

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Навчально-науковий інститут управління, психології та безпеки
Кафедра менеджменту та економічної безпеки

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ
РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

здобувача вищої освіти
4 курсу денної форми навчання
Максима БОДНАРА

Науковий керівник
кандидат економічних наук, доцент
Ольга ВОРОНКА

Рецензент
кандидат економічних наук, доцент
ПОДРА Ольга Павлівна

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«_____» _____ 2026 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки
_____ КОПИТКО М.І.
(підпис)

Львів
2026

БОДНАР М.І. Удосконалення системи прийняття управлінських рішень на підприємстві. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». — Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2026.

У першому розділі розкрито теоретичні засади формування управлінських рішень та роль психологічних чинників у цьому процесі. У другому розділі проведено комплексний аналіз господарської діяльності та діючої системи У третьому розділі обґрунтовано заходи щодо вдосконалення процесів прийняття рішень через цифровізацію, розвиток корпоративної культури та покращення сервісу. Результатом дослідження є розробка практичних рекомендацій для підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: управління, управлінські рішення, ефективність.

BODNAR M.I. Improving the system of managerial decision-making at the enterprise. – Manuscript.

Research for the degree of Bachelor in the specialty 073 “Management”. — Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2026.

The first section reveals the theoretical principles of the formation of managerial decisions and the role of psychological factors in this process. The second section provides a comprehensive analysis of economic activity and the current system. The third section substantiates measures to improve decision-making processes through digitalization, development of corporate culture and improvement of service. The result of the study is the development of practical recommendations for increasing the efficiency of management and competitiveness of the enterprise.

Keywords: management, managerial decisions, efficiency, LLC “Unika-Avto”, psychological aspects.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1.Сутність, принципи та ознаки прийняття управлінських рішень.....	6
1.2. Класифікація управлінських рішень.....	9
1.3. Характеристика сучасних моделей та методів ухвалення управлінських рішень.....	12
Висновки до першого розділу.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ у ТзОВ «УНІКА-АВТО».....	20
2.1. Загальна характеристика ТзОВ «Уніка-Авто».....	20
2.2. Аналіз господарської діяльності та фінансового стану.....	27
2.3.Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень у ТОВ «Уніка- Авто».....	34
Висновки до другого розділу.....	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ у ТзОВ «УНІКА-АВТО».....	39
Висновки до третього розділу.....	48
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного розвитку ринку автомобільних послуг та високого рівня невизначеності, ефективність діяльності ТзОВ «Уніка-Авто» безпосередньо залежить від якості та оперативності управлінських рішень. Прийняття рішень є ключовим процесом у діяльності компанії, що потребує врахування не лише економічних та стратегічних факторів, а й глибокого розуміння людського фактора. Вплив особистісних характеристик керівників, їхнього емоційного стану, мотивації та когнітивних упереджень на процес прийняття рішень може суттєво змінити результативність роботи підприємства. Дослідження цих психологічних аспектів є надзвичайно актуальним, оскільки вони безпосередньо впливають на досягнення стратегічних цілей компанії в умовах жорсткої конкуренції та стресових навантажень.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Проблематику прийняття рішень у менеджменті активно вивчають як вітчизняні, так і закордонні фахівці. Зокрема, сутність цього поняття, а також основні принципи та методи досліджували такі науковці, як Барабаш Ю. О., Глоба Г. О., Мала Н. Т., Цюцюра С. В. та інші. На їхню думку, управлінське рішення — це не просто вибір, а результат конкретних дій керівника, спрямований на розв'язання поточних або стратегічних завдань фірми, спираючись на факти та власний досвід.

Дослідження Бабчинської О. І., Швеця Д. В. та Ваганової Л. В. підкреслюють, що прийняття рішень є головним інструментом для виконання функцій управління. Якісне рішення забезпечує стабільність компанії на ринку та її здатність випереджати конкурентів. Процес розробки рішення включає пошук проблем, оцінку доступних варіантів та вибір того, що найкраще допоможе досягти цілей організації.

Об'єкт дослідження є процес розробки та впровадження управлінських рішень на всіх рівнях управління підприємством.

Предмет дослідження є теоретичні, методологічні аспекти та практичні заходи, спрямовані на управління процесом ухвалення управлінських рішень на підприємстві.

Мета дослідження є ґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Для реалізації мети сформовано **завдання** дослідження:

- ✓ дослідити економічну сутність управлінських рішень та їх значення;
- ✓ розглянути основні методи та сучасні моделі ухвалення управлінських рішень на підприємстві;
- ✓ провести організаційно-економічний аналіз діяльності ТзОВ «Уніка-Авто»;
- ✓ оцінити систему прийняття управлінських рішень у компанії;
- ✓ розробити конкретні заходи щодо вдосконалення системи прийняття рішень та оцінити їх потенційний вплив на діяльність підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення мети використано системний підхід, який дозволяє розглядати управлінські рішення як частину загальної системи менеджменту. Економіко-математичне моделювання застосовано для формалізації процесів вибору альтернатив. Аналіз діяльності компанії базується на зборі статистичних даних та фінансової звітності. Також використано методи експертного оцінювання, порівняння та прогнозування (сценарний аналіз) для передбачення наслідків управлінських кроків та мінімізації ризиків.

Інформаційну основу кваліфікаційної роботи формують наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань прийняття управлінських рішень на підприємстві, нормативно-правові акти, статистичні й аналітичні матеріали, офіційна фінансова звітність, а також інформаційні матеріали та дані офіційного сайту ТОВ «Уніка-Авто».

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження. Основні положення та практичні результати дослідження були підтверджені на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством» (26 березня 2026 року).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Основний текст роботи становить 50 сторінок та містить 8 рисунки, 17 таблиць. Список використаних джерел містить 35 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та принципи прийняття управлінських рішень

Прийняття рішення означає усвідомлений вибір між кількома можливими варіантами дій з метою досягнення визначених цілей. У сфері управління підприємством цей процес полягає у діяльності керівництва, спрямованій на вирішення конкретних ситуацій шляхом формування оцінки, її аналізу та формулювання висновків із подальшим вибором найбільш ефективного рішення [13, с. 79].

На практиці управлінські рішення завжди мають творчий характер і можуть бути результатом роботи як однієї особи, так і групи людей. Саме якість управлінських рішень виступає ключовим критерієм ефективності діяльності менеджера. Для цього він повинен мати:

- достатні повноваження, що дозволяють вирішувати проблемні ситуації на своєму рівні;
- відповідальність за результати прийнятих рішень.

Основною метою управлінських рішень є забезпечення реалізації поставлених цілей [12, с. 16].

Якісні управлінські рішення є запорукою фінансової незалежності компанії та її здатності впевнено конкурувати на ринку як сьогодні, так і в майбутньому.

У науковій та навчальній спільноті немає єдиного підходу до трактування цього терміну, тому різні автори дають власні визначення. Основні погляди дослідників на те, що таке управлінське рішення, ми систематизували та представили у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Визначення управлінських рішень у наукових та навчальних джерелах

Автор, джерело	Визначення управлінського рішення
Мочерний С.В. [10]	результат творчої співпраці менеджерів і власників підприємств, фірм і компаній, втілений в усному чи письмовому розпорядженні або наказі щодо визначення мети, способів і напрямів діяльності трудового колективу, вирішення виробничо-комерційних проблем з урахуванням чинного законодавства
Василенко В.А. [6]	обміркований намір, потреба зробити будь-що на основі усвідомлення і постановки цілей, а також шляхів їх досягнення при виникненні тієї чи іншої проблеми
Барабаш Ю.О. [3]	процес, що реалізується суб'єктом управління й визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації
Пушкар З., Пушкар Б. [15, с.111]	дія менеджера, яка передбачає вибір альтернативного варіанта рішення, що не виходить за межі його посадових компетенцій та повноважень, з метою досягнення стратегічних цілей організації
Кузьмін О. Мельник О. [15]	це результат економічних, економічної формалізації технологічних, психологічних, адміністративних соціально-методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керувану
Хміль Ф.І. [26]	к добровільне втручання суб'єкта управління у діяльність об'єкта управління з метою виходу з певної виробничої ситуації, економічної чи іншої
Олійниченко О.М. [13]	управлінське рішення – це творчий процес, що передбачає розроблення та реалізацію одного або кількох альтернативних варіантів із сукупності можливих альтернативних, спрямованих на досягнення наміченої мети.

Джерело: сформовано автором на основі [13, 26, 15.]

Вивчення різних підходів до трактування терміна «управлінське рішення» дає змогу виділити кілька ключових поглядів. Найчастіше його розглядають як:

- фінальний продукт роботи менеджера;
- підсумок спільної креативної роботи всіх учасників процесу;
- вибір, що робиться безпосередньо всередині системи управління.

Аналіз думок дослідників дозволив сформулювати власне бачення цього поняття. На нашу думку, управлінське рішення — це підсумок конкретної дії керівника, мета якої — розв'язати поточні чи стратегічні проблеми підприємства, спираючись на наявні дані та фаховий досвід людини, що відповідає за цей вибір.



Рис. 1.1. Аналіз підходів до поняття «управлінське рішення»

Управлінське рішення є важливою частиною управління підприємством. Воно дає змогу менеджерам визначати цілі та дії, що необхідні для досягнення цих цілей, а також оцінювати, досягнення поставлених цілей. Класифікація управлінських рішень надає можливість системно розкрити специфіку управлінської діяльності [4].

Щодо принципів прийняття управлінських рішень, то Майкл Армстронг виділяє такі чотири принципи прийняття управлінських рішень:

1. Оптимістичний. Вибирається варіант, який приносить самий кращий варіант (принцип «максимум по максимуму»);
2. Песимістичний. Вибирається варіант отримання максимальної віддачі від самого поганого результату (принцип «максимум по мінімуму»);
3. Втраченої можливості. Іноді цей принцип називають принципом «жалкування». Він формується таким чином: «Якщо ми зупиняємося на конкретному варіанті, то тоді, коли вже буде відомий результат, скільки ще ми

будемо жалкувати про те, що відкинули інший варіант, який в даному випадку приніс би кращі результати?»);

4. Очікуваної віддачі. Вибирається найкращий варіант з точки зору високої ймовірності того, що події будуть проходити саме так, як очікується [1].

Прийняття управлінських рішень є одним із найважливіших елементів управлінської діяльності, адже саме від їхньої якості та реалізації залежить майбутнє підприємства. Вдало прийняте та ефективно виконане рішення здатне забезпечити процвітання організації, тоді як помилки у виборі чи реалізації можуть призвести до занепаду. Таким чином, управлінські рішення виступають ключовим інструментом стратегічного розвитку та стабільності бізнесу.

1.2. Класифікація управлінських рішень

Доцільним є розгляд питання класифікації управлінських рішень. Існує багато підходів, проте найбільш змістовною, гнучкою та широкою, на мою думку, є класифікація за ознаками, запропонована Чередником В.А. (див. Додаток А) [41]. Зокрема, виділяють класифікацію рішень за складністю їх реалізації: на прості та процесні.

Прості рішення реалізуються шляхом виконання однієї конкретної дії.

Процесні рішення потребують розробки та здійснення послідовності взаємопов'язаних дій, які мають виконуватися у визначеному порядку.



Рис. 1.2. Управлінські рішення за внутрішньою сутністю

Процесні управлінські рішення, своєю чергою, поділяються на алгоритмізовані та розмиті. Алгоритмізовані рішення відзначаються наявністю чітко визначеної послідовності дій, встановленими термінами виконання кожного етапу та закріпленими відповідальними особами. Розмиті рішення, навпаки, не мають структурованої форми, не передбачають конкретних часових меж та не визначають виконавців.

