

КИЇВСЬКИЙ СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри управління
Рябець Катерина Анатоліївна

(ПІБ)

(Підпис)

«02» червня 2026 р

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: Оптимізація процесу прийняття управлінських рішень в умовах
невизначеності та ризику

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ**

першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня

кваліфікація: бакалавр менеджменту

Виконав

Студент групи МОБ-1-22-4.0д

Коваленко Денис Андрійович

(ПІБ)

(підпис)

Науковий керівник

Кандидат економічних наук,

доцент

(науковий ступінь, звання)

Артамонова Галина Володимирівна

(ПІБ)

(Підпис)

Київ 2026

АНОТАЦІЯ

Коваленко Д. А.

Оптимізація процесу прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. К.: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2026.

Науковий керівник – Артамонова Галина Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри управління.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню та вдосконаленню процесу прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику на прикладі ПрАТ «Оболонь». У роботі розкрито теоретичні засади прийняття управлінських рішень, досліджено вплив ризику та невизначеності на діяльність підприємства, узагальнено сучасні методи аналізу та обґрунтування управлінських рішень. Проведено аналіз фінансово-економічних показників ПрАТ «Оболонь» за 2023–2025 роки та оцінено особливості системи прийняття управлінських рішень. Виявлено проблеми інформаційного забезпечення управління та контролю витрат. За результатами дослідження запропоновано заходи щодо модернізації ERP-системи для підвищення ефективності інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень.

Ключові слова: управлінські рішення, ризик, невизначеність, ERP-система, цифровізація, управлінський контроль, ефективність управління.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи становить 49 сторінок. Робота містить 8 таблиць, 2 рисунки. Список використаних джерел налічує 43 найменувань.

SUMMARY

Kovalenko D. A.

Optimization of the Managerial Decision-Making Process under Conditions of Uncertainty and Risk. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2026. Scientific Supervisor – Halyna Volodymyrivna Artamonova, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management.

The qualification thesis is devoted to the study and improvement of the managerial decision-making process under conditions of uncertainty and risk based on the example of PJSC “Obolon”. The paper reveals the theoretical foundations of managerial decision-making, examines the impact of risk and uncertainty on enterprise performance, and summarizes modern methods of analysis and substantiation of managerial decisions. The financial and economic performance of PJSC “Obolon” for 2023–2025 is analyzed, and the features of the enterprise's decision-making system are assessed. The study identifies problems related to management information support and cost control. Based on the research findings, measures aimed at modernizing the ERP system to improve information and analytical support for managerial decision-making are proposed.

Keywords: managerial decisions, risk, uncertainty, ERP system, digitalization, management control, management efficiency.

Structure of the thesis. The thesis consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of references, and appendices. The total volume of the thesis is 49 pages. The thesis contains 8 tables and 2 figures. The list of references includes 43 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1.....	7
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ	7
1.1. Сутність та роль управлінських рішень у системі менеджменту підприємства	7
1.2. Невизначеність та ризик у процесі прийняття управлінських рішень.	11
1.3. Методичні підходи оптимізації процесу прийняття управлінських рішень	15
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2.....	23
АНАЛІТИКО-ПРАКТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	23
2.1. Аналіз системи прийняття управлінських рішень на ПрАТ «Оболонь».....	23
2.2. Розробка заходів щодо оптимізації процесу прийняття управлінських рішень	28
2.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	33
Висновки до розділу 2	37
ВИСНОВКИ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	42
ДОДАТКИ	47

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена тим що, у сучасних умовах господарювання діяльність підприємств супроводжується високим рівнем невизначеності та ризику, що зумовлено швидкими змінами економічного середовища, зростанням конкуренції, технологічним розвитком, глобалізаційними процесами та впливом зовнішніх факторів. У таких умовах особливо важливого значення набуває ефективність процесу прийняття управлінських рішень, оскільки саме від якості управлінських рішень залежить стабільність функціонування та розвиток підприємства.

Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності пов'язане з необхідністю аналізу великої кількості інформації, оцінювання можливих ризиків та вибору найбільш ефективних альтернатив. Помилки у прийнятті управлінських рішень можуть призвести до зниження ефективності діяльності підприємства, втрати конкурентних позицій та погіршення фінансових результатів.

