

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**  
**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**  
**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ,**  
**ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ**  
**Кафедра менеджменту та економічної безпеки**

**МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**кваліфікаційна робота**  
здобувач вищої освіти  
4 курсу заочної форми навчання  
**Андрій САВКА**

**Науковий керівник:**  
кандидат економічних наук, доцент  
**Ольга ВОРОНКА**

**Рецензент:**  
кандидат економічних наук, доцент  
**Оксана СВАТЮК**

*Кваліфікаційна робота допущена до захисту*

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р., протокол № \_\_\_\_\_

Завідувач кафедри менеджменту

та економічної безпеки

\_\_\_\_\_ Марта КОПИТКО

Львів  
2026

## АНОТАЦІЯ

САВКА А. В. Моделювання управлінських рішень на підприємстві. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів. 2026.

У першому розділі досліджено теоретичні основи моделювання управлінських рішень на підприємстві. У другому розділі проведено аналіз організаційно-економічного стану підприємства. У третьому розділі розроблено модель оптимізації управлінських рішень на підприємстві. Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності діяльності підприємства, покращення ліквідності та зміцнення фінансової стійкості.

**Ключові слова:** управлінське рішення, моделювання, менеджмент, ефективність, фінансовий аналіз, оптимізація.

## ANNOTATION

SAVKA A. V. Modeling of managerial decisions at an enterprise. – The manuscript.

Study on obtaining the educational bachelor's degree in the specialty 073 «Management». Lviv, 2026.

The first chapter of the qualification thesis examines the theoretical foundations of managerial decision modeling at an enterprise, reveals the essence of managerial decisions and modern methods of decision-making. The second chapter analyzes the organizational and economic condition of enterprise, evaluates financial and economic performance results and the enterprise management system. The third chapter develops a model for optimizing managerial decisions based on KPI indicators, budgeting and operational control. Measures aimed at increasing enterprise efficiency, improving liquidity and strengthening financial stability are proposed.

**Keywords:** managerial decision, modeling, enterprise, management, efficiency, optimization, financial analysis, forestry enterprise.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> .....	6
1.1. Економічна сутність управлінських рішень та їх роль у діяльності підприємства.....	6
1.2. Методи, моделі та інструменти прийняття управлінських рішень .....	12
1.3. Особливості моделювання управлінських рішень у лісогосподарських підприємствах.....	17
Висновки до першого розділу .....	19
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЖОВКІВСЬКЕ ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС»</b> ..	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика Жовківське ДЛГП «Галсільліс» .....	21
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності Жовківського ДЛГП «Галсільліс» .....	27
2.3. Оцінка системи прийняття управлінських рішень та напрями її вдосконалення у Жовківському ДЛГП «Галсільліс» .....	33
Висновки до другого розділу.....	37
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЖОВКІВСЬКОМУ ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС»</b>	39
3.1. Розроблення моделі оптимізації управлінських рішень у Жовківському ДЛГП «Галсільліс».....	39
Висновки до третього розділу .....	43
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	45
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	48

## ВСТУП

**Обґрунтування актуальності теми дослідження.** У сучасних умовах розвитку ринкової економіки, зростання конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та посилення вимог до ефективності господарювання особливого значення набуває якість управлінських рішень на підприємстві. Саме від своєчасності, обґрунтованості та результативності управлінських рішень залежить рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, ефективність використання ресурсів, фінансова стійкість та перспективи подальшого розвитку. У зв'язку з цим зростає потреба у використанні сучасних методів моделювання управлінських рішень, що дозволяють знизити рівень невизначеності, врахувати вплив багатьох факторів та обрати найбільш доцільний варіант дій.

Особливо актуальним питання моделювання управлінських рішень є для підприємств лісового господарства, діяльність яких пов'язана з довгостроковим плануванням, обмеженістю природних ресурсів, сезонністю виробничих процесів, екологічними вимогами та необхідністю забезпечення економічної ефективності. Для таких підприємств важливим є поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей управління, що потребує застосування сучасного аналітичного інструментарію.

**Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми.** Проблематика прийняття управлінських рішень та їх моделювання знайшла відображення у працях вітчизняних науковців, серед яких: Балабанова Л. В., Блага Н. В., Виноградчий В. І., Гавкалова Н. Л., Гобела В. В., Денисенко М. П., Ілляшенко О. В., Козлова В. М., Корецька Н. І., Крушельницька О. В., Пономаренко В. С., Савицька Г. В., Сумець О. М.

**Мета дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення моделювання управлінських рішень на Жовківське ДЛГП «Галсільліс».

Для реалізації мети сформовано завдання **дослідження:**

- ✓ дослідити економічну сутність управлінських рішень та їх значення;
- ✓ розглянути основні методи та моделі прийняття управлінських рішень;

- ✓ визначити особливості моделювання управлінських рішень у лісогосподарських підприємствах;
- ✓ провести організаційно-економічний аналіз діяльності Жовківське ДЛГП «Галсільліс»;
- ✓ оцінити систему прийняття управлінських рішень на підприємстві;
- ✓ розробити модель оптимізації управлінських рішень на підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є процес управління діяльністю підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретико-прикладні аспекти удосконалення моделювання управлінських рішень.

**Перелік методів дослідження.** Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Зокрема, аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, економіко-статистичний аналіз, графічний метод, системний підхід, економіко-математичне моделювання.

**Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації).**

Практичне значення результатів кваліфікаційної роботи полягає у розробленні та адаптації для Жовківське ДЛГП «Галсільліс» комплексної моделі оптимізації управлінських рішень, що поєднує фінансово-економічний аналіз, систему ключових показників ефективності (КПІ), бюджетування за центрами відповідальності та механізм оперативного контролю управлінських відхилень. Запропоновані рекомендації можуть бути використані для підвищення обґрунтованості управлінських рішень, зниження витрат, покращення ліквідності, прискорення оборотності коштів і забезпечення довгострокової ефективності діяльності підприємства.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із анотації українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (40 найменувань на 4 сторінках). Загальний обсяг роботи становить 51 сторінку, із них основний текст – 42 сторінки, які містять 1 рисунок та 17 таблиць.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Економічна сутність управлінських рішень та їх роль у діяльності підприємства

Управлінські рішення є одним із ключових елементів функціонування підприємства, оскільки саме через них забезпечується практична реалізація цілей, завдань і функцій управління. У сучасних умовах господарювання підприємство діє в середовищі, яке характеризується нестабільністю попиту, зростанням конкуренції, посиленням ресурсних обмежень, змінами нормативно-правового регулювання та необхідністю швидкої адаптації до зовнішніх викликів [2; 3]. За таких умов результативність діяльності підприємства значною мірою залежить не лише від наявності матеріальних, фінансових чи трудових ресурсів, а й від здатності керівництва своєчасно приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Управлінське рішення доцільно розглядати як результат цілеспрямованої аналітичної діяльності суб'єкта управління, що полягає у виборі найбільш прийняттого варіанта дій із кількох можливих альтернатив з метою досягнення визначених цілей підприємства [16]. На відміну від звичайного вибору, управлінське рішення має організаційний, економічний і соціальний зміст, оскільки воно впливає на використання ресурсів, поведінку працівників, структуру витрат, фінансові результати та перспективи розвитку підприємства [28].

Економічна сутність управлінського рішення проявляється в тому, що кожне рішення пов'язане з певним розподілом ресурсів і передбачає очікуваний результат. Приймаючи рішення щодо обсягів виробництва, закупівлі матеріалів, оновлення техніки, зміни чисельності персоналу, організації збуту або інвестування, керівництво фактично визначає напрями використання фінансового, виробничого, трудового та інформаційного потенціалу

підприємства [20; 39]. Тому управлінське рішення є не лише адміністративною дією, а й економічним інструментом впливу на ефективність господарської діяльності.

Для глибшого розуміння змісту управлінського рішення доцільно узагальнити основні підходи до його трактування.

Таблиця 1.1

#### Наукові підходи до трактування сутності управлінського рішення

Підхід	Зміст підходу	Значення для підприємства
Процесний	Управлінське рішення розглядається як етап управлінського процесу, що включає аналіз ситуації, вибір альтернативи та її реалізацію	Дозволяє впорядкувати процес прийняття рішень і забезпечити його послідовність
Системний	Рішення трактується як елемент функціонування цілісної системи управління підприємством	Забезпечує узгодження рішень між підрозділами та рівнями управління
Економічний	Рішення розглядається як спосіб розподілу ресурсів для досягнення певного економічного результату	Дає змогу оцінювати рішення через витрати, доходи, прибуток і ефективність
Соціально-поведінковий	Рішення пов'язується з поведінкою керівників, працівників і груповою взаємодією	Дозволяє враховувати людський фактор, мотивацію та комунікації
Інформаційно-аналітичний	Рішення формується на основі збору, обробки та аналізу інформації	Підвищує обґрунтованість управлінських дій і знижує ризик помилок

Джерело: сформовано автором на основі [23; 33].

Варто зауважити, що управлінське рішення не є ізольованою дією керівника. Воно є складовою безперервного управлінського циклу, в межах якого спочатку визначаються цілі, потім аналізується ситуація, формуються альтернативи, обирається оптимальний варіант, здійснюється його практична реалізація та проводиться контроль отриманих результатів. У разі виявлення відхилень приймаються нові коригувальні рішення, що забезпечує адаптивність системи управління.

Управлінські рішення безпосередньо пов'язані з основними функціями менеджменту. У процесі планування вони визначають цілі, завдання, строки та ресурси. У процесі організації — формують структуру управління, розподіл повноважень і відповідальності. У межах мотивації — визначають систему стимулювання працівників і критерії оцінювання результатів праці [9]. У

процесі контролю — забезпечують виявлення відхилень і розроблення заходів щодо їх усунення [35].

Таблиця 1.2

## Зв'язок управлінських рішень із функціями менеджменту

<b>Функція менеджменту</b>	<b>Зміст управлінських рішень</b>	<b>Очікуваний результат</b>
Планування	Визначення цілей, завдань, ресурсів, строків виконання	Формування напрямів розвитку підприємства
Організація	Розподіл функцій, повноважень, відповідальності між підрозділами та працівниками	Узгодженість дій персоналу і структурних одиниць
Мотивація	Вибір форм матеріального та нематеріального стимулювання	Підвищення зацікавленості працівників у результатах праці
Контроль	Порівняння фактичних результатів із плановими показниками	Виявлення відхилень і прийняття коригувальних рішень

Джерело: сформовано автором на основі [12; 37; 40].

