

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Організація системи управлінських рішень на підприємстві

Назва теми

(на прикладі АТ «Хмельницькгаз», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і найменування
Спеціальність 073 Менеджмент
Код і найменування
Освітня програма Бізнес-адміністрування
Найменування

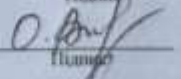
Шифр КвРМН.024180.01.17.00

Виконав здобувач 2 курсу, група БАМ-24-1
Шифр


Підпис


Павло МАЙДАН
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник канд. екон. наук, доц.
Науковий ступінь, учене звання


Підпис

Ольга ОСТАПЧУК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер _____


Підпис

Ірина ГРАБОВСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування


Підпис

Ніла ТЮРИНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

10 12 2025 р.

Хмельницький 2025

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і найменування

Спеціальність 073 Менеджмент

Код і найменування

Освітня програма Бізнес-адміністрування

Найменування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

«1» 08 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Майдан Павло Віталійович

Прізвище, ім'я, по батькові здобувача

1. Тема роботи Організація системи управлінських рішень на підприємстві (на прикладі АТ «Хмельницькгаз», м. Хмельницький)

Керівник роботи Остапчук Ольга Василівна, канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування

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

Затверджено наказом ректора університету від 25.08.2025 р. № 65 дод. 18

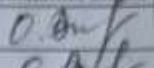

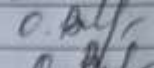
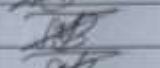
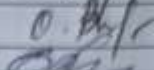
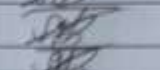

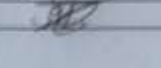
2. Строк подання студентом роботи на кафедру 10 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи статі, монографії, навчальні посібники з заданої теми, фінансова та економічна звітність, нормативно-правові документи, інформація мережі Інтернет.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи організації управлінських рішень на підприємстві. 2. Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Хмельницькгаз». 3. Удосконалення системи управлінських рішень на АТ «Хмельницькгаз».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Класифікація управлінських рішень за різними ознаками. 2. Основні правила і підходи до прийняття управлінських рішень. 3. Схема розробки та прийняття управлінського рішення. 4. Переваги та недоліки евристичних методів. 5. Фасетна класифікація методів прийняття управлінських рішень. 6. Характеристика окремих аспектів японського та американського менеджменту в сучасних умовах. 7. Ключові напрямки діяльності АТ «Хмельницькгаз». 8. Основні техніко-економічні показники АТ «Хмельницькгаз» за 2022-2024 рр. 9. Динаміка показника чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції АТ «Хмельницькгаз», 2022—2024 рр. 10. Динаміка чисельності персоналу та продуктивності праці у АТ «Хмельницькгаз», 2022—2024 рр. 11. Динаміка рентабельності та фондовіддачі у АТ «Хмельницькгаз», 2022—2024 рр. 12. Органи управління АТ «Хмельницькгаз» у 2024 році. 13. SWOT-аналіз АТ «Хмельницькгаз». 14. Структура дебіторської заборгованості АТ «Хмельницькгаз» за строками прострочення станом на 31.12.2024 р. 15. Концептуальна схема цифрової системи контролю дебіторської заборгованості АТ «Хмельницькгаз». 16. Матриця перехідних ймовірностей P (сценарій «без цифрової системи контролю»). 17. Матриця перехідних ймовірностей P* (сценарій «із CRM-системою контролю»). 18. Економічний ефект від впровадження CRM-системи контролю дебіторської заборгованості в АТ «Хмельницькгаз».

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Остичук О.В., доц. каф. менеджменту та адміністрування		
2. Дослідницько-аналітичний	Остичук О.В., доц. каф. менеджменту та адміністрування		
3. Проектно-рекомендаційний	Остичук О.В., доц. каф. менеджменту та адміністрування		
4. Нормоконтроль	Гравовська І.В., ст. викл. каф. менеджменту та адміністрування		

7. Дата видачі завдання 1 вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

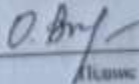
Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	вересень 2025	виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2025	виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	вересень 2025	виконано
4.	Підготовка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

Здобувач


Підпис


Ім'я, прізвище

Керівник кваліфікаційної роботи


Підпис


Ім'я, прізвище

АНОТАЦІЯ

Майдан П.В. Організація системи управлінських рішень на підприємстві (на прикладі АТ «Хмельницькгаз», м. Хмельницький). Керівник роботи – канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Остапчук О.В. Кваліфікаційна робота магістра: 63 с., 8 рисунків, 10 таблиць, 1 додаток, 27 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: CRM-СИСТЕМА, ДЕБІТОРСЬКА ЗАБОРГОВАНІСТЬ, ТОВАРИСТВО, УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ.

Досліджено теоретичні основи організації управлінських рішень на підприємстві. Розглянуто зміст та види управлінських рішень, а також етапи процесу їх прийняття. Визначено класифікацію інструментів та методів обґрунтування управлінського рішення. Виділено основні правила і підходи до прийняття управлінських рішень. Досліджено зарубіжний досвід організації системи управління та можливість його впровадження в Україні.

Ознайомлено із загальними характеристиками АТ «Хмельницькгаз». Проаналізовано техніко-економічні показники АТ «Хмельницькгаз». Досліджено організаційну структуру підприємства та її існуючу систему управлінських рішень в АТ «Хмельницькгаз». Проведено SWOT-аналіз діяльності АТ «Хмельницькгаз». Під час дослідження було виявлено основні проблеми діяльності.

Запропоновано напрями вдосконалення організації системи управлінських рішень на АТ «Хмельницькгаз». Побудовано цифрову модель організації контролю дебіторської заборгованості в системі управлінських рішень АТ «Хмельницькгаз». Проведено економічну оцінку результативності впровадження цифрової CRM-системи в організації управлінських рішень на АТ «Хмельницькгаз».


Підпис автора

«10» грудня 2025 р.

ЗМІСТ

	С.
Вступ	6
1 Теоретичні основи організації управлінських рішень на підприємстві	8
1.1 Сутність та види управлінських рішень у сучасному менеджменті	8
1.2 Принципи та етапи процесу прийняття управлінських рішень	11
1.3 Інструменти та методи обґрунтування управлінських рішень	15
1.4 Зарубіжний досвід організації системи управлінських рішень та можливості його застосування в Україні	21
Висновки до першого розділу	24
2 Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Хмельницькгаз»	26
2.1 Загальна характеристика підприємства	26
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства	29
2.3 Діагностика існуючої системи управлінських рішень на підприємстві	34
2.4 SWOT-аналіз підприємства	43
Висновки до другого розділу	44
3 Удосконалення організації системи управлінських рішень на АТ «Хмельницькгаз»	46
3.1 Напрями вдосконалення організації системи управлінських рішень на підприємстві	46
3.2 Формування цифрової моделі організації контролю дебіторської заборгованості в системі управлінських рішень підприємства	48
3.3 Економічна оцінка результативності впровадження цифрової CRM- системи в організації управлінських рішень	54
Висновки до третього розділу	57
Висновки	59
Перелік джерел посилання	61
Додаток А Організаційна структура АТ «Хмельницькгаз»	65

ВСТУП

Управління підприємством передбачає постійну потребу в прийнятті обґрунтованих управлінських рішень, які не лише спрямовані на вирішення поточних завдань, а й забезпечують своєчасну реакцію на зовнішні чинники, що можуть впливати на роботу компанії. Від якості та результативності ухвалених рішень визначається конкурентоспроможність підприємства та його подальший розвиток.

У нинішніх реаліях, безперервні трансформації світової економіки, стрімкий розвиток штучного інтелекту, впровадження інновацій, військовий стан – усе це безпосередньо впливає на ефективність діяльності будь-якого підприємства, тому менеджерам потрібно бути гнучкими, вміти оперативно реагувати на зміни та знаходити шляхи їх результативного вирішення, ухвалюючи певні управлінські рішення.

Значна частина праць вітчизняних та зарубіжних науковців присвячена дослідженню питання організації системи управлінських рішень на підприємстві, а саме: Н. Кондратенко, Л. Парій, Є. Рудніченко, С. Сазонова, Д. Осборн, Ф. Томпсон, М. Новікова.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні теоретико-методичних засад організації системи управлінських рішень підприємства та обґрунтуванні напрямів її удосконалення.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

- опрацювати теоретичні аспекти прийняття управлінських рішень;
- дослідити зарубіжний досвід організації системи управлінських рішень;
- розглянути характеристику АТ «Хмельницькгаз»;
- провести аналіз основних техніко-економічних показників АТ «Хмельницькгаз»;
- провести SWOT-аналіз АТ «Хмельницькгаз»;

– запропонувати рекомендації щодо організації системи управлінських рішень.

Об'єктом дослідження є процеси прийняття рішень на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти організації системи управлінських рішень на АТ «Хмельницькгаз».

У кваліфікаційній роботі використовувалися такі методи: методи економічного аналізу, економіко-математичні методи, методи прогнозування.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та види управлінських рішень у сучасному менеджменті

Все наше життя складається з різноманітних випробувань, які потребують прийняття наших рішень від яких в тій чи іншій мірі залежить наше майбутнє. Ми намагаємося планувати наші дії, втілювати їх в життя, шукаємо для себе мотивації та звичайно перевіряємо чи все у нас вийшло. Отже, кожен день, ми не задумуючись, застосовуємо основні функції менеджменту, а саме: планування, організація, мотивація та контроль. На перший погляд, усе виглядає доволі легко, проте перед нами іноді виникають такі завдання, що ми не можемо швидко знайти вірне рішення, і це стосується лише нас, як одного суб'єкта, а що відбувається на підприємстві, де набагато складніші проблеми? Саме тому в організаціях має бути добре розвинуте управління, яке зобов'язане створити усі необхідні умови, щоб організація змогла реалізувати усі поставлені цілі та бути конкурентоспроможною.

Видатний економіст і філософ XIX століття К. Маркс дав чудову характеристику управління підприємством завдяки простому порівнянню. Один музикант може діяти самостійно, оскільки сам організовує власну діяльність, але уже оркестр потребує диригента, який виконує роль менеджера даного колективу. Саме він, узгоджуючи дії музикантів, забезпечує високий рівень виконання та надає твору індивідуального художнього забарвлення.

Під рішенням слід розуміти свідомо обдуманий намір здійснити певні дії у конкретний спосіб. Можна зазначити, що це творчий процес, у ході якого з багатьох можливих варіантів вибирається найбільш відповідний, що веде до досягнення бажаної мети.

Варто зазначити, що у менеджменті основний акцент робиться саме на управлінських рішеннях. Тобто управлінські рішення стосуються діяльності організації, колективу чи окремих підрозділів і спрямовані на розв'язання конкретних проблем чи ситуацій, що відрізняє ці рішення від побутових рішень,

які ми ухвалюємо щоденно. Отже, управлінська діяльність є важливим видом роботи, хоча вона безпосередньо не створює матеріальна блага, проте вона має значний вплив на створення як проміжного, так і кінцевого результату діяльності підприємства [3]. Прийняття управлінських рішень полягає у визначенні конкретних цілей розвитку та планування, встановленні термінів виконання завдань, виборі відповідних процедур, розподілі завдань між співробітниками та визначенні необхідного обсягу ресурсів, праці та інвестицій. Тому сьогодні менеджерам необхідно вміти правильно розпізнавати проблемні ситуації та знаходити найефективніші шляхи їх вирішення.

У будь-якому підприємстві має бути налагоджена система зв'язку між суб'єктом та об'єктом управління. До того ж суб'єктом управління повинен бути лише менеджер або певний структурний підрозділ. Суб'єкт управління через прямий канал зв'язку видає певні накази, розпорядження об'єкту управління, а канали зворотного зв'язку слугують для контролю виконання.

Для того, щоб ефективніше приймати конкретні дії, в сучасному менеджменті розглядають управлінські рішення у таких аспектах [2]:

— діяльність керуючої системи, яка працює з інформацією, оцінює її та визначає подальший вибір конкретних кроків, тобто виконує функцію апарату управління;

— вплив на керовану систему апаратом управління. Це об'єктивний опис очікуваного впливу системи управління на керовані об'єкти;

— діяльність менеджера незалежно, якого рангу у керованій системі.

Також виділяють види донесення управлінських рішень до персоналу, а саме:

— накази;

— розпорядження;

— постанова;

— рішення колегії;

— інструкція;

— положення;

Класифікувати управлінські рішення можна за багатьма різними ознаками,

але основні критерії класифікації наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація управлінських рішень за різними ознаками [4]

Критерії класифікації управлінських рішень	Види управлінських рішень
За рівнем управління	— стратегічні; — тактичні; — оперативні.
За особливостями вирішуваних організацією завдань	— запрограмовані; — ситуаційні.
За сферою охоплення	— загальні (має відношення до всього підприємства); — часткові (торкається лише конкретних об'єктів).
За способом прийняття	— колективні; — колегіальні; — одноособові.
За характером	— економічні; — технологічні; — соціально-психологічні; — адміністративні.

Є певний перелік основних ознак, які характеризують управлінські рішення [1]:

—цілеспрямованість – прийняте рішення не є власним інтересом керівника, а орієнтується на потреби організації та розв'язання конкретних проблем.

—наслідки – стан і розвиток об'єкта управління на пряму залежить від рішення, що ухвалюються керівниками(суб'єктами управління).

—розподіл праці – повинен існувати чіткий розподіл функцій, де кожен співробітник виконує свою роботу і не торкається роботи іншого працівника.

—професіоналізм – суб'єкт управління, тобто менеджер, має мати певні професійні навички для ефективного ухвалення рішень.

Слід зауважити, що для вірності та обґрунтованості управлінського рішення,

воно повинне відповідати низці вимог. Серед головних можна виділити: доречність і чіткість, реалістичність та доцільність, лаконічність і гнучкість, системність і регулярність. Важливими є також вимірюваність результатів, раціональне використання ресурсів, наукова обґрунтованість, автоматизація процесів збору та обробки інформації, що забезпечує якість і ефективність прийнятих рішень [3].

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що для того щоб ухвалити управлінське рішення мають бути виконані чотири основні умови:

- 1) Поява труднощів, які необхідно владнати.
- 2) Декілька варіантів вирішення ситуації.
- 3) Суб'єкт управління, який уповноважений приймати рішення.
- 4) Застосування певної системи критеріїв для вибору найоптимальнішого варіанту.

Отже, ухвалення управлінських рішень – це є свідомий процес вибору з кількох можливих альтернатив того варіанта дій, який найоптимальніше забезпечить досягнення бажаного результату та розвитку організації в майбутньому [2].