Особливої актуальності ця проблема набуває для великих підприємств харчової промисловості, діяльність яких залежить від змін ринку, коливань попиту, вартості сировини, логістичних факторів та економічної нестабільності. У зв'язку з цим виникає необхідність удосконалення механізмів прийняття управлінських рішень та впровадження сучасних методів аналізу ризиків.

Таким чином, дослідження процесу прийняття управлінських рішень та пошук шляхів його оптимізації на підприємстві є важливим завданням сучасного менеджменту.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідити теоретичні та практичні аспекти процесу прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику та розробити пропозиції щодо його оптимізації на базі ПрАТ «Оболонь».

Завданням кваліфікаційної бакалаврської роботи є:

1. Розкрити теоретичні засади та роль управлінських рішень у системі менеджменту підприємства в умовах невизначеності та ризику.

2. Узагальнити методичний інструментарій аналізу та обґрунтування управлінських рішень.

3. Здійснити аналіз системи прийняття рішень на ПрАТ «Оболонь» та ідентифікувати ключові проблеми й ризики в її функціонуванні.

4. Обґрунтувати напрями оптимізації процесу прийняття рішень на підприємстві та оцінити прогностну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень у діяльності підприємства.

Предметом дослідження є оптимізація процесу прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику.

У процесі виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи використовувався комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Методи аналізу та системного підходу застосовано для визначення теоретичних засад, сутності та етаповості процесу прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності; метод порівняльного аналізу – для зіставлення різних методичних підходів та інструментів ризик-менеджменту; методи економічного аналізу – для комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь», дослідження динаміки його доходів і структури собівартості; метод SWOT-аналізу – для ідентифікації сильних і слабких сторін системи менеджменту підприємства, а також його ринкових можливостей та загроз; метод експертних оцінок – для обґрунтування доцільності модернізації ERP-системи та розробки практичних рекомендацій щодо її впровадження; табличні та графічні методи подання результатів – для наочної візуалізації, систематизації фінансових показників та відображення прогностного економічного ефекту від запропонованих заходів.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень на ПрАТ «Оболонь», підвищення ефективності управління та зниження рівня ризиків у діяльності підприємства.

Базою дослідження є ПрАТ «Оболонь» — одне з найбільших підприємств пивоварної галузі України, яке здійснює виробництво та реалізацію пива,

безалкогольних напоїв та мінеральної води. Використання матеріалів цього підприємства дозволяє проаналізувати особливості прийняття управлінських рішень у великій виробничій компанії та сформулювати практичні рекомендації щодо їх удосконалення.

Робота складається з двох розділів: теоретичного та аналітико-практичного, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаної літератури- 43, додатків - 3, таблиць-8, рис-2.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ

1.1. Сутність та роль управлінських рішень у системі менеджменту підприємства

Управлінські рішення є центральним елементом процесу менеджменту, оскільки саме через них реалізуються всі основні управлінські функції — планування, організація, мотивація та контроль. Будь-яка діяльність підприємства передбачає постійне прийняття рішень, які визначають напрями розвитку, ефективність використання ресурсів та досягнення поставлених цілей. В умовах сучасної економіки України, що характеризується нестабільністю, ризиками та невизначеністю, роль управлінських рішень значно зростає, особливо для великих виробничих підприємств, таких як ПрАТ «Оболонь» [33].

Сутність управлінського рішення полягає у свідомому виборі керівником або групою осіб найбільш доцільного варіанта дій із множини можливих альтернатив, спрямованого на досягнення визначених цілей підприємства. Управлінське рішення є результатом складного аналітичного процесу, що включає збір, обробку та аналіз інформації, формування альтернатив і вибір оптимального варіанта. При цьому воно виступає не лише як акт вибору, а як комплексний процес, що охоплює підготовку, прийняття та реалізацію відповідних управлінських дій. На думку Л. В. Балабанової та О. В. Сардак, управлінське рішення є результатом управлінської діяльності, спрямованої на досягнення стратегічних цілей підприємства [12]. Водночас О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник та О. В. Муқан розглядають управлінські рішення як процес вибору оптимальної альтернативи в умовах обмеженості ресурсів та невизначеності зовнішнього середовища [26].

У системі менеджменту управлінські рішення виконують інтегруючу функцію, оскільки поєднують усі управлінські процеси в єдину систему. Так, у

межах функції планування приймаються рішення щодо визначення стратегічних і тактичних цілей підприємства; у процесі організації – щодо розподілу ресурсів і відповідальності; у процесі мотивації – щодо стимулювання персоналу; у процесі контролю – щодо коригування відхилень від запланованих показників [30]. Для ПрАТ «Оболонь» це проявляється у прийнятті рішень щодо обсягів виробництва, асортиментної політики, інвестиційної діяльності та логістики постачання.