Крім того, управлінські рішення класифікуються за характером дії:

- Директивні – ухвалюються на вищому рівні та є обов'язковими для виконання.
- Нормативні – виступають своєрідним стандартом, на який рекомендується орієнтуватися при прийнятті інших рішень.
- Методичні – містять детальний опис дій у конкретних умовах.
- Рекомендаційні – пропонують варіанти дій у певних ситуаціях, не мають обов'язкового характеру та залишають свободу вибору (зазвичай готуються дорадчими органами).
- Дозвільні – надають право здійснювати певні дії.
- Орієнтуючі – мають прогностичний характер, спрямовані на нижчі рівні управління та передбачають відносну свободу дій.

На практиці процес реалізації управлінського рішення може потребувати коригування залежно від конкретних умов. Тому існує поділ рішень за можливістю внесення змін у процесі їх виконання – на гнучкі та жорсткі. Гнучкі рішення передбачають можливість модифікацій та варіативності дій у ході реалізації. Жорсткі ж визначають єдиний варіант дій, не враховуючи можливих змін обставин, що можуть впливати на процес.

Варто наголосити, що прийняття управлінського рішення, попри сталі наукові підходи та формулювання, по суті означає готовність керівника діяти, стимулювання підлеглих до виконання завдань та усвідомлення особистої відповідальності за наслідки.

Наведена класифікація не є вичерпною, адже процес прийняття та реалізації управлінських рішень складний і залежить від багатьох чинників: цілей, умов, ресурсних та фінансових можливостей, особливостей структури, зовнішнього середовища, а також від особистості управлінця. Саме ця багатофакторність і підтверджує багатоаспектність управлінських рішень.

Важливо також враховувати, що поняття «управлінське рішення» може мати різний зміст залежно від контексту його застосування.

Узагальнюючи наведене, можна стверджувати, що запропонована класифікація управлінських рішень є доцільною, адже вона дозволяє не лише глибше розкрити зміст поняття «управлінське рішення» та показати багатогранність його застосування у практиці управління, а й наочно демонструє різноманітність завдань, які постають перед керівником. Водночас ця класифікація пропонує певну систематизацію рішень, проте не вичерпує усіх можливих підходів, що ще раз підтверджує складність та багатофакторність процесу їх прийняття й реалізації.

1.3. Характеристика сучасних моделей та методів ухвалення управлінських рішень

Згідно з підходами американської школи менеджменту, управлінська наука розглядається як інструмент для вибору найкращих рішень, що базується на трьох опорах: науковому методі, системному погляді та моделюванні.

Використовуючи науковий метод, важливо сприймати компанію як відкриту структуру, де всі елементи залежать один від одного — саме в цьому полягає суть системної орієнтації. Третім ключовим елементом є моделювання, яке дозволяє спрощено відтворити реальну ситуацію.

Модель — це певна схема, математична формула або зразок, що відображає головні властивості об'єкта, який вивчається. У світовому менеджменті прийнято створювати моделі в такій послідовності:

1. Визначення конкретної проблеми (постановка завдання).
2. Безпосередня побудова моделі.
3. Тестування моделі на відповідність реальності.
4. Практичне застосування отриманих результатів.

У сучасному управлінні найчастіше використовують такі підходи до моделювання:

□ Теорія ігор. Цей метод дозволяє математично змоделювати наслідки прийнятих рішень з урахуванням ймовірної реакції конкурентів на ринку.

□ Теорія масового обслуговування (теорія черг). Використовується для розрахунку оптимальної кількості точок надання послуг відповідно до інтенсивності запитів споживачів. Вона допомагає знайти баланс між витратами на утримання додаткових робочих місць та збитками від очікування клієнтів у черзі.

□ Моделі оптимізації запасів. Застосовуються для розрахунку ідеального часу та обсягу замовлень на ресурси. Головна мета — мінімізувати кошти, які «заморожені» у вигляді складських залишків, забезпечивши при цьому безперервність робочих процесів.

□ Лінійне програмування. Допомагає знайти найкращий варіант розподілу дефіцитних ресурсів (фінансів, сировини, часу) між різними напрямками діяльності. Його активно використовують для стратегічного планування асортименту та найбільш ефективного завантаження обладнання.

□ Метод імітаційного моделювання. Це створення цифрового аналога реальної системи для проведення експериментів. Він дозволяє перевірити ефективність управлінського рішення в безпечному середовищі перед його впровадженням у реальну практику компанії.

Економічний аналіз охоплює широку сукупність методів, призначених для оцінки витрат, очікуваних вигод та загального рівня рентабельності суб'єкта господарювання. Такі аналітичні моделі детально вивчаються у межах фінансового менеджменту та бухгалтерського обліку, дозволяючи визначити життєздатність управлінських рішень з фінансової точки зору.

Поняття «модель» у теорії управління трактується як універсальний метод дослідження. Сама процедура моделювання є способом вивчення того, як змінюються економічні процеси під тиском різноманітних факторів. В основі цього підходу лежить створення умовного образу об'єкта дослідження, який у спрощеному вигляді відтворює його структуру, внутрішні зв'язки та функціональні параметри.

Якість моделі визначається її адекватністю, тобто здатністю максимально точно відобразити властивості реального об'єкта, які є критично важливими для досягнення поставленої мети. Модель виступає штучно створеним інструментом, що значно полегшує збір та обробку інформації, особливо в тих випадках, коли безпосереднє вивчення складного економічного явища є технічно чи фінансово неможливим.

Таким чином, практична цінність моделювання полягає в тому, що воно робить процес дедуктивного дослідження або активного експерименту доступнішим для менеджера, дозволяючи отримати достовірні результати за допомогою наявних засобів управління.

Для того щоб інструментарій моделювання був ефективним, він має відповідати критеріям повноти, точності та достовірності. Сукупність цих характеристик формує поняття адекватності. Це означає, що модель вважається придатною для використання лише тоді, коли вона дозволяє досягти конкретної управлінської мети. Важливо розуміти, що адекватність не вимагає абсолютних показників — параметри точності та деталізації мають бути достатніми саме для розв'язання поставленої задачі, а не надмірними.

Таблиця 1.2.

Класифікація аналітичних моделей прийняття рішень

Критерій розподілу	Типологія моделей
За охопленням структури та функцій	Організаційно-технологічні, інституційні, соціально-середовищні
За рівнем формалізації	Універсальні (загальні) та спеціалізовані (локальні)
За просторовим виміром	Територіально-розподілені та локалізовані (точкові)
За часовим фактором	Динамічні (змінні у часі) та статичні (фіксовані)
За ієрархічним рівнем	Моделі окремих підрозділів, ланок або ярусів управління
За врахуванням випадковості	Детерміновані (чіткі), ймовірнісні, моделі в умовах ризику
За рівнем деталізації об'єкта	Узагальнені (агреговані) та детально-структуровані
За підходом до конструювання	Системні, функціональні, механістичні
За взаємодією із середовищем	Відкриті (з активним обміном) та замкнені (автономні)
За складністю структури	Поодинокі моделі, модельні комплекси, цілісні системи
За цільовим призначенням	Дескриптивні (описові) та нормативні (рекомендаційні)
За типом вхідних даних	На основі первинної, обробленої або змішаної інформації

Джерело: сформовано автором

Варто зауважити, що запропонована класифікація не є вичерпною, оскільки моделі можна групувати за багатьма іншими ознаками: від сфери їх застосування до специфіки самих об'єктів. Крім того, кожна модель має свій «життєвий шлях»: вона з'являється, еволюціонує, конкурує з іншими

розробками і зрештою замінюється більш точними аналогами. Така постійна зміна відображає динамічну природу моделювання.

Ефективність процесу прийняття управлінських рішень визначається не лише компетентністю керівника, а й правильним вибором методів та інструментів, які він застосовує. Класичні методи, такі як економіко-математичні моделі, статистичні підходи та експертні оцінки, забезпечують міцну аналітичну основу для ухвалення рішень. Водночас сучасні технології – бізнес-аналітика, моделювання сценаріїв, Big Data та штучний інтелект – значно розширюють можливості прогнозування та підвищують точність оцінки майбутніх результатів.

Організаційні інструменти, серед яких наради, мозкові штурми, Delphi-метод, SWOT- та PEST-аналіз, сприяють колективному узгодженню позицій, зниженню ризику помилок та формуванню більш збалансованих рішень. Інформаційно-аналітичні системи, що забезпечують швидкість обробки даних та автоматизацію процесів, стають важливим елементом сучасного управління, дозволяючи менеджерам оперативно реагувати на зміни середовища.

Комплексне застосування класичних, сучасних, організаційних та інформаційних методів створює синергію, яка забезпечує більш обґрунтовані, адаптивні та результативні управлінські рішення. Це дозволяє підприємствам не лише ефективно вирішувати поточні проблеми, а й формувати стратегічні переваги, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Таким чином, процес прийняття управлінських рішень у сучасних умовах слід розглядати як багатокomпонентну систему, де поєднання традиційних підходів і новітніх технологій є запорукою успіху та стабільності організації.

Таблиця 1.3.

Методи та інструменти прийняття управлінських рішень

Група методів та інструментів	Приклади	Характеристика та застосування
Класичні методи	- Економіко-математичні моделі - Статистичні методи - Експертні оцінки	Використовуються для формалізованого аналізу даних; дозволяють обґрунтувати рішення на основі числових показників; ефективні у випадках, коли доступна повна інформація.
Сучасні методи	- Бізнес-аналітика (BI) - Моделювання сценаріїв - Big Data, Data Mining - Штучний інтелект, машинне навчання	Дають змогу аналізувати великі масиви даних, прогнозувати розвиток ситуацій; використовуються у стратегічному й тактичному управлінні для зниження ризиків та підвищення точності рішень.
Організаційні інструменти	- Наради - Мозковий штурм - Delphi-метод - SWOT-аналіз, PEST-аналіз	Сприяють колективному виробленню рішень; дозволяють врахувати різні точки зору, зменшити суб'єктивізм, оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості й загрози зовнішнього середовища.
Інформаційно-аналітичні системи	- DSS (системи підтримки прийняття рішень) - ERP-системи - CRM-системи	Автоматизують процес аналізу інформації, інтегрують різні бізнес-процеси; забезпечують оперативність і підвищують якість управлінських рішень.

Методи та інструменти прийняття управлінських рішень утворюють цілісну систему, де кожна група виконує власну функцію. Класичні методи забезпечують аналітичну основу та формалізований підхід до оцінки даних. Сучасні технології дозволяють працювати з великими масивами інформації та підвищують точність прогнозів. Організаційні інструменти сприяють колективному узгодженню та врахуванню різних точок зору, а інформаційно-аналітичні системи забезпечують швидкість, автоматизацію та інтеграцію бізнес-процесів.

Комплексне використання цих підходів дає змогу менеджменту підприємства приймати більш обґрунтовані, адаптивні та результативні рішення, що підвищує ефективність управління та конкурентоспроможність організації в умовах динамічного середовища.

Якість управлінських рішень формується під впливом комплексу методів і інструментів (рис. 1).