1.2 Принципи та етапи процесу прийняття управлінських рішень

Прийняття управлінських рішень – це є управлінське мистецтво, яке вимагає від менеджера бути креативним та професійним, тому що від його оцінювання ситуації та вибору рішень залежать подальші дії підлеглих, завдання підрозділів та майбутнього компанії в цілому. Саме тому в сучасному менеджменті виділяють три принципи ухвалення управлінських рішень, які допоможуть менеджеру [4]:

1. Рішення не слід ухвалювати на більш високому рівні, якщо його можна ефективно прийняти на нижчому.
2. Простір управлінських рішень має бути обмеженим, що підвищує якість керівництва та сприяє більш ефективному виконанню рішень.

3. Рішення, прийняте на високому рівні, не завжди є найкращим; зазвичай воно має середньозважений характер.

Також науковці виділяють декілька основних правил до прийняття управлінських рішень, які наведені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Основні правила і підходи до прийняття управлінських рішень [5]

У цілому рисунок 1.1 демонструє, що управлінське рішення – це не просто вибір дії, а цілий комплекс правил, які гарантують його результативність, економічність та здійсненність.

Процес розробки й прийняття управлінського рішення має складний та системний характер і формується з низки взаємопов'язаних етапів. Його втілення передбачає створення моделі керованого процесу, що включає визначення мети, форм конкретної діяльності, доступних ресурсів і можливостей, а також прогнозування можливих перешкод та засобів їх подолання. Думки вчених, щодо конкретної кількості етапів відрізняються, проте більшість вважає, що етапи потрібно розділити у два послідовних блоки, а саме блок розробки рішення та блок прийняття цього самого рішення. В свою чергу кожен блок складається з декількох

етапів. В загальному виділяють 4 етапи розробки рішення та 3 етапи в прийнятті рішення (рис. 1.2).

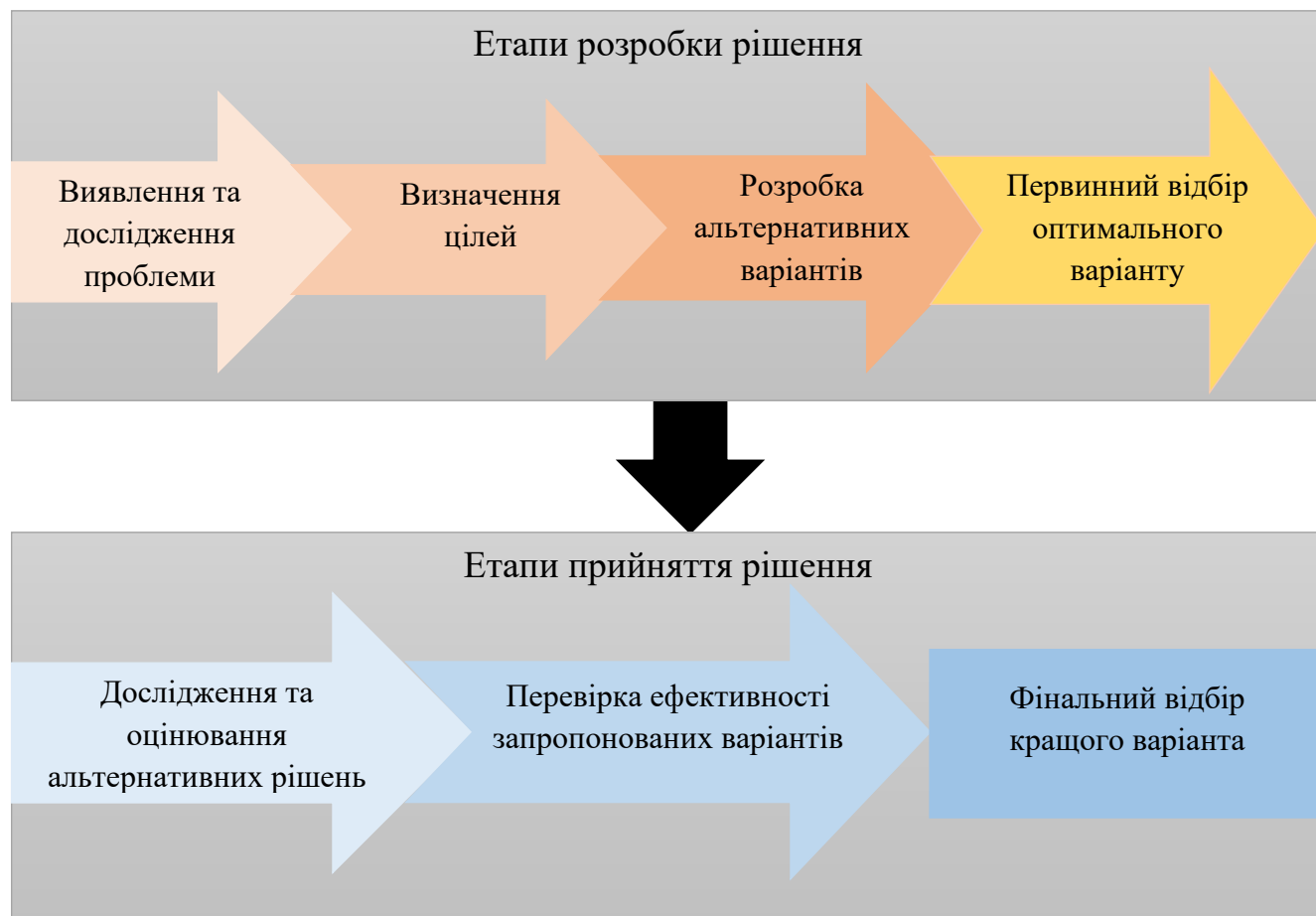


Рисунок 1.2 – Схема розробки та прийняття управлінського рішення [1]

Розглянемо кожен етап окремо [1]:

1. Виявлення та дослідження проблеми. Як зазначалося вище, для того, щоб ухвалити рішення має бути певна проблемна ситуація, яка постає перед організацією в конкретний час (підвищення прибутку, збільшення ринків збуту і т.д.). Також розрізняють проблеми, які виникають раптово через певні нові обставини, та проблеми, які враховувалися в планах підприємства, тобто були заплановані.

Саме на вмінні «відчутти» проблеми, які ще тільки починають утворюватися, відрізняють висококваліфікованого менеджера від звичайного, адже багато проблем не можливо помітити на перший погляд, тут необхідно мати великий досвід та багаж знань. Якщо на підприємстві виникає значна кількість проблем,

тоді завдання менеджера полягає у ранжуванні та визначенні пріоритетності кожної проблемної ситуації. Також на цьому етапі менеджер збирає та аналізує всю інформацію, яка необхідна для вирішення проблем. Відомий науковець Н. Вінер зазначав в [1]: «Якісне життя – це таке життя, яке має у своєму розпорядженні достатню інформацію».

2. Визначення цілей. Після виявлення та аналізу проблеми, менеджер повинен чітко визначити цілі організації. На даному етапі застосовують різні моделі, які допомагають встановити цілі та певні критерії їх оцінки (дерево цілей).

3. Розробка альтернативних варіантів. Для кращої розробки альтернатив, менеджери застосовують різні методи: індивідуальні (метод аналогій, інверсії, ідеалізації), методи групового пошуку (метод номінальних груп, «мозкового штурму»). Варто зазначити, що розробка варіантів рішень ускладнюється тоді, коли одночасно необхідно досягти кількох цілей. Проте, якщо варіант сприяє реалізації хоча б одній цілі та не протирічить іншим, тоді можна його вважати прийнятним для аналізу.

4. Первинний відбір оптимального варіанту. На цьому етапі необхідно зробити «фільтрацію» рішень. Визначити, які рішення є кращими і найбільш оптимальними. Багато вчених радять залучати інших висококваліфікованих спеціалістів зі своїми методами для більш глибокого аналізу. Однак, велику роль відіграє інтуїція та досвід менеджера. В даній ситуації, керівникові необхідно бути більш творчим і не боятися вирішувати проблеми «нетиповим» шляхом.

5. Дослідження та оцінювання альтернативних рішень. Спочатку потрібно оцінити здатність впровадження кожного альтернативного рішення. Оцінювання проводиться шляхом аналізу умов, за яких буде реалізовуватися певний варіант. Далі проводиться аналіз потенційних наслідків, які можуть утворитися в результаті реалізації кожної з альтернатив. Цей процес включає врахування не лише зовнішніх факторів, але й впливу дій, що безпосередньо визначаються вибраною альтернативою. Під час вибору оптимальних варіантів варто орієнтуватися на визначені критерії, що дозволяють оцінювати потенційні рішення. Тому менеджер повинен визначити потенційні критерії для доцільного аналізу альтернатив.

6. Перевірка ефективності запропонованих варіантів. Даний етап застосовується, коли менеджер після вибору варіанту рішення має певні сумніви щодо ефективності. Якщо у підприємства ще залишилися додаткові ресурси, може бути проведена перевірка одного чи двох найкращих альтернатив.

7. Фінальний відбір кращого варіанту. Під час ухвалення фінального рішення керівник, крім попередніх результатів, також враховує і додаткові аспекти, які стосуються об'єкта управління. Зазвичай ця інформація є відомою лише йому. Слід зазначити, що вирішальне рішення приймає головний менеджер, тому він може не погодитися на всі запропоновані варіанти рішення, спираючись на свій досвід, таким чином фінальний відбір кращого варіанту може бути складним і багатогранним.

Отже, щоб ухвалити найкраще та найоптимальніше управлінське рішення від менеджера вимагається бути висококваліфікованим, креативним, досвідченим, залучати інших спеціалістів, вміти правильно оцінювати ситуацію та бути впевненим у своїх рішеннях.

1.3 Інструменти та методи обґрунтування управлінських рішень

Коли перед менеджером стоїть завдання прийняти обґрунтоване управлінське рішення, він застосовує різноманітні методи та інструменти, що включають в себе стандартні, готові схеми чи способи, які допомагають розібратися з проблемою і вибрати з кількох варіантів той, що треба.

Науковці у своїх працях розрізняють методи ухвалення управлінських рішень за [6]:

- суб'єктом прийняття рішення (колективні та індивідуальні);
- способом реалізації (однокрокові та багатокрокові);
- способом формування вирішального правила оптимізації (евристичні та аксіоматичні);

—обсягом і якістю наявної інформації (формалізовані та неформалізовані).

Проаналізуємо першу класифікаційну ознаку – за суб'єктом прийняття рішення.

Якщо в організації обговорюють проблемну ситуацію з членами колективу і формують спільне рішення, де врахована думка усіх учасників, тоді це колективний метод прийняття рішень. Натомість, якщо рішення приймає один менеджер, керуючись лише своїми особистими якостями, рівнем рішучості тощо, тоді це індивідуальний метод.

Порівнюючи ці два методи, вчені вважають, що колективний (груповий) метод ухвалення рішень є більш дієвим, адже, задіяючи персонал, керівник отримує більшу кількість запропонованих альтернатив та мотивує персонал до виконання та легшого сприймання прийнятих рішень, які в результаті є більш якісними. Усе це відбувається завдяки більшому обсягу знань та інформації, проте цей метод потребує більше часу на ухвалення рішення. Крім того, таке рішення може мати компромісний характер, але навряд чи буде оптимальним, адже здатне враховувати лише окремі інтереси активнішої частини колективу.

Індивідуальний метод прийняття рішень визначається більш суб'єктивним підходом, який спирається на спосіб мислення керівника, його попередній досвід та певні поведінкові обмеження [6]. Ця процедура зазвичай вимагає менше часу порівняно з колективним прийняттям рішень.

Наступна ознака методів прийняття управлінських рішень – за способом реалізації. Ця класифікаційна ознака поділяється на однокрокові та багатокрокові (ітераційні) методи. Якщо ми можемо прийняти рішення в один етап на основі разового визначеного правила оптимізації, за яким здійснюється вибір найбільш оптимальної альтернативи, тоді мова йде про однокрокові методи. Багатокрокові методи – це ті методи, в яких ухвалене рішення є наслідком кількох поетапних ітерацій [6].

Методи прийняття управлінських рішень за способом формування вирішального правила оптимізації у сучасному менеджменті розділяють на евристичні та аксіоматичні [6].

Метод експертних оцінок або метод Делфі – це один з найвідоміших евристичних методів. Особливістю даного методу є те, що він дозволяє розробити нове спільне управлінське рішення або модифікувати існуюче за допомогою багатоетапного експертного опитування. Варто зазначити, що метод Делфі характеризується багато повторюваністю, доки думки учасників опитування не досягнуть консенсусу. Метод експертних оцінок не є одним евристичним методом. До цього типу методів відносять метод індукції, «мозкової атаки», «вільних асоціацій» і т.д. Проте евристичні методи мають свої переваги та недоліки, які зображені на рисунку 1.3.