Ефективність управлінських рішень значною мірою визначається їх якістю. Якісне рішення повинно бути обґрунтованим, своєчасним, реалістичним, економічно доцільним, гнучким і зрозумілим для виконавців. Обґрунтованість означає, що рішення має спиратися на достовірну інформацію та реальний аналіз ситуації. Своєчасність передбачає прийняття рішення саме тоді, коли воно може забезпечити найкращий результат. Реалістичність означає відповідність рішення наявним ресурсам підприємства. Економічна доцільність вимагає, щоб очікуваний ефект перевищував витрати на реалізацію рішення. Гнучкість передбачає можливість коригування рішення у разі зміни умов [6].

У практичній діяльності підприємства управлінські рішення можуть класифікуватися за різними ознаками. Така класифікація має важливе значення, оскільки дозволяє систематизувати рішення, визначити рівень відповідальності за їх прийняття та обрати відповідні методи обґрунтування.

## Класифікація управлінських рішень на підприємстві

<b>Класифікаційна ознака</b>	<b>Види управлінських рішень</b>	<b>Характеристика</b>
За рівнем управління	Стратегічні, тактичні, оперативні	Відрізняються масштабом впливу та часовим горизонтом
За сферою впливу	Виробничі, фінансові, кадрові, маркетингові, інвестиційні	Спрямовані на окремі напрями діяльності підприємства
За умовами прийняття	В умовах визначеності, ризику, невизначеності	Залежать від повноти інформації та передбачуваності наслідків
За способом прийняття	Індивідуальні, колегіальні, колективні	Визначають суб'єктів прийняття рішення
За ступенем новизни	Стандартні, нестандартні, інноваційні	Відображають характер управлінської ситуації
За тривалістю дії	Довгострокові, середньострокові, короткострокові	Характеризують період впливу рішення на діяльність підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [4; 8; 13].

Стратегічні рішення мають довгостроковий характер і визначають загальний напрям розвитку підприємства. Вони пов'язані з вибором ринкової позиції, інвестиційною політикою, модернізацією виробництва, розширенням діяльності або зміною організаційної структури. Тактичні рішення забезпечують реалізацію стратегічних орієнтирів у середньостроковому періоді та стосуються планування ресурсів, бюджетування, організації виробничих процесів. Оперативні рішення приймаються у процесі поточної діяльності та спрямовані на забезпечення безперервності виробництва, виконання планів і розв'язання щоденних управлінських завдань [21].

Особливу роль відіграють рішення, що приймаються в умовах ризику та невизначеності [14]. У сучасному середовищі підприємства дедалі рідше мають повну інформацію про майбутній розвиток подій. Зміни цін, коливання попиту, воєнні ризики, інфляційні процеси, податкові зміни та логістичні обмеження ускладнюють процес управління. У таких умовах керівництво повинно не лише оцінювати поточну ситуацію, а й прогнозувати можливі сценарії розвитку подій. Саме тому зростає значення моделювання управлінських рішень, яке дозволяє порівнювати альтернативи та обирати найбільш раціональний варіант дій.

Для підприємств лісового господарства управлінські рішення мають особливу специфіку. Це пояснюється тим, що їх діяльність пов'язана з використанням природних ресурсів, довготривалим виробничим циклом, сезонністю окремих робіт, необхідністю дотримання екологічних норм і значною залежністю від природно-кліматичних умов. У таких підприємствах управлінські рішення не можуть оцінюватися лише з позиції короткострокової економічної вигоди. Вони повинні враховувати довгострокові екологічні, соціальні та ресурсні наслідки [5; 15].

У діяльності Жовківського ДЛГП «Галсільліс» управлінські рішення можуть стосуватися планування лісгосподарських робіт, організації заготівлі та реалізації деревини, лісовідновлення, охорони лісових ресурсів, оновлення матеріально-технічної бази, оптимізації витрат, управління персоналом і підвищення фінансової результативності. Кожен із цих напрямів потребує не лише адміністративного регулювання, а й попереднього економічного обґрунтування, оскільки помилки у прийнятті рішень можуть мати довготривалі наслідки для підприємства.

Управлінські рішення впливають на ключові економічні параметри діяльності підприємства. Рішення щодо витрат визначають рівень собівартості продукції та фінансову стійкість. Рішення щодо доходів пов'язані з обсягами реалізації, ціновою політикою та рентабельністю. Рішення щодо використання ресурсів впливають на продуктивність, ефективність виробництва та рівень втрат. Організаційні рішення визначають якість управління персоналом, узгодженість дій підрозділів і швидкість реагування на зміни [22].

Управлінські рішення також виконують важливу роль у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Вони дозволяють виявляти загрози, оцінювати ризики, формувати механізми захисту від втрат і підтримувати стабільність господарської діяльності. Для підприємств лісового господарства економічна безпека пов'язана не лише з фінансовими результатами, а й зі збереженням ресурсної бази, законністю використання лісових ресурсів,

екологічною відповідальністю та здатністю забезпечувати безперервність виробничих процесів.

Важливим аспектом економічної сутності управлінських рішень є їх результативність [24]. Результативність рішення означає ступінь досягнення поставленої мети, а ефективність – співвідношення отриманого результату з витратами на його досягнення. Тому одне й те саме рішення може бути результативним, але неефективним, якщо воно забезпечує досягнення мети надто високою ціною [38]. У зв'язку з цим у процесі прийняття рішень необхідно оцінювати не лише очікуваний ефект, а й витрати, ризики, строки реалізації та можливі побічні наслідки.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває інформаційне забезпечення управлінських рішень. Недостатність або недостовірність інформації призводить до помилкових висновків, неправильного вибору альтернатив і зниження ефективності управління. Натомість якісна інформаційна база дозволяє керівництву своєчасно виявляти проблеми, аналізувати тенденції, прогнозувати зміни та приймати більш обґрунтовані рішення. Саме тому сучасне підприємство потребує не лише досвіду керівників, а й використання аналітичних інструментів, інформаційних систем і методів моделювання.

Для Жовківського ДЛГП «Галсільліс» це має особливе значення, оскільки діяльність підприємства поєднує виробничі, природоохоронні, фінансові та соціальні завдання. Управлінські рішення у такому підприємстві повинні забезпечувати баланс між економічною доцільністю та раціональним використанням лісових ресурсів. Наприклад, рішення щодо збільшення обсягів реалізації деревини може позитивно вплинути на доходи підприємства у короткостроковому періоді, однак без належного врахування лісовідновлення та екологічних обмежень воно може створити ризики для довгострокової стабільності діяльності. Саме тому управлінські рішення в лісogосподарській сфері повинні мати комплексний характер.

Узагальнюючи зміст управлінського рішення як економічної категорії, його можна подати через сукупність основних характеристик.

Таблиця 1.4

Основні характеристики управлінського рішення як економічної категорії

Характеристика	Зміст
Цільова спрямованість	Рішення приймається для досягнення конкретної мети підприємства
Альтернативність	Передбачає вибір одного варіанта дій із кількох можливих
Ресурсна обумовленість	Реалізація рішення потребує використання фінансових, трудових, матеріальних та інформаційних ресурсів
Економічний результат	Рішення має вплив на доходи, витрати, прибуток, рентабельність або фінансову стійкість
Ризиковість	Наслідки рішення не завжди можуть бути повністю передбачені
Відповідальність	За прийняття та реалізацію рішення відповідають конкретні суб'єкти управління
Часова визначеність	Рішення має певний період підготовки, реалізації та оцінювання результатів

Джерело: сформовано автором на основі [29; 31].

Отже, управлінське рішення виступає центральним елементом управлінської діяльності підприємства, оскільки через нього забезпечується практичне перетворення цілей у конкретні дії. Його економічна сутність полягає у впливі на використання ресурсів, формування витрат, отримання доходів, досягнення прибутковості та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Для Жовківського ДЛГП «Галсільліс» якість управлінських рішень має особливе значення, оскільки підприємство функціонує у сфері, де економічні результати тісно пов'язані з екологічною відповідальністю, довгостроковим плануванням і раціональним використанням природних ресурсів.

## 1.2. Методи, моделі та інструменти прийняття управлінських рішень

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить не лише від правильного визначення стратегічних цілей, а й від здатності керівництва застосовувати сучасні методи та інструменти прийняття управлінських рішень. В умовах нестабільності зовнішнього середовища, зростання конкуренції,

дефіциту ресурсів та підвищення рівня ризиків інтуїтивний підхід до управління втрачає свою результативність [11]. Саме тому на сучасному етапі розвитку менеджменту особливого значення набуває використання науково обґрунтованих методів, моделей і технологій, що дозволяють систематизувати інформацію, оцінювати альтернативи та обирати найбільш доцільні варіанти дій.

Під методом прийняття управлінського рішення доцільно розуміти сукупність прийомів, процедур та способів аналізу управлінської ситуації, що використовуються для підготовки, обґрунтування та вибору оптимального рішення. Методи можуть бути як формалізованими, тобто такими, що базуються на математичних розрахунках і логічних алгоритмах, так і неформалізованими, що ґрунтуються на досвіді, експертних оцінках та професійному судженні керівників [27].

У практиці управління підприємствами використовується значна кількість методів прийняття рішень, які відрізняються за рівнем складності, сферою застосування та інформаційними вимогами.

Таблиця 1.5

#### Основні методи прийняття управлінських рішень на підприємстві

Група методів	Характеристика	Сфера застосування
Економічні	Базуються на аналізі витрат, доходів, прибутку, рентабельності	Фінансове планування, бюджетування
Статистичні	Використовують масиви даних, тенденції, залежності	Прогнозування попиту, оцінка ризиків
Експертні	Ґрунтуються на знаннях і досвіді фахівців	Складні або нові управлінські ситуації
Економіко-математичні	Передбачають побудову моделей оптимізації	Планування ресурсів, логістика, виробництво
Соціально-психологічні	Враховують мотивацію, поведінку та комунікації	Кадрове управління, зміни в колективі
Евристичні	Орієнтовані на творчий пошук рішень	Інноваційний розвиток, кризові ситуації

Джерело: сформовано автором на основі [10; 25; 27].

У сучасних умовах особливу увагу приділяють економічним методам, оскільки саме вони дозволяють оцінити наслідки рішення через систему кількісних показників. Найбільш поширеними серед них є метод аналізу витрат

і вигод, порівняння альтернативних варіантів за рівнем прибутковості, визначення точки беззбитковості, бюджетний аналіз та оцінювання економічної ефективності інвестиційних рішень [19].

Наприклад, при виборі між двома варіантами придбання обладнання керівництво підприємства оцінює не лише ціну придбання, а й строк окупності, майбутню продуктивність, витрати на обслуговування та вплив на собівартість продукції. Такий підхід дозволяє приймати рішення з позиції довгострокової економічної доцільності.