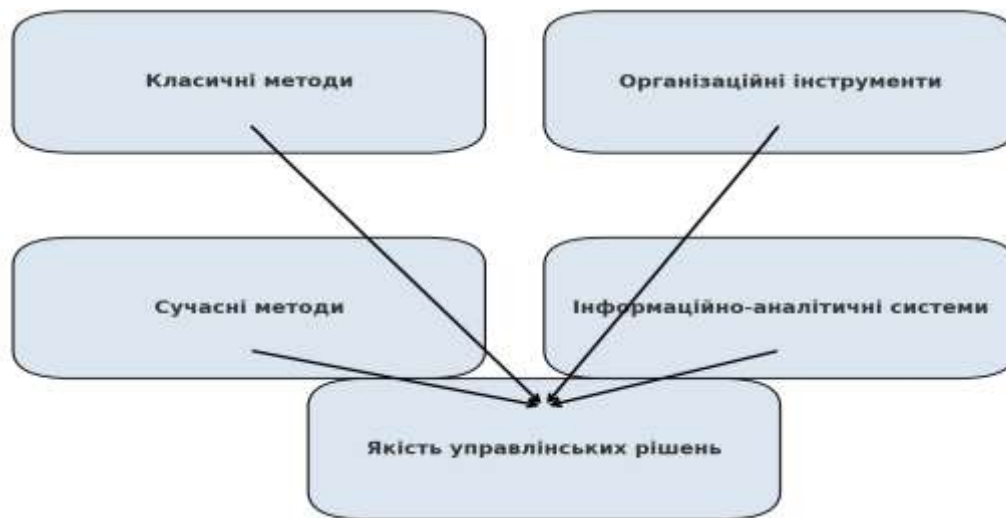


Рис. 1. 3. Взаємозв'язок різних методів прийняття управлінських рішень
Джерело: сформовано на основі [13]

Класичні методи формують міцну математичну та статистичну основу для прийняття рішень, сучасні підходи забезпечують глибший аналіз і точніше прогнозування, організаційні інструменти сприяють колективному узгодженню та розвитку креативності, а інформаційно-аналітичні системи гарантують оперативність і автоматизацію процесів. Саме поєднання цих підходів у межах єдиної системи менеджменту дозволяє підприємству досягати високої результативності та мінімізувати ризики ухвалення неефективних рішень.

Зростаюче значення інформаційних технологій у бізнесі зумовлює активне використання автоматизованих систем підтримки прийняття рішень (Decision Support Systems), а також ERP- та CRM-рішень. Їх застосування дає змогу зменшити вплив суб'єктивних чинників, скоротити час на ухвалення рішень та підвищити рівень їхньої обґрунтованості [19].

Таблиця 1.4.

Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень

Група факторів	Конкретні фактори	Характер впливу на рішення
Внутрішні	- Організаційна структура підприємства - Компетентність і професіоналізм менеджерів - Рівень корпоративної культури - Фінансовий стан підприємства - Система комунікацій та інформаційних потоків	Визначають ефективність внутрішніх процесів, швидкість і якість ухвалення рішень; впливають на узгодженість дій, мотивацію персоналу, можливість реалізації рішень.
Зовнішні	- Ринкова кон'юнктура - Конкурентне середовище - Державне регулювання та законодавча база - Економічна та політична стабільність - Науково-технічний прогрес і інноваційні тенденції	Формують умови функціонування підприємства; визначають рівень невизначеності та ризиків, вимагають адаптивності та гнучкості управлінських рішень.

Джерело: сформовано на основі [13]

Внутрішні та зовнішні фактори комплексно впливають на управлінські рішення: перші визначають потенціал підприємства, другі – умови його діяльності. Ефективність рішень залежить від здатності менеджменту інтегрувати ці чинники, прогнозувати їх зміни та швидко адаптуватися. Основні проблеми – нестача або надлишок інформації, ризики середовища, обмежений час, суб'єктивізм керівників та опір персоналу. Помилкові рішення можуть спричинити втрату конкурентних переваг і фінансові збитки. Для підвищення результативності варто використовувати сучасні системи бізнес-аналітики, методи прогнозування, розвивати компетентність менеджерів, застосовувати колегіальні підходи та формувати гнучку культуру, орієнтовану на інновації. Це забезпечує стабільний розвиток підприємства в динамічному середовищі.

Висновки до першого розділу:

У першому розділі було досліджено теоретичні та методичні основи того, як приймаються рішення в організаціях. На основі вивчення наукових джерел можна зробити такі підсумки:

1. Суть управлінського рішення. З'ясовано, що це не просто вибір одного варіанта з багатьох, а складний процес, що базується на аналізі інформації та досвіді керівника. Саме від якості цих рішень залежить, чи буде компанія стабільною на ринку та чи зможе вона обійти конкурентів.

2. Етапи та системність. Встановлено, що прийняття рішення — це чітка послідовність кроків: від усвідомлення проблеми до перевірки того, як спрацював обраний план. Важливо сприймати організацію як цілісну систему, де зміна в одному відділі обов'язково вплине на роботу всієї компанії.

3. Роль моделювання. Доведено, що використання наукових моделей (математичних, імітаційних тощо) дозволяє менеджеру «програти» ситуацію на папері або в програмі ще до того, як витратити реальні гроші. Це значно знижує ризик помилок, особливо коли інформації мало, а ситуація на ринку постійно змінюється.

4. Вимоги до рішень. Визначено, що будь-яке рішення має бути адекватним, тобто точним і достатнім для досягнення конкретної мети. Не обов'язково шукати «ідеальну» модель — важливо, щоб вона давала достатньо інформації для прийняття виваженого кроку в реальних умовах бізнесу.

Таким чином, теорія підтверджує, що сучасний менеджмент неможливий без наукового підходу до вибору стратегій розвитку, що створює фундамент для подальшого аналізу діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ у ТзОВ «УНІКА-АВТО»

2.1. Загальна характеристика ТзОВ «Уніка-Авто»

ТзОВ «Уніка-Авто» — це сучасне підприємство з багаторічним досвідом роботи, яке впродовж тривалого часу утримує стабільні позиції на регіональному та всеукраїнському автомобільних ринках. З моменту свого заснування компанія пройшла шлях трансформації у потужний дилерський центр, що здобув репутацію надійного партнера завдяки впровадженню високих стандартів професіоналізму, інноваційних підходів до менеджменту та безкомпромісної клієнтоорієнтованості.

Як офіційний представник провідних автомобільних брендів (зокрема Volkswagen та Skoda), ТзОВ «Уніка-Авто» не лише здійснює реалізацію транспортних засобів високої якості, а й формує унікальний клієнтський досвід. Стратегія управління підприємством побудована на супроводі клієнта на всіх етапах: від первинної консультації та вибору комплектації до повноцінної експлуатації автомобіля. Наявність власного сертифікованого сервісного центру дозволяє компанії гарантувати високу якість технічного обслуговування, швидку діагностику та професійне вирішення складних технічних завдань.

Керівництво ТзОВ «Уніка-Авто» усвідомлює, що придбання автомобіля є стратегічно важливим рішенням для споживача, яке потребує ретельного аналізу та уваги до деталей. Саме тому бізнес-модель компанії орієнтована не на разові продажі, а на надання експертної допомоги у підборі авто, що максимально відповідає стилю життя та потребам клієнта. Це сприяє побудові довгострокових відносин, що включають комплекс рішень: фінансовий консалтинг, сервісну підтримку, постачання оригінальних запчастин та післяпродажний супровід.

Ділова репутація підприємства базується на принципах прозорості та довіри, що підтверджується стабільним попитом як з боку приватних осіб, так і

великих корпоративних клієнтів. Високі корпоративні стандарти дозволяють ТзОВ «Уніка-Авто» забезпечувати надійність, безпеку та комфорт для кожного власника авто протягом усього терміну його використання.

Сьогодні ТзОВ «Уніка-Авто» — це не просто успішний бізнес-проект, а згуртована команда фахівців, об'єднаних спільними цінностями, прагненням до професійної досконалості та постійного вдосконалення системи надання послуг.

Компанія незмінно прагне перевершувати очікування своїх клієнтів, пропонуючи не лише сервіс високої якості, а й формуючи особливу атмосферу довіри та стратегічного партнерства. Місія ТзОВ «Уніка-Авто» виходить за межі суто комерційної діяльності: підприємство розбудовує відносини з контрагентами та персоналом на засадах спільних цінностей, де кожен клієнт і співробітник відчуває себе частиною професійної спільноти «Уніка-Авто».

Колектив підприємства складається з досвідчених професіоналів, які щодня демонструють відданість своїй справі та прагнення до постійного вдосконалення процесів. Керівництво переконане, що синергія професійної пристрасті до автомобілів та дотримання високих етичних стандартів є фундаментальною запорукою стабільного розвитку компанії та кар'єрного зростання кожного фахівця. Такий підхід дозволяє мінімізувати конфлікти у процесі прийняття рішень та створює сприятливий психологічний клімат в організації.

Структура послуг, що надаються ТзОВ «Уніка-Авто», детально відображена на рис. 1.1.

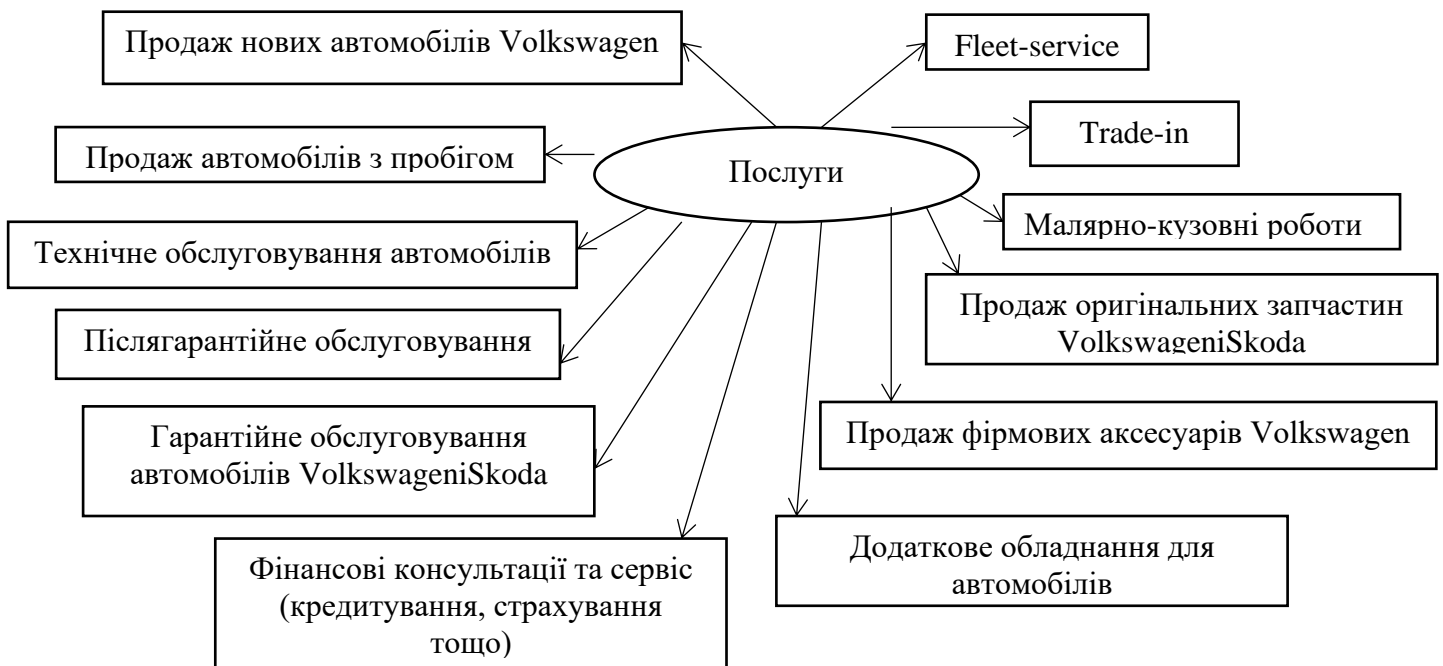


Рис. 2.1. Послуги ТЗОВ «Уніка-Авто»,

Джерело: створено на основі [7]

ТЗОВ «Уніка-Авто» — це компанія, яка вже понад сім років успішно функціонує на ринку, забезпечуючи високу якість обслуговування та професіоналізм у сфері автомобільного бізнесу. Засноване у 2017 році, підприємство зарекомендувало себе як надійний партнер для приватних клієнтів та корпоративного сектору, надаючи комплексні рішення для задоволення будь-яких автомобільних потреб.