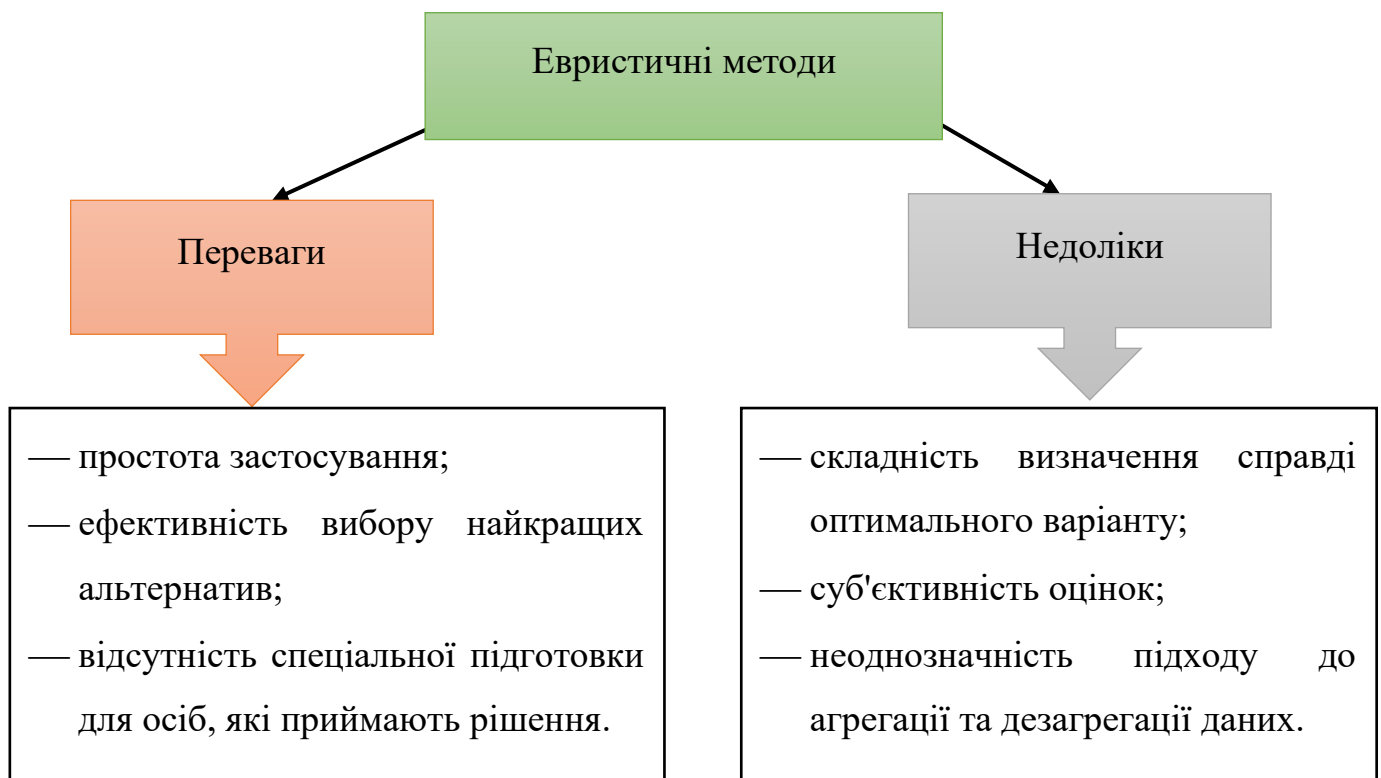


Рисунок 1.3 – Переваги та недоліки евристичних методів [6]

Задля усунення недоліків евристичних методів вчені запропонували аксіоматичні методи, які базуються на розробці вирішального правила оптимізації шляхом первинного визначення певних аксіом та подальшої перевірки їхньої достовірності. За результатами цього контролю встановлюють тип та параметри функції корисності, які складають основу правил оптимізації для вибору найкращих варіантів [6]. Після вибору альтернатив та вивчення їхніх окремих

критеріїв можна застосовувати інформацію про еквівалентність цих критеріїв та перевагу деяких з них (або груп з них) над іншими.

Більшість науковців схильна вважати, що аксіоматичні методи, на відміну від евристичних, вимагають значного часу та більш глибокої професійної компетентності, як з боку менеджера, який ухвалює рішення, так і з боку інших спеціалістів (зазвичай аналітиків), які йому допомагають, через свою складність та трудомісткість. Незважаючи на труднощі, застосування аксіоматичних методів дозволяє більш обґрунтовано та наочно вибирати багатокритеріальні варіанти, тим самим підвищуючи якість управлінських рішень.

Наступна кваліфікаційна ознака методів прийняття управлінських рішень – залежно від обсягу та якості наявної інформації. Вчені вирізняють формалізовані (кількісні) та неформалізовані (якісні, евристичні) [9].

Дослідники вважають, що характерними рисами формалізованих методів є застосування логічних міркувань, доказів, а також обрання найліпших рішень із допомогою математично-статистичного апарату. Натомість такі риси як: творчий пошук варіантів, спираючись на аналітичні здібності, інтуїція та досвід менеджера – характеризують неформалізовані методи.

Вітчизняні вчені Ю. Є. Петруня, І. Б. Гевко у своїх працях визначили [9]; [10]: «формалізовані методи розділяють на логіко-формалізовані та теоретико-ігрові методи ухвалення управлінських рішень». Також вони зазначають, що логіко-формалізовані методи варто застосовувати на етапі створення ідей, оцінювання та відбору альтернатив. Таке твердження вони аргументують тим, що по своїй суті рішення є наслідком логічно-структурованого процесу та базується на обробці значного обсягу інформації. Застосування логіко-формалізованих методів дозволяє керівникові вибрати найкраще рішення для впровадження на основі певних критеріїв. Незважаючи на їхню підвищену складність, ці інструменти забезпечують високу точність на етапі вибору управлінських рішень. До логіко-формалізованих методів відносять: метод системного аналізу [9]; традиційні методи економічного аналізу (порівняння, групування тощо) [9]; матрицю оцінки наслідків реалізації рішення (платіжною матрицею) [10]; дерево рішень [10].

Теоретико-ігрові методи базуються на ігрових підходах до аналізу проблемних ситуацій та формулювання критеріїв ухвалення рішень в управлінні [6]. Серед найвідоміших методів вчені виділяють сценарні методи, які полягають у виявленні закономірностей у послідовності минулих подій, подальшому формулюванні прогнозів та виборі тих, які з найбільшою ймовірністю досягнуть певних цілей. Ці методи широко використовуються під час вирішення управлінських рішень, особливо в невизначених та ризикованих ситуаціях.

Дослідник Д. Дерлоу виділяє та класифікує три ключові категорії «засобів і моделей для тих, хто приймає рішення» в [6]: «універсальні інструменти, інструменти визначення пріоритетів та аналітичні інструменти».

Вчений до універсальних інструментів класифікує дерево рішень, діаграми Ісікави, блок-схеми, умовні діаграми та процес складання карт. За його словами, метод Дельфі, метод ABC та кольорове кодування є інструментами визначення пріоритетів. Їх використання допомагає визначити пріоритети роботи (метод ABC), класифікувати роботу співробітників як індивідуальну чи групову, стандартну чи творчу (кольорове кодування) та гарантувати узгодженість в експертних оцінках (метод Дельфі). Як аналітичні інструменти дослідник також використовував SWOT-аналіз, модель п'яти сил конкуренції Портера, аналіз витрат і вигод (СВА), ABC-аналіз, матриці BCG, Ансоффа, та АВМ-аналіз. На думку Д. Дерлоу [6], «ці інструменти допомагають аналізувати компанію та приймати найбільш доцільні управлінські рішення».

Отже, різні методи прийняття управлінських рішень, що досліджуються в наукових працях, не дотримуються якогось систематичного порядку, що ускладнює їх практичне засвоєння. З огляду на це слід систематизувати існуючий інструментарій прийняття управлінських рішень.

Український вчений І. Сокурєнко у своїй праці [6], де він досліджував класифікацію обґрунтування рішень, запропонував фасетну класифікацію методів ухвалення управлінських рішень, яка визначає сім ключових критеріїв для визначення їхніх відмінностей і подібності, тому що вважав, що не можливо упорядкувати методи, які належать до визначеного рівня в ієрархічній структурі (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Фасетна класифікація методів прийняття управлінських рішень

[6]

Класифікаційна ознака	Класифікаційна група методів прийняття управлінських рішень	Окремі види методів прийняття управлінських рішень
1	2	3
Характер проблеми, яку необхідно розв'язати	евристичні	метод Дельфі, розробки сценаріїв
	логічні	дерево рішень, ранжування;
	математичні	балансовий, аналіз чутливості, CVP-аналіз
Умови прийняття рішення	за умови визначеності	граничний аналіз, лінійне програмування, приросний аналіз прибутку
	за умови ризику	матриця рішень або платіжна, статистичні методи з використанням критерія математичного очікування, дерево рішень, крива ризиків
	за умови невизначеності	матричні методи з використанням критеріїв Вальда, Гурвиця, Сейвиджа або Лапласа
Фаза процесу управління, що передбачає прийняття рішення	методи прийняття стратегічних рішень	аналогії, розробки сценаріїв, метод Дельфі, мозкова атака, дерево рішень, портфельний аналіз
	методи прийняття поточних рішень	ранжування, балансовий метод, нормативний, пофакторний, метод ABC-аналізу;
	методи прийняття оперативних рішень	економіко-математичні методи
Вихідна передумова ухвалення рішення	інтуїтивні методи	інтерв'ю, побудова сценаріїв, експертна оцінка
	методи, засновані на судженнях	аналогії, ранжування
	методи, засновані на раціональних процедурах	дерево рішень, матричний аналіз
Характер використання	загальні	ранжування, дерево рішень, метод ABC-аналізу;
	спеціальні	методи сегментування ринку; метод Ардалана розміщення виробничих потужностей, метод «першого часу» складання робочих графіків
Сфера управлінської діяльності, що потребує прийняття рішення	у сфері маркетингу	методи ціноутворення, методи сегментування ринку
	у сфері операційної діяльності	метод Ардалана розміщення виробничих потужностей, метод «першого часу» складання робочих графіків
	у сфері управління якістю	метод розгортання функції якості; методи контролю якості
	у сфері управління персоналом	методи відбору кадрів
	у сфері управління фінансами	дерево рішень, балансовий метод
Спосіб формалізації рішення	аналітичні	методи лінійної оптимізації, CVP
	графічні	дерево рішень, сітьовий граф

У цій фасетній класифікації сформульовано основні принципи, які допомагають менеджеру вирішувати ключові питання на етапі ухвалення управлінських рішень.

1.4 Зарубіжний досвід організації системи управлінських рішень та можливості його застосування в Україні

Велика кількість вітчизняних науковців вважає, що для успішного розвитку економіки України є втілення оптимальних реформ, які орієнтовані на сучасні тенденції та досягнення в сфері менеджменту. На сьогоднішній день, Японія та США є найбільш розвинутими країнами в галузі управління, таким чином українським менеджерам варто звертати увагу та досліджувати їхню організацію системи управлінських рішень. Спробуємо виділити у таблиці 1.3 характерні риси і особливості американської та японської шкіл менеджменту для подальшого дослідження.

У США зазвичай управлінське рішення приймає один суб'єкт управління і цей суб'єкт відповідає за їх реалізацію. Проте в американській системі управління дуже ціниться швидкість прийняття рішення, тому, якщо відбувається якась затримка, це може свідчити про некомпетентність менеджера. Натомість у японських організаціях стиль управління відрізняється. Він наголошує на командній роботі та колективній відповідальності. Рішення приймаються за участю всіх членів команди, включаючи керівника. Цей процес зазвичай більш довгий, але думка кожного враховується. У цій системі головною метою управлінців є не лише ухвалення рішень, а й регулювання завдань відповідно до певних процедур у правильному напрямку.

Таблиця 1.3 – Характеристика окремих аспектів японського та американського менеджменту в сучасних умовах [11]

США	Японія
<p>Добір кадрів</p> <p>Короткострокова робота на умовах найму з оплатою, основою на індивідуальних результатах діяльності.</p> <p>Фокус на формальному контролі, який передбачає чітке окреслення робочих завдань та персональну відповідальність за їх виконання.</p> <p>Завдання визначаються посадовими обов'язками, акцентується увага на ефективності й результатах. Рішення приймаються індивідуально, при цьому використовується підхід управління «зверху вниз». Також передбачається використання спеціалізованих програм для підвищення кваліфікації працівників.</p>	<p>Ротація кадрів, практика довічного найму.</p> <p>Система старшинства в питаннях оплати праці та призначень на посади.</p> <p>Неформальний контроль за виконанням робочих завдань, часто невизначених або нечітко сформульованих.</p> <p>Колективна відповідальність замість індивідуальної, відсутність чітко прописаних посадових обов'язків.</p> <p>Основний акцент робиться на координації процесів і співпраці між працівниками.</p> <p>Узгодження рішень на основі консенсусу, з тенденцією до управління за принципом "знизу вгору".</p>
<p>Відбір нових кадрів здійснюється як серед випускників, так і серед досвідчених співробітників із професійним впливом. При цьому особлива увага приділяється сучасним досягненням та результатам роботи.</p> <p>Застосовується баланс між орієнтацією на людину й на виконувану роботу, що включає індивідуальне прийняття рішень та адаптивний контроль якості.</p> <p>Стиль керівництва варіюється, дозволяючи враховувати широкий спектр управлінських підходів і застосовувати різні форми влади, проте перевага надається традиційним моделям влади для забезпечення стабільності та передбачуваності процесів управління.</p>	<p>Організація навчання без розриву з основними виробничими процесами.</p> <p>Вербування нових співробітників переважно серед недавно випускників профільних навчальних закладів.</p> <p>Короткострокова стратегія з високим рівнем уваги до потреб і розвитку персоналу.</p> <p>Колективне прийняття рішень із залученням працівників до "гуртків" для контролю якості продукції чи послуг.</p> <p>Орієнтація на обмежену кількість управлінських стилів.</p> <p>Переважне застосування традиційної форми влади.</p>

Варто зазначити, що класична європейська модель управління поєднує в собі риси як японського, так і американського підходу. У певних ситуаціях рішення приймає одна особа, а в інших ситуаціях – цілим колективом відповідальних керівників [11].

Найбільш важливими ділянками ухвалення рішень є інвестиційна політика та ведення нової продукції. Задля вирішення цих завдань американці проводять попередні розрахунки їхньої окупності та ефективності. Якщо очікуваний результат капіталовкладень є позитивним (перевищує нуль), тоді інвестиції приносять приріст капіталу. У цьому випадку необхідно порівняти варіанти

інвестування, надаючи перевагу тому, який пропонує найкращу прибутковість.

Зазвичай у США, коли підприємство впроваджує нові продукції, процес ухвалення рішень розділяють на чотири покрокові етапи [11]:

1. Спочатку формують ідею чи концепцію нового продукту. Щоб створити ідею, керівники залучають різні підрозділи компанії. Далі ці пропозиції надходять у відділ нових товарів, де відбувається аналіз технічних і економічних можливостей фірми та їх оцінка. Якщо результати аналізу є позитивними, тоді з усіх пропозицій (з позитивним аналізом) визначають їхню пріоритетність і перспективи реалізації.

2. Комітет нових товарів вибирає одну найоптимальнішу ідею та відбувається безпосередня розробка виробу. До цього етапу залучають технологів та маркетингологів. Інженери проводять аналіз попереднього варіанту виробу (якість, вартість, довговічність) і в разі необхідності можуть внести певні корективи. Водночас проводяться економічні розрахунки. Спеціалісти визначають собівартість одиниці продукції, прогнозують ціну продажу, очікуваний прибуток, обсяги реалізації та можливий рівень рентабельності на кілька років уперед. Потім фінальний ескіз виробу із планом практичної реалізації знову відправляють у комітет на повторне затвердження.

3. Уже на цьому етапі проводяться лабораторні випробування та практичне тестування на ринку нового товару. На основі результатів цих випробувань формується детальний план ведення нового товару на ринок, а якщо виникла необхідність, тоді здійснюють корективи у конструкції виробу. Одночасно керівництво вирішує, чи варто фінансувати масове виробництво виробу.

4. Остання стадія передбачає перехід до повномасштабного виробництва товару на постійній основі.