Серед формалізованих методів важливе місце посідають економіко-математичні моделі. Їх застосування забезпечує можливість кількісного опису управлінської проблеми, встановлення взаємозв'язків між показниками та вибору оптимального варіанта рішення за заданими критеріями. Найчастіше такі моделі використовуються у сфері планування виробництва, управління запасами, транспортної логістики, розподілу ресурсів та формування виробничих програм.

Застосування моделей дозволяє зменшити суб'єктивність у прийнятті рішень та забезпечити вищий рівень обґрунтованості управлінських дій. Однак ефективність моделей залежить від достовірності вихідної інформації, правильності постановки задачі та відповідності обраної моделі реальним умовам функціонування підприємства.

Одним із найпоширеніших інструментів сучасного менеджменту є метод сценарного аналізу [1]. Його сутність полягає у формуванні кількох можливих сценаріїв розвитку подій (оптимістичного, реалістичного та песимістичного) з подальшою оцінкою наслідків кожного з них. Такий підхід особливо актуальний в умовах нестабільності ринку, зміни валютного курсу, коливання попиту чи підвищення виробничих ризиків.

Для підприємств, що працюють у сфері лісового господарства, сценарний аналіз може використовуватися для прогнозування змін цін на деревину, оцінки впливу погодних умов на виробничі процеси, визначення наслідків змін законодавства або прогнозування попиту на продукцію деревообробки.

Важливе значення мають експертні методи прийняття рішень. Вони застосовуються у випадках, коли управлінська проблема має новий, складний або слабо формалізований характер. Найбільш поширеними є метод експертних оцінок, метод Делфі, анкетування фахівців, мозковий штурм, ранжування альтернатив та колективне обговорення. Перевагою таких методів є можливість використання практичного досвіду спеціалістів, а недоліком – певна суб’єктивність результатів.

Таблиця 1.6

## Порівняльна характеристика методів прийняття управлінських рішень

Метод	Переваги	Недоліки
Економічний аналіз	Простота, зрозумілість, кількісна оцінка	Обмеженість лише фінансовими показниками
Експертні оцінки	Використання практичного досвіду	Суб’єктивність
Математичне моделювання	Висока точність, оптимізація	Потребує якісних даних
Сценарний аналіз	Врахування невизначеності	Складність підготовки сценаріїв
Евристичні методи	Генерація нових ідей	Відсутність точного вимірювання

Джерело: сформовано автором на основі [8; 13].

У сучасному менеджменті дедалі більшого поширення набувають цифрові інструменти прийняття рішень. До них належать ERP-системи, CRM-платформи, ВІ-аналітика, автоматизовані системи бюджетування, програмні комплекси прогнозування та електронного документообігу [26]. Їх використання дозволяє суттєво скоротити час на підготовку рішень, підвищити точність розрахунків і забезпечити швидкий доступ до актуальної інформації.

Для прикладу, застосування ВІ-аналітики дає можливість керівництву оперативно відстежувати зміну витрат, динаміку реалізації продукції, структуру доходів та ефективність використання ресурсів. Це створює умови для переходу від реактивного управління до проактивного, коли рішення приймаються не після виникнення проблеми, а на етапі виявлення її передумов.

Особливу роль у процесі прийняття рішень відіграє інформаційне забезпечення. Якість рішення безпосередньо залежить від повноти, достовірності, актуальності та оперативності отриманої інформації. За

відсутності належної інформаційної бази навіть найбільш досконалі моделі можуть давати хибні результати [32]. Саме тому сучасні підприємства формують внутрішні системи управлінського обліку, аналітичної звітності та контролю ключових показників діяльності.

У діяльності Жовківське ДЛГП «Галсільліс» використання сучасних методів і моделей прийняття рішень має особливе значення. Це зумовлено специфікою підприємства, де необхідно одночасно враховувати економічні результати, екологічні вимоги, сезонність робіт, стан ресурсної бази та нормативні обмеження. Наприклад, рішення щодо заготівлі деревини повинні враховувати не лише поточний попит і фінансовий результат, а й вимоги сталого лісокористування, ліміти використання ресурсів та необхідність відновлення лісових насаджень.

Для такого підприємства найбільш доцільними є поєднані методи прийняття рішень, що включають економічний аналіз, прогнозування, експертні оцінки та оптимізаційне моделювання. Саме комплексний підхід дозволяє отримати збалансоване рішення, яке враховує як економічні, так і природоохоронні аспекти діяльності.

Таким чином, сучасне підприємство не може забезпечити високий рівень конкурентоспроможності без використання науково обґрунтованих методів, моделей та інструментів прийняття управлінських рішень. Їх застосування дозволяє знизити рівень невизначеності, підвищити якість управління, раціонально використовувати ресурси та забезпечити стійкий розвиток підприємства. Для Жовківського ДЛГП «Галсільліс» це створює передумови для підвищення ефективності господарської діяльності, зміцнення фінансового стану та раціонального використання лісових ресурсів.

### 1.3. Особливості моделювання управлінських рішень у лісогосподарських підприємствах

Моделювання управлінських рішень у лісогосподарських підприємствах має низку специфічних особливостей, що відрізняють його від аналогічних процесів у промисловості, торгівлі чи сфері послуг. Це зумовлено природно-ресурсним характером діяльності, тривалим виробничим циклом, залежністю від кліматичних умов, необхідністю дотримання екологічних стандартів, сезонністю окремих робіт, а також поєднанням економічних, природоохоронних і соціальних функцій [36]. У зв'язку з цим прийняття управлінських рішень у сфері лісового господарства потребує використання комплексного підходу, в межах якого враховуються не лише фінансові показники, а й довгострокові наслідки використання лісових ресурсів.

На відміну від більшості підприємств інших галузей, лісогосподарські структури працюють із ресурсом, відновлення якого потребує значного часу. Якщо у виробничих підприємствах результат інвестицій або управлінського рішення може бути оцінений протягом кількох місяців чи років, то в лісовому господарстві наслідки окремих рішень можуть проявлятися через десятиліття [15]. Саме тому моделювання управлінських рішень повинно мати стратегічний характер і враховувати довгострокову перспективу.

Однією з головних особливостей є необхідність поєднання економічної ефективності та принципів сталого природокористування. Рішення щодо обсягів рубок, реалізації деревини чи використання техніки не можуть прийматися виключно з позиції короткострокового прибутку. Вони мають враховувати потребу у відновленні лісових насаджень, збереженні біорізноманіття, протипожежному захисті, рекреаційній функції лісів та екологічній рівновазі територій.

Для підприємств галузі важливо також враховувати вплив зовнішніх факторів, що не завжди піддаються точному прогнозуванню. До них належать погодні умови, стихійні явища, шкідники, хвороби лісу, зміни законодавства, коливання попиту на деревину, транспортні обмеження та інфляційні процеси.

У зв'язку з цим у процесі моделювання доцільно використовувати сценарний підхід і варіантні розрахунки.

Таблиця 1.7

Специфічні фактори, що впливають на моделювання управлінських рішень у лісогосподарських підприємствах

<b>Фактор</b>	<b>Характер впливу на рішення</b>
Тривалий цикл відтворення лісу	Необхідність довгострокового планування
Сезонність робіт	Коригування календарних планів і ресурсного забезпечення
Природно-кліматичні умови	Високий рівень невизначеності результатів
Екологічні обмеження	Потреба збалансування прибутку та охорони природи
Коливання ринку деревини	Необхідність гнучкої збугової політики
Державне регулювання	Врахування нормативів і лімітів використання ресурсів

Джерело: сформовано автором на основі [15].

Для лісогосподарських підприємств характерним є значний обсяг просторової інформації, тому важливе місце займають геоінформаційні системи, електронні карти, цифрові бази даних щодо стану лісових масивів, дорожньої інфраструктури та ресурсного потенціалу. Використання таких інструментів дозволяє підвищити точність управлінських рішень щодо планування рубок, логістики перевезень, охорони лісів та організації лісовідновлення.

Особливої актуальності набуває моделювання рішень у сфері використання технічних і трудових ресурсів. Для підприємства важливо визначити оптимальні строки проведення лісогосподарських робіт, потребу в техніці, чисельність сезонних працівників, маршрути перевезення деревини та структуру витрат. У таких випадках застосовуються економіко-математичні моделі, календарне планування та методи оптимізації ресурсів.

У діяльності Жовківське ДЛГП «Галсільліс» моделювання управлінських рішень має враховувати як виробничо-господарські завдання, так і природоохоронну функцію підприємства. Рішення щодо заготівлі деревини повинні узгоджуватися з планами лісовідновлення, наявністю технічних ресурсів, станом транспортної мережі та ринковою кон'юнктурою. Одночасно підприємство повинно забезпечувати охорону лісових насаджень, протидію

незаконним рубкам, пожежну безпеку та дотримання вимог екологічного законодавства [18].

Важливою особливістю є те, що результативність рішень у лісовому господарстві оцінюється не лише фінансовими показниками. Поряд із прибутком, рентабельністю чи продуктивністю праці необхідно враховувати площу відновлених насаджень, рівень збереження ресурсної бази, екологічний стан територій, рівень втрат від пожеж або незаконних рубок. Це означає, що система критеріїв оцінювання управлінських рішень є ширшою, ніж у більшості інших галузей економіки.

Таким чином, моделювання управлінських рішень у лісгосподарських підприємствах має комплексний характер і базується на поєднанні економічних, ресурсних, екологічних та організаційних параметрів. Для Жовківського ДЛГП «Галсільліс» використання сучасних моделей управління створює передумови для підвищення ефективності господарської діяльності, забезпечення сталого використання лісових ресурсів та зміцнення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

### **Висновки до першого розділу**

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретико-методичні засади моделювання управлінських рішень на підприємстві та визначено особливості їх застосування у діяльності лісгосподарських суб'єктів господарювання. Узагальнення наукових підходів дозволило встановити, що управлінське рішення є ключовим елементом системи менеджменту, через який реалізуються стратегічні цілі підприємства, забезпечується координація діяльності структурних підрозділів, розподіл ресурсів і адаптація до змін зовнішнього середовища.

Обґрунтовано, що економічна сутність управлінського рішення проявляється через його вплив на результати господарської діяльності підприємства, насамперед на рівень витрат, доходів, прибутковості, продуктивності праці та фінансової стійкості. Якість управлінських рішень

безпосередньо визначає ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства та формування його конкурентних переваг.