З метою більш глибокого розуміння сутності управлінських рішень доцільно розглянути їх класифікацію. За рівнем управління виділяють стратегічні, тактичні та оперативні рішення. Стратегічні рішення визначають довгострокові напрями розвитку підприємства, формують його конкурентні переваги та позиції на ринку; тактичні рішення забезпечують реалізацію стратегічних цілей у середньостроковому періоді; оперативні рішення спрямовані на вирішення поточних завдань [8]. У діяльності ПрАТ «Оболонь» стратегічні рішення можуть стосуватися розширення ринків збуту або впровадження нових технологій, тоді як оперативні — організації виробничих процесів.

За ступенем визначеності ситуації управлінські рішення поділяються на рішення, що приймаються в умовах визначеності, ризику та невизначеності. В умовах визначеності керівник має повну інформацію про результати кожної альтернативи, у той час як в умовах ризику можна оцінити ймовірність настання певних подій. Найбільш складними є рішення, що приймаються в умовах невизначеності, коли інформація є неповною або відсутньою. Саме такі умови є характерними для сучасного функціонування підприємств в Україні, включаючи ПрАТ «Оболонь».

Для систематизації наявних підходів до вивчення природи управлінських рішень та їх чіткого розмежування за різними критеріями, доцільно використовувати єдину класифікаційну схему, яку наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація управлінських рішень

Ознака класифікації	Види управлінських рішень	Характеристика
За рівнем управління	Стратегічні, тактичні, оперативні	Відрізняються масштабом та часовим горизонтом
За ступенем структурованості	Програмовані, непрограмовані	Залежать від типу управлінської ситуації
За умовами прийняття	В умовах визначеності, ризику, невизначеності	Визначають рівень доступної інформації
За способом прийняття	Індивідуальні, колективні	Залежать від кількості учасників
За функціональним спрямуванням	Виробничі, фінансові, маркетингові, кадрові	Визначають сферу діяльності підприємства

Джерело: складено автором за даними [12, 17, 26]

Процес прийняття управлінських рішень має поетапний характер. Першим етапом є ідентифікація проблеми або можливості, що потребує управлінського втручання. На цьому етапі здійснюється аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Другим етапом є збір та аналіз інформації, що дозволяє сформулювати обґрунтоване уявлення про ситуацію. Третій етап передбачає розробку альтернативних варіантів рішень, які повинні враховувати наявні ресурси та обмеження.

Четвертий етап полягає в оцінюванні альтернатив і виборі найбільш ефективного варіанта. На цьому етапі активно використовуються методи оцінки ризиків, експертні підходи та аналітичні інструменти. П'ятий етап — реалізація рішення, що включає доведення його до виконавців, розподіл ресурсів і визначення відповідальних осіб. Завершальним етапом є контроль і оцінка результатів, що забезпечує зворотний зв'язок і можливість коригування управлінських дій [20].

Особливого значення в сучасних умовах набуває врахування ризиків у процесі прийняття управлінських рішень. Відповідно до міжнародного стандарту управління ризиками ISO 31000, ефективне прийняття рішень повинно базуватися на системному підході до ідентифікації, аналізу та мінімізації ризиків [6]. Це є особливо актуальним для великих підприємств, діяльність яких пов'язана з виробничими, фінансовими та ринковими ризиками. Для більш детального

розуміння процесу прийняття управлінських рішень доцільно розглянути характеристику його основних етапів, що наведена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Характеристика етапів процесу прийняття управлінських рішень

Етап процесу	Зміст етапу	Основні дії	Результат
Аналіз ситуації	Виявлення проблеми або можливості, що потребує управлінського втручання	Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення відхилень	Чітко сформульована проблема
Збір та аналіз інформації	Отримання та обробка необхідних даних для прийняття рішення	Збір статистичних даних, аналіз показників діяльності, використання аналітичних методів	Інформаційна база для прийняття рішення
Формування альтернатив	Розробка можливих варіантів вирішення проблеми	Генерація ідей, визначення можливих сценаріїв дій	Перелік альтернативних рішень
Оцінка та вибір рішення	Порівняння альтернатив і вибір найбільш ефективного варіанту	Аналіз ефективності, оцінка ризиків, використання економічних критеріїв	Обране оптимальне рішення
Реалізація рішення	Впровадження прийнятого рішення у діяльність підприємства	Розподіл ресурсів, постановка завдань, контроль виконання	Виконання управлінського рішення
Контроль і коригування	Оцінка результатів реалізації рішення та внесення змін	Моніторинг показників, аналіз відхилень, коригування дій	Досягнення поставлених цілей або їх уточнення