Слід звернути увагу на ставлення японських менеджерів до свого персоналу. Саме у цій країні, як правило, практикується тенденція зосереджувати основну увагу на працівниках. Хоча в Україні обговорюється тема орієнтації підприємства на підлеглих, але на практиці ця ідея майже ніколи не втілюється в життя. Це пов'язано з системою винагород та матеріальних стимулів, які використовують

менеджери для мотивації своїх підлеглих, щоб вони якісно працювали, однак працівники навпаки демотивуються, коли менеджер порівнює їх між собою та починають байдуже ставитися до своїх обов'язків. В результаті багато висококваліфікованих менеджерів та інтелектуалів були змушені шукати кращих можливостей за кордоном, що суттєво вплинуло на економічне зростання країни [11].

Для українського бізнесу, враховуючи національну специфіку та управлінську культуру, найбільш прийнятними є застосування жорстокої системи прийняття рішень. Менеджерам варто адаптувати американський та японський досвід до наших реалій. Водночас, під час колективних переговорів важливо, щоб стосунки між керівниками та підлеглими були достатньо твердими та дисциплінованими, а не надто гнучкими [11].

Таким чином, формування управлінських рішень є одним з головних викликів у вдосконаленні сучасних систем управління. Прийняття рішень та досягнення консенсусу є творчими та важливими аспектами роботи менеджерів усіх рівнів. Тому необхідно звертати увагу на чинники, які можуть вплинути на розробку та реалізацію рішень. Кількість та якість рішень визначаються особистими характеристиками менеджера, конкретною ситуацією, стилем керівництва та організаційною культурою.

Висновки до першого розділу

У першому розділі ознайомлено з теоретичною частиною організації системи ухвалення управлінських рішень. Встановлено, що управлінське рішення – це цілеспрямований обдуманий намір здійснити певні дії у конкретний спосіб, тоді як прийняття управлінських рішень – це творчий процес вибору одного найкращого варіанта дій, що призведе до результативної зміни, з декількох можливих варіантів. Крім того, було визначено, що для прийняття управлінського рішення необхідно мати

налагоджений зв'язок між суб'єктом та об'єктом управління та наведені декілька видів донесення рішення до об'єкта. Були виділено ознаки, які описують управлінське рішення: цілеспрямованість, наслідки, розподіл праці, професіоналізм. Зокрема, класифіковано управлінські рішення за конкретними характеристиками та висвітлено це у таблиці 1.1. Також було досліджено, що будь-яке управлінське рішення має дотримуватися чотирьох основних вимог, а саме: виникнення проблемної ситуації, наявність певних варіантів її вирішення, суб'єкт управління, який уповноважений приймати рішення та застосування системи критеріїв для обрання одного найліпшого варіанту.

У другому підпункті розділу досліджено, що у сучасному менеджменті виділяють основні три принципи ухвалення рішення, а також дізналися про правила прийняття рішень, які наведені на рисунку 1.1.

Точна кількість етапів прийняття управлінських рішень і досі залишається темою для суперечок науковців, проте більшість з них виділяє 7 послідовних етапів, які розділені у два блоки: блок розробки рішення та блок прийняття рішення (рис. 1.2).

Досліджуючи наукові праці було з'ясовано, що методи ухвалення управлінських рішень розрізняють за суб'єктом ухвалення рішення, за методом впровадження, за способом створення головного правила оптимізації та за обсягом і якістю наявної інформації. Представлено фасетну класифікацію у якій наведено 7 критеріїв для визначення відмінностей і схожості методів ухвалення рішень, яку створив вітчизняний науковець І. Сокурєнко.

Також, досліджено зарубіжний досвід процесу вироблення управлінських рішень, а саме в США та в Японії. У таблиці 1.3 наведено характеристику окремих деталей американського та японського менеджменту у нинішніх реаліях. У американській системі менеджменту рішення приймає та відповідає за нього лише один суб'єкт управління, натомість у Японії процвітає командна робота та колективна відповідальність. В Європі присутні риси двох підходів.

Після аналізу досвіду інших країн визначено, що українським менеджерам необхідно зосереджувати увагу на людях, щоб не втратити кваліфікований персонал, а також поєднувати підходи як японської, так і американської систем.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКГАЗ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Акціонерне товариство «Оператор газорозподільної системи «Хмельницькгаз» (скорочення - АТ «Хмельницькгаз») є юридичною особою приватного права відповідно до чинного законодавства України. У Статуті АТ «Хмельницькгаз» зазначено [12]: «АТ «Хмельницькгаз» є правонаступником всіх прав та обов'язків Державного підприємства газопостачання та газифікації «Хмельницькгаз», газопостачання та газифікації «Хмельницькгаз», газопостачання та газифікації «Хмельницькгаз»».

Реєстраційна інформація (ЄДРПОУ 05395598).

В.о голови правління: Кузнецов Ігор Валерійович.

Статутний капітал: 5 531 400,00 грн.(розмір статутного капіталу може збільшитися якщо відбудеться підвищення номінальної вартості акцій).

Дата реєстрації (вік): 25.03.1997 (28 років).

На рисунку 2.1 представлено ключові напрямки діяльності АТ «Хмельницькгаз».

Місцезнаходження: Україна, 29000, Хмельницька область, місто Хмельницький, Проспект Миру, будинок 41.

Отже, АТ «Хмельницькгаз» —це акціонерне товариство, що розташоване в місті Хмельницький та здійснює діяльність із розподіленням, транспортуванням та постачанням газу в Хмельницькій області.

Першочерговою ціллю діяльності АТ «Хмельницькгаз» (далі –Товариство або АТ) є забезпечення стійкої прибутковості, вдосконалення діяльності задля зростання прибутковості та ринкової капіталізації, налагодження системи взаємовідносин із зовнішнім середовищем на засадах відкритості й прозорості та

формування висококонкурентного бізнесу шляхом упровадження найефективніших методів і підходів управління.

Класифікатор видів економічної діяльності	Вид діяльності
35.22	Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи
85.32	Професійно-технічна освіта
33.11	Ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів
71.20	Технічні випробування та дослідження
71.12	Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах
71.11	Діяльність у сфері архітектури
68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
56.10	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
47.99	Інші види роздрібно торгівлі поза магазинами
47.78	Роздрібна торгівля іншими неживими товарами в спеціалізованих магазинах
46.90	Неспеціалізована оптова торгівля
46.71	Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами
43.99	Інші спеціалізовані будівельні роботи, <u>в.в.і.у.</u>
43.22	Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування
43.21	Електромонтажні роботи
43.12	Підготовчі роботи на будівельному майданчику
42.21	Будівництво трубопроводів
41.20	Будівництво житлових і нежитлових будівель
35.23	Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи

Рисунок 2.1 – Ключові напрямки діяльності АТ «Хмельницькгаз» [12]

Виділяють шість основних цілей створення та діяльності Товариства [12]:

1. Одержання прибутку та збільшення прибутковості підприємства.
2. Забезпечення результативного функціонування та подальшого розвитку системи стабільного постачання споживачам природного і/або скрапленого газу.
3. Розвиток газової галузі та збереження наявних і формування нових виробничо-технічних та технологічних зв'язків.
4. Збільшення конкурентоспроможності та якості надання послуг із розподілу природного газу, удосконалення технічних характеристик газорозподільної системи й розширення географії збуту.
5. Реалізація виробництва згідно до діючих екологічних стандартів.
6. Забезпечення відповідності обліку діяльності АТ з міжнародними стандартами та правилами аудиту.

Для того щоб досягнути ці основні цілі Товариство реалізує такі завдання [12]:

- Створення сучасних умов для розподілу природного та скрапленого газу;
- запровадження та застосування ефективних взаєморозрахунків між учасниками ринку природного газу;
- забезпечення стабільного самофінансування та самокредитування у структурі виробничих інвестицій;
- організація безперервного руху потоків товару від виробників до замовників.

Акціонерами Товариства можуть бути фізичні та юридичні особи, а також представники органів, уповноважених державою управляти майном держави або територіальних органів влади, органів управління муніципальним майном, які є власниками акцій Товариства [12].

Загальна кількість акцій АТ – 368 760 простих іменних акцій. Кожна номінальна вартість становить 15 грн. Усі акції є іменними та існують виключно в електронній формі. Варто зазначити, що прості акції АТ не можуть бути обміняні на привілейовані акції чи інші види цінних паперів цього Товариства.

У 2021 році АТ входило до десятки найбільших платників податків у Хмельницькій області та відносилось до когорти основних платників податків України [13]. Проте у 2023 році національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, згідно постанови від 29 вересня 2023 р. № 1775 «Про зупинення дії ліцензії з розподілу природного газу, виданої АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКГАЗ» [14], анулювала ліцензії на розподіл природного газу та передала цілісний майновий комплекс з розподілу природного газу новому оператору, який отримав відповідну ліцензію, а саме Хмельницькій філії ТОВ «Газорозподільні мережі України».

Слід зазначити, що відповідно до рішення Уряду 15 серпня 2023 року «Хмельницькгаз» перейшов під державне управління Групи Нафтогаз.

До 1 жовтня 2023 року Товариство забезпечувало розподіл природного газу для понад 406 тисяч побутових споживачів, 280 бюджетних установ та близько

1900 промислових і комунальних об'єктів [13]. Також послугами компанії користувалося 41 підприємство теплокомуненерго і більше ніж 200 релігійних організацій області. Загальна протяжність газопроводів, що перебували на обслуговуванні підприємства, сягали близько 18 тисяч кілометрів [13].

У власності АТ налічують 47 об'єктів нерухомості та 49 земельних ділянок. Усі вони знаходяться у Хмельницькій області. Також «Хмельницькгаз» у своєму розпорядженні має 241 автотранспорт, з них 149 легкових автомобілів та 84 вантажних.

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства

Важливу роль у визначенні ефективності діяльності організації та аргументованості управлінських рішень відіграє аналіз ключових техніко-економічних показників. Саме цей аналіз дозволяє визначити фінансові результати діяльності, тенденції розвитку, оптимальність експлуатації ресурсів та конкурентні переваги підприємства. На основі таких показників формується інформаційна база для прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень, що є ключовим елементом системи менеджменту.

Базою аналізу кваліфікаційної роботи є дані фінансової звітності АТ «Хмельницькгаз» за 2022-2024 рр. АТ «Хмельницькгаз» здійснює діяльність у сфері розподілу природного газу, забезпечуючи стабільне та безпечне постачання споживачам області. Його діяльність є соціально значущою, а результати роботи залежать від ефективності організаційних, технічних і управлінських процесів.

В таблиці 2.1 представлено основні техніко-економічні показники за аналізований період, а також розраховано абсолютні та відносні відхилення розрахованих показників.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники АТ «Хмельницькгаз» за 2022-2024 рр.

Показник	Період, рік			Абсолютне відхилення (2024 / 2022)	Відносне відхилення, % (2024 / 2022)
	2022	2023	2024		
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1 052 463	793 197	110 822	-941 641	-89,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	796 618	581 006	21 432	-775 186	-97,3
Чистий фінансовий результат (прибуток (+)/збиток (-)), тис. грн	+155 482	-201 398	-95 444	-250 926	-161,4
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн/грн	0,76	0,73	0,19	-0,57	-75,0
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду, тис. грн	764 244	343 835	328 501	-435 743	-57,0
Рентабельність реалізованої продукції, %	14,8	-25,4	-86,1	-100,9	-681,1
Фондомісткість, грн	0,73	0,43	2,96	2,23	305,5
Фондовіддача, грн	1,36	2,31	0,34	-1,02	-75,0
Виробничі запаси, тис. грн	6 801	13 271	13 011	6 210	91,3
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	1 946	1 945	166	-1 780	-91,5
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	376 907	308 103	17 711	-359 196	-95,3
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн/особу	540,8	407,7	667,6	126,8	23,4
Середньорічна заробітна плата одного штатного працівника, грн/особу	193 600	158 400	106 700	-86 900	-44,9

Упродовж 2022–2024 рр. АТ «Хмельницькгаз» зазнало істотного зниження обсягів реалізації послуг. Чистий дохід від реалізації скоротився з 1 052,5 млн грн у 2022 р. до 110,8 млн грн у 2024 р., тобто на 941,6 млн грн (мінус 89,5 %). Подібна тенденція спостерігається і за собівартістю реалізованої продукції, яка зменшилася на 97,3 %.

Фінансовий результат підприємства зазнав різкого погіршення: у 2022 р. отримано прибуток 155,5 млн грн, а вже у 2023 р. – збиток 201,4 млн грн і у 2024 р. –95,4 млн грн. Сумарне погіршення становить –250,9 млн грн. Така негативна динаміка зумовлена військовою агресією російської федерації проти України, уряд перестав надавати тариф (фінансова допомога) АТ через це Товариство стало збитковим підприємством.

На рисунку 2.2 показана динаміка чистого доходу, собівартості та чистого фінансового результату у період з 2022 по 2024 років.

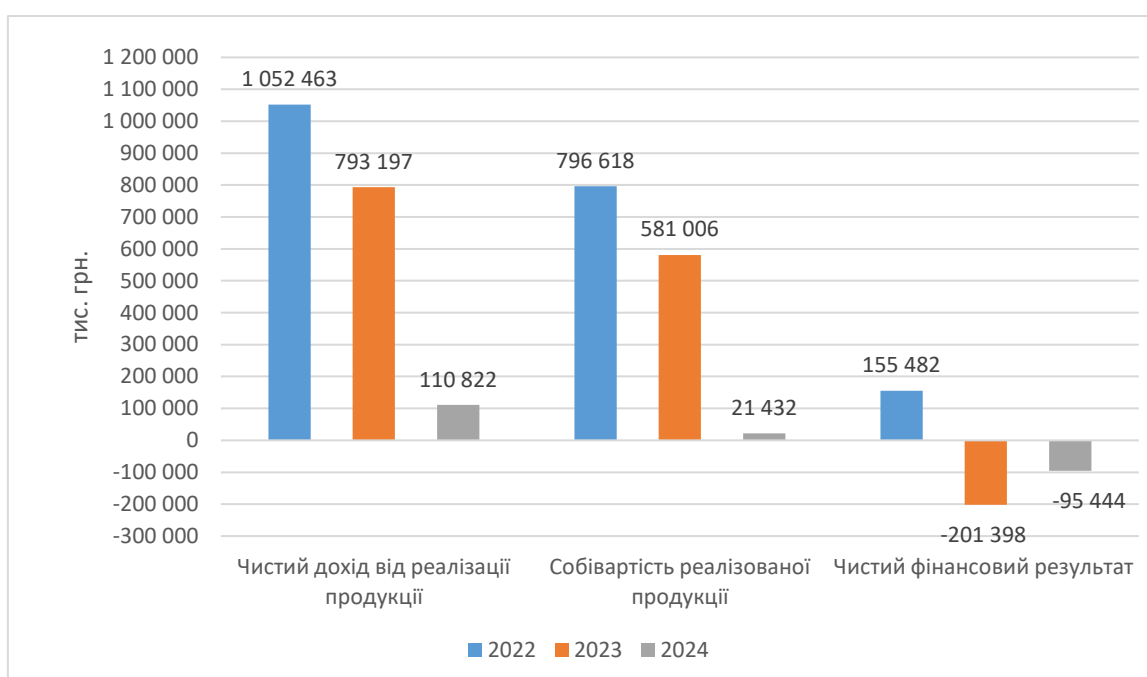


Рисунок 2.2 – Динаміка показника чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції АТ «Хмельницькгаз», 2022-2024 рр.