Встановлено, що в сучасних умовах традиційні інтуїтивні підходи до управління поступаються місцем науково обґрунтованим методам прийняття рішень, які базуються на використанні економічного аналізу, прогнозування, експертних оцінок, економіко-математичного моделювання та цифрових інформаційних систем. Застосування зазначених інструментів дозволяє знизити рівень невизначеності, підвищити точність управлінських рішень і забезпечити оперативність реагування на зміни ринкового середовища.

Доведено, що вибір конкретного методу або моделі прийняття рішення залежить від характеру управлінської проблеми, обсягу доступної інформації, рівня ризику, часових обмежень та стратегічних пріоритетів підприємства. Найбільш результативним є комплексний підхід, який поєднує кількісні методи аналізу з експертним оцінюванням і практичним досвідом керівництва.

Окремо визначено галузеву специфіку моделювання управлінських рішень у лісогосподарських підприємствах. На відміну від інших сфер економіки, у лісовому господарстві управлінські рішення повинні враховувати тривалий цикл відтворення ресурсів, сезонність робіт, вплив природно-кліматичних факторів, державне регулювання та необхідність поєднання економічної ефективності з екологічною відповідальністю. Це зумовлює потребу застосування багатокритеріальних моделей управління та довгострокового планування.

Для Жовківське ДЛГП «Галсільліс» використання сучасних підходів до моделювання управлінських рішень є важливою передумовою підвищення ефективності господарської діяльності, оптимізації витрат, раціонального використання лісових ресурсів та забезпечення сталого розвитку підприємства. Отримані теоретичні положення формують методичну основу для проведення аналітичного дослідження діяльності підприємства у другому розділі роботи.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЖОВКІВСЬКЕ ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика Жовківське ДЛГП «Галсільліс»

Жовківське ДЛГП «Галсільліс» є спеціалізованим лісогосподарським підприємством, основною метою діяльності якого є ведення лісового господарства, раціональне використання, охорона, захист і відтворення лісових ресурсів, а також здійснення господарської діяльності, пов'язаної із заготівлею та реалізацією лісопродукції. Підприємство функціонує в системі комунального лісового господарства Львівської області та виконує важливі економічні, екологічні й соціальні функції в межах регіону [18].

Діяльність підприємства здійснюється відповідно до вимог Лісового кодексу України, природоохоронного законодавства, галузевих нормативів та внутрішніх регламентів. Специфіка функціонування лісогосподарського підприємства полягає в поєднанні господарської результативності з обов'язковим дотриманням принципів сталого природокористування. Це означає, що підприємство одночасно повинно забезпечувати фінансову стабільність, виконання виробничих планів та збереження ресурсної бази.

Основними напрямками діяльності підприємства є ведення лісового господарства, проведення рубок догляду та санітарних заходів, заготівля деревини, її первинна переробка та реалізація, створення і догляд за лісовими культурами, охорона лісів від пожеж і незаконних рубок, мисливське господарство, рекреаційна діяльність, а також виконання інших робіт і послуг, пов'язаних із використанням лісових ресурсів (табл. 2.1).

## Основні напрями діяльності підприємства

Напря́м діяльності	Змі́ст робіт
Лісогосподарська діяльність	Лісовідновлення, догляд за насадженнями, охорона лісів
Заготівля деревини	Проведення рубок, трелювання, вивезення деревини
Реалізація продукції	Продаж круглих лісоматеріалів, паливної деревини, супутньої продукції
Природоохоронна діяльність	Протипожежні заходи, захист від шкідників, охорона екосистем
Допоміжні послуги	Транспортні, виробничі та інші господарські роботи

Джерело: сформовано автором на основі [18].

Організаційна структура підприємства формується з урахуванням специфіки лісового господарства та територіальної розгалуженості виробничих процесів. Управління здійснюється за лінійно-функціональним принципом, за якого стратегічні рішення концентруються на рівні керівництва, а функціональні служби забезпечують планування, облік, технічний супровід і контроль діяльності. Такий підхід дозволяє поєднати централізоване управління з розподілом відповідальності між структурними підрозділами.

Керівництво підприємством здійснює директор, який відповідає за стратегічний розвиток, фінансово-господарські результати та організацію роботи всіх структурних одиниць. Виробничі функції координуються через головного лісничого та керівників лісництв, а фінансово-економічний блок представлений бухгалтерською та планово-економічною службами. Технічний напрям охоплює питання механізації робіт, ремонту техніки та забезпечення виробничої інфраструктури.

Економічна характеристика підприємства визначається особливостями формування доходів і витрат. Основним джерелом доходів є реалізація деревини та продукції її первинної обробки, а також надання супутніх послуг. Водночас значна частина витрат пов'язана з утриманням лісової інфраструктури, проведенням лісовідновних заходів, оплатою праці персоналу, витратами на паливо, технічне обслуговування транспорту та обладнання, податковими платежами й природоохоронними заходами.

Фінансові результати діяльності підприємства залежать від обсягів заготівлі деревини, ринкових цін на лісопродукцію, рівня виробничих витрат, продуктивності праці та ефективності використання матеріально-технічної бази. Значний вплив мають також зовнішні фактори: зміни попиту на деревину, інфляційні процеси, логістичні витрати, податкове навантаження та державне регулювання галузі.

Особливістю діяльності підприємства є наявність сезонних коливань навантаження. Частина лісогосподарських робіт залежить від погодних умов, що впливає на календарне планування, використання техніки, потребу в трудових ресурсах та рівномірність надходження доходів протягом року. У зв'язку з цим для підприємства важливого значення набуває якісне оперативне планування та гнучке управління ресурсами.

Важливим економічним чинником є стан основних засобів підприємства, зокрема транспортної техніки, лісозаготівельного обладнання, виробничих приміщень та дорожньої інфраструктури. Рівень технічного забезпечення безпосередньо впливає на продуктивність праці, собівартість продукції та швидкість виконання виробничих завдань. Саме тому модернізація матеріально-технічної бази є одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності.

Кадровий потенціал підприємства формується з управлінського персоналу, інженерно-технічних працівників, працівників лісництв, водіїв, операторів техніки та робітників сезонного характеру. Для лісогосподарських підприємств кваліфікація персоналу має особливе значення, оскільки значна частина робіт пов'язана з підвищеним рівнем відповідальності, технікою безпеки та необхідністю прийняття оперативних рішень безпосередньо на виробничих ділянках [7].

Також варто зауважити, що увесь асортимент продукції Жовківського ДЛГП «Галсільліс» реалізується виключно на внутрішньому ринку, задовольняючи потреби місцевих підприємств та населення.

В межах організаційно-економічної характеристики Жовківського ДЛГП «Галсільліс» перейдемо до встановлення асортименту продукції підприємства (рис. 2.1).

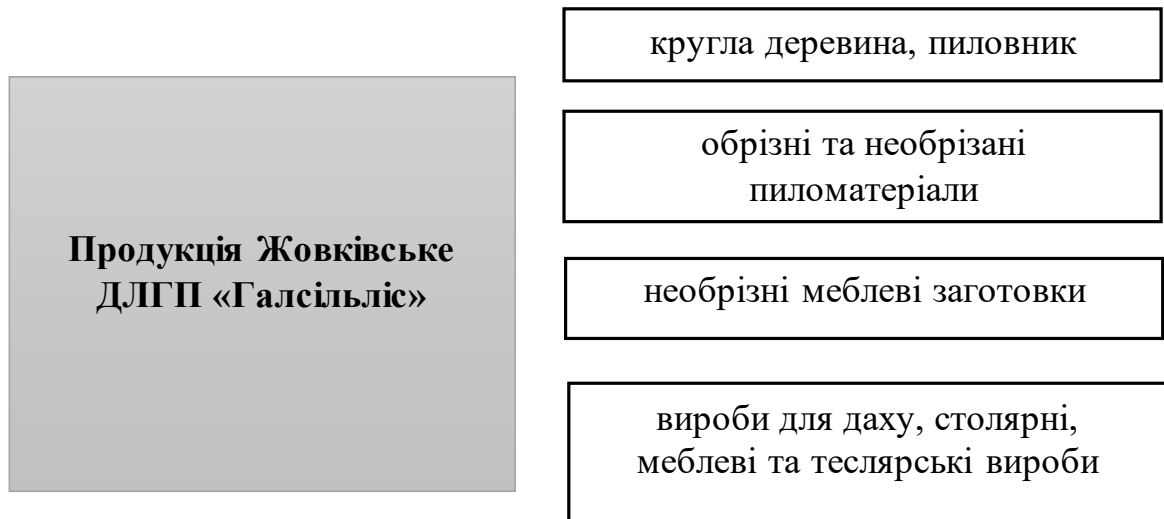


Рис. 2.1. Основні види продукції Жовківського ДЛГП «Галсільліс»  
Джерело: сформовано на основі [18].

Протягом останнього десятиріччя Жовківське ДЛГП «Галсільліс» бере активну участь у трансформаційних процесах, пов'язаних із модернізацією системи ведення лісового господарства в Україні, зокрема в межах програм підтримки, що реалізовувалися за сприяння Європейський Союз, серед яких важливе місце посідала ініціатива ФЛЕГ. У ході реалізації відповідних заходів упродовж 2019–2024 років експертами програми було виявлено низку системних проблем у функціонуванні вітчизняного лісового сектору, який тривалий час розвивався за відомчим принципом управління.

Однією з головних вад чинної моделі стало поєднання в межах однієї управлінської системи регуляторних, контрольних і господарсько-комерційних функцій, зокрема пов'язаних із заготівлею та реалізацією деревини. Така конструкція спричинила конфлікт інтересів, унаслідок чого короткострокові вигоди окремих структур, підприємств або зацікавлених груп почали переважати над стратегічними цілями держави у сфері збереження та раціонального використання лісових ресурсів.

Наслідком зазначених дисбалансів стало формування низки негативних тенденцій у галузі. Передусім зросли корупційні ризики у сфері застосування лісового законодавства, що негативно позначилося на прозорості управління та суспільній довірі до галузевих інституцій. Одночасно спостерігалось погіршення якісних характеристик лісового фонду, зниження екологічної стійкості окремих територій та ускладнення процесів відтворення лісових насаджень.

Вагомою проблемою стало також збільшення обсягів експорту необробленої деревини при одночасному скороченні внутрішнього виробництва в лісопромисловому комплексі країни. Це свідчило про недостатню глибину переробки сировини, втрату потенційної доданої вартості та обмежені можливості створення нових робочих місць у суміжних галузях економіки.