Джерело: складено автором за даними [12; 17; 19; 26; 38]

Роль управлінських рішень у діяльності підприємства є визначальною, оскільки вони забезпечують узгодженість дій усіх структурних підрозділів і сприяють ефективному використанню ресурсів. Для ПрАТ «Оболонь» якісні управлінські рішення є основою підтримання конкурентоспроможності, адаптації до змін ринкового середовища та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Отже, управлінські рішення є ключовим інструментом реалізації функцій менеджменту та досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. В умовах невизначеності та ризику їх значення суттєво зростає, що зумовлює необхідність удосконалення підходів до їх прийняття, особливо на прикладі діяльності ПрАТ «Оболонь».

1.2. Невизначеність та ризик у процесі прийняття управлінських рішень

Сучасне функціонування підприємств відбувається в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища, що зумовлює значний рівень невизначеності та ризику. Це безпосередньо впливає на процес прийняття управлінських рішень, ускладнюючи вибір оптимальних альтернатив та підвищуючи відповідальність управлінського персоналу за результати діяльності підприємства. Особливо актуальним це є для великих виробничих підприємств, таких як ПрАТ «Оболонь», діяльність яких залежить від змін попиту, вартості сировини, логістичних факторів і загальноекономічної ситуації.

Невизначеність у процесі управління розглядається як стан, за якого відсутня повна та достовірна інформація про умови функціонування підприємства або можливі наслідки прийнятих рішень. Вона може бути зумовлена як зовнішніми, так і внутрішніми факторами, включаючи нестабільність ринку, зміну законодавства, технологічні зміни, а також недосконалість інформаційних систем підприємства. У таких умовах керівники змушені приймати рішення, спираючись на обмежену інформацію, що підвищує ймовірність помилок.

На відміну від невизначеності, ризик характеризується можливістю оцінки ймовірності настання певних подій та їх наслідків. Таким чином, ризик є кількісно вимірюваною категорією, що дозволяє застосовувати різноманітні методи аналізу та управління. Відповідно до сучасних наукових підходів, ризик у процесі прийняття управлінських рішень визначається як ймовірність відхилення фактичних результатів від запланованих, що може призвести як до втрат, так і до додаткових вигод. За визначенням ISO 31000:2018, ризик характеризується як вплив невизначеності на досягнення поставлених цілей [6]. Подібної позиції дотримується й О. В. Коваленко, яка зазначає, що ризик є наслідком нестабільності зовнішнього середовища та недостатності інформації для прийняття ефективних управлінських рішень [24].

Взаємозв'язок між невизначеністю та ризиком є ключовим для розуміння особливостей прийняття управлінських рішень. Невизначеність виступає передумовою виникнення ризику, оскільки саме недостатність інформації породжує необхідність оцінювання можливих варіантів розвитку подій. У свою чергу, ризик є інструментом формалізації невизначеності, що дозволяє керівникам приймати більш обґрунтовані рішення.

У науковій літературі виділяють різні види ризиків, що впливають на діяльність підприємства. Зокрема, до основних належать виробничі, фінансові, інвестиційні, ринкові та операційні ризики. Виробничі ризики пов'язані з порушенням технологічного процесу або збоєм у постачанні ресурсів; фінансові – із нестабільністю грошових потоків і зміною валютних курсів; ринкові – зі змінами попиту та конкуренції; інвестиційні – з ефективністю вкладення капіталу. Для ПрАТ «Оболонь» значну роль відіграють саме виробничі та ринкові ризики, оскільки підприємство функціонує у висококонкурентному середовищі харчової промисловості.