З моменту своєї реєстрації ТЗОВ «Уніка-Авто» під керівництвом досвідченого управлінського складу розвиває свій бізнес, орієнтуючись на дотримання найвищих міжнародних стандартів у сфері торгівлі та технічного обслуговування транспортних засобів. Спираючись на стабільний капітал та ефективну стратегію розвитку, компанія демонструє динамічне зростання, що сприяє зміцненню її позицій як на регіональному, так і на загальноукраїнському ринках.

Засновники компанії, маючи глобальне бачення та значний галузевий досвід, забезпечують ТЗОВ «Уніка-Авто» необхідними ресурсами для підтримки

конкурентоспроможності та впровадження інноваційних методів управління. Ключову роль у досягненні успіху відіграє команда кваліфікованих фахівців, яка щоденно працює над вдосконаленням сервісних процесів та освоєнням нових напрямків діяльності.

Завдяки стабільності операційних процесів та професійному підходу до кожного клієнта, ТзОВ «Уніка-Авто» продовжує зміцнювати свою ділову репутацію, залишаючись одним із ключових гравців у галузі автосервісу та офіційної торгівлі автотранспортними засобами.

ТзОВ «Уніка-Авто» спеціалізується на ключових аспектах автомобільного бізнесу, реалізуючи комплексний підхід до сервісного супроводу клієнтів. Основні вектори діяльності підприємства охоплюють технічне обслуговування та ремонт транспортних засобів, оптову та роздрібну торгівлю новими й вживаними автомобілями, а також дистрибуцію оригінальних деталей, вузлів та аксесуарів.

Компанія пропонує клієнтам не лише варіативність модельного ряду авто, а й забезпечує їх професійну технічну підтримку. Спектр сервісних послуг включає роботи будь-якої складності: від регламентного технічного обслуговування до складного відновлювального ремонту та кузовних робіт. Вагомою конкурентною перевагою ТзОВ «Уніка-Авто» є безперервне забезпечення клієнтів сертифікованими запчастинами, що дозволяє підтримувати високий рівень безпеки та надійності автомобілів протягом усього періоду їх експлуатації.

Окрім технічного напрямку, ТзОВ «Уніка-Авто» активно розвиває сферу супутніх послуг, зокрема страхове посередництво. Взаємодія зі страховими агентами та брокерами дозволяє пропонувати клієнтам оптимальні програми страхування, забезпечуючи комплексний захист їхніх активів. Такий всебічний підхід утворює компанію як надійного партнера, здатного задовольнити повний спектр запитів, пов'язаних із придбанням та утриманням автотранспорту. Завдяки акумульованому досвіду та диверсифікації послуг, ТзОВ «Уніка-Авто» впевнено утримує стабільні ринкові позиції.

Організаційна структура управління ТзОВ «Уніка-Авто» відображена на рис. 1.2.

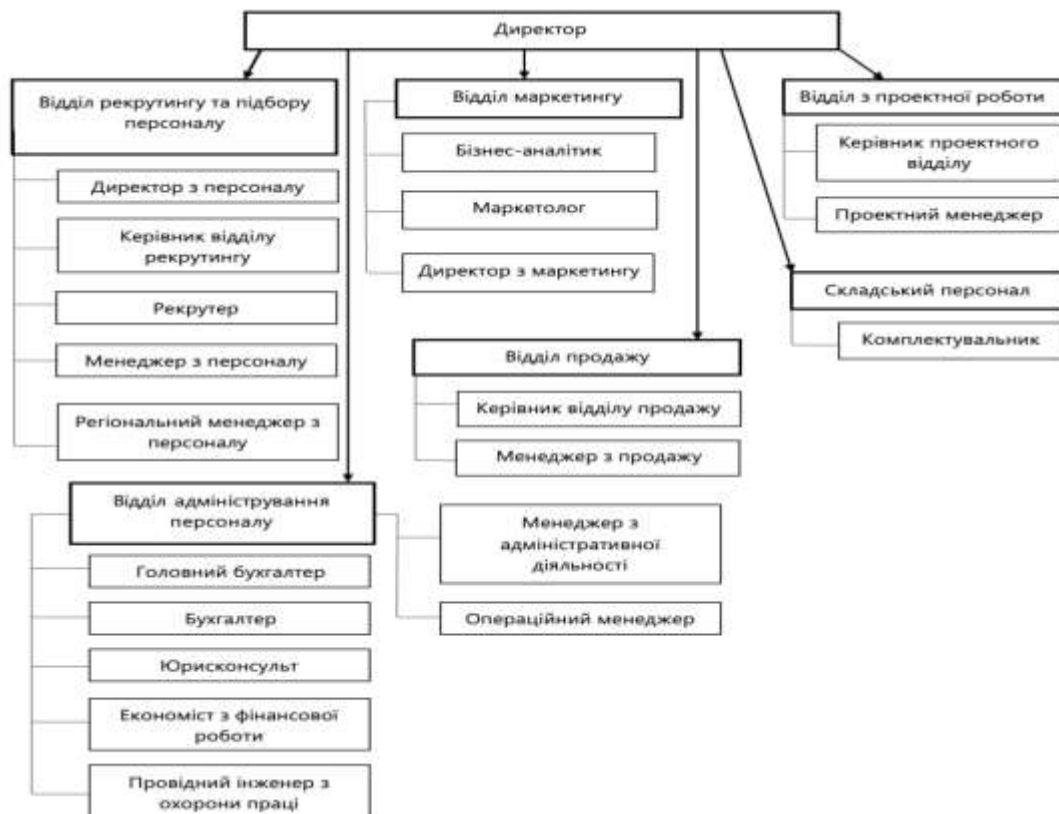


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТзОВ «Уніка-Авто»
Джерело: створено на основі [7]

Функціонування ТзОВ «Уніка-Авто» базується на лінійній моделі побудови управлінської структури, ключовою ознакою якої є сувора вертикальна підпорядкованість. У межах такої системи за кожним виконавцем закріплений лише один безпосередній очільник, що забезпечує прозорість інформаційних потоків та виключає суперечність у розпорядженнях. Чітка детермінація обов'язків і лаконічний ланцюг командування дозволяють стабілізувати внутрішні процеси та підвищити рівень персональної відповідальності персоналу за результати праці.

Центральною фігурою в системі менеджменту підприємства є Директор. До його ключових прерогатив належать стратегічне прогнозування, фіксація векторів ринкової експансії та затвердження найважливіших рішень, що мають доленосне значення для життєдіяльності компанії.

Оперативне управління делеговано керівникам функціональних сегментів, які очолюють роботу відділу реалізації автотранспорту, сервісної станції, бухгалтерії та маркетингового підрозділу. Кожен топ-менеджер керує групою вузькопрофільних фахівців, чия діяльність спрямована на реалізацію завдань у межах визначених компетенцій. Пряма відповідальність лінійних керівників за ефективність своїх підрозділів виступає дієвим механізмом стимулювання якісної координації, планування та моніторингу виконання корпоративних стандартів.

Перевагою обраної конфігурації менеджменту в ТзОВ «Уніка-Авто» є висока швидкість реагування на внутрішні та зовнішні виклики, що зумовлено точним розмежуванням владних повноважень на кожному ієрархічному рівні. Такий підхід інтенсифікує управлінські цикли та гарантує безперебійний обмін інформацією між різними ланками ієрархії.

Завдяки усуненню функціонального дублювання та зосередженню ключових важелів управління в єдиному центрі, підприємству вдається суттєво скоротити часові та фінансові витрати на узгоджувальні процедури. Загалом, лінійна архітектура управління ТзОВ «Уніка-Авто» виступає надійним базисом для сталого прогресу організації, створюючи передумови для реалізації довгострокових планів та максимізації результативності роботи кожного співробітника.

Перевагою організаційної структури в ТзОВ «Уніка-Авто» є висока швидкість реагування на внутрішні та зовнішні виклики, що зумовлено точним розмежуванням владних повноважень на кожному ієрархічному рівні. Такий підхід інтенсифікує управлінські цикли та гарантує безперебійний обмін інформацією між різними ланками ієрархії.

Завдяки усуненню функціонального дублювання та зосередженню ключових важелів управління в єдиному центрі, підприємству вдається суттєво скоротити часові та фінансові витрати на узгоджувальні процедури. Загалом, лінійна архітектура управління ТзОВ «Уніка-Авто» виступає надійним базисом для сталого прогресу організації, створюючи передумови для реалізації

довгострокових планів та максимізації результативності роботи кожного співробітника.

2.2. Аналіз господарської діяльності та фінансового стану ТЗОВ «Уніка-Авто»

На сучасному етапі розвитку автомобільного ритейлу в Україні ТЗОВ «Уніка-Авто» виступає одним із ключових суб'єктів господарювання. За понад семирічний період активної операційної діяльності підприємство сформувало та апробувало дієвий комплекс управлінських методик, що виступають гарантом його високої конкурентоспроможності та фінансової стійкості навіть у кризові періоди.

Фундаментом системи адміністрування в організації є лінійна модель управління, що базується на принципах єдиноначальності та суворої ієрархічної субординації. Така архітектура менеджменту сприяє інтенсифікації процесів прийняття рішень завдяки оперативності проходження інформаційних потоків від вищої ланки до виконавців. Очолює структуру Директор, який зосереджує у своїх руках важелі стратегічного контролю над пріоритетними векторами бізнесу та здійснює загальну модерацію взаємодії між функціональними керівниками підрозділів.

Таблиця 2.2.

Основні рівні управління в ТЗОВ «Уніка-Авто»

Рівень управління	Посада	Обов'язки
Вищий рівень	Директор	Загальне управління компанією, прийняття стратегічних рішень
Середній рівень	Керівники відділів	Оперативне управління відділами, реалізація стратегії компанії
Оперативний рівень	Менеджери і технічні працівники	Виконання конкретних завдань, взаємодія з клієнтами, технічна підтримка

Джерело: створено на основі [17]

Особливе місце в стратегії розвитку ТзОВ «Уніка-Авто» посідає розбудова людського капіталу та зміцнення корпоративної єдності. Підприємство інвестує в безперервний професійний розвиток штату, організовуючи систематичні тренінги та курси з підвищення компетентності фахівців. Такий підхід не лише стимулює фахове зростання команди, а й виступає фундаментальним чинником покращення сервісних стандартів і задоволеності клієнтів».

Таблиця 2.1

Управління персоналом в ТзОВ «Уніка-Авто»

Практика	Опис
Навчання та розвиток	Регулярні тренінги, підвищення кваліфікації, участь у профільних семінарах та виставках
Мотивація та заохочення	Конкурентоспроможні зарплати, бонуси за досягнення KPI, система внутрішнього заохочення
Соціальна підтримка	Медичне страхування, соціальні програми, можливість кар'єрного росту

Джерело: створено на основі [2]

Пріоритетом маркетингової політики ТзОВ «Уніка-Авто» є максимальне врахування споживчих запитів шляхом забезпечення бездоганного сервісу та реалізації програм стимулювання лояльності. Стратегічний інструментарій просування компанії базується на інтенсивному використанні цифрових комунікаційних каналів, а також на активній репрезентації бренду в межах спеціалізованих галузевих виставок та публічних заходів

Таблиця 2.3

Основні маркетингові канали в ТзОВ «Уніка-Авто»

Маркетинговий канал	Опис та значення
Соціальні мережі	Просування бренду, взаємодія з клієнтами, акції та пропозиції
Реклама на автомобільних порталах	Підвищення обізнаності про послуги, залучення нових клієнтів
Партнерські програми	Співпраця з іншими компаніями, розширення ринку збуту

Джерело: створено на основі [4]

З метою об'єктивної оцінки результативності функціонування ТЗОВ «Уніка-Авто» протягом 2022–2024 рр., було проведено детальний розгляд динаміки основних економічних індикаторів, що систематизовані в таблиці 1.4. Представлений статистичний масив дозволяє відстежити не лише фактичні значення ключових фінансових параметрів, а й проаналізувати характер їхньої трансформації через призму розрахунку абсолютних і відносних показників варіації».