Окремим негативним чинником було незадовільне виконання державних програм і стратегічних концепцій розвитку лісового господарства. Наявність програмних документів не супроводжувалася достатнім рівнем організаційного забезпечення, фінансування та контролю результатів. Крім того, істотною проблемою залишалася нерівномірність фінансового забезпечення лісогосподарських підприємств, що стримувало їх технічне оновлення, інвестиційну активність і конкурентоспроможність порівняно з державними лісовими структурами країн Європи.

Соціальний вимір проблеми проявлявся у зростанні суспільного невдоволення станом справ у лісовому секторі, збільшенні кількості конфліктів щодо використання лісових ресурсів, питань вирубки, доступу до територій та екологічних наслідків господарської діяльності. Це свідчило про потребу вдосконалення комунікації між державою, підприємствами, місцевими громадами та іншими зацікавленими сторонами.

У цілому існуюча модель управління лісовими ресурсами в Україні виявилася недостатньо ефективною для повноцінного використання природного та економічного потенціалу лісів. За рядом параметрів вона не відповідала сучасним підходам, закріпленим у нормативно-правовій базі та

управлінській практиці країн Європейський Союз, де пріоритетами є прозорість, багатофункціональність лісів, ринкова ефективність та екологічна збалансованість.

Необхідність глибокого реформування галузі стала особливо очевидною після суспільно-політичних змін, що відбулися в Україні у 2014 році. Події цього періоду зумовили оновлення державних інституцій, кадрові зміни в системі управління та перегляд стратегічних орієнтирів розвитку країни. До числа ключових пріоритетів були віднесені боротьба з корупцією, модернізація державного управління, імплементація європейських стандартів та підготовка до подальшої інтеграції з Європейський Союз.

За таких умов реформування системи управління лісовими ресурсами та організації лісового господарства стало не лише необхідним, а й реалістичним напрямом державної політики. Для підприємств галузі, зокрема для Жовківське ДЛГП «Галсільліс», це означало перехід до нових підходів управління, підвищення прозорості діяльності, посилення економічної ефективності та адаптацію до сучасних європейських вимог у сфері лісокористування.

Отже, Жовківське ДЛГП «Галсільліс» є багатофункціональним підприємством, діяльність якого поєднує господарські, природоохоронні та соціальні завдання. Організаційно-економічні особливості функціонування підприємства свідчать про високу залежність результатів роботи від якості системи управління, ефективності використання ресурсів, технічного забезпечення та своєчасності прийняття управлінських рішень. Це формує необхідність подальшого аналізу діючої системи управління та процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві.

## 2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності Жовківського ДЛГП «Галсільліс»

Оцінювання системи управління підприємством доцільно здійснювати не лише через опис організаційної структури, а й через аналіз фактичних фінансово-економічних результатів. Саме динаміка доходів, витрат, прибутковості, структури активів і зобов'язань відображає якість управлінських рішень, рівень контролю за ресурсами та здатність підприємства забезпечувати стабільний розвиток. Для Жовківського ДЛГП «Галсільліс» такий аналіз є особливо важливим, оскільки підприємство функціонує у сфері, де господарська результативність повинна поєднуватися з раціональним використанням лісових ресурсів та дотриманням природоохоронних вимог.

Інформаційною основою аналізу є фінансова звітність малого підприємства за 2023–2025 рр., яка включає баланс і звіт про фінансові результати. У звітності за 2023 р. відображено чистий дохід від реалізації продукції в сумі 8584,2 тис. грн, чистий прибуток – 392,8 тис. грн, а балансова вартість активів на кінець року становила 1973,0 тис. грн. У 2024 р. чистий дохід зріс до 9289,4 тис. грн, чистий прибуток – до 684,0 тис. грн, а валюта балансу – до 2536,3 тис. грн. За підсумками 2025 р. підприємство отримало 9300,9 тис. грн чистого доходу та 748,0 тис. грн чистого прибутку, при цьому активи зросли до 2885,6 тис. грн (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка основних фінансово-економічних показників Жовківського  
ДЛГП «Галсільліс» у 2023–2025 рр., тис. грн

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютна зміна 2025/2023
Чистий дохід від реалізації продукції	8584,2	9289,4	9300,9	+716,7
Собівартість реалізованої продукції	5213,0	5808,8	4761,9	-451,1
Валовий прибуток	3371,2	3480,6	4539,0	+1167,8
Інші операційні витрати	3028,3	2688,4	3631,6	+603,3
Фінансовий результат до оподаткування	479,0	834,2	912,2	+433,2
Чистий прибуток	392,8	684,0	748,0	+355,2
Активи підприємства на кінець року	1973,0	2536,3	2885,6	+912,6
Власний капітал	535,7	379,9	437,8	-97,9
Поточні зобов'язання	1437,3	2156,4	2447,8	+1010,5

Джерело: сформовано автором на основі [18].

Дані табл. 2.3 свідчать, що протягом 2023–2025 рр. підприємство демонструвало позитивну динаміку доходів і прибутку. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 716,7 тис. грн, або на 8,3 %. Водночас найбільш суттєвим позитивним результатом є збільшення чистого прибутку на 355,2 тис. грн, тобто майже в 1,9 раза. Це свідчить про покращення фінансової результативності підприємства та підвищення здатності генерувати прибуток.

Особливо показовою є зміна співвідношення доходів і собівартості. У 2025 р. при майже незмінному обсязі чистого доходу порівняно з 2024 р. собівартість реалізованої продукції зменшилася з 5808,8 тис. грн до 4761,9 тис. грн. Це позитивно вплинуло на валовий прибуток, який зріс до 4539,0 тис. грн. Така динаміка може свідчити про підвищення ефективності управління виробничими витратами, оптимізацію структури реалізованої продукції або покращення організації виробничо-господарських процесів.

Разом із тим у 2025 р. істотно зросли інші операційні витрати — до 3631,6 тис. грн. Це частково стримувало зростання чистого прибутку, хоча загальний фінансовий результат залишився позитивним. З управлінської точки зору така ситуація вказує на потребу детальнішого контролю операційних витрат, оскільки саме вони можуть стати одним із джерел зниження майбутньої ефективності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Показники прибутковості діяльності підприємства у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Валова рентабельність продажів, %	39,3	37,5	48,8
Чиста рентабельність продажів, %	4,6	7,4	8,0
Рентабельність активів, %	19,9	27,0	25,9
Рентабельність власного капіталу, %	73,3	180,1	170,9
Оборотність активів, разів	4,35	3,66	3,22

Джерело: сформовано автором на основі [18].

Показники прибутковості підтверджують позитивну тенденцію у фінансових результатах підприємства. Чиста рентабельність продажів зросла з 4,6 % у 2023 р. до 8,0 % у 2025 р. Це означає, що з кожної гривні чистого доходу підприємство у 2025 р. отримувало близько 8 копійок чистого прибутку,

тоді як у 2023 р. — лише 4,6 копійки. Така динаміка є позитивною і свідчить про зростання ефективності основної діяльності.

Валова рентабельність продажів у 2025 р. становила 48,8 %, що є суттєвим покращенням порівняно з 2023–2024 рр. Це свідчить про зниження частки собівартості у структурі доходу. Водночас оборотність активів знизилася з 4,35 раза у 2023 р. до 3,22 раза у 2025 р. Це означає, що активи підприємства зростали швидше, ніж чистий дохід. Така ситуація не є критичною, однак потребує уваги, оскільки накопичення активів без відповідного приросту реалізації може знижувати загальну ефективність використання ресурсів.

Високі показники рентабельності власного капіталу пояснюються відносно невеликою часткою власного капіталу у фінансуванні активів. З одного боку, це демонструє здатність підприємства отримувати прибуток при обмеженій власній фінансовій базі. З іншого боку, така структура капіталу підвищує фінансову залежність від поточних зобов'язань.

З рис. 2.3 видно, що темпи приросту чистого прибутку перевищували темпи приросту чистого доходу. Це є позитивною ознакою, оскільки підприємство не лише збільшувало обсяг реалізації, а й покращувало фінансовий результат. Водночас майже незмінний рівень доходу у 2024–2025 рр. свідчить про потребу пошуку додаткових резервів зростання — через підвищення продуктивності, розширення напрямів реалізації, покращення цінової політики або глибшу переробку лісопродукції.

Окремої уваги потребує аналіз структури активів підприємства. У 2023 р. активи становили 1973,0 тис. грн, у 2024 р. — 2536,3 тис. грн, а у 2025 р. — 2885,6 тис. грн. Отже, за три роки валюта балансу збільшилася на 912,6 тис. грн, або на 46,3 %. Зростання активів свідчить про розширення ресурсної бази підприємства, однак ефективність такого зростання залежить від того, наскільки активи забезпечують приріст доходів і прибутку (табл. 2.4).

## Структура активів підприємства у 2023–2025 рр., тис. грн

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Необоротні активи	842,7	1120,2	1613,9
Оборотні активи	1130,3	1416,1	1271,7
Запаси	799,5	645,2	317,9
Дебіторська заборгованість	244,7	680,9	929,9
Грошові кошти	69,5	72,4	19,4
Усього активів	1973,0	2536,3	2885,6

Джерело: сформовано автором на основі [18].

У структурі активів помітним є зростання необоротних активів — з 842,7 тис. грн у 2023 р. до 1613,9 тис. грн у 2025 р. Це може свідчити про оновлення або нарощення матеріально-технічної бази, що для лісогосподарського підприємства є важливим чинником підвищення продуктивності. Водночас оборотні активи у 2025 р. зменшилися порівняно з 2024 р., що відбулося переважно за рахунок скорочення запасів.

Позитивним моментом є зменшення запасів з 799,5 тис. грн у 2023 р. до 317,9 тис. грн у 2025 р. Це може свідчити про прискорення реалізації продукції або раціоналізацію складських залишків. Однак одночасно суттєво зросла дебіторська заборгованість — з 244,7 тис. грн у 2023 р. до 929,9 тис. грн у 2025 р. Така тенденція є управлінським ризиком, оскільки значна частина коштів підприємства фактично вилучається з обороту та залежить від платіжної дисципліни контрагентів.

Особливої уваги потребує зменшення грошових коштів з 72,4 тис. грн у 2024 р. до 19,4 тис. грн у 2025 р. За умов зростання дебіторської заборгованості це може свідчити про погіршення оперативної ліквідності. Для підприємства це означає потребу посилення контролю за розрахунками з покупцями та формування чіткішої політики управління дебіторською заборгованістю (табл. 2.5).

## Показники ліквідності та фінансової стійкості підприємства

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,79	0,66	0,52
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,23	0,36	0,39
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,03	0,01
Коефіцієнт автономії, %	27,2	15,0	15,2
Частка зобов'язань у пасивах, %	72,8	85,0	84,8

Джерело: сформовано автором на основі [18].