Різноманіття наукових поглядів на економічну природу та наслідки прояву ризикових подій зумовлює необхідність їх узагальнення та порівняння, результати якого наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Підходи до визначення поняття «ризик» у науковій літературі

Автор	Визначення ризику	Основний акцент
І. А. Бланк	Ризик розглядається як ймовірність виникнення фінансових втрат у процесі діяльності підприємства	Фінансові наслідки
О. В. Коваленко	Ризик є наслідком невизначеності та проявляється у можливому відхиленні фактичних результатів від очікуваних	Вплив невизначеності
В. Голомозенко, Ю. Стасюк	Ризик характеризується можливістю виникнення несприятливих подій у процесі діяльності організації	Управлінські наслідки
ISO 31000:2018	Ризик — це вплив невизначеності на досягнення цілей	Досягнення цілей
Д. А. Штефанич	Ризик є невід’ємною складовою управлінської діяльності в умовах нестабільного середовища	Управління підприємством

Джерело: складено автором за даними [6,13,18,24,42]

Процес прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності потребує застосування спеціальних методів і підходів. До них належать методи експертних оцінок, сценарний аналіз, моделювання, а також використання систем

підтримки прийняття рішень [20]. Важливим інструментом є також SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози.

Сучасні підходи до управління ризиками передбачають використання системного підходу, відповідно до якого ризик розглядається як невід’ємна складова діяльності підприємства. Згідно з міжнародним стандартом ISO 31000, процес управління ризиками включає ідентифікацію ризиків, їх аналіз, оцінювання та розробку заходів щодо мінімізації негативних наслідків [6]. Впровадження таких підходів дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та зменшити рівень невизначеності.

Особливості прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності також полягають у необхідності врахування поведінкових аспектів. Керівники часто змушені покладатися на власний досвід, інтуїцію та професійні компетенції, що може впливати на якість прийнятих рішень [10]. У зв’язку з цим важливим є розвиток управлінських навичок та використання сучасних інформаційних технологій.

Для ПрАТ «Оболонь» ефективне управління ризиками є важливою умовою забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності. Використання сучасних методів аналізу ризиків дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати можливі втрати та використовувати нові можливості для розвитку [33].

Отже, невизначеність і ризик є невід’ємними характеристиками сучасного процесу прийняття управлінських рішень. Їх урахування дозволяє підвищити ефективність управління підприємством та забезпечити його адаптацію до змін зовнішнього середовища. Це зумовлює необхідність подальшого дослідження методів оптимізації процесу прийняття управлінських рішень, що буде розглянуто в наступному підрозділі.

1.3. Методичні підходи оптимізації процесу прийняття управлінських рішень

Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від якості прийнятих управлінських рішень, особливо в умовах невизначеності та ризику. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває використання сучасних методів та інструментів, спрямованих на оптимізацію процесу прийняття управлінських рішень. Оптимізація в даному контексті передбачає підвищення обґрунтованості, своєчасності та результативності рішень шляхом застосування наукових підходів, аналітичних методів та інформаційних технологій.

Одним із базових підходів до оптимізації управлінських рішень є системний підхід, який передбачає розгляд підприємства як складної відкритої системи, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. У межах цього підходу управлінські рішення формуються з урахуванням взаємозв'язків між усіма елементами системи, що дозволяє забезпечити їх узгодженість і комплексність. Для ПрАТ «Оболонь» це означає необхідність врахування взаємозалежності виробничих, фінансових, маркетингових і логістичних процесів при прийнятті рішень.

Важливе місце серед інструментів оптимізації займають методи аналізу середовища функціонування підприємства. Зокрема, широко використовується SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози зовнішнього середовища. Використання цього методу сприяє формуванню обґрунтованих стратегічних рішень та підвищенню конкурентоспроможності підприємства [8]. У діяльності ПрАТ «Оболонь» SWOT-аналіз може бути використаний для оцінки позицій на ринку напоїв, аналізу конкурентів та визначення перспектив розвитку.

Серед кількісних методів оптимізації управлінських рішень важливу роль відіграють економіко-математичні методи. До них належать методи лінійного програмування, теорії ігор, теорії ймовірностей та статистичного аналізу. Застосування таких методів дозволяє формалізувати процес прийняття рішень, оцінити альтернативи за допомогою кількісних показників і вибрати оптимальний

варіант з урахуванням обмежень ресурсів [27]. Наприклад, на ПрАТ «Оболонь» ці методи можуть використовуватися для оптимізації виробничих планів, управління запасами або визначення оптимальних обсягів виробництва продукції.