Таблиця 2.4

Аналіз фінансово-економічної діяльності ТЗОВ «Уніка-Авто»

Показник	2022 р.	2023 р.	I півр. 2024 р.	Абс.відхил ення (2023 - 2022)	Відн.відхил ення (2023 - 2022)	Абс. відхилення (I півріччя 2024 - 2023)	Відн. відхилення (I півріччя 2024 - 2023)
Чистий дохід від реалізації продукції	143334 9	158334 4	85493 3	149995	10,5%	728411	46,0%
Собівартість реалізованої продукції	121301 2	138397 9	74173 2	170967	14,1%	642247	46,4%
Валовий прибуток	220337	199365	11320 1	20972	9,5%	86,164	43,2%

Чистий прибуток	40380	67225	31140	26845	66,4%	36,085	53,7%
Адміністративні витрати	31920	33160	24980	1240	3,9%	8,180	24,7%
Витрати на збут	69645	69655	49127	10	0,0%	20,528	29,5%
Інші операційні витрати	7542	19135	2870	11593	154,4%	16,265	85,0%
Фінансовий результат від операційної діяльності	124855	90013	38194	34842	27,9%	51,819	57,6%
Інші доходи	30000	71519	23548	41519	138,4%	47,971	67,1%
Інші витрати	5240	1441	22704	3799	72,6%	21,263	1,476.2%
Фінансовий результат до оподаткування	74823	82581	37876	7758	10,4%	44,705	54,1%
Витрати з податку на прибуток	6550	6547	6736	3	0,0%	189	2,9%
Сукупний дохід	40380	67225	31140	26845	66,4%	36,085	53,7%

Дослідження результатів фінансово-господарської діяльності ТзОВ «Уніка-Авто» за період 2022–2025 років свідчить про наявність суттєвої волатильності ключових економічних індикаторів. Траєкторія змін чистого доходу від продажу товарів та надання послуг підприємства наочно представлена за допомогою графічного методу на рис. 1.3.

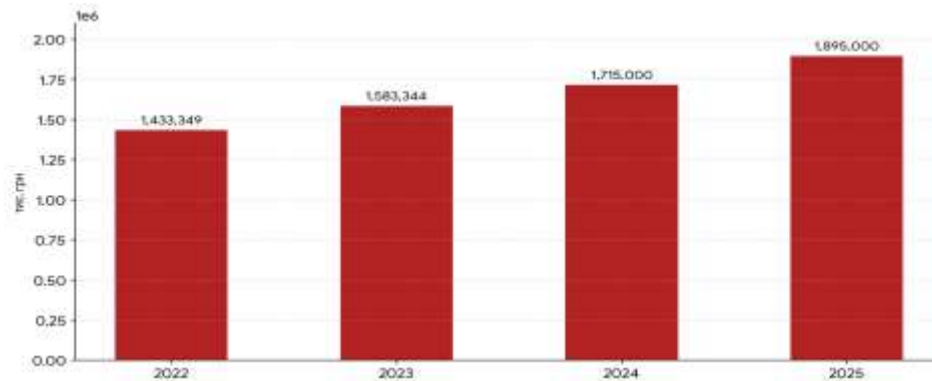


Рис.2.3. Чистий дохід від реалізації продукції ТзОВ «Уніка-Авто»

Візуалізація даних на рис. 1.3 свідчить, що за підсумками 2023 року виручка ТзОВ «Уніка-Авто» продемонструвала висхідну динаміку, перевищивши результати попереднього року на 10,5%. Водночас показники першого півріччя 2024 року вказують на технічне скорочення доходу (на 46,0% відносно повного 2023 року), що пояснюється як проміжним характером звітності, так і загальною нестабільністю ринкової кон'юнктури. Витратна частина підприємства у 2023 році зросла на 14,1%, проте у поточному періоді 2024 року спостерігається зниження собівартості на 46,4%, що корелює зі зміною масштабів реалізації послуг.

Деталізація фінансових результатів, наведена у табл. 1.4, дозволяє констатувати зниження валового прибутку у 2023 році на 9,5%. Ця негативна тенденція поглибилася у першій половині 2024 року (спад на 43,2%), що є сигналом до необхідності перегляду цінової політики або структури витрат. Попри це, 2023 рік виявився успішним у контексті чистої прибутковості, обсяг якої підскочив на 66,4% порівняно з 2022 роком. Проте аналіз проміжної

звітності 2024 року фіксує спад цього показника на 53,7%, що підтверджує чутливість фінансового стану ТзОВ «Уніка-Авто» до зовнішніх економічних викликів.

Адміністративний блок витрат у 2023 році продемонстрував помірний ріст на 3,9%, однак вже у першому півріччі 2024 року інтенсивність витрат на управління зросла на 24,7%. Це може вказувати на інвестиції у вдосконалення системи менеджменту або підвищення операційних видатків. Сфера збуту залишається відносно стабільною: незначні коливання витрат у 2023 році та їх скорочення у 2024-му свідчать про оптимізацію маркетингових бюджетів.

Особливу увагу привертає стрімке збільшення інших операційних витрат (на 154,4% у 2023 році та на 85,0% у 2024 році), що свідчить про наявність непередбачуваних факторів впливу або зміну методики обліку певних операцій. Як наслідок, фінансовий результат від операційної діяльності зазнав регресії: падіння на 27,9% у 2023 році змінилося зниженням на 57,6% у першій половині 2024 року, що актуалізує потребу в оптимізації управлінських рішень для стабілізації бізнесу.

Аналіз видаткової частини ТзОВ «Уніка-Авто» свідчить про поступове нарощення адміністративних витрат: у 2023 році їх обсяг збільшився на 3,9%, а за підсумками першої половини 2024 року спостерігається інтенсифікація цього процесу з ростом на 24,7%. Така динаміка вказує на розширення управлінського апарату або підвищення вартості утримання менеджменту. Натомість комерційні витрати (на збут) залишаються прогнозованими: незначне висхідне коливання у 2023 році змінилося скороченням у 2024-му, що підтверджує стабільність збутової політики підприємства.

Суттєвий вплив на рентабельність діяльності мало аномальне зростання інших операційних витрат, які підскочили на 154,4% у 2023 році та на 85,0% у звітному періоді 2024 року. Це може бути наслідком структурних трансформацій або виникнення непередбачених операційних видатків. Як результат, операційна ефективність бізнесу зазнала регресії: падіння фінансового результату на 27,9% у 2023 році поглибилося до 57,6% у першій

половині 2024 року, що сигналізує про певні деструктивні процеси в основній діяльності суб'єкта господарювання.

Показники інших доходів відзначаються високою волатильністю та нестабільністю: стрімке зростання на 138,4% (2023 р.) змінилося різким спадом на 67,1% у 2024 році, що притаманно одноразовим надходженням, які не мають системного характеру. Паралельно з цим, вектор руху інших витрат змінився зі скорочення у 2023 році на зростання у 2024-му, що підкреслює наявність позапланових фінансових втрат.

Траєкторія прибутку до оподаткування демонструвала помірний оптимізм у 2023 році (+10,4%), проте результати першого півріччя 2024 року зафіксували спад на 54,1%, що свідчить про послаблення загальної фінансової результативності. Водночас податкове навантаження на прибуток залишається сталим, без різких стрибків. Узагальнюючий показник сукупного доходу підтверджує нестабільність фінансового стану: після стрімкого підйому на 66,4% у 2023 році зафіксовано зниження на 53,7% у поточному періоді. Такі амплітудні коливання свідчать про високу чутливість ТЗОВ «Уніка-Авто» до мінливих умов внутрішнього ринку.

Таблиця 2.5

Аналіз фінансових коефіцієнтів ТЗОВ «Уніка-Авто»

Коефіцієнт	2023	2024	I півріччя 2025	Відхилення 2023/2024	Відхилення I півріччя 2025/2024
Рентабельність валового прибутку (%)	16,1%	11,8%	13,2%	-4,3	+1,4
Рентабельність активів (%)	0,37%	0,93%	1,11%	+0,56	+0,18
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5	1,6	1,7	+0,1	+0,1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,0	1,2	1,3	+0,2	+0,1
Рентабельність операційної діяльності (%)	13,8%	9,4%	7,9%	-4,4	-1,5

Джерело: створено на основі фінансової звітності підприємства

Проведений аналіз ефективності діяльності ТзОВ «Уніка-Авто» виявив неоднозначні тенденції. Зокрема, рентабельність валового прибутку у 2024 році продемонструвала спадну динаміку, знизившись до 11,8% порівняно з 16,1% у 2023 році, що вказує на зростання тиску собівартості на фінансовий результат. Проте вже за підсумками 2025 року спостерігається корекція цього показника до рівня 13,2%, що свідчить про успішну оптимізацію витратних статей та вдосконалення механізмів управління маржинальністю.

Позитивним трендом є суттєве зростання рентабельності активів (ROA): якщо у 2023 році цей індикатор перебував на рівні 0,37%, то у 2024 році він зміцнився до 0,93%, а у 2025 році сягнув 1,11%. Така траєкторія підтверджує підвищення інтенсивності використання ресурсного потенціалу підприємства для генерування чистого доходу.

Моніторинг платоспроможності компанії також демонструє стабільне покращення. Коефіцієнт поточної ліквідності поступово зростав протягом досліджуваного періоду: з 1,5 у 2023 році до 1,7 у 2025 році, що свідчить про надійний запас міцності для виконання короткострокових зобов'язань. Аналогічна висхідна тенденція притаманна і коефіцієнту швидкої ліквідності, який зріс з 1,0 до 1,3, підтверджуючи високу мобільність оборотних коштів суб'єкта господарювання.

Водночас певне занепокоєння викликає динаміка операційної рентабельності, яка послідовно знижувалася з 13,8% у 2023 році до 7,9% у 2025 році. Це сигналізує про зростання питомої ваги операційних витрат у структурі доходів та необхідність вдосконалення управлінських рішень саме в операційному сегменті діяльності ТзОВ «Уніка-Авто».

Узагальнюючи, можна стверджувати, що при загальному зростанні ефективності використання активів та покращенні ліквідності, підприємство потребує впровадження заходів щодо стабілізації операційної прибутковості.

2.3. Оцінка ефективності управлінських рішень ТОВ «Уніка-Авто»

Ключовим фактором у прийнятті рішень є правильне визначення мети, досягнення якої забезпечить успіх рішення [15]. На цьому підприємстві стратегічні рішення приймаються генеральним директором та його заступниками (з питань комерції, юридичних і економічних питань).

На підприємстві ТОВ «Уніка-Авто» найбільш важливі рішення приймаються колективно, іноді за участі засновників на щотижневих засіданнях, які проводяться щопонеділка. Тактичні рішення ухвалюються керівниками структурних підрозділів, а поточні проблеми вирішуються безпосередньо на місцях.

Для прийняття рішень, від яких залежать ефективна організація роботи підприємства та соціальні й трудові умови для колективу, у нарадах беруть участь керівники середньої ланки та їхні заступники. Зазвичай на таких зустрічах керівник підприємства запрошує кожного учасника висловити свою думку усно або іноді в письмовій формі, зазначаючи переваги та недоліки обговорюваних питань.