Показники ліквідності свідчать про наявність проблем у короткостроковій платоспроможності підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 0,79 у 2023 р. до 0,52 у 2025 р. Це означає, що оборотних активів недостатньо для повного покриття поточних зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також є низьким і у 2025 р. становив лише 0,01, що свідчить про обмежений обсяг грошових коштів.

Разом із тим коефіцієнт швидкої ліквідності зріс з 0,23 до 0,39, що пов'язано зі збільшенням дебіторської заборгованості. Проте таке зростання не можна оцінювати однозначно позитивно, оскільки дебіторська заборгованість є менш ліквідним активом, ніж грошові кошти, і потребує часу для перетворення на реальні надходження.

Фінансова стійкість підприємства також має певні ризикові ознаки. Частка власного капіталу у валюті балансу знизилася з 27,2 % у 2023 р. до 15,2 % у 2025 р. Відповідно, частка зобов'язань перевищує 84 %. Така структура пасивів свідчить про високу залежність підприємства від поточних зобов'язань і потребує більш обережного фінансового планування.

З управлінської точки зору ситуація є неоднозначною. З одного боку, підприємство прибуткове, збільшує активи та покращує рентабельність продажів. З іншого боку, зростання поточних зобов'язань і дебіторської заборгованості, а також низький рівень грошових коштів свідчать про потребу вдосконалення системи управління оборотним капіталом (табл. 2.6).

## Управлінська інтерпретація основних тенденцій діяльності підприємства

<b>Виявлена тенденція</b>	<b>Управлінське значення</b>
Зростання чистого прибутку	Підприємство має потенціал для фінансового розвитку
Зменшення собівартості у 2025 р.	Можлива оптимізація виробничих витрат або зміна структури реалізації
Зростання необоротних активів	Посилення матеріально-технічної бази підприємства
Зростання дебіторської заборгованості	Потреба у посиленні контролю за розрахунками з покупцями
Низький рівень грошових коштів	Ризик недостатньої оперативної платоспроможності
Висока частка поточних зобов'язань	Необхідність удосконалення фінансового планування
Зниження оборотності активів	Потреба підвищення ефективності використання майна

Джерело: сформовано автором.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що фінансово-економічний стан Жовківського ДЛГП «Галсільліс» у 2023–2025 рр. характеризується поєднанням позитивних результатів і певних управлінських ризиків. Позитивними ознаками є зростання чистого доходу, збільшення чистого прибутку, покращення рентабельності продажів і нарощення активів. Це свідчить про здатність підприємства забезпечувати прибуткову діяльність навіть за умов складного зовнішнього середовища.

Водночас проблемними аспектами залишаються недостатній рівень ліквідності, висока частка поточних зобов'язань, зростання дебіторської заборгованості та зниження оборотності активів. Ці тенденції вказують на необхідність посилення управлінського контролю за грошовими потоками, розрахунками з контрагентами, структурою витрат і використанням активів.

Отже, результати фінансового аналізу свідчать, що система управління підприємством загалом забезпечує прибутковість діяльності, однак потребує вдосконалення в частині управління оборотним капіталом, фінансового планування та моделювання управлінських рішень. Саме ці напрями повинні стати основою подальшої оцінки процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві.

### **2.3. Оцінка системи прийняття управлінських рішень та напрями її вдосконалення у Жовківському ДЛГП «Галсільліс»**

Ефективність функціонування будь-якого підприємства значною мірою визначається не лише наявністю ресурсного потенціалу чи сприятливими ринковими умовами, а насамперед якістю управлінських рішень, що приймаються на різних рівнях управління. Для Жовківське ДЛГП «Галсільліс» питання результативності управлінської системи має особливе значення, оскільки підприємство функціонує у сфері, де необхідно одночасно забезпечувати господарську ефективність, дотримання екологічних вимог, збереження ресурсної бази та виконання соціально значущих функцій.

На основі проведеного аналізу фінансово-економічних показників можна зробити висновок, що діюча система управління підприємством загалом забезпечує стабільність господарської діяльності та позитивний фінансовий результат. Протягом 2023–2025 рр. підприємство демонструвало зростання чистого доходу, збільшення чистого прибутку, розширення активів та покращення показників рентабельності. Це свідчить про наявність дієвих управлінських механізмів у сфері виробничого планування, організації господарських процесів та контролю за основною діяльністю.

Разом із тим окремі фінансові тенденції вказують на наявність проблем, які безпосередньо пов'язані із системою прийняття управлінських рішень. Насамперед це стосується зростання дебіторської заборгованості, низького рівня ліквідності, збільшення частки поточних зобов'язань та зниження оборотності активів. Зазначені явища свідчать про потребу вдосконалення управлінських рішень у сфері фінансового планування, управління грошовими потоками, контролю розрахунків із контрагентами та підвищення ефективності використання майна.

Система прийняття управлінських рішень на підприємстві, як правило, має ієрархічний характер. Стратегічні рішення приймаються керівництвом підприємства, тактичні – керівниками структурних підрозділів, а оперативні – безпосередньо на рівні виробничих одиниць і служб. Така модель є

характерною для лісогосподарських підприємств, де необхідно поєднувати централізоване управління із самостійністю окремих лісництв та виробничих ділянок.

Перевагою такої системи є чіткий розподіл повноважень і відповідальності. Керівництво концентрується на стратегічних питаннях, функціональні служби забезпечують координацію окремих напрямів діяльності, а виробничі підрозділи оперативно реагують на поточні завдання. Водночас надмірна централізація окремих рішень може знижувати швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища та уповільнювати прийняття необхідних дійових заходів.

Одним із ключових критеріїв оцінювання управлінської системи є здатність підприємства забезпечувати своєчасність і обґрунтованість рішень. Для Жовківського ДЛГП «Галсільліс» це особливо важливо з огляду на сезонність робіт, залежність від погодних умов, необхідність оперативного перерозподілу техніки, персоналу та матеріальних ресурсів. За таких умов управлінські рішення повинні прийматися швидко, але одночасно базуватися на достовірній інформації.

Практика діяльності підприємства свідчить, що найбільш важливими сферами прийняття рішень є планування заготівлі деревини, організація транспортування продукції, контроль витрат, кадрове забезпечення, проведення лісовідновних заходів та управління розрахунками з покупцями. Саме за цими напрямками управлінська система найбільше впливає на фінансові результати підприємства (табл. 2.7).

## Основні напрями управлінських рішень на підприємстві

Напрямок рішення	Зміст управлінських дій	Вплив на результати
Виробничі рішення	Планування рубок, використання техніки, графіки робіт	Доходи, продуктивність
Фінансові рішення	Бюджетування, контроль витрат, платежі	Ліквідність, прибутковість
Комерційні рішення	Реалізація продукції, ціноутворення, договори	Обсяг доходів
Кадрові рішення	Підбір кадрів, мотивація, організація праці	Продуктивність персоналу
Природоохоронні рішення	Відновлення лісів, охорона ресурсів	Довгострокова стійкість

Джерело: сформовано автором на основі [18].

Водночас проведений аналіз дає підстави стверджувати, що система прийняття рішень на підприємстві потребує модернізації в частині використання сучасних інструментів управління. Насамперед це стосується впровадження більш глибокого фінансового планування, системи внутрішнього контролю, прогнозного аналізу та цифровізації управлінських процесів.

Однією з головних проблем є зростання дебіторської заборгованості, що свідчить про недостатньо жорстку політику контролю розрахунків із контрагентами. У таких умовах доцільним є впровадження системи рейтингової оцінки покупців, визначення лімітів відстрочки платежів та регулярного моніторингу стану заборгованості.

Іншим важливим напрямом є вдосконалення бюджетного управління. Зростання операційних витрат у 2025 р. підтверджує необхідність деталізованого контролю витрат за центрами відповідальності. Це дозволить своєчасно виявляти неефективні витрати, перевищення планових показників та резерви економії ресурсів.

Важливою передумовою підвищення якості управлінських рішень є використання цифрових технологій. Автоматизація управлінського обліку, електронний документообіг, оперативні аналітичні панелі та внутрішня система

звітності здатні значно скоротити час підготовки рішень і підвищити точність управлінської інформації [30].

Окремої уваги заслуговує питання делегування повноважень. Для підприємства з територіально розгалуженою структурою надмірна концентрація рішень на центральному рівні може створювати управлінські затримки. Раціональне передання частини оперативних повноважень керівникам лісництв та виробничих підрозділів сприятиме швидшому реагуванню на виробничі ситуації та підвищенню відповідальності на місцях.

З урахуванням специфіки лісгосподарської діяльності доцільним є впровадження елементів сценарного планування. Підприємство працює в умовах впливу погодних факторів, ринкових коливань і нормативних змін, тому управлінські рішення повинні розроблятися за кількома можливими сценаріями розвитку подій. Це підвищить адаптивність системи управління та знизить ризик неочікуваних втрат (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Рекомендовані заходи вдосконалення управлінської системи підприємства

Проблема	Запропонований захід	Очікуваний результат
Висока дебіторська заборгованість	Контроль розрахунків і ліміти кредитування покупців	Покращення ліквідності
Зростання витрат	Бюджетування за центрами відповідальності	Зниження собівартості
Повільність окремих рішень	Делегування оперативних повноважень	Підвищення швидкості реагування
Недостатня аналітика	Цифрові системи звітності	Якісніші управлінські рішення
Зовнішні ризики	Сценарне планування	Підвищення стійкості підприємства

Джерело: сформовано автором.

Отже, система прийняття управлінських рішень у Жовківському ДЛГП «Галсільліс» загалом забезпечує стабільну та прибуткову діяльність підприємства, що підтверджується позитивними фінансовими результатами у 2023–2025 рр. Разом із тим виявлені проблеми у сфері ліквідності, управління дебіторською заборгованістю, контролю витрат і швидкості окремих управлінських процесів свідчать про необхідність її подальшого вдосконалення.

Реалізація запропонованих заходів створить передумови для підвищення якості управлінських рішень, зміцнення фінансової стійкості підприємства та переходу до сучасної моделі управління, орієнтованої на ефективність, гнучкість і довгостроковий розвиток. Це формує практичну основу для розроблення моделі оптимізації управлінських рішень у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

### **Висновки до другого розділу**

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексний аналіз організаційно-економічних засад функціонування Жовківське ДЛГП «Галсільліс», а також проведено оцінювання результативності діючої системи управління та процесу прийняття управлінських рішень.