Витрати на 1 грн реалізованої продукції за три роки зменшилися з 0,76 грн до 0,19 грн, що пояснюється різким скороченням витрат після реструктуризації підприємства, але не супроводжується зростанням прибутковості. Це свідчить про те, що економія витрат має вимушений, а не стратегічний характер.

Вартість основних фондів на кінець періоду зменшилася на 435,7 млн грн (мінус 57 %) – з 764,2 млн грн у 2022 р. до 328,5 млн грн у 2024 р. Це свідчить про те, що більшість основних засобів були передані договорами чи орендами вже

новому апарату, а саме Хмельницькій філії ТОВ «Газорозподільні мережі України», а також часткове вибуття та переоцінку основних засобів АТ.

Ефективність використання основних засобів має нестабільну динаміку. Фондовіддача знизилася з 1,36 грн у 2022 р. до 0,34 грн у 2024 р. (мінус 75 %). Фондомісткість, навпаки, зросла у чотири рази – з 0,73 грн до 2,96 грн, тобто результативність користування активів аналізованого АТ знизилась.

Отже, потенціал підприємства використовується не повністю, а управлінська система потребує посилення аналітичної складової. Для відновлення ефективності доцільно удосконалити процес ухвалення управлінських рішень впроваджуючи цифровізацію контролю дебіторської заборгованості, впровадження CRM-рішень та використання аналітичних моделей прогнозування фінансових ризиків.

Протягом трьох років виробничі запаси зросли з 6,8 млн грн до 13,0 млн грн (на 91 %), це означає, що АТ створювало запаси для безперебійного функціонування мереж у міжопалювальний сезон.

Інші оборотні активи (готова продукція, товари) залишаються на нульовому рівні, що відповідає специфіці діяльності АТ як оператора газорозподільних систем.

Середньооблікова чисельність персоналу скоротилася з 1 946 осіб у 2022 р. до 166 осіб у 2024 р. (мінус 91,5 %). Це різке зменшення свідчить про масштабну реорганізацію. Робота більшої частини персоналу АТ полягала у розподілі природного газу, тому після анулюванням урядом ліцензії АТ, працівники перейшли працювати у Хмельницьку філію ТОВ «Газорозподільні мережі України».

Фонд оплати праці зменшився на 359,2 млн грн (мінус 95,3 %), а середньорічна заробітна плата одного працівника — на 86,9 тис. грн (мінус 44,9 %). Це вказує на скорочення штату та на зниження соціальної привабливості досліджуваного АТ.

Водночас продуктивність праці одного працівника зросла з 540,8 тис. грн/особу у 2022 р. до 667,6 тис. грн/особу у 2024 р. (на 23,4 %), тобто на АТ присутнє зростання індивідуальної ефективності праці після оптимізації кадрового

складу. Динаміку змін чисельності та продуктивності персоналу продемонстровано на рисунку 2.3.

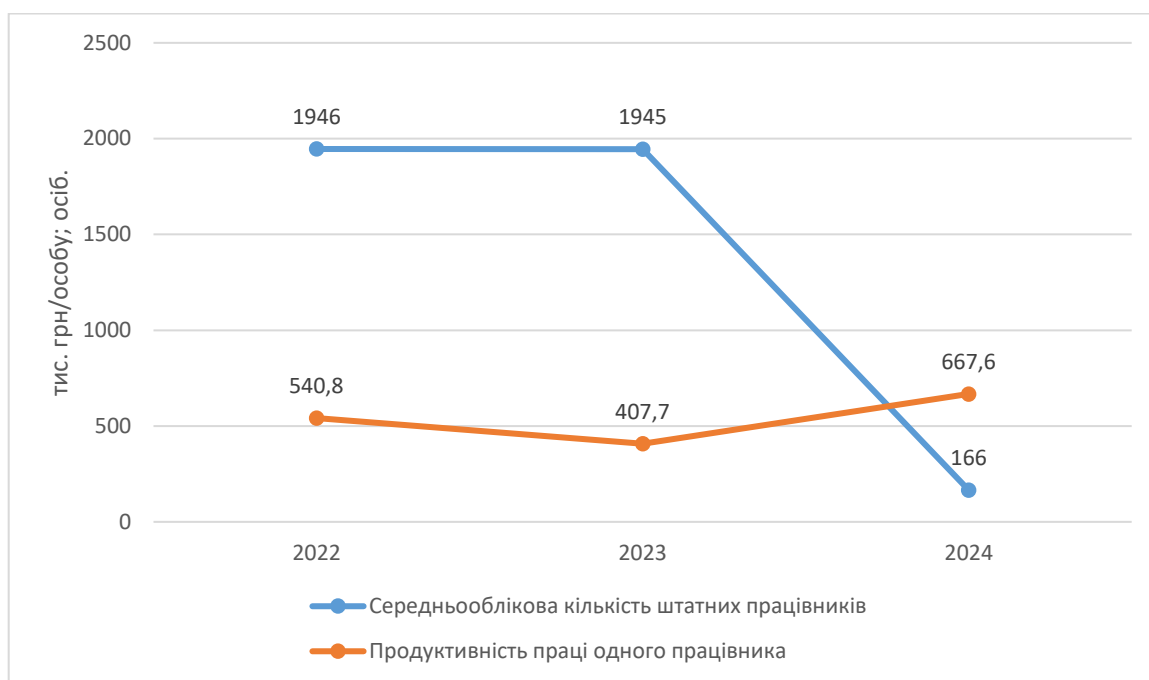


Рисунок 2.3 - Динаміка чисельності персоналу та продуктивності праці у АТ «Хмельницькгаз», 2022—2024 рр.

Рентабельність реалізованої продукції АТ «Хмельницькгаз» за період знизилася з 14,8 % до мінус 86,1 %, що демонструє перехід від прибуткової діяльності до глибоко збиткової (рисунок 2.4). Причиною є поєднання низьких тарифів, високої собівартості, втрат газу в мережах і зменшення обсягів транспортування.

Негативні показники рентабельності свідчать про недостатню ефективність чинної системи управління та потребують оновлення підходів до стратегічного планування й управління фінансовими потоками. Одним із ключових напрямів таких змін має стати цифровізація процесів контролю дебіторської заборгованості та впровадження аналітичних інструментів, що дозволяють підвищити обґрунтованість управлінських рішень і знизити фінансові ризики.

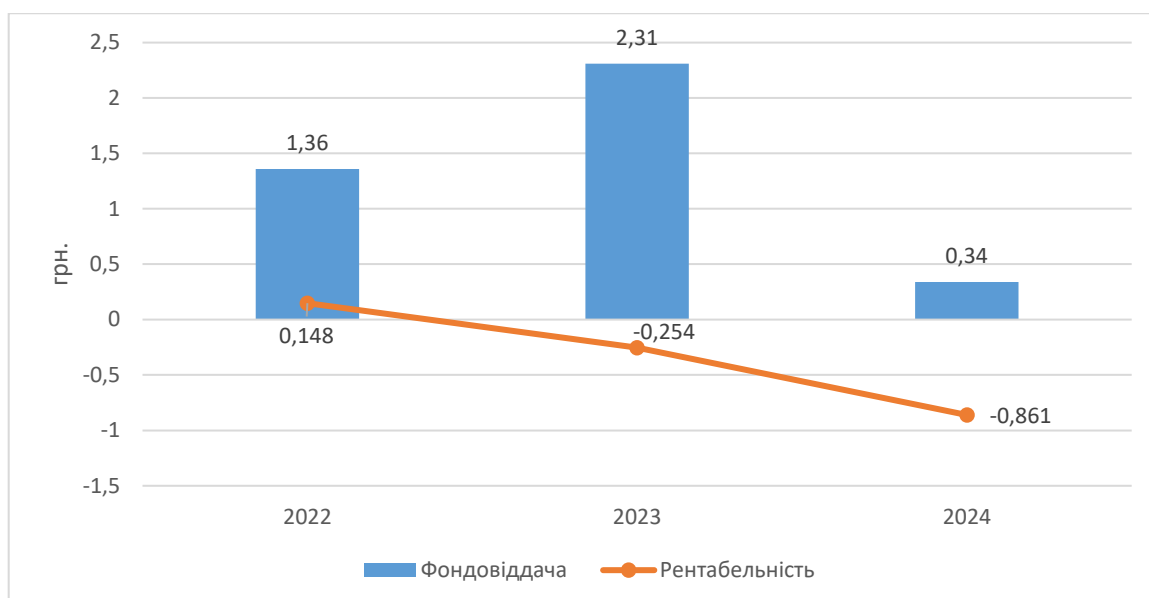


Рисунок 2.4 – Динаміка рентабельності та фондівіддачі у АТ «Хмельницькгаз», 2022—2024 рр.

Таким чином, за досліджуваний період 2022–2024 рр. діяльність АТ «Хмельницькгаз» характеризується різким скороченням обсягів реалізації, чисельності персоналу й основних засобів. Попри це, спостерігається підвищення ефективності праці, що підтверджує ефективність частини управлінських рішень щодо оптимізації персоналу. Водночас фінансові результати, рентабельність та ефективність використання активів істотно погіршилися, що вказує на потребу у вдосконаленні системи управління.

2.3 Діагностика існуючої системи управлінських рішень на підприємстві

Система прийняття управлінських рішень безпосередньо впливає на ефективність діяльності будь-якого підприємства. Правильно обґрунтоване управлінське рішення є інструментом впливу на персонал, яким користується менеджер для реагування на зміни викликані зовнішнім середовищем та для подальшого розвитку організації.

Задля розуміння, як саме працює система управлінських рішень, варто дослідити організаційну структуру досліджуваного Товариства (додаток А).

АТ «Хмельницькгаз» має дворівневу структуру управління. У таблиці 2.2 продемонстровано органи управління, їх кількість та персональний склад.

Таблиця 2.2 – Органи управління АТ «Хмельницькгаз» у 2024 році [15]

№ з/п	Назва органу управління	Кількісний склад органу управління	Персональний склад органу управління
1	Загальні збори	Акціонери Товариства (фізичні та юридичні особи) в кількості 2323 осіб.	Акціонери Емітента визначаються згідно із Переліком (реєстром) акціонерів, що формується ПАТ "Національний депозитарій України".
2	Наглядова рада	5	Берко Ірина Володимирівна - Голова Наглядової ради; Алешківська Галина Павлівна - член Наглядової ради; Дмитрук Наталія Миколаївна - член/секретар Наглядової ради; Матяш Тетяна Вікторівна - член Наглядової ради; Резніченко Наталія Анатоліївна - член Наглядової ради.
3	Правління	3 (фактично 2)	Кузнєцов Ігор Валерійович - в.о. Голови Правління Доценко Олександра Олександрівна - член Правління

На Загальних зборах, які є найвищим органом Товариства, можуть бути затверджені зміни у складі органів АТ та їх компетенцій [12].

До посадових осіб АТ належать фізичні особи, а саме Голова та члени Наглядової ради, Голова та члени Правління АТ, а також у разі обрання – Корпоративний секретар. Якщо фізична особа являється народним депутатом, членом Кабінету Міністрів України, керівником чи посадовою особою органів виконавчої влади або інших державних органів, військовослужбовцем, нотаріусом, посадовою особою у прокуратурі, суді, служби безпеки, Національної поліції,

державним службовцем, тоді ця особа не може обіймати посаду в АТ. Однак, відповідно до законодавства дані особи можуть займати зазначені посади, якщо захищають в Наглядовій раді АТ інтереси держави чи територіальної громади та здійснюють управління корпоративними правами [12]. Варто зазначити, що посадові особи, у межах своїх повноважень, зобов'язані працювати на користь АТ, а також повинні дотримуватися права нерозголошення комерційної таємниці і конфіденційної інформації про Товариство та про її функціонування.

Наглядова рада щороку, до 30 квітня проводить річні Загальні збори, натомість інші проведені Загальні збори рахуються позачерговими [12]. Приймати участь на таких заходах можуть особи, що входять у певний перелік, який формує ПАТ «Національний депозитарій України» за два робочі дні до скликання Загальних зборів. Переважно цими особами є акціонери.

Необхідно зауважити, що під час Загальних зборів можуть бути обговорені та вирішені усі питання, які стосуються АТ, окрім тих, які відносяться до сфери відповідальності Наглядової ради. У статуті Товариства зазначено [12]: «Наглядова рада може включити до порядку денного Загальних зборів будь-яке запитання».

До основних компетенцій Загальних зборів належать [12]:

- «встановлення ключових напрямів діяльності Товариства;
- ухвалення рішень щодо зміни його організаційної структури;
- розподіл прибутку або затвердження порядку покриття збитків;
- обрання членів Наглядової ради;
- прийняття рішень про нарахування та виплату дивідендів, встановлення їх розміру відповідно до вимог законодавства та визначення способу виплати;
- підтвердження та затвердження підсумків фінансово-господарської діяльності Товариства за звітний рік;
- ухвалення рішень щодо реалізації Товариством власних акцій, викуплених у акціонерів чи набутих іншим шляхом».

У 2025 році, а саме 24 червня, були скликані річні Загальні збори у дистанційному форматі, у якому прийняло участь 279 880 штук голосуючих простих іменних акцій АТ. Суб'єктом скликання була Наглядова Рада. На даних

зборах розглядалося 8 питань, які були винесені на голосування, а саме: розглядали звіти Наглядової ради за 2023 та 2024 роки та узяли їх до відома, відзначаючи задовільну роботу Наглядової ради; затвердили звіти про винагороду Наглядової ради та Правління за 2024 рік; розглянули висновки аудиторського звіту суб'єкта аудиторської діяльності за 2023 та 2024 роки та взяли їх до відома; затвердили результати фінансово-господарської діяльності Товариства за 2023 та 2024 роки та прийняли рішення, що через збиток підприємства дивіденди за 2023 та 2024 роки не нараховувати, а покривати збитки майбутніми прибутками [17].