В умовах невизначеності та ризику особливого значення набувають методи аналізу ризиків. До них належать метод сценарного аналізу, який передбачає розробку кількох можливих варіантів розвитку подій, а також метод дерева рішень, що дозволяє оцінити наслідки кожної альтернативи з урахуванням ймовірностей їх реалізації. Такі методи сприяють зниженню невизначеності та дозволяють приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Крім того, важливим інструментом є метод експертних оцінок, який базується на використанні знань і досвіду фахівців. Цей метод особливо ефективний у ситуаціях, коли відсутні достатні статистичні дані або неможливо застосувати формалізовані методи аналізу. У практиці діяльності ПрАТ «Оболонь» експертні оцінки можуть використовуватися при прийнятті стратегічних рішень, зокрема щодо впровадження нових продуктів або виходу на нові ринки. Для підвищення ефективності управління підприємством доцільним є використання сучасних методичних підходів до оптимізації процесу прийняття управлінських рішень, характеристику яких наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Методичні підходи до оптимізації процесу прийняття управлінських рішень

Методичний підхід	Сутність підходу	Основні інструменти	Переваги застосування	Особливості використання на ПрАТ «Оболонь»
1	2	3	4	5
Системний підхід	Розгляд підприємства як цілісної взаємопов'язаної системи	Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, системний аналіз	Забезпечує комплексність управлінських рішень	Дозволяє узгоджувати виробничі, фінансові та логістичні процеси

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4	5
Процесний підхід	Орієнтація на оптимізацію бізнес-процесів підприємства	Моделювання процесів, регламентація процедур	Підвищення ефективності діяльності та зниження витрат	Сприяє оптимізації виробничих і збутових процесів
Ризик-орієнтований підхід	Урахування ризиків на всіх етапах прийняття рішень	SWOT-аналіз, сценарний аналіз, оцінка ризиків	Зниження рівня невизначеності	Дає можливість мінімізувати виробничі та ринкові ризики
Ситуаційний підхід	Вибір методів управління залежно від конкретної ситуації	Експертні оцінки, аналіз альтернатив	Гнучкість у прийнятті рішень	Забезпечує адаптацію до змін ринкового середовища
Економіко-математичний підхід	Використання математичних моделей для обґрунтування рішень	Лінійне програмування, статистичний аналіз	Підвищення точності управлінських рішень	Використовується для оптимізації обсягів виробництва та витрат
Інформаційно-аналітичний підхід	Використання сучасних інформаційних систем та аналітики	ERP-системи, системи підтримки прийняття рішень	Підвищення швидкості обробки інформації	Сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень

Джерело: складено автором за даними [6,20,21,26,31,37]

Таким чином, використання сучасних методичних підходів дозволяє підвищити обґрунтованість, оперативність та ефективність управлінських рішень. Для ПрАТ «Оболонь» найбільш важливими є ризик-орієнтований, процесний та інформаційно-аналітичний підходи, що забезпечують адаптацію підприємства до умов невизначеності та високої конкуренції.

Сучасні інформаційні технології також відіграють важливу роль у процесі оптимізації управлінських рішень. Зокрема, системи підтримки прийняття рішень

(Decision Support Systems) дозволяють обробляти великі обсяги інформації, моделювати різні сценарії та оцінювати ефективність альтернативних варіантів. Використання таких систем сприяє підвищенню швидкості та точності прийняття рішень, що є критично важливим в умовах динамічного ринкового середовища.

Важливим напрямом оптимізації є впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління. Відповідно до міжнародного стандарту ISO 31000[6], ефективне управління ризиками передбачає інтеграцію процесу оцінки ризиків у всі етапи прийняття управлінських рішень. Це дозволяє не лише мінімізувати можливі втрати, а й використовувати ризики як джерело нових можливостей для розвитку підприємства.

Окрім зазначених методів, важливу роль відіграє бенчмаркінг – процес порівняння показників діяльності підприємства з найкращими практиками інших компаній. Застосування цього інструменту дозволяє виявити резерви підвищення ефективності та впровадити інноваційні підходи до управління. Для ПрАТ «Оболонь» це може означати аналіз досвіду провідних міжнародних виробників напоїв.

Не менш важливим є використання процесного підходу до управління, який передбачає оптимізацію бізнес-процесів підприємства. Це дозволяє зменшити витрати, підвищити продуктивність праці та забезпечити більш ефективне прийняття управлінських рішень. У діяльності ПрАТ «Оболонь» це стосується оптимізації виробничих, логістичних та збутових процесів.