Встановлено, що підприємство є багатофункціональним суб'єктом господарювання лісогосподарського профілю, діяльність якого поєднує виробничі, економічні, природоохоронні та соціальні завдання. Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує розподіл повноважень між керівництвом, функціональними службами та виробничими підрозділами. Така система управління створює належні передумови для координації господарських процесів, однак потребує подальшого вдосконалення з позиції оперативності та гнучкості прийняття рішень.

Аналіз фінансово-економічних результатів за 2023–2025 рр. засвідчив загалом позитивну динаміку розвитку підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 8584,2 тис. грн до 9300,9 тис. грн, а чистий прибуток – з 392,8 тис. грн до 748,0 тис. грн, що свідчить про зростання ефективності основної діяльності. Позитивним результатом є також покращення показників рентабельності продажів та збільшення вартості активів підприємства, що характеризує розширення ресурсної бази та зміцнення господарського потенціалу.

Разом із тим виявлено низку проблемних аспектів фінансового управління. Зокрема, встановлено зростання дебіторської заборгованості, підвищення частки поточних зобов'язань у структурі пасивів, зниження коефіцієнтів ліквідності та уповільнення оборотності активів. Зазначені тенденції свідчать про недостатню ефективність управління оборотним капіталом, потребу посилення контролю грошових потоків та удосконалення політики розрахунків із контрагентами.

Оцінка діючої системи прийняття управлінських рішень показала, що на підприємстві функціонує ієрархічна модель управління, у межах якої стратегічні рішення концентруються на рівні керівництва, тактичні – у функціональних службах, а оперативні – у виробничих підрозділах. Такий підхід забезпечує організаційну впорядкованість, проте за умов змінного зовнішнього середовища може стримувати швидкість реагування на поточні виклики.

Обґрунтовано, що пріоритетними напрямками вдосконалення системи управління підприємством є посилення фінансового планування, впровадження бюджетування за центрами відповідальності, удосконалення контролю дебіторської заборгованості, розширення делегування оперативних повноважень, застосування цифрових аналітичних інструментів та використання сценарного підходу при прийнятті рішень.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що Жовківське ДЛГП «Галсільліс» має достатній економічний потенціал та позитивну динаміку діяльності, однак подальше підвищення ефективності його функціонування потребує модернізації системи прийняття управлінських рішень. Отримані висновки формують практичне підґрунтя для розроблення у третьому розділі моделі оптимізації управлінських рішень на підприємстві.

## **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЖОВКІВСЬКОМУ ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС»**

### **3.1. Розроблення моделі оптимізації управлінських рішень у Жовківському ДЛГП «Галсільліс»**

Сучасні умови функціонування підприємств лісогосподарської галузі вимагають переходу від традиційних адміністративних підходів до більш гнучких, аналітично обґрунтованих та економічно доцільних моделей управління. Для Жовківське ДЛГП «Галсільліс» така потреба є особливо актуальною, оскільки підприємство працює в умовах поєднання господарських, природоохоронних та соціальних завдань, а також залежить від змін ринкової кон'юнктури, сезонності робіт, вартості ресурсів і нормативного регулювання галузі.

Проведений у другому розділі аналіз засвідчив, що підприємство є прибутковим та зберігає позитивну динаміку основних результативних показників, однак одночасно має низку внутрішніх проблем, які потребують управлінського реагування. До таких проблем належать зростання дебіторської заборгованості, недостатній рівень ліквідності, висока частка поточних зобов'язань, збільшення операційних витрат та необхідність підвищення ефективності використання активів. За таких умов виникає потреба у створенні моделі прийняття управлінських рішень, що дозволить системно реагувати на фінансові та виробничі виклики.

Метою запропонованої моделі є забезпечення прийняття своєчасних, економічно обґрунтованих і результативних управлінських рішень шляхом поєднання фінансового аналізу, оперативного контролю показників діяльності, оцінювання альтернативних варіантів та моніторингу результатів реалізованих заходів.

Запропонована модель оптимізації управлінських рішень повинна базуватися на принципах системності, адаптивності, економічної доцільності, інформаційної достовірності та відповідальності за результати виконання

рішень. Це означає, що кожне рішення має прийматися не ізольовано, а з урахуванням його впливу на інші напрями діяльності підприємства.

Першим етапом моделі є збір та систематизація інформації щодо фінансового стану, виробничих показників, структури витрат, дебіторської заборгованості, стану ресурсної бази та виконання планових завдань. Для цього доцільно використовувати дані бухгалтерської звітності, управлінського обліку, внутрішніх звітів лісництв і виробничих підрозділів.

Другим етапом є виявлення проблемної ситуації або відхилення від цільових параметрів діяльності. Наприклад, це може бути перевищення запланованого рівня витрат, зростання простроченої дебіторської заборгованості, зниження рентабельності реалізації або недостатній рівень завантаження техніки.

Третій етап передбачає формування можливих альтернативних варіантів управлінських рішень. Для прикладу, у разі зростання дебіторської заборгованості можливими рішеннями можуть бути скорочення строків відтермінування платежів, зміна умов договорів із покупцями, введення авансової форми оплати або активізація претензійно-позовної роботи.

Наступним етапом є економічна оцінка альтернатив. Для цього доцільно застосовувати систему кількісних критеріїв: очікуваний фінансовий ефект, потреба у ресурсах, строк реалізації, рівень ризику та вплив на ліквідність підприємства. Оптимальним вважається рішення, яке забезпечує найбільший позитивний ефект при допустимому рівні ризику та мінімальних витратах.

У загальному вигляді цільову функцію моделі можна подати як максимізацію фінансового результату підприємства [17; 34]:

$$F=P-C-R$$

де:

F – інтегральний ефект управлінського рішення;

P – очікуваний приріст доходу;

C – витрати на реалізацію рішення;

R – можливі ризикові втрати.

Зазначена модель дозволяє враховувати не лише прямий економічний результат, а й витрати на впровадження рішення та потенційні ризики його реалізації.

Для Жовківського ДЛГП «Галсільліс» доцільним є впровадження моделі управління на основі ключових показників ефективності (КРІ), які повинні щомісячно контролюватися керівництвом підприємства. До таких показників належать рівень дебіторської заборгованості, рентабельність продажів, витрати на 1 грн реалізації, оборотність активів, обсяг реалізації продукції, продуктивність праці та частка прострочених зобов'язань.

Таблиця 3.1

Рекомендована система КРІ для оптимізації управлінських рішень

Показник	Цільове значення	Управлінське значення
Рентабельність продажів	не менше 8 %	Контроль прибутковості
Дебіторська заборгованість	зниження на 15 %	Підвищення ліквідності
Оборотність активів	зростання на 10 %	Ефективність ресурсів
Витрати на 1 грн доходу	зниження на 5 %	Контроль собівартості
Чистий прибуток	щорічне зростання	Фінансова стійкість

Джерело: сформовано автором.

Практична реалізація моделі передбачає створення щомісячної управлінської аналітичної панелі, у якій відображаються фактичні значення КРІ, їх відхилення від плану та пропозиції щодо коригувальних рішень. Це дозволить перейти від реактивного управління до превентивного, коли рішення приймаються ще до виникнення критичних проблем.

Важливим напрямом оптимізації є вдосконалення управління дебіторською заборгованістю. За результатами аналізу підприємство має тенденцію до її зростання, тому доцільно впровадити систему контролю строків оплати, рейтингову оцінку контрагентів та диференційовані умови співпраці залежно від платіжної дисципліни покупця.

Не менш важливим є контроль операційних витрат. Для цього пропонується запровадження бюджетування за центрами відповідальності: лісництва, транспортний сектор, адміністративний блок, виробничі дільниці.

Такий підхід дасть змогу визначити джерела перевитрат і посилити персональну відповідальність керівників структурних підрозділів.

Застосування запропонованої моделі дозволить досягти конкретного економічного ефекту. За умови зниження дебіторської заборгованості на 15 % підприємство зможе прискорити оборот коштів та покращити ліквідність. Скорочення витрат на 5 % забезпечить додатковий приріст прибутку. Підвищення оборотності активів сприятиме ефективнішому використанню наявної матеріально-технічної бази.

Таблиця 3.2

## Очікувані результати впровадження моделі

Захід	Очікуваний результат
Скорочення дебіторської заборгованості	Покращення грошових потоків
Контроль витрат	Зростання прибутку
КРІ-моніторинг	Підвищення якості рішень
Бюджетування	Дисципліна витрат
Оперативна аналітика	Швидкість реагування

Джерело: сформовано автором.

Запропонована модель має універсальний характер і може коригуватися залежно від змін зовнішнього середовища, сезонності робіт, стану ринку деревини або фінансових можливостей підприємства. Її ключовою перевагою є поєднання фінансового аналізу, управлінського контролю та економічного моделювання в єдиному механізмі прийняття рішень.

Отже, впровадження моделі оптимізації управлінських рішень у Жовківському ДЛГП «Галсільліс» створить передумови для зміцнення фінансової стійкості підприємства, підвищення результативності використання ресурсів, прискорення управлінських процесів та переходу до сучасної системи менеджменту, орієнтованої на ефективність і довгостроковий розвиток.

## Висновки до третього розділу

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано практичні напрями вдосконалення системи моделювання управлінських рішень у Жовківське ДЛГП «Галсільліс» та розроблено модель їх оптимізації з урахуванням результатів проведеного фінансово-економічного аналізу.

Встановлено, що на сучасному етапі підприємство потребує переходу від переважно традиційного адміністративного підходу до більш гнучкої системи управління, заснованої на аналітичному опрацюванні інформації, оцінюванні альтернативних варіантів дій, контролі ключових показників діяльності та своєчасному коригуванні прийнятих рішень. Необхідність такого переходу зумовлена наявністю проблем у сфері ліквідності, зростанням дебіторської заборгованості, потребою посилення контролю витрат та підвищення ефективності використання активів.

Запропонована модель оптимізації управлінських рішень побудована як послідовний управлінський цикл, що включає збір і систематизацію інформації, виявлення проблемних відхилень, формування альтернативних варіантів рішень, економічну оцінку наслідків, вибір найбільш доцільного варіанта, реалізацію управлінських заходів та подальший контроль результатів. Такий підхід забезпечує системність управління та знижує ризик прийняття необґрунтованих рішень.

Обґрунтовано доцільність використання системи ключових показників ефективності (KPI) як інструменту оперативного управлінського контролю. До пріоритетних індикаторів віднесено рівень рентабельності продажів, стан дебіторської заборгованості, оборотність активів, витрати на одну гривню доходу та динаміку чистого прибутку. Застосування таких показників дозволить підвищити об'єктивність оцінювання результатів діяльності підприємства та оперативність управлінського реагування.