Після закінчення Загальних зборів протягом 5 днів складається протокол Загальних зборів, у якому, на кожному аркуші, повинні бути підписи Голови та Секретаря Загальних зборів. Протягом наступних 5 робочих днів(але не пізніше 10 днів) з дня підписання протоколу, його опубліковують на веб сайті Товариства [15].

15 жовтня 2025 року на офіційному сайті АТ було висвітлено повідомлення щодо проведення (скликання) позачергових загальних зборів акціонерів 28.11.2025. На порядку денному, відповідно до повідомлення, стояли питання [16]: «розгляд звіту Правління АТ за наслідками зменшення власного капіталу Товариства та затвердження заходів за результатами розгляду зазначеного звіту та про заходи, які мають бути вжиті для покращення фінансового стану АТ».

Наступним, по-значущості, органом управління є Наглядова рада. Це колегіальний орган, який виконує захист прав акціонерів АТ, здійснює управління підприємством, наглядає та спрямовує діяльність її Правління [15]. Згідно статуту Товариства, на підприємстві за допомогою кумулятивного голосування обираються терміном до трьох років 5 членів Наглядової ради (таблиця 2.2).

Також, в статуті вказано дуже багато компетенцій Наглядової ради, проте варто виділити з них декілька основних заради кращого розуміння ролі даного органу управління в системі управління АТ [12]:

—«визначення дати скликання Загальних зборів, їх організація та погодження порядку денного;

—обрання та припинення повноважень Голови Правління (або особи, що виконує його обов'язки) і членів Правління;

—контроль за своєчасним наданням (оприлюдненням) достовірної інформації про діяльність Товариства відповідно до вимог чинного законодавства;

—розгляд і прийняття рішень щодо участі АТ у промислово-фінансових групах та інших об'єднаннях;

—затвердження річного фінансового плану, стратегії розвитку, бізнес-плану та інвестиційного плану Товариства;

—визначення поточних напрямів діяльності та схвалення річних планів розвитку АТ;

—затвердження організаційної структури Товариства».

Жоден інший орган Товариства не має права вирішувати рішення, які належать до компетенцій Наглядової ради, якщо Наглядова рада не передала повноваження щодо вирішення таких питань Правлінню, а також якщо це не суперечить вимогам законодавства України.

Наглядова рада має право [12]:

—«Вимагати та отримувати від Правління та посадових осіб Товариства документи й відомості котрі стосуються його діяльності, а також дані щодо роботи дочірніх підприємств, філій, представництв та інших структурних підрозділів.

—Отримувати від Правління протоколи Загальних зборів Товариства разом із доданими до них матеріалами.

—Зобов'язувати Правління звітувати про виконану роботу.

—Давати неупереджену оцінку діяльності Правління.

—Отримувати звіти й пояснення від Голови та членів Правління, а також інших працівників щодо виконання ними посадових обов'язків.

—Контролювати стан фінансово-господарської діяльності АТ.

—Впровадити перевірку діяльності Товариства із можливим залученням (за рахунок коштів Товариства) аудиторів, експертів чи фахівців окремих галузей.

—Організувати інспектування фінансово-господарської діяльності.

—Схвалювати самостійні рішення або зобов'язати до виконання Правління щодо укладення або припинення договорів з аудиторами, експертами та

спеціалістами, якщо такі угоди, на думку Наглядової ради, можуть завдати шкоди АТ, не порушуючи закони України.

—Обмежувати повноваження Правління при ухваленні рішень, що стосуються укладення мирових угод, визнання вимог чи позовів, відмови від позову, а також вчинення інших дій у межах судових чи виконавчих проваджень.

—Виконувати інші дії, передбачені законодавством України, Статутом Товариства, Положенням про Наглядову раду та іншими внутрішніми документами».

У 2024 році Наглядова рада провела 11 очних засідань. На кожному засіданні приймалися важливі для АТ рішення, серед них можна відзначити: обрання члена Правління, а саме Доценку О. О.; затвердили ринкову вартість 1 акції АТ; затвердили ціну викупу 1 акції АТ; організація конкурсу з відбору суб'єктів аудиторської діяльності, передбачені для надання послуг з обов'язкового аудиту фінансової звітності за 2023 рік та 2024 рік [15].

Варто зазначити, що засідання Наглядової ради рахується правочинним, якщо в ньому приймають участь не менше 3 членів ради [15]. Рішення приймають колегіально (більшою кількістю голосів), але також трапляються випадки коли приймають рішення заочним голосуванням за допомогою технологій або проведення аудіо- чи відеоконференцій.

Протокол засідання Наглядової ради складається так само, як і протокол Загальних зборів, лише змінюються підписанти на Голову та Секретаря Наглядової ради.

Статутом АТ передбачено [12]: «Голова Наглядової ради обирається членами Наглядової ради простою більшістю голосів».

До основних функцій Голови Наглядової ради є [12]:

1. «Організація діяльності та контроль роботи Наглядової ради.
2. Організація, проведення та головування на засіданнях ради.
3. Репрезентує Наглядову раду у взаємовідносинах з іншими органами управління.
4. Звітує перед Загальними зборами про результати діяльності.

5. Згідно прийнятих рішень Наглядовою радою підписує від імені АТ договори з особами, призначеними на посади Голови чи членів Правління, а також має право вносити зміни або розривати такі договори».

Правління Товариством це колегіальний виконавчий орган управління. У статуті зазначено [12]: «кількість членів Правління складається з трьох осіб, які мають повну цивільну дієздатність і не входять до складу Наглядової ради (Голова Правління та члени Правління). Даний орган управління є підзвітний Загальним зборам та Наглядовій раді, а також зобов'язується виконувати їхні рішення. Наглядова рада призначає на посаду та встановлює строки повноважень Голови та членів Правління».

На сьогодні, Правління складається з двох осіб, а саме:

— Виконуючий обов'язків Голови Правління – Кузнецов Ігор Валерійович.

— Член Правління – Доценко Олександра Олександрівна.

До основних завдань Правління АТ є [15]:

— «гарантування результативного функціонування АТ згідно з пріоритетними напрямками діяльності;

— втілення поставлених цілей, стратегічних орієнтирів, програм та політики підприємства;

— організація виконання рішень, які поставили вищі органи управління(Загальні збори та Наглядова рада)».

Також, варто виділити основні повноваження та функції Правління [15]:

1. «Управляє поточною діяльністю АТ.

2. Створює річний фінансовий звіт, інвестиційний план, стратегію діяльності Товариства та подає їх на розгляд Наглядовій раді.

3. Приймає кадрові рішення.

4. Приймає рішення про вчинення правочинів, якщо вартість їх предмета становить менше 10 (десяти) відсотків вартості активів Товариства за даними останньої річної фінансової звітності.

5. Затверджує згідно з регламентом штатний розпис і фонд оплати праці працівників відповідно до організаційної структури, яку складає Наглядова рада.

6. За рішенням Наглядової ради може визначати порядок розподілу прибутку та покриття збитків від господарської діяльності».

Голова Правління або в.о. Голови має обов'язки [15]:

— «виконання рішень усіх органів управління (Загальних зборів, Наглядової ради та Правління Товариства);

— належний стан бухгалтерського обліку і звітності АТ, оперативне інформування, звітування контролюючим державним органам, а також надання відомостей про діяльність Товариства акціонерам, кредиторам і ЗМІ;

— звітування з детальним аналізом про функціонування АТ за звітній період надання рекомендацій щодо розвитку організації перед вищими органами влади, а саме Загальними зборами та Наглядовою радою;

— зберігання протоколів Загальних зборів, засідань Наглядової ради, установчих і внутрішніх документів Товариства, а також інших документів, які вимагає закони України та Статутом Товариства;

— організацію військового обліку та мобілізаційної підготовки громадян України».

Також Голова Правління має право без рішення Правління [12]:

— «укладати та розривати від імені АТ будь-які договори, угоди, контракти тощо, якщо має відповідне рішення Загальних зборів, Наглядової ради;

— розпоряджатися коштами, майном і активами Товариства (враховуючи певні обмеження, які є у Статуті та внутрішніх документах);

— видавати накази, розпорядження та інші внутрішні акти, обов'язкові до виконання працівниками Товариства;

— визначати внутрішній режим роботи Товариства відповідно до законодавства України;

— затверджувати поточні плани діяльності АТ та заходи, потрібні для їх реалізації;

— відповідно до організаційної структури створювати необхідні підрозділи та затверджувати відповідні положення про них».

За 2024 рік склад Правління провів 10 очних засідань на яких були прийняті рішення з таких питань: розгляд службових записок; затвердження звіту за 2023 рік про виконання Програми відповідності АТ «Хмельницькгаз»; укладання договорів на постачання товарно-матеріальних цінностей з ТОВ «Газорозподільні мережі України»; придбання Товариством транспортного засобу; укладення з ТОВ «Газхолдинг Україна» договору оренди майна.

Засідання Правління вважається правочинним, коли щонайменше два члени беруть у ній участь. Голова або в.о. Голови Правління є головуючим на засіданні. Рішення приймаються більшістю голосів його членів.

У підпорядкуванні органу Правління працює п'ять директорів та функціонують декілька управлінь. Згідно прийнятих рішень, Правління визначає підрозділи, відповідальні за їх виконання. Директори чи голови управлінь, у свою чергу, координують діяльність підпорядкованих їм відділів, делегуючи їм необхідні завдання для реалізації поставлених цілей.

Отже, у АТ «Хмельницькгаз» майже усі рішення приймаються колегіальним шляхом. Найвищим органом управління, який ухвалює усі рішення є Загальні збори. Наглядова рада контролює стратегію Товариства та діяльність роботи Правління, натомість Правління виконує роль виконавчого органу, який реалізовує прийняті рішення вищих органів управління. З метою ефективної реалізації цілей склад Правління розподіляє завдання між відповідними відділами, які спеціалізуються на розв'язанні даних доручень.

2.4 SWOT-аналіз підприємства

Для того, щоб ефективно проаналізувати систему управління та процеси прийняття рішень варто використати метод SWOT-аналізу, який застосовують професійні менеджери для планування стратегії підприємства. SWOT-аналіз дасть

змогу визначити сильні та слабкі сторони, можливості і загрози підприємства. У таблиці 2.3 представлено SWOT-аналіз Товариства.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз АТ «Хмельницькгаз»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> — широка регіональна інфраструктура у Хмельницькій області; — залучення до екологічних та соціальних ініціатив; — є одним з найбільших платників податків у регіоні. 	<ul style="list-style-type: none"> — анулювання дії ліцензії на розподіл природного газу та передача майна; — погана платіжна дисципліна споживачів; — втрата частини операцій у регіоні, тому що з жовтня 2023 року послуги надає інший оператор; — держава не надає фінансову допомогу; — фінансові показники за 2024 рік показують, що підприємство є збитковим.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> — переорієнтація бізнесу після втрати ліцензії. — цифровізація та «зелена» трансформація; — співпраця з новим оператором (аутсорсинг певних сервісів). 	<ul style="list-style-type: none"> — фінансова нестабільність; — продовження військового стану, що унеможлиблює надання урядом тарифу; — НКРЕКП можуть додатково звужувати операційні можливості.

Виходячи з результатів SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що через рішення, яке прийняло НКРЕКП 29 вересня 2023 року про анулювання дії ліцензії на розподіл природного газу призвело до фінансової нестабільності підприємства. Слабкі сторони переважають над сильними, а загрози є досить ризикованими.

Проте, якщо АТ використає свої можливості, тоді фінансовий стан має змогу покращитись і організація стане прибутковою.

Висновки до другого розділу

У другому розділі здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Хмельницькгаз». У першому підпункті досліджено загальну характеристику підприємства. Визначено, що Товариство є юридичною особою, яка функціонує 28 років, а також проаналізовано статутний капітал організації, основні види діяльності та її місцезнаходження. З статуту Товариства встановлено, що основною метою діяльності АТ є одержання постійного прибутку та покращення своєї діяльності з метою збільшення прибутку, завдяки відкритості, прозорості та застосування найкращих методів управління, організовувати із зовнішнім середовищем системи взаємовідносин системи. Також досліджено цілі АТ та завдання, які перед собою ставить організація, щоб досягнути цих цілей. Згідно постанови національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг з 29 вересня 2023 року було анульовано ліцензію на розподіл природного газу, що дуже відобразилося на функціонування підприємства.

У другому підпункті проаналізовано техніко-економічні показники Товариства. Досліджуючи таблицю 2.1 та рисунки 2.2, 2.3, 2.4, виявлено негативну динаміку обсягів реалізації, чисельності персоналу й основних засобів, яка починається з 2023 року. Працівники АТ пояснюють, що це через анулювання ліцензії на розподіл газу, що призвело до передачі цілісного майнового комплексу новому оператору, а також через припинення фінансової допомоги урядом. Проте є і позитивна тенденція продуктивності праці, що підтверджує ефективність частини управлінських рішень щодо оптимізації персоналу.

При діагностиці існуючої системи управлінських рішень на підприємстві

виявлено, що АТ має дворівневу структуру правління. У таблиці 2.2 продемонстровано органи управління, їх кількість та персональний склад. Також, по кожному органу управління було встановлено їх компетенції, права та обов'язки. У додатку А представлено поточну організаційну структуру Товариства. Проаналізувавши дану структуру та усі органи управління зроблено висновок, що Правління виконує функції виконавчого органу, Наглядова рада – функції контролю, а Загальні збори – функцію найвищого органу, який затверджує рішення.

У таблиці 2.3 проведено SWOT-аналіз, який показав, що Товариство переживає складні часи і перебуває у фазі структурних змін. Через рішення НКРЕКП у АТ відбулося скорочення фінансових потоків, зменшення прибутковості та необхідність пошуку нових напрямів діяльності.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКГАЗ»

3.1 Напрями вдосконалення організації системи управлінських рішень на підприємстві

Ефективність функціонування підприємства великою мірою визначається якістю управлінських рішень, їхньої обґрунтованості, оперативності та здатності враховувати умови зовнішньої й внутрішньої невизначеності. Для підприємств газорозподільної сфери, до яких належить АТ «Хмельницькгаз», проблема підвищення якості управлінських рішень має особливе значення, зважаючи на високий рівень регуляторних ризиків, коливання обсягів реалізації, зростання дебіторської заборгованості та вплив різноманітних зовнішніх факторів впливу.