У процесі оптимізації прийняття управлінських рішень важливе значення має не лише використання окремих методів аналізу, але й визначення особливостей їх практичного застосування, функціонального призначення та результативності. Кожен із методів управлінського аналізу виконує окрему роль у системі обґрунтування рішень та дозволяє оцінити певні аспекти діяльності підприємства в умовах ризику та невизначеності.

Одним із найбільш поширених інструментів є SWOT-аналіз, який використовується для комплексної оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Основною метою його застосування є виявлення

сильних і слабких сторін підприємства, а також визначення можливостей і загроз зовнішнього середовища [8]. За допомогою цього методу аналізуються конкурентні позиції підприємства, рівень його ресурсного забезпечення, ринкові перспективи та потенційні ризики. Результатом використання SWOT-аналізу є формування стратегічних напрямів розвитку та обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для ПрАТ «Оболонь» SWOT-аналіз використовується при оцінці ринкових позицій підприємства, розробці нових видів продукції та визначенні перспектив розширення ринків збуту.

Важливим методом аналізу в умовах невизначеності є сценарний аналіз, сутність якого полягає у формуванні кількох можливих варіантів розвитку подій залежно від впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Основною метою цього методу є прогнозування наслідків різних управлінських рішень та оцінка можливих ризиків. Сценарний аналіз дозволяє дослідити вплив економічних, фінансових, логістичних та ринкових факторів на діяльність підприємства. У результаті його застосування керівництво підприємства отримує можливість підготувати альтернативні варіанти управлінських дій та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Для ПрАТ «Оболонь» сценарний аналіз може бути ефективним при прогнозуванні змін споживчого попиту, коливань вартості сировини або змін конкурентного середовища.

Метод експертних оцінок використовується у випадках, коли відсутня достатня кількість статистичних даних або ситуація характеризується високим рівнем невизначеності. Основною метою застосування цього методу є отримання професійної оцінки певної проблеми на основі знань і практичного досвіду фахівців. Метод дозволяє аналізувати перспективи розвитку підприємства, оцінювати ризики впровадження нових проєктів та визначати найбільш доцільні альтернативи управлінських рішень. Результатом застосування експертних оцінок є формування обґрунтованих рекомендацій щодо вибору управлінських дій. На ПрАТ «Оболонь» цей метод може застосовуватися під час прийняття рішень щодо модернізації виробництва, запуску нової продукції або реалізації інвестиційних проєктів.

Суттєве значення у процесі обґрунтування управлінських рішень мають економіко-математичні методи, які базуються на використанні математичних моделей, статистичних розрахунків і прогнозування. Основною метою їх використання є визначення оптимального варіанта управлінського рішення за наявності певних ресурсних обмежень. За допомогою цих методів аналізуються виробничі витрати, фінансові показники, рівень рентабельності, ефективність використання ресурсів та прогнозні результати діяльності підприємства. Результатом застосування економіко-математичних методів є підвищення точності управлінських рішень і мінімізація ризику помилкових дій. Для ПрАТ «Оболонь» такі методи можуть використовуватися при плануванні обсягів виробництва, оптимізації логістичних процесів і прогнозуванні фінансових результатів.

У сучасних умовах важливу роль відіграють системи підтримки прийняття управлінських рішень, які забезпечують автоматизацію процесу аналізу інформації та моделювання альтернативних варіантів рішень. Метою використання таких систем є підвищення оперативності та обґрунтованості управлінських рішень. Вони дозволяють аналізувати великі обсяги інформації, оцінювати ризики, прогнозувати результати та формувати аналітичні звіти. Результатом застосування інформаційно-аналітичних систем є підвищення ефективності управління підприємством і скорочення часу на прийняття рішень. Для ПрАТ «Оболонь» використання сучасних інформаційних технологій є важливим фактором забезпечення ефективного управління виробничими, фінансовими та логістичними процесами.

Таким чином, методичний інструментарій аналізу та обґрунтування управлінських рішень включає комплекс взаємопов'язаних методів, які дозволяють оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, проаналізувати можливі ризики, визначити альтернативні варіанти дій та обрати найбільш ефективне управлінське рішення. Використання сучасних методів аналізу сприяє підвищенню якості управління та забезпечує адаптацію підприємства до умов невизначеності та ризику.