Доведено, що важливими складовими вдосконалення системи управління є впровадження бюджетування за центрами відповідальності, посилення контролю за розрахунками з контрагентами, використання цифрових

аналітичних інструментів та автоматизація внутрішньої звітності. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню фінансової дисципліни, скороченню непродуктивних витрат та покращенню якості інформаційного забезпечення керівництва.

Очікуваними результатами впровадження запропонованої моделі є покращення ліквідності підприємства, прискорення оборотності коштів, зниження витрат, підвищення прибутковості діяльності та зміцнення фінансової стійкості. Водночас модель створює умови для переходу до сучасної системи менеджменту, орієнтованої на превентивне реагування, економічну ефективність та довгостроковий розвиток.

Таким чином, реалізація запропонованих у третьому розділі заходів дозволить Жовківське ДЛГП «Галсільліс» підвищити якість управлінських рішень, раціональніше використовувати наявний ресурсний потенціал та забезпечити стійке функціонування в умовах мінливого зовнішнього середовища.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне теоретичне та прикладне дослідження проблематики моделювання управлінських рішень на підприємстві на матеріалах Жовківське ДЛГП «Галсільліс». За результатами проведеного дослідження досягнуто поставленої мети та сформульовано низку науково-практичних висновків.

Узагальнення теоретичних підходів дозволило встановити, що управлінське рішення є ключовим інструментом реалізації функцій менеджменту, через який забезпечується досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства, координація діяльності структурних підрозділів, ефективний розподіл ресурсів та адаптація до змін зовнішнього середовища. Економічна сутність управлінського рішення проявляється через його вплив на витрати, доходи, прибутковість, фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

Доведено, що в сучасних умовах господарювання підвищення ефективності управління неможливе без застосування науково обґрунтованих методів прийняття рішень. Найбільш результативними є комплексні підходи, що поєднують економічний аналіз, прогнозування, експертне оцінювання, економіко-математичне моделювання та використання цифрових інформаційних систем. Такі інструменти дозволяють знизити рівень невизначеності, підвищити об'єктивність оцінювання альтернатив та забезпечити оперативність управлінського реагування.

Встановлено, що для підприємств лісогосподарської галузі моделювання управлінських рішень має специфічний характер, оскільки потребує одночасного врахування економічних, ресурсних, екологічних та соціальних чинників. Особливостями галузі є тривалий цикл відтворення ресурсів, сезонність робіт, залежність від природно-кліматичних умов, значний рівень державного регулювання та необхідність дотримання принципів сталого природокористування.

У процесі аналізу організаційно-економічного стану Жовківське ДЛГП «Галсільліс» встановлено, що підприємство є багатофункціональним суб'єктом господарювання, діяльність якого охоплює виробничі, природоохоронні та соціально значущі напрями. Організаційна структура побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує належний розподіл повноважень і відповідальності, однак потребує подальшого вдосконалення в частині гнучкості та швидкості управлінських процесів.

Фінансово-економічний аналіз за 2023–2025 рр. засвідчив позитивну динаміку основних результативних показників підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 8584,2 тис. грн до 9300,9 тис. грн, а чистий прибуток — з 392,8 тис. грн до 748,0 тис. грн. Покращилися показники рентабельності діяльності та розширилася ресурсна база підприємства. Це свідчить про загальну результативність господарської діяльності та наявність потенціалу для подальшого розвитку.

Водночас виявлено низку проблемних аспектів, що негативно впливають на ефективність системи управління. До них належать зростання дебіторської заборгованості, недостатній рівень ліквідності, висока частка поточних зобов'язань у структурі пасивів, уповільнення оборотності активів та потреба у посиленні контролю операційних витрат. Зазначені тенденції свідчать про необхідність удосконалення фінансового планування, управління оборотним капіталом і системи внутрішнього контролю.

За результатами дослідження розроблено модель оптимізації управлінських рішень для підприємства, що базується на послідовному управлінському циклі: збір інформації, виявлення проблемних відхилень, формування альтернативних рішень, економічне оцінювання варіантів, вибір оптимального рішення, реалізація заходів та контроль отриманих результатів. Запропонований підхід забезпечує системність прийняття рішень та підвищує їх економічну обґрунтованість.

Обґрунтовано доцільність впровадження системи ключових показників ефективності (КПІ), бюджетування за центрами відповідальності, посиленого контролю дебіторської заборгованості, автоматизації внутрішньої звітності та

використання цифрових аналітичних інструментів. Реалізація зазначених заходів сприятиме покращенню ліквідності, зниженню витрат, прискоренню оборотності коштів, підвищенню прибутковості та зміцненню фінансової стійкості підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності Жовківське ДЛГП «Галсільліс» для підвищення якості управлінських рішень, раціональнішого використання ресурсного потенціалу та забезпечення довгострокового розвитку підприємства в умовах сучасних економічних викликів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Blikhar V., Lukianova, H., Hobela V., Zaiats, O., & Pavliuk, N. (2025). A scenario-based approach to the legal regulation of migration policy: shaping a security environment in Ukraine during wartime. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4 (63), 569–581. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.63.2025.4897>
2. Franchuk, V., Pryhunov, P., Melnyk, S., Hobela, V., & Shuprudko, N. (2023). Security environment: theoretical and methodological principles. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(50), 247–255. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4089>
3. Frunchuk V., Melnyk S., Hobela V. Theoretical and methodical approach to security environment characteristics. *Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2025. Вип. 1. С. 38 – 46.
4. Levkiv H., Hobela V., Melnyk N. Marketing as a driver of startup quality and competitiveness. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6586> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-121>
5. Ortynskyi V., Tsymbaliuk M., Hobela, V., Kashchuk M. (2021). Legal support of socio-economic development model genesis in post-industrial society. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Том 5. № 40. С. 535–545. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.245212>
6. Архипенко Т. Оцінка економічної безпеки підприємства як інструмент прийняття управлінських рішень. *Вісник Черкаського державного технологічного університету*. 2025. № 1. С. 112–121.
7. Базалійська Н. П. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом. *Молодий вчений*. 2014. № 6(1). с. 73-75. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2014\\_6%281%29\\_\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_6%281%29__19)
8. Балабанова Л. В. Управління персоналом. Київ : ЦУЛ, 2011. 468 с.

9. Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Київський національний університет технологій та дизайну*. 2016. № 1 (6). С. 112–116.
10. Блага Н. В., Гобела В. В. Удосконалення комунікаційних процесів на підприємстві у контексті зміцнення інформаційної безпеки. *Соціально-правові студії*. 2021. 3 (13). С. 156–162.
11. Виноградчий В.І., Якимець Б.Я., Тарасенко А.С. Менеджмент як процес ухвалення організаційно-управлінських рішень. *Сучасні питання економіки і права*. 2020. Вип. 1. С. 10-14.
12. Вознюк А. М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу підприємства. URL : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Venu/2009\\_1/11.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2009_1/11.pdf).
13. Гавкалова Н. Л. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу. *Україна: аспекти праці*. 2013. № 3. С. 31–36.
14. Гобела В. В. Crisis management in the foreign economic activities of an enterprise: principles of forming a security environment. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2025. № 3 (48). С. 3–9. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.48-1>
15. Гобела В. В., Дудюк В. С., Гобела В. М. Забезпечення еколого-економічної безпеки у посткризовий період. *Вісник НЛТУУ*. 2021. Том 31. № 5. С. 79–83. <https://doi.org/10.36930/40310512>.
16. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : Львів : ЛДУВС, 2022. 228 с. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4772>
17. Денисенко М. П. Заходи покращення фінансового стану підприємства у сучасних умовах господарювання. *Економіка і держава*. 2019. №12. С. 61–65.
18. Жовківське ДЛГП «Галсільліс». Youcontrol : веб-сайт. URL : [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/31091763/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31091763/)
19. Ілляшенко О. В. Формування системи управління економічною безпекою підприємства. *Економічний простір*. 2022. № 178. С. 84–92.

20. Козлова В. М. Вплив інноваційно-трансформованих управлінських рішень на економічний розвиток. *Підприємництво і торгівля*. 2025. № 44. С. 104–110. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-44-13>
21. Корецька Н.І., Фещук А., Томша Х. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві. *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 88-100.
22. Крамаренко А. В., Ор'єва К. В. Підходи до визначення та формування організаційно–економічного механізму управління персоналом підприємства. *Економічний простір*. 2015. № 97, с. 181–191.
23. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2016. 292 с.
24. Кузнецова І.О., Сокурєнко І.А. Технологія прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 5. С. 169-188.
25. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5049>
26. Малюкіна А.О. Обґрунтування впровадження CRM-системи для удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 1. С. 85-90.
27. Мальцева А. М. Моделювання як засіб прийняття управлінських рішень. *Економіка та держава. Серія: Державне управління*. 2020. № 1. С. 34-36.
28. Мельник С. І. Визначення основних чинників впливу на фінансову надійність в контексті управління фінансовою безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: <http://www.-economy.nauka.com.ua/?or=1&z=7361>. (дата звернення 24.04.2026).
29. Олійник І. В. Управління ризиками в системі формування адаптивних організаційних структур підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного аграрно-економічного університету*. 2024. № 10. С. 154–162.
30. Пилипенко А. А. Управлінський облік : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 512 с.

31. Піщур Я. С., Гобела В. В. Теоретико-методологічний аналіз процесу формування оптимальної системи управління економічною безпекою суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2018. Випуск 1. С. 227–335.
32. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 344 с.
33. Рудніченко Є.М., Гавловська Н.І., Омелянчук С.А., Лісовський І.В., Ядуха С.Й. Особливості і зміст розвитку організацій з позиції прийняття ефективних управлінських рішень. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 130-134. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2020\\_3\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_3_26).
34. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2021. 662 с.
35. Сумець О. М. Управлінські рішення: теорія та практика прийняття. Харків : ХДУХТ, 2019. 448 с.
36. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Каравела, 2020. 432 с.
37. Фатхутдінов Р. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Діло, 2016. 448 с.
38. Франчук В. І., Мельник С. І., Гобела В. В. Вплив безпекової культури на прийняття управлінського рішення. *Вісник ЛьвДУВС*. 2025. №2. С. 55–63.
39. Харун О. А. Аналіз сучасних методичних підходів до оцінки трудового потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2016. Вип. 12. С. 354–358.
40. Чередник В. А. Теоретична сутність поняття «управлінське рішення» та класифікація управлінських рішень. *Економічний вісник університету*. 2016. Вип. 31(1). С. 189-193.