Для вироблення рішень визначаються наявні проблемні ситуації та причини їхнього виникнення. Цю роботу виконують керівники, відповідальні за вирішення конкретних проблем. Збирається необхідна інформація, наприклад, щодо аналізу ринків постачальників і покупців, конкурентного середовища, попиту та пропозиції, а також змін у темпах реалізації продукції як в оптовому, так і в роздрібному сегментах, з виокремленням переваг і недоліків для окремих груп товарів[13].

Інформація, зібрана під час обговорення, розглядається колективом, уповноваженим брати участь у прийнятті рішення. Розробляється кілька можливих варіантів вирішення, які враховують наявні обмеження (законодавчі, фінансові) та передбачають переваги, недоліки та потенційні наслідки кожного варіанту. Обирається той варіант, який обіцяє максимальний комерційний або соціальний ефект для більшості співробітників підприємства.

Для підвищення ефективності управлінських рішень керівники всіх підрозділів ТОВ «Аніка-Авто» застосовують адміністративні заходи впливу до працівників, які недобросовісно виконують доручені завдання (наприклад, позбавлення премій, надбавок, матеріальної допомоги, винесення догани чи суворої догани). Ті, хто виконує завдання якісно, можуть бути заохочені преміями або просуванням по службі [10].

Рішення, ухвалені керівником підприємства, оформлюються у вигляді наказів. Після цього керівник передає інформацію про прийняте рішення кожному зі своїх заступників. Заступники, у свою чергу, на основі отриманих вказівок, оформлюють письмові розпорядження (підписуючи копії наказу) для начальників структурних підрозділів. Ці розпорядження містять чіткі інструкції щодо послідовності дій, які потрібно вжити в конкретній ситуації, визначають терміни виконання, а також ресурси та кошти, що можуть бути використані.

Начальники структурних підрозділів відповідають за призначення відповідальних осіб для реалізації даного рішення і здійснюють контроль за правильністю та своєчасністю його виконання.

Операційна ефективність також є важливим критерієм для оцінки управлінських рішень. Вона може бути визначена шляхом аналізу витрат і продуктивності праці.

Таблиця 2.6

Операційні витрати ТОВ «Аніка-Авто»

Вид витрат	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	Зміна (2024 до 2023)
Витрати на оплату праці	83474	95465	+14,37%
Матеріальні витрати	2369	2759	+16,47%
Відрахування на соціальні заходи	17868	19827	+10,96%
Амортизація	4055	2437	-39,90%
Інші операційні витрати	42573	58286	+36,86%
Разом	150339	178774	+18,90%

Джерело: створено на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз операційних витрат ТОВ «Аніка-Авто» за 2023 та 2024 роки вказує на загальне збільшення витрат, що відображає підвищену активність компанії. У 2023 році загальні операційні витрати зросли на 18,90% у порівнянні з попереднім роком, що свідчить про значні зміни у витратній структурі. Зокрема, витрати на оплату праці підвищилися на 14,37%, що може бути пов'язане із залученням нових співробітників або підвищенням заробітних плат для збереження кваліфікованого персоналу. Витрати на матеріали також зросли на 16,47%, що, ймовірно, обумовлене зростанням цін на ресурси або збільшенням обсягу виробництва.

Витрати на соціальні заходи зросли на 10,96%, що є логічним наслідком зростання витрат на оплату праці. У той же час, амортизаційні витрати зменшились на 39,90%, що може свідчити про завершення амортизації старих активів або про заміну основних засобів на нові з більшим терміном служби. Найбільше зростання зафіксовано в категорії інших операційних витрат, які збільшились на 36,86%. Це може вказувати на зростання витрат на різні операційні аспекти, такі як маркетинг, логістика чи адміністративні послуги. В цілому, зростання операційних витрат вказує на розширення діяльності компанії, однак потребує ретельного контролю для підтримання рентабельності бізнесу.

Задоволеність клієнтів є одним із показників ефективності управлінських рішень, адже від цього залежить повторна купівля та утримання клієнтів.

Таблиця 2.7

Основні показники задоволеності клієнтів ТОВ «Уніка-Авто»

Показник	2023 рік	2024 рік	Зміна (2024 до 2023)
Кількість скарг клієнтів	52	43	-17,31%
Кількість повторних покупок	330	410	+24,24%
Рівень задоволеності клієнтів (за 10-бальною шкалою)	7.8	8.2	+0,4

Джерело: створено на основі даних про підприємство

Аналіз показників задоволеності клієнтів ТОВ «Уніка-Авто» за 2023 та 2024 роки свідчить про суттєве покращення якості обслуговування та підвищення лояльності клієнтів. Кількість скарг зменшилася на 17,31%, що є

позитивним сигналом про поліпшення якості послуг та зменшення кількості незадоволених клієнтів. Це також може свідчити про ефективніше вирішення проблем клієнтів та підвищення стандартів обслуговування.

Крім того, кількість повторних покупок збільшилася на 24,24%, що демонструє зростання довіри клієнтів до компанії та їхню задоволеність послугами. Цей показник є важливим індикатором успішності компанії, оскільки повторні покупки часто вказують на високу якість продуктів і послуг. Рівень задоволеності клієнтів, оцінений за 10-бальною шкалою, підвищився з 7,8 до 8,2, що підтверджує загальне покращення клієнтського досвіду. Це підвищення вказує на те, що компанія ефективно реагує на потреби та очікування своїх клієнтів, що позитивно впливає на їхню лояльність і зміцнює позиції ТОВ «Уніка-Авто» на ринку.

Оцінка ефективності управлінських рішень компанії показує, що ТОВ «Уніка-Авто» досягла певних успіхів у зниженні операційних витрат і підвищенні рівня задоволеності клієнтів. Проте, зниження чистого доходу та прибутковості свідчить про потребу в подальшому вдосконаленні стратегічних підходів та управлінських рішень, зокрема в області фінансового управління та оптимізації витрат.

Висновок до другого розділу

1. ТзОВ «Уніка-Авто» є вагомим суб'єктом вітчизняного автомобільного ритейлу, який протягом понад семи років демонструє стабільну динаміку розвитку та високу якість сервісної підтримки. За час свого функціонування підприємство здобуло статус авторитетного партнера, забезпечуючи комплексний підхід до вирішення потреб як приватних автовласників, так і корпоративного сектору. Статус офіційного представника брендів Volkswagen та Skoda дозволяє компанії інтегрувати передові європейські стандарти менеджменту та технічного обслуговування, що стає фундаментом її ринкової стійкості.

2. Стратегія діяльності компанії базується на розбудові довгострокової лояльності клієнтів через надання замкненого циклу послуг: від експертного супроводу процесу купівлі до професійної діагностики та високотехнологічного ремонту. Сформована ділова репутація, що ґрунтується на професіоналізмі персоналу та дотриманні етичних стандартів бізнесу, дозволяє ТзОВ «Уніка-Авто» ефективно конкурувати в умовах мінливої кон'юнктури ринку.

3. Діагностика існуючої управлінської архітектури, аналіз ринкових позицій та фінансово-економічних індикаторів діяльності суб'єкта господарювання дозволили виявити низку ключових особливостей. Система менеджменту організації характеризується чіткою структурованістю та налагодженістю внутрішніх бізнес-процесів. Проте виявлено потенційні зони для вдосконалення, зокрема в частині модернізації стратегічного планування та впровадження більш гнучких методів моніторингу ефективності.

4. Фінансовий стан підприємства оцінюється як стабільний, проте висока волатильність ринкового середовища створює певні ризики для прибутковості. Для зміцнення ринкової вартості та підвищення ефективності діяльності ТзОВ «Уніка-Авто» вбачається доцільним подальше інвестування в цифрову трансформацію сервісів та оптимізацію витратних статей.

Розділ 3.

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТЗОВ «УНІКА-АВТО»

Сьогодні ТЗОВ «Уніка-Авто» впевнено почуввається на ринку: клієнти задоволені, а компанія навчилася краще контролювати свої витрати. Проте, щоб і далі залишатися лідером, потрібно оновити підхід до того, як приймаються рішення. Це допоможе компанії швидше підлаштовуватися під нові технології, мінливі запити водіїв та економічні стрибки.

Аналіз роботи компанії за 2023–2025 роки показує, що вона стабільно росте, але є й моменти, які варто підтягнути. Хоча загальна ситуація позитивна, керівництву потрібно уважніше стежити за витратами, допомагати працівникам працювати ефективніше та постійно впроваджувати щось нове у сервіс. Тільки так можна зробити клієнтів ще лояльнішими.

Основні ідеї щодо того, як покращити процес прийняття рішень, ми збрали на схемі (рис. 3.1).

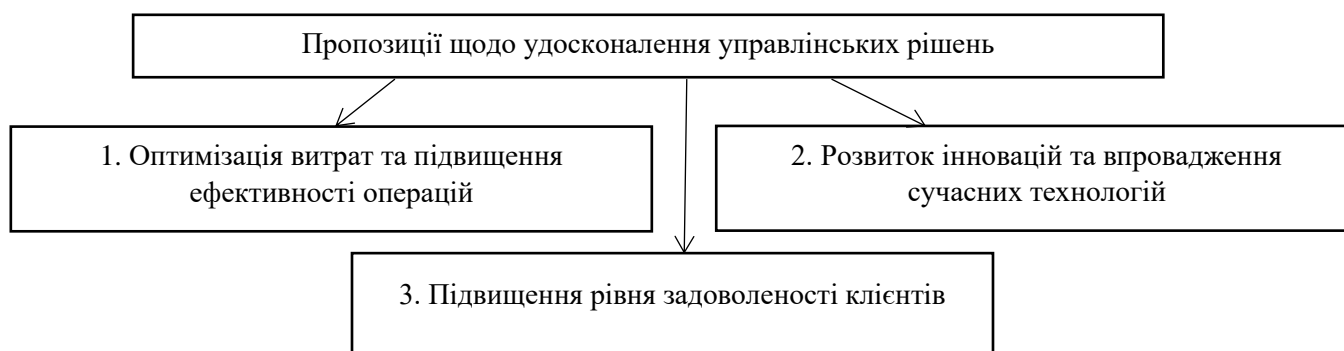


Рис. 3.1. Пропозиції щодо удосконалення управлінських рішень ТЗОВ «Уніка-Авто»

Джерело: створено автором

Оскільки у 2024 році операційні витрати підскочили на 18,90%, компанії ТЗОВ «Уніка-Авто» вкрай важливо детально розібратися, куди саме йдуть гроші, щоб знайти способи їх заощадити. Найбільше уваги варто приділити виплатам персоналу та іншим поточним витратам, які зросли найсильніше.

Щоб виправити ситуацію, доцільно рухатися у таких напрямках:

- Автоматизація: перекласти рутинні завдання на спеціальні програми, щоб звільнити час працівників.
- Нові технології: використовувати сучасне обладнання та софт, які допоможуть працювати швидше та якісніше.
- Економія ресурсів: переглянути витрати на матеріали та запчастини, щоб зменшити собівартість послуг.

Такі кроки допоможуть не просто витратити менше, а працювати ефективніше.

Таблиця 3.1.

Потенційні напрями оптимізації витрат

Витратна стаття	Потенційні заходи для оптимізації
Витрати на оплату праці	Впровадження програм мотивації та підвищення продуктивності праці, автоматизація процесів
Матеріальні витрати	Перегляд постачальників, впровадження технологій, які зменшують споживання ресурсів
Інші операційні витрати	Оптимізація адміністративних процесів, зниження витрат на логістику та маркетинг

Джерело: створено на основі [26]

Пошук способів економії у ТЗОВ «Уніка-Авто» показує, що компанія має кілька реальних можливостей працювати вигідніше. Наприклад, витрати на зарплати можна зробити ефективнішими, якщо запровадити нову систему бонусів для працівників. Коли люди працюють продуктивніше, а частину рутинних справ роблять комп'ютерні програми, потреба у великій кількості ручної роботи зникає, а загальний результат покращується.