Наявний аналіз в другому розділі кваліфікаційної роботи показав, що система управлінських рішень на підприємстві характеризується певними позитивними рисами, зокрема формалізацією структур управління, наявністю регламентів взаємодії між підрозділами та використанням сучасних бухгалтерських і диспетчерських систем. Водночас наявна система не забезпечує належного рівня інформаційно-аналітичної підтримки рішень, що проявляється у таких проблемах:

- обмеженість інструментів для своєчасного виявлення фінансових ризиків, зокрема ризику накопичення простроченої дебіторської заборгованості;
- фрагментованість даних, що ускладнює формування комплексної картини фінансового стану підприємства;
- недостатня автоматизація процесів контролю, аналізу та прогнозування, що збільшує навантаження на персонал і знижує оперативність реагування;
- відсутність інтегрованих моделей оцінювання наслідків управлінських рішень, що обмежує можливості стратегічного планування.

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища та значного рівня невизначеності ключовим напрямом удосконалення системи управлінських рішень є посилення інформаційно-аналітичної бази, зокрема через:

- впровадження інструментів цифрової трансформації в управління фінансовими потоками;
- створення єдиних баз даних та інтеграцію інформаційних систем підприємства;
- автоматизацію облікових і контрольних функцій;
- застосування економіко-математичних методів для обґрунтування управлінських рішень.

Особливої уваги потребує проблема ефективного управління дебіторською заборгованістю, оскільки саме її динаміка суттєво впливає на фінансову стійкість підприємства. Згідно зі звітністю за 2022–2024 рр., сума дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги коливалася від 37527 до 58425 тис. грн.

Зростання боргового навантаження в умовах дефіциту обігових коштів вимагає формування якісно нового підходу до прийняття рішень, який поєднуватиме цифровізацію процесів та аналітичні методи.

У цьому контексті особливо важливими стають:

- автоматизація контролю дебіторської заборгованості на основі CRM- та ERP-рішень;
- аналітичні інструменти прогнозування, що дозволяють оцінювати ймовірність переходу заборгованості до ризикових категорій;
- моделювання фінансових ризиків за допомогою математичного апарату, зокрема ланцюгів Маркова, що забезпечують імовірнісну оцінку майбутньої структури боргів;
- підвищення якості управлінських рішень завдяки використанню оперативних, інтегрованих та автоматизованих інформаційних потоків.

Зазначене зумовлює необхідність формування комплексної системи підтримки управлінських рішень, яка ґрунтується на принципах цифрової трансформації, автоматизації та застосування математичних моделей для прогнозування наслідків управлінських дій.

3.2 Формування цифрової моделі організації контролю дебіторської заборгованості в системі управлінських рішень підприємства

Ефективність системи управлінських рішень значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення та швидкості реагування на фінансові ризики, насамперед – ризик неповернення дебіторської заборгованості. Сучасна практика управління дебіторською заборгованістю базується на використанні спеціалізованих CRM та ERP-рішень, які забезпечують автоматизований моніторинг строків погашення, нарахування пені, управління інкасацією платежів та формування прогнозів платіжної дисципліни клієнтів.

Для АТ «Хмельницькгаз» проблема контролю дебіторської заборгованості є особливо актуальною, оскільки обсяги дебіторки за продукцію, товари, роботи, послуги за 2022–2024 рр. змінювалися в діапазоні 37527–58425 тис. грн, причому у 2024 р. спостерігається зростання до 58425 тис. грн.

Першим кроком є формування єдиного цифрового реєстру дебіторів у складі CRM-модуля, інтегрованого з бухгалтерською системою (облік за П(С)БО/IFRS). Для кожного контрагента фіксуються: договір, ліміт кредиту, дата виникнення заборгованості, планова дата оплати, фактичні платежі, штрафні санкції, історія взаємовідносин. Такий підхід відповідає вимогам IFRS 7 та IFRS 9 щодо розкриття строків погашення фінансових активів та оцінки кредитного ризику [21, 22].

На основі реєстру формується матриця строків прострочення (aging-аналіз). Для моделювання пропонується використати типову галузеву структуру дебіторської заборгованості для газорозподільних компаній:

- поточна (0–30 днів);
- прострочена 31–60 днів;
- прострочена 61–90 днів;
- прострочена понад 90 днів;
- безнадійна (під списання).

Позначимо:

$D_{\text{заг}}$ – загальний обсяг дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн;

p_i – частка заборгованості у i -й віковій категорії, $\sum_{i=1}^5 p_i = 1$;

D_i – обсяг заборгованості у i -й категорії, тис. грн.

Тоді:

$$D_i = D_{\text{заг}} \cdot p_i, \quad i = 1, \dots, 5. \quad (3.1)$$

Станом на 31.12.2024 р. загальна сума дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги становить [15]:

$$D_{\text{заг}} = 58425 \text{ тис. грн}$$

Приймаючи типову галузеву структуру:

$$p_1 = 0,35; p_2 = 0,20; p_3 = 0,15; p_4 = 0,25; p_5 = 0,05; \quad (3.2)$$

отримаємо модельний розподіл дебіторської заборгованості АТ «Хмельницькгаз» (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Структура дебіторської заборгованості АТ «Хмельницькгаз» за строками прострочення станом на 31.12.2024 р.

Категорія	Інтервал прострочення, днів	Частка, (p_i), %	Сума, (D_i), тис. грн
1	0–30	35	20449
2	31–60	20	11685
3	61–90	15	8764
4	Понад 90	25	14606
5	Безнадійна	5	2921
Разом	–	100	58425

Таким чином, навіть за консервативної оцінки обсяг потенційно проблемної дебіторської заборгованості (понад 90 днів + безнадійна) становить близько 17,5 тис. грн, що формує суттєвий кредитний ризик для Товариства.

Для підтримки управлінських рішень створимо інформаційно-аналітичний модуль у складі CRM-системи, логіка роботи якого наведена на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Концептуальна схема цифрової системи контролю дебіторської заборгованості АТ «Хмельницькгаз»

Другим кроком є побудова марковської моделі прогнозу структури дебіторської заборгованості. Для формалізації динаміки дебіторської заборгованості використаємо ланцюг Маркова з дискретним часом, що широко застосовується у моделях кредитного ризику та управління дебіторською заборгованістю [23].

Позначимо стани системи:

S_1 – заборгованість 0–30 днів;

S_2 – заборгованість 31–60 днів;

S_3 – заборгованість 61–90 днів;

S_4 – заборгованість понад 90 днів;

S_5 – безнадійна заборгованість (під списання).

Вважаємо, що на кожному кроці (30 днів) дебіторська заборгованість може переходити між цими станами. Вектор початкового розподілу заборгованості:

$$\pi^{(0)} = [\pi_1^{(0)} \pi_2^{(0)} \pi_3^{(0)} \pi_4^{(0)} \pi_5^{(0)}]; \quad (3.3)$$

де $\pi_i^{(0)} = p_i$ із формули (3.2).

Перехідні ймовірності між станами представимо у вигляді матриці:

$$P = \|p_{ij}\|, \quad p_{ij} = Pr \{S_{t+1} = S_j | S_t = S_i\}, \quad (3.4)$$

яка для типових газорозподільних підприємств (без автоматизації процесу стягнення боргів) може мати вигляд, наведений у таблиці 3.2. Значення p_{ij} отримані на основі експертної оцінки та узагальнення результатів досліджень з моделювання кредитного ризику в енергетичних компаніях [23].

Таблиця 3.2 – Матриця перехідних ймовірностей P (сценарій «без цифрової системи контролю»)

	(S ₁)	(S ₂)	(S ₃)	(S ₄)	(S ₅)
(S ₁)	0,72	0,20	0,05	0,02	0,01
(S ₂)	0,05	0,63	0,20	0,07	0,05
(S ₃)	0,00	0,05	0,60	0,20	0,15
(S ₄)	0,00	0,00	0,05	0,60	0,35
(S ₅)	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00

Сума елементів кожного рядка дорівнює одиниці, при цьому стан S₅ є поглинаючим (потрапивши в категорію безнадійної заборгованості, борг не повертається).

Розподіл дебіторської заборгованості через один період (30 днів) знаходимо за формулою:

$$\pi^{(1)} = \pi^{(0)}P. \quad (3.5)$$

Підставивши $\pi^{(0)} = [0,35; 0,20; 0,15; 0,25; 0,05]$ та матрицю (таблиця 3.2), отримаємо:

$$\pi^{(1)} = [0,350; 0,203; 0,159; 0,115; 0,1735].$$

Отже, відносна частка заборгованості з високим ризиком списання (стан S_5) за один місяць зростає з 5,0 % до 17,35 %. У грошовому вираженні очікуваний обсяг такої заборгованості становить:

$$D_{\text{пробл}}^{\text{без ЦС}} = D_{\text{заг}} \cdot \pi_5^{(1)} = 58425 \cdot 0,1735 = 10137 \text{ тис. грн} \quad (3.6)$$

Запровадження CRM-модуля з автоматизованими нагадуваннями, сценаріями стягнення, інтеграцією з платіжними системами та прозорим моніторингом ризикових клієнтів дозволяє знизити ймовірність переходу до гірших категорій та до безнадійного стану. Це відображається в оновленій матриці переходів P^* (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Матриця перехідних ймовірностей P^* (сценарій «із CRM-системою контролю»)

	(S ₁)	(S ₂)	(S ₃)	(S ₄)	(S ₅)
(S ₁)	0,723	0,20	0,05	0,02	0,007
(S ₂)	0,05	0,645	0,20	0,07	0,035
(S ₃)	0,00	0,05	0,645	0,20	0,105
(S ₄)	0,00	0,00	0,05	0,705	0,245
(S ₅)	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00

Повторивши розрахунок (3.5) для P^* , отримаємо:

$$\pi^{(1)*} = \pi^{(0)}P^* = [0,352; 0,208; 0,164; 0,129; 0,13645].$$

Частка богів у стані S_5 зменшується до 13,645 %, а очікуваний обсяг проблемної заборгованості становить:

$$D_{\text{пробл}}^{\text{із ЦС}} = D_{\text{заг}} \cdot \pi_5^{(1)*} = 58425 \cdot 0,13645 = 7972 \text{ тис. грн} \quad (3.7)$$

Скорочення очікуваного обсягу проблемної дебіторської заборгованості за один місяць дорівнює:

$$\Delta D_{\text{пробл}} = D_{\text{пробл}}^{\text{без ЦС}} - D_{\text{пробл}}^{\text{із ЦС}} = 10137 - 7972 = 2165 \text{ тис. грн} \quad (3.8)$$

Ця величина надалі використовується для кількісної оцінки економічного ефекту від впровадження CRM-системи.

Таким чином, запропоновано цифрову модель контролю дебіторської заборгованості АТ «Хмельницькгаз», що включає CRM-модуль, структурування заборгованості за строками прострочення та марковську модель переходів між категоріями боргу. Моделювання показало, що використання цифрової системи дозволяє знизити очікувану частку безнадійної заборгованості з 17,35 % до 13,645 % і потенційно скоротити проблемну дебіторську заборгованість приблизно на 2,2 млн грн за один місяць розрахункового горизонту.

3.3 Економічна оцінка результативності впровадження цифрової CRM-системи в організації управлінських рішень

Впровадження цифрових рішень повинно бути обґрунтоване з позицій економічної доцільності. Для оцінювання ефективності використаємо такі складові економічного ефекту від впровадження CRM-модуля контролю дебіторської заборгованості:

1) Зменшення резерву сумнівних боргів завдяки зниженню частки безнадійної заборгованості.

2) Економія на вартості залученого капіталу внаслідок прискорення інкасації дебіторської заборгованості.

3) Скорочення трудових витрат на обробку інформації та претензійну роботу.

Загальний річний економічний ефект розрахуємо за формулою 3.9:

$$E_{\text{заг}} = E_{\text{рез}} + E_{\text{кап}} + E_{\text{праці}}, \quad (3.9)$$

де $E_{\text{рез}}$ – ефект від скорочення проблемної дебіторської заборгованості;

$E_{\text{кап}}$ – ефект від зниження потреби в оборотному капіталі;

$E_{\text{праці}}$ – ефект від зменшення трудових витрат.

Усі показники розраховуються у тис. грн на рік.

Розглянемо кожен складову економічного ефекту детально.

1) Ефект від зменшення проблемної дебіторської заборгованості. На основі (3.6)–(3.8) скорочення очікуваної проблемної заборгованості становить $\Delta D_{\text{пробл}} = 2165$ тис. грн.

Припустимо, що резерв сумнівних боргів за такими зобов'язаннями формується у розмірі 100 % їхньої вартості (що відповідає консервативному підходу управління кредитним ризиком). Тоді:

$$E_{\text{рез}} = \Delta D_{\text{пробл}} = 2165 \text{ тис. грн} \quad (3.10)$$

2) Ефект від зменшення потреби в оборотному капіталі. Автоматизація контролю дебіторської заборгованості, за результатами практичних досліджень, дозволяє зменшити показник DSO (days sales outstanding) на 10–20 % [24, 25].

Припустимо, що внаслідок впровадження CRM-системи середній строк інкасації дебіторської заборгованості скорочується на $\Delta T=15$ днів (приблизно 15–20 % від умовного базового рівня 90 днів). Тоді середній залишок дебіторської заборгованості за продукцію за 2022–2024 рр. становить:

$$\bar{D} = \frac{39447+37527+58425}{3} = 45133 \text{ тис. грн} \quad (3.11)$$

Вартість капіталу (альтернативна дохідність) приймемо на рівні $r=15\%$ річних. Чиста економія на вартості капіталу:

$$E_{\text{кап}} = \bar{D} \cdot r \cdot \frac{\Delta T}{365} = 45133 \cdot 0,15 \cdot \frac{15}{365} = 278 \text{ тис. грн} \quad (3.12)$$

3) Ефект від скорочення трудових витрат. За даними таблиці 2.1 середньооблікова кількість працівників у 2024 р. становила 166 осіб, а фонд оплати праці – 17711 тис. грн, тобто середня річна заробітна плата одного працівника:

$$\bar{Z} = \frac{17711}{166} = 106,7 \text{ тис. грн} \quad (3.13)$$

Передбачається, що впровадження CRM-системи дозволить зменшити трудові витрати на облік та стягнення заборгованості на еквівалент 0,5 штатної одиниці (за рахунок автоматизації формування звітів, нагадувань, претензій тощо). Тоді:

$$E_{\text{праці}} = 0,5 \cdot \bar{Z} = 0,5 \cdot 106,7 = 53,4 \text{ тис. грн} \quad (3.14)$$

4) Загальний економічний ефект та термін окупності. Підставляючи у формули 3.10–3.14 у 3.9, одержуємо:

$$E_{\text{заг}} = 2165 + 278 + 53,4 = 2496 \text{ тис. грн/рік.} \quad (3.15)$$

Витрати на впровадження CRM-модуля контролю дебіторської заборгованості (ліцензії, інтеграція з бухгалтерською системою, налаштування, навчання персоналу) для підприємства масштабу АТ «Хмельницькгаз» можна орієнтовно оцінити у [26, 27]:

- одноразові інвестиційні витрати – $C_0 = 300$ тис. грн;
- щорічні витрати на підтримку та оновлення – $C_{\text{річн}} = 60$ тис. грн.

