управлінських ланок ▤ Впровадження матричної структури управління

Рисунок Г.5 – Економічний ефект від реструктуризації у перший рік

Таблиця Г.6 – Рекомендовані заходи для зменшення впливу імовірних ризиків (сценарний аналіз)

Тип ризику	Рекомендовані заходи
Фінансовий	Реструктуризація короткострокових кредитів з переходом на довгострокові
Операційний	Диверсифікація постачальників і запровадження контролю за цінами на сировину
Ринковий	Впровадження системи моніторингу попиту за допомогою аналітичних платформ
Організаційний	Навчання персоналу методам сценарного моделювання та роботи з даними

Завідувачу кафедри
Менеджменту та адміністрування
Нілі ТЮРІНІЙ

здобувача вищої освіти (студента ПІБ.
факультет, «курс», «група»)

Василь Львович Арсентьевич
ФУАТ 4 курс МН 21-2

ЗАЯВА

З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповішений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

09.06.2025

дата

Василь

підпис