Щодо витрат на матеріали, то тут варто переглянути договори з постачальниками та почати використовувати сучасні технології, які допомагають витратити менше ресурсів. Це автоматично знизить собівартість ремонту чи обслуговування авто. Крім того, якщо навести лад у паперовій роботі (адмініструванні), логістиці та рекламі, можна ще більше скоротити зайві видатки.

Усі ці кроки дозволять компанії накопичити більше вільних грошей, стати прибутковішою та надійніше почуватися серед конкурентів.

Також для ТзОВ «Уніка-Авто» важливо не стояти на місці та впроваджувати нові ідеї. Це означає: створювати зручні онлайн-сервіси для спілкування з клієнтами, використовувати розумні програми, щоб точно знати, які запчастини будуть потрібні на складі найближчим часом, додавати нові послуги, які зараз популярні серед водіїв.

Таблиця 3.2.

Пропозиції щодо впровадження інновацій

Напрямок інновацій	Пропоновані заходи
Цифрові канали взаємодії з клієнтами	Розробка мобільного додатку, покращення веб-сайту, впровадження CRM-системи
Аналітика та прогнозування	Використання Big Data для аналізу поведінки клієнтів, прогнозування попиту
Нові послуги та сервіси	Впровадження програм лояльності, розвиток онлайн-консультацій та продажів

Джерело: створено на основі [32]

Щоб ТзОВ «Уніка-Авто» випереджало конкурентів, важливо впроваджувати сучасні ідеї, які зроблять спілкування з клієнтами простішим. Створення власного мобільного додатку, оновлення сайту та повноцінний запуск CRM-системи допоможуть краще розуміти потреби кожного покупця. Коли сервіс стає зручним і персональним, люди частіше повертаються саме до цього автоцентру.

Використання сучасних методів аналізу даних (наприклад, Big Data) дозволить компанії «передбачати» бажання водіїв і заздалегідь знати, які послуги будуть популярними. Це допоможе швидше змінювати пропозиції та, зрештою, продавати більше.

Також корисно буде запуснути онлайн-консультації та активніше розвивати продажі через інтернет. Спеціальні бонуси для постійних клієнтів допоможуть не тільки втримати старих друзів компанії, а й зацікавити нових людей. Усе це разом зробить позиції ТзОВ «Уніка-Авто» на ринку набагато міцнішими.

Окрему увагу варто приділити саме якості сервісу. Важливо не просто стежити, щоб клієнти не скаржилися, а зробити так, щоб вони отримували задоволення від спілкування з компанією. Кожен водій має відчувати, що послугу підібрали саме під його запит. Постійна робота над «людяністю» сервісу та використання сучасного маркетингу — це головний шлях до стабільного успіху компанії в майбутньому.

Таблиця 3.3.

Пропозиції щодо покращення клієнтського досвіду

Напрямок роботи з клієнтами	Пропоновані заходи
Зниження кількості скарг	Впровадження системи оперативного реагування на скарги, підвищення кваліфікації персоналу
Залучення клієнтів	Проведення маркетингових кампаній, спрямованих на підвищення лояльності, розширення послуг для постійних клієнтів
Персоналізація послуг	Використання даних клієнтів для пропозиції індивідуальних рішень, розробка спеціальних пропозицій та акцій

Джерело: створено на основі [28]

Будь-який успішний бізнес тримається на правильних рішеннях керівництва. Саме вони визначають, куди рухатиметься компанія, чи зможе вона обійти конкурентів та як швидко підлаштується під нові правила гри на ринку. Для ТЗОВ «Уніка-Авто», як для активного учасника автомобільного ринку, вміння приймати точні та вчасні рішення є життєво необхідним.

Сьогодні, коли все навколо швидко змінюється, компанії вже недостатньо просто працювати за старими схемами. Потрібно впроваджувати сучасні методи управління, розумно економити, ставати ближчими до клієнтів та працювати набагато продуктивніше. Щоб цього досягти, ми пропонуємо конкретний план дій, спрямований на оновлення всієї системи прийняття рішень на підприємстві (див. рис. 3.2).

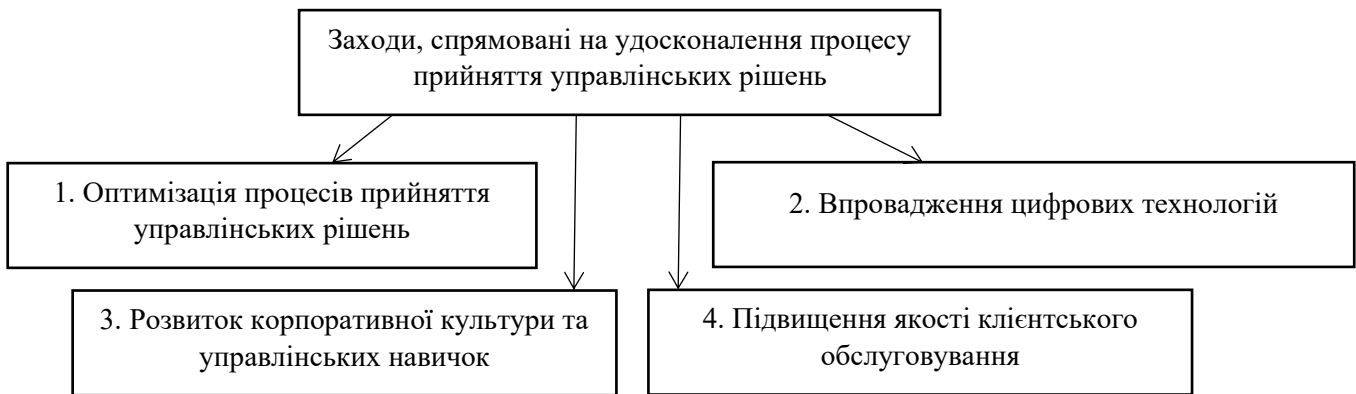


Рис. 3.2. Заходи, спрямовані на удосконалення процесу прийняття управлінських рішень

Джерело: створено на основі [20]

Оптимізація процесів прийняття управлінських рішень передбачає впровадження структурованого підходу, який дозволяє зменшити ризики і підвищити ефективність управління. Це включає вдосконалення методів збору та аналізу інформації, визначення чітких критеріїв оцінки альтернатив і підвищення кваліфікації керівного складу в області прийняття рішень.

Таблиця 3.4.

Заходи щодо оптимізації процесів прийняття рішень

Напрямок оптимізації	Заходи
Збір та аналіз інформації	Впровадження сучасних аналітичних систем, використання Big Data
Оцінка альтернатив	Розробка та впровадження критеріїв оцінки ризиків та вигод
Підвищення кваліфікації керівників	Навчання методам прийняття рішень, тренінги з управлінських навичок

Джерело: створено на основі [21]

Налагодження цих механізмів допоможе топменеджменту приймати виважені рішення, що наблизять ТЗОВ «Уніка-Авто» до виконання стратегічних планів і гарантують компанії впевнене майбутнє.

Сьогодні цифрові інструменти дають керівникам значно більше переваг. Завдяки впровадженню CRM-систем, аналітичних сервісів та автоматизації,

можна суттєво пришвидшити роботу та зменшити щоденні витрати. Це дозволяє підприємству миттєво підлаштовуватися під нові правила ринку та надавати клієнтам сервіс найвищого рівня.

Таблиця 3.5.

Пропозиції щодо впровадження цифрових технологій

Технологія	Очікувані результати
CRM-система	Підвищення ефективності взаємодії з клієнтами, персоналізація послуг
Аналітичні платформи	Поліпшення точності прогнозування, ефективний аналіз даних
Автоматизовані системи управління	Скорочення витрат, підвищення продуктивності праці

Джерело: створено на основі [19]

Використання сучасних ІТ-інструментів у ТзОВ «Уніка-Авто» відкриває чудові перспективи для кращого управління та зміцнення позицій серед конкурентів. Завдяки CRM-системі компанія зможе набагато якісніше спілкуватися з водіями, підбираючи послуги під індивідуальні потреби кожного. Це зробить клієнтів більш відданими бренду, що зрештою збільшить прибутки. Крім того, розумна аналітика допоможе точніше передбачати, чого чекати від ринку завтра, і заздалегідь підлаштовувати закупівлі та продажі, уникаючи зайвих витрат.

Автоматизація звичних щоденних справ дозволить персоналу працювати швидше та продуктивніше, оскільки програми візьмуть на себе рутину. Це допоможе краще розпоряджатися ресурсами, зекономить час і застрахує від випадкових помилок, які часто трапляються через «людський фактор». Загалом, перехід на цифрові рейки стане міцним фундаментом для стабільного зростання ТзОВ «Уніка-Авто». Таке оновлення дозволить компанії не просто боротися з сьогоdnішніми труднощами, а діяти на випередження, впевнено формуючи своє майбутнє в ногу з часом.

Для успішного прийняття рішень у ТзОВ «Уніка-Авто» вкрай важливо мати здорову атмосферу всередині команди. Корпоративна культура має заохочувати нові ідеї та допомагати працівникам легко спілкуватися між собою, незалежно від посади. Це передбачає розвиток лідерських якостей у керівників, підтримку ініціативності персоналу та створення таких умов, де кожен фахівець відчуває, що його думка важлива для загального успіху компанії.

Таблиця 3.6.

Заходи з розвитку корпоративної культури та управлінських навичок

Напрямок розвитку	Заходи
Лідерські навички	Тренінги з лідерства, програми розвитку керівників
Мотивація працівників	Впровадження системи винагороди, програми розвитку кар'єри
Комунікація та взаємодія	Створення відкритої комунікаційної платформи, регулярні збори для обговорення рішень

Джерело: створено на основі [20]

Зміцнення внутрішньої культури та вдосконалення навичок менеджменту — це фундамент, без якого ТзОВ «Уніка-Авто» буде важко випереджати конкурентів. Гроші, вкладені в навчання лідерству та розвиток топменеджменту, допоможуть виховати сильних керівників. Такі люди вміють приймати зважені рішення та надихати свої команди на результат. Коли в компанії є справжні лідери, це створює атмосферу довіри, де кожен працівник відчуває повагу та працює з повною віддачею.

Окрім навчання, важливо запустити прозору систему бонусів і зрозумілий план кар'єрного зростання. Якщо люди бачать, за що вони отримують винагороду і як можуть вирости в посаді, їхня продуктивність зростає, а бажання змінити роботу — зникає. Це дозволить компанії збирати під своїм дахом найкращих фахівців ринку. Зрештою, задоволений персонал — це запорука задоволеного клієнта: мотивовані співробітники обслуговують відвідувачів набагато якісніше, що безпосередньо приносить компанії успіх.

Налагодження внутрішніх зв'язків через створення єдиного інфопростору та регулярні наради допоможе зробити управління в ТзОВ «Уніка-Авто» прозорішим, а роботу різних відділів — злагодженішою. Коли інформація

передається швидко та без викривлень, керівникам легше приймати правильні й обґрунтовані рішення. До того ж відкрите спілкування підштовхує працівників ділитися власними ідеями, що часто стає джерелом корисних інновацій для всього бізнесу.