Тоді термін окупності інвестицій можемо розрахувати за формулою:

$$T_{\text{окуп}} = \frac{C_0 + C_{\text{річн}}}{E_{\text{заг}}} = \frac{300 + 60}{2496} = 0,14 \text{ року,} \quad (3.16)$$

що відповідає приблизно 1,7 місяця.

Узагальнений результат розрахунків наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Економічний ефект від впровадження CRM-системи контролю дебіторської заборгованості в АТ «Хмельницькгаз»

Показник	Позначення	Значення, тис. грн
Скорочення проблемної дебіторської заборгованості	$E_{\text{рез}}$	2165
Економія на вартості капіталу	$E_{\text{кап}}$	278
Економія трудових витрат	$E_{\text{праці}}$	53
Загальний річний ефект	$E_{\text{заг}}$	2496
Одноразові інвестиційні витрати	C_0	300
Щорічні витрати на підтримку	$C_{\text{річн}}$	60
Термін окупності, років	$T_{\text{окуп}}$	≈ 0,14

Отримані результати свідчать, що навіть за консервативних припущень інтеграція CRM-модуля контролю дебіторської заборгованості є високоефективною інвестицією для АТ «Хмельницькгаз».

Таким чином, на основі марковської моделі та економічних розрахунків доведено, що впровадження цифрової CRM-системи контролю дебіторської заборгованості в АТ «Хмельницькгаз» забезпечує річний економічний ефект близько 2,5 млн грн за рахунок скорочення проблемної дебіторської заборгованості, зменшення потреби в оборотному капіталі та зниження трудових витрат. Орієнтовний термін окупності інвестицій становить менше 2 місяців, що робить запропонований захід одним із ключових напрямів удосконалення системи управлінських рішень на підприємстві.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі дипломної роботи розроблено та обґрунтовано комплекс практичних заходів щодо удосконалення системи управлінських рішень АТ «Хмельницькгаз» в умовах невизначеності, що дало можливість сформулювати сучасну, цифрово-орієнтовану модель управління фінансовими ризиками підприємства.

На основі аналізу проблемних аспектів діяльності встановлено, що однією з найбільш критичних сфер, яка потребує удосконалення, є процес управління дебіторською заборгованістю. Оскільки її обсяг у 2022–2024 рр. суттєво коливався та у 2024 р. досягнув 58 425 тис. грн, проблема підвищення ефективності контролю та прогнозування дебіторської заборгованості є ключовим чинником забезпечення фінансової стійкості товариства.

У межах удосконаленого підходу було запропоновано: створення єдиного цифрового реєстру дебіторів; впровадження CRM-модуля для автоматизації контролю строків оплати та претензійно-інкасаційної роботи; застосування

аналітичних інструментів прогнозування на основі ланцюгів Маркова; формування інформаційно-аналітичної платформи для підтримки управлінських рішень.

Побудована модель структури дебіторської заборгованості за строками її прострочення дозволила встановити, що значна частка боргів (понад 30 %) належить до категорій із підвищеним ризиком неповернення (понад 90 днів та безнадійна). Це підтвердило доцільність впровадження комплексних цифрових інструментів.

Марковське моделювання продемонструвало, що у разі відсутності цифрової системи контролю очікувана частка безнадійної заборгованості може зростати до 17,35 %, що еквівалентно приблизно 10,1 млн грн. У свою чергу, впровадження CRM-модуля знижує цей показник до 13,645 %, скорочуючи ризиковий обсяг боргів на близько 2,2 млн грн на один розрахунковий цикл. Це доводить високу ефективність запропонованого підходу до прогнозування та управління дебіторською заборгованістю.

– Економічна оцінка ефективності довела, що впровадження цифрової системи контролю дає інтегральний річний ефект у розмірі приблизно 2,5 млн грн, з яких:

- 2,165 млн грн – скорочення проблемної дебіторської заборгованості;
- 278 тис. грн – економія коштів від зменшення потреби в оборотному капіталі;
- 53 тис. грн – економія трудових витрат.

Термін окупності запропонованих інвестицій становить лише близько 1,7 місяця, що є надзвичайно високим показником ефективності та підтверджує необхідність цифрової трансформації системи управлінських рішень підприємства.

Отже, запропонований комплекс заходів дозволяє сформувати сучасну, інноваційну та ефективну систему управлінських рішень АТ «Хмельницькгаз», яка забезпечує зменшення фінансових ризиків, підвищення платіжної дисципліни контрагентів і зміцнення фінансової стійкості товариства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження системи управлінських рішень АТ «Хмельницькгаз» та розроблено практичні рекомендації щодо її вдосконалення в умовах сучасних викликів та невизначеності зовнішнього середовища.

У першому розділі було узагальнено теоретико-методичні засади процесу управлінських рішень, визначено їх сутність, класифікаційні ознаки, етапи формування та фактори впливу. Особлива увага приділялася ролі інформаційного забезпечення, аналітичних підходів та цифрових технологій у забезпеченні обґрунтованості управлінських дій. Установлено, що в умовах нестабільності та зростання кількості ризиків якість управлінських рішень безпосередньо залежить від можливості підприємства швидко обробляти дані, прогнозувати зміни та своєчасно реагувати на загрози.

У другому розділі здійснено детальний аналіз діяльності АТ «Хмельницькгаз», оцінено його організаційну структуру, фінансовий стан і ключові проблеми функціонування. Встановлено, що, незважаючи на наявність визначеної системи управління та регламентів взаємодії підрозділів, підприємство стикається з низкою суттєвих проблем, серед яких провідне місце займає зростання дебіторської заборгованості, вплив регуляторної політики, необхідність оптимізації витрат та посилення аналітичної складової управління.

У третьому розділі розроблено практичні заходи щодо вдосконалення системи управлінських рішень. На основі цифрових технологій і математичного моделювання запропоновано комплексну систему контролю та прогнозування дебіторської заборгованості. Використання моделі на основі ланцюгів Маркова дозволило оцінити ймовірність переходу боргів між різними станами, визначити реальні фінансові ризики та сформулювати науково обґрунтовані підходи до їх мінімізації. Економічна оцінка показала, що впровадження CRM-системи забезпечує суттєвий фінансовий результат та швидку окупність інвестицій.

Загалом результати дослідження підтверджують, що модернізація системи управлінських рішень АТ «Хмельницькгаз» на основі цифрової трансформації, автоматизації інформаційних потоків та застосування економіко-математичних моделей є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його фінансової стійкості та забезпечення конкурентоспроможності в умовах невизначеності.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

- 1 Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.]; за ред. Ю. Є. Петруні. – [4-те вид., переробл. і доп.]. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. – 276 с.
- 2 Брюшкова Н.О., Ніколюк О. В., Удовиця О. Ф. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. Державне управління: удосконалення та розвиток. [Електронний ресурс] 2020. № 3. – Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1605>
- 3 Чорний М.В. Управління процесом прийняття управлінських рішень на підприємстві: дипломна робота на здобуття остатнього ступеня «Магістр». Дніпро, 2021. – 93 с.
- 4 Тема 3. Управлінські рішення. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://arm.navs.edu.ua/books/osnovu_menedjmentu/files/Tema_3.pdf
- 5 Самодай В. П. Менеджмент: у схемах і таблицях : навчальний посібник / В. П. Самодай. –Суми : СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2025. – 494 с.
- 6 Сокурєнко І. А. Класифікація методів прийняття управлінських рішень. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2022. № 6. С. 161-177.
- 7 Мала Н. Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2007. № 605 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 20–24.
- 8 Цюцюра С. А., Криворучко О. В., Цюцюра М. І. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Управління розвитком складних систем. 2012. Вип. 9. С. 50–58.
- 9 Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень : підруч. Київ : Кондор, 2018. – 187 с.

10 Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб.; 3-тє вид., переробл. і доп. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2015. – 209 с.

11 Зарубіжний та вітчизняний досвід прийняття і забезпечення реалізації управлінських рішень. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://pidru4niki.com/13731120/finansu>

12 Статут АТ «Хмельницькгаз» 2023р. в новій редакції. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://khmn.naftogaz.com/wp-content/>

13 АТ «Хмельницькгаз» у 2021 році сплатило 208 млн грн податків до бюджетів усіх рівнів. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://interfax.com.ua/news/press>

14 Постанова «Про зупинення дії ліцензії з розподілу природного газу, виданої АТ «Хмельницькгаз»». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.nerc.gov.ua/acts/pro-zupinennya>

15 Річна інформація емітента цінних паперів за 2024 рік. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://khmn.naftogaz.com/wp-content/uploads/2025/09>

16 Повідомлення про проведення (скликання) позачергових загальних зборів акціонерів 28.11.2025. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://khmn.naftogaz.com/wp-content/uploads/2025/10>

17 Протокол річних дистанційних загальних зборів акціонерів від 24.06.2025 разом з протоколом про підсумки голосування. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://khmn.naftogaz.com/wp-content/uploads/2025/06>

18 Річна інформація емітента цінних паперів за 2022 рік. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://khmn.naftogaz.com/wp-content/uploads/2025/03/>

19 Цифрова трансформація дебіторської заборгованості. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.emagia.com/uk/blog/the-digital>

20 Що таке CRM? [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://lbs.systems/blog/lbs-cloud-2/shcho-take-crm>

21 How to calculate bad debt provision under IFRS 9. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.cpdbox.com/how-to-calculate-bad-debt-provision-under-ifrs-9/>

22 Disclosures of Receivables. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://biz.libretexts.org/Bookshelves/Accounting/Intermediate_Financial_Accounting_1_%28Arnold_and_Kyle%29/06%3A_Cash_and_Receivables/6.03%3A_Receivables/6.3.04%3A_Disclosures_of_Receivables

23 Forecasting Accounts Receivable Collections with Markov Chains and Microsoft Excel. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.proquest.com/docview/212271913?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Scholarly%20Journals>

24 How Much Impact Can a Digital Accounts Receivable Process Have? [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.paystand.com/blog/accounts-receivable-digital-transformation>

25 Accounts Receivable Automation: Ultimate Guide & Best Practices. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.solvexia.com/blog/account-receivables-automation>

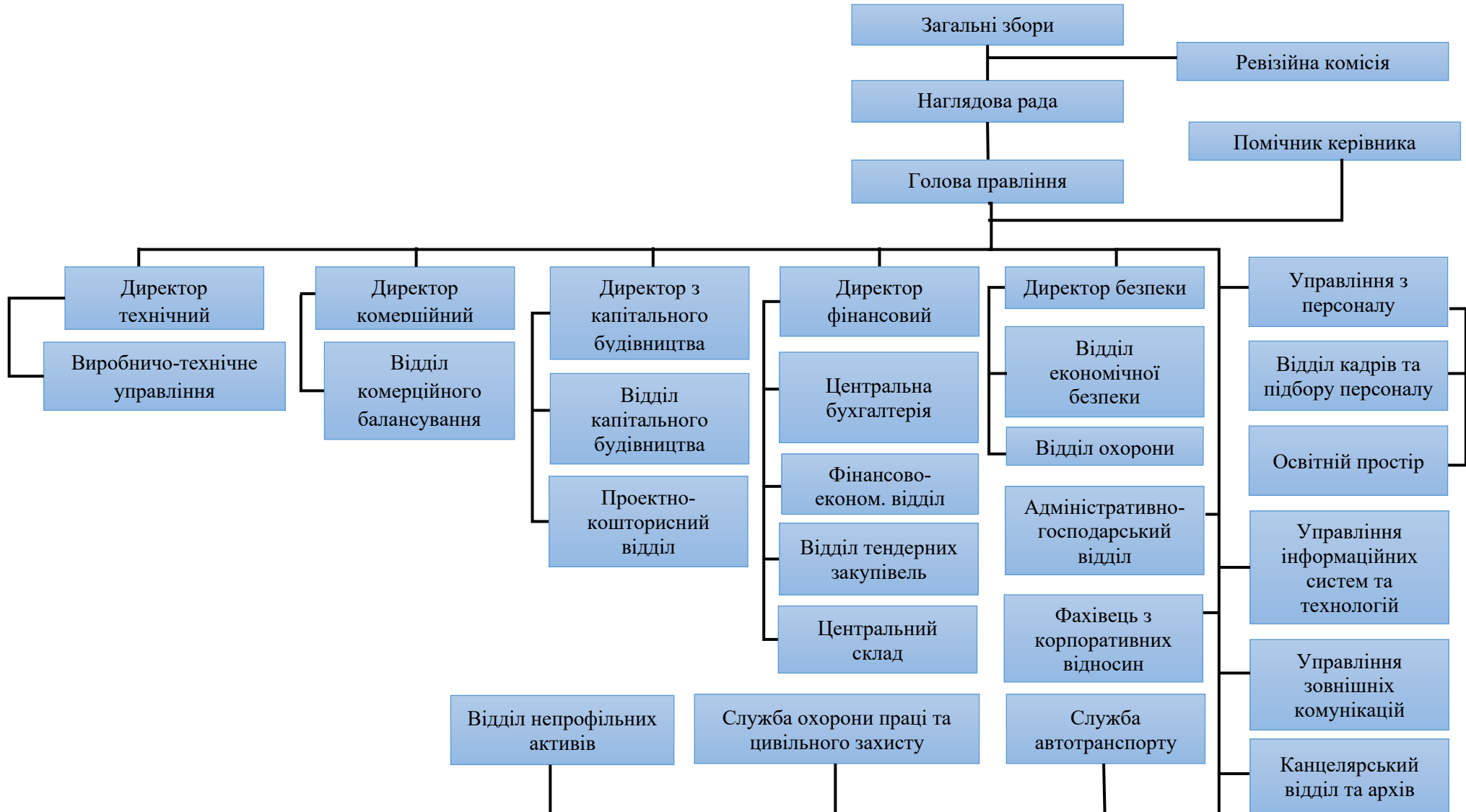
26 Accounts receivable home page. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://learn.microsoft.com/uk-ua/dynamics365/finance/accounts-receivable/accounts-receivable>

27 Credit and collections overview. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://learn.microsoft.com/en-us/dynamics365/finance/accounts-receivable/cm-credit-and-collections-overview>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Організаційна структура АТ «Хмельницькгаз»



Завідувачу кафедри
Менеджменту та адміністрування
Ілії ТЮРІНІЙ

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

Майдан Л.В., РЧАТ, 2 курс
БІМ-24

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 оповіщений (а). Надаю університету право на перелачу 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.

05.12.2025

дата



підпис