Отже, розвиток корпоративних цінностей та навичок менеджменту допоможе сформувати сильну команду, здатну працювати на високий результат. Це гарантує компанії стійкість до будь-яких ринкових змін та впевнений розвиток у майбутньому. Окрім внутрішньої роботи, важливо фокусуватися на клієнтах: запроваджувати персональний сервіс, миттєво відпрацьовувати будь-яке незадоволення та розвивати систему бонусів. Саме такий підхід забезпечить стабільний успіх та прихильність водіїв на довгі роки.

Таблиця 3.7.

Заходи з підвищення якості клієнтського обслуговування

Напрямок роботи з клієнтами	Заходи
Персоналізація послуг	Використання даних клієнтів для створення індивідуальних пропозицій
Зниження кількості скарг	Впровадження системи швидкого реагування на скарги, підвищення кваліфікації персоналу
Програми лояльності	Розробка спеціальних пропозицій для постійних клієнтів, бонусні програми

Джерело: створено на основі [17]

Покращення сервісу — це головний важіль, який допоможе ТзОВ «Уніка-Авто» рости та обходити конкурентів. Якщо використовувати інформацію про вподобання водіїв для створення персональних пропозицій, компанія зможе влучно закрити потреби кожного клієнта. Такий індивідуальний підхід робить людей відданішими бренду, що зрештою збільшує кількість повторних візитів та загальний виторг.

Крім того, вкрай важливо навчитися миттєво відпрацьовувати будь-яке незадоволення. Система швидкого реагування на зауваження та постійне навчання персоналу допоможуть зберегти бездоганну репутацію компанії. Коли проблеми вирішуються «тут і зараз», довіра клієнтів зростає, а ризик їхнього

переходу до конкурентів зникає. Якщо ж додатково розвивати у працівників навички спілкування та вміння професійно виходити з конфліктів, сервіс у ТзОВ «Уніка-Авто» вийде на принципово новий рівень.

Створення особливих умов для постійних замовників та запуск бонусних систем у межах програм лояльності допоможуть ТзОВ «Уніка-Авто» не лише втримувати клієнтів, а й стимулювати їх звертатися до нас знову. Такі ініціативи роблять співпрацю з компанією більш вигідною та цікавою для людей, що стає надійним фундаментом для тривалих відносин і стабільного зростання бізнесу.

Розробка заходів для вдосконалення управлінських рішень у ТзОВ «Уніка-Авто» передбачає комплексний підхід, що охоплює оптимізацію процесів прийняття рішень, інтеграцію сучасних цифрових технологій, розвиток корпоративної культури та підвищення якості клієнтського сервісу. Реалізація запропонованих кроків сприятиме зростанню ефективності діяльності компанії, забезпечить її гнучкість у змінних ринкових умовах та створить основу для стабільного розвитку у довгостроковій перспективі.

Висновок до третього розділу

У третьому розділі було розроблено конкретну стратегію покращення системи прийняття рішень у ТзОВ «Уніка-Авто», яка базується на трьох основних напрямках: технологічному оновленні, роботі з персоналом та вдосконаленні сервісу.

1. Цифровізація та аналітика. Встановлено, що впровадження сучасних ІТ-інструментів, таких як CRM-система та аналітичні платформи (Big Data), дозволить керівництву приймати рішення не на основі інтуїції, а спираючись на точні дані. Це допоможе краще прогнозувати попит, ефективніше керувати запасами на складі та значно знизити операційні витрати, що особливо важливо з огляду на їхнє зростання у попередні періоди.

2. Розвиток команди та культури. Доведено, що успіх будь-якого рішення залежить від людей, які його виконують. Ми запропонували інвестувати в навчання лідерству для менеджерів та створити систему прозорих бонусів для всього персоналу. Це допоможе створити згуртовану команду, де кожен працівник вмотивований працювати на спільний результат, що автоматично підвищить продуктивність праці та зменшить кількість помилок.

3. Клієнтський досвід. Запропоновано зосередитися на персоналізації послуг та миттєвому реагуванні на зауваження клієнтів. Створення індивідуальних пропозицій та впровадження програм лояльності допоможуть ТзОВ «Уніка-Авто» не просто залучати нових водіїв, а перетворювати їх на постійних клієнтів. Це забезпечить компанії стабільний дохід та міцні позиції на ринку навіть в умовах жорсткої конкуренції.

Загалом, реалізація цих заходів дозволить компанії створити сучасну та гнучку систему управління, яка здатна швидко адаптуватися до будь-яких змін і гарантувати стабільний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Прийняття управлінських рішень є фундаментальною складовою будь-якої управлінської діяльності, адже саме через цей процес здійснюється координація роботи організації та визначається її стратегічний розвиток. Управлінське рішення виступає не лише як вибір серед альтернатив, а й як прояв готовності керівника брати на себе відповідальність, мотивувати підлеглих та забезпечувати досягнення поставлених цілей.

Класифікація управлінських рішень демонструє їх багатогранність і дозволяє систематизувати різні типи рішень залежно від складності, характеру дії, можливості коригування та рівня формалізації. Це допомагає керівникам краще орієнтуватися у варіантах управлінських дій, оцінювати ресурси та ризики, а також обирати найбільш ефективні методи реалізації.

Процес прийняття рішень завжди залежить від багатьох факторів: умов функціонування організації, її ресурсних і фінансових можливостей, зовнішнього середовища, цілей та особистості управлінця. Саме ця багатофакторність підтверджує, що універсальної моделі прийняття рішень не існує, а кожна організація формує власну практику, виходячи з конкретних обставин.

Важливо підкреслити, що управлінське рішення лежить в основі планування, адже план є сукупністю рішень щодо розподілу ресурсів і визначення способів їх використання для досягнення цілей. Таким чином, якість планування прямо залежить від якості прийнятих рішень.

Управлінські рішення можуть мати як індивідуальний, так і організаційний рівень. Якщо індивідуальні рішення зосереджені на внутрішній логіці процесу, то організаційні спрямовані на створення відповідного середовища для їх реалізації. Це підвищує відповідальність керівників, адже їхні рішення впливають не лише на окремих осіб, а й на цілі підрозділи чи організацію в цілому.

Отже, управлінське рішення є багатогранним явищем, що поєднує аналітику, лідерство, відповідальність та стратегічне бачення. Його прийняття та реалізація – це складний процес, який визначає ефективність управління і розвиток організації, а різноманітність класифікацій лише підтверджує багатофакторність та багатоаспектність цього явища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко А.В., Харченко Т.О. Обґрунтування управлінських рішень в системі менеджменту підприємства Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2018. Вип. 31. С.54-56.
2. Бондарчук Н. В. Колективні методи прийняття управлінських рішень, як інструмент підвищення ефективності управління. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2021. Вип 17. Т. 2. С. 251–259.
3. Бреус, С., Пригарський, В. (2024). Ефективні управлінські рішення: методи та прийоми. *Економіка та суспільство*, (67). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-23>.
4. Бутко І. М. Модель та метод прийняття управлінських рішень на основі аналізу геопросторової інформації рішень. *Сучасні інформаційні системи*. 2021.С.42-48.
5. Виноградчий В.І., Якимець Б.Я., Тарасенко А.С. Менеджмент як процес ухвалення організаційно-управлінських рішень. *Сучасні питання економіки і права*. 2020. С. 10-14
6. Гасюк І. Л., Іваній О. М. Логічно-формальні та критеріальні методи прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. Наукові перспективи. 2024. № 8 (50). С. 112–122.
7. Інформація про підприємство ТзОВ «Уніка-Авто». URL: <https://clarity-project.info/edr/41310873>
8. Квятковська Л.А., Івко А.В. Система моніторингу ринку при прийнятті ефективного управлінського рішення. *Економіка та держава*. 2021. С.118- 124.
9. Кондратенко Н.О., Новіков Д.А. Теоретико-методичне забезпечення прийняття управлінських рішень для підприємств промислового комплексу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка*. 2020. С. 51-56.

10. Корецька Н.І., Фещук А., Томша Х. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві. *Економічний форум*. 2021.С. 88-100.
11. Короход Я. Д. Психологічні аспекти прийняття рішень в умовах ризику. *Габітус*. 2021. С. 146-150.
12. Костін Ю.Д., Ткачова Т.С. Управлінські рішення та ефективність функціонування промислового підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2020.С. 275-286.
13. Кузнецова І.О., Сокурєнко І.А. Технологія прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. С. 169-188.
14. Левіна-Костюк М. О., Мельничук О. І., Телічко Н. О. Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-40> (дата звернення: 10.04.2026).
15. Мальцева А. М. Моделювання як засіб прийняття управлінських рішень. *Економіка та держава. Серія: Державне управління*. 2020. С. 34-36.
16. Матвієнко Р. О. Прийняття управлінських рішень на основі даних аналізу фінансового стану господарюючого суб'єкта. *Інфраструктура ринку*. 2019. С. 189-193.
17. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. *Економічний аналіз*. 2019. С.156-163.
18. Овдіюк О.М., Левківська Л.М. Методологічні основи управлінських рішень як інструмент ефективного управління підприємствами. *Економіка АПК*. 2020. С. 75-81.
19. Овдіюк О.М., Степура М.О. Сутність, зміст та сфера застосування управлінських рішень. *Наукові горизонти*. 2019. С. 72–79.
20. Онокієнко Т. С. Прийняття управлінських рішень: ключові аспекти для успіху. Сучасні тенденції в управлінні та адмініструванні: нові парадигми та можливості: матеріали Круглого столу (10 травня 2024 року); наук. кер. Ю. М. Сагачко. ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва»; Державний

біотехнологічний університет. [б. в.]. 2024. С. 53–55.

URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/54080/1/MATERIALY_KR_UHLOHO_STOLU_2024-54-56.pdf (дата звернення: 10.04.2026)

21. Павлюк Л. В. Важливість бізнес-планування при прийнятті управлінських рішень. Економічні науки. Серія : Регіональна економіка. 2020. С. 160-168.

22. Світлична К. С. Порівняльний аналіз національних моделей прийняття управлінських рішень. 2019. с. 39-41.

23. Соколюк С.Ю., Чернега І.І., Жарун О.В., Коротєєв М.А., Тупчій О.С. Формування інноваційного проекту шляхом прийняття ефективних управлінських рішень. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2021.С. 203-211.

24. Сокурєнко І. А. Класифікація методів прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. С. 161-177.

25. Сокурєнко І.А. Технологія прийняття управлінських рішень малими підприємствами щодо вибору стратегічних альтернатив. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. С. 146-159.

26. Статівка Н.В., Дробязко Л.В. Науковий підхід до удосконалення класифікації управлінських рішень у підприємницьких структурах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. С.92-97.

27. Сухачова О. О. Концептуальний підхід до якості та ефективності управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2020. С. 251-253.

28. Сухачова О. О. Методи прийняття управлінських рішень в умовах

29. Сухачова О.О. Суть та основні вимоги до управлінських рішень. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. С. 80-84

30. Тлучкевич Н.В. Класифікація управлінських рішень при формуванні управлінської облікової системи в аграрному менеджменті. *Економічний форум: науковий журнал*. Луцьк. 2018. С. 252-258.

31. Томчук О.Ф., Градомська І.О., Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2020. С. 307-312.

32. Харченко Т.О., Шестакова Ю.В. Обґрунтування прийняття управлінських рішень. *Причорноморські економічні студії*. 2019. С. 164-168.

33. Шоробура І. М. Сучасні вимоги до управлінського рішення. *Молодь і ринок*, 8 (163). 2018. URL: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2018.141861>

34. Шульженко І.В., Тупкало Б.М. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень у підприємстві. *Економічний форум*. 2018. С. 233- 238.

35. Щебель А. І. Моніторинг і регулювання управлінських рішень щодо реалізації потенціалу підприємства. *Економіка і управління*. 2020. С. 76-86.