З цього випливає що, оптимізація процесу прийняття управлінських рішень передбачає використання комплексу взаємопов'язаних методів та інструментів, що охоплюють як якісні, так і кількісні підходи. Їх застосування дозволяє підвищити ефективність управління підприємством, знизити рівень ризиків і забезпечити досягнення стратегічних цілей. Для ПрАТ «Оболонь» впровадження сучасних методів оптимізації управлінських рішень є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в умовах невизначеності та ризику.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної бакалаврської роботи було здійснено комплексне теоретико-методичне дослідження засад прийняття управлінських рішень в умовах високої невизначеності та ризику. За результатами опрацювання наукової літератури та міжнародних стандартів менеджменту обґрунтовано сутність та інтегруючу роль управлінських рішень як центрального елемента та рушійної сили всієї системи менеджменту організації. Управлінське рішення визначено не просто як одноразовий акт вибору альтернативи, а як динамічний, свідомий та інтелектуальний процес, спрямований на вирішення конкретних проблем або реалізацію ринкових можливостей підприємства. Доведено, що саме через механізм прийняття рішень забезпечується практична взаємодія та взаємозв'язок базових функцій управління – планування, організації, мотивації та контролю. Встановлено, що для великих промислових підприємств якість рішень є головним чинником виживання, збереження конкурентоспроможності та забезпечення стабільного функціонування організації.

Також досліджено сутнісні характеристики та діалектичний взаємозв'язок категорій «невизначеність» та «ризик». Визначено, що невизначеність виступає первинною об'єктивною передумовою виникнення ризиків і характеризується браком, неповнотою або відсутністю достовірної інформації про стан внутрішнього та зовнішнього середовища. У свою чергу, ризик розглядається як формалізована,

кількісно та якісно вимірювана невизначеність, яка відображає ймовірність відхилення фактичних результатів діяльності від запланованих очікувань, що може призвести як до втрат, так і до додаткових вигод. Систематизовано ключові види ризиків (виробничі, фінансові, ринкові, інвестиційні та операційні) та доведено, що побудова ефективної системи ризик-менеджменту, зокрема за принципами міжнародного стандарту ISO 31000, дозволяє трансформувати деструктивну невизначеність у контрольовані параметри, суттєво підвищуючи адаптивність підприємства до кризових явищ.

У процесі дослідження також було узагальнено та систематизовано сучасний методичний інструментарій аналізу, моделювання та обґрунтування управлінських рішень. Визначено основні методи, які використовуються у процесі прийняття рішень, зокрема SWOT-аналіз, традиційний економічний аналіз, експертні методи, сценарний підхід, методи прогнозування та ризик-аналізу. Дослідження показало, що ізольоване використання одного з методів не здатне забезпечити належну якість управління в умовах нестабільності, тому лише синергетичне поєднання якісних і кількісних методів аналізу із сучасними інформаційно-аналітичними технологіями, такими як системи підтримки прийняття рішень та ERP-системи, дозволяє підвищити якість управлінських рішень, знизити рівень невизначеності та мінімізувати негативний вплив ризиків на діяльність підприємства. Крім того, у розділі було сформовано надійну теоретичну основу для подальшого аналізу системи прийняття управлінських рішень на ПрАТ «Оболонь» та розробки практичних заходів щодо її оптимізації на основі цифрової модернізації інформаційного середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ПРАКТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Аналіз системи прийняття управлінських рішень на ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» є одним із найбільших підприємств харчової промисловості України та займає провідні позиції на ринку пивобезалкогольної продукції. Підприємство здійснює виробництво пива, безалкогольних напоїв, мінеральної води, сидру та іншої продукції, а також активно розвиває експортну діяльність. Значні масштаби діяльності підприємства обумовлюють необхідність формування ефективної системи управління та прийняття управлінських рішень, здатної забезпечити стабільність функціонування підприємства в умовах ризику та невизначеності.

Система прийняття управлінських рішень на ПрАТ «Оболонь» базується на поєднанні стратегічного, тактичного та оперативного управління. Управлінські рішення приймаються на основі фінансово-економічного аналізу, внутрішньої звітності, оцінки виробничих показників та результатів діяльності структурних підрозділів підприємства. Водночас в умовах нестабільного зовнішнього середовища зростає значення швидкості обробки інформації, координації між підрозділами та ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення процесу управління.

Ефективність діючої системи менеджменту та якість раніше ухвалених рішень безпосередньо відображаються на результативності діяльності компанії, динаміку ключових фінансово-економічних показників якої наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2023–2025 роки

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	10763029	12784480	13645000	+2881971
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	7398205	9800435	10834860	+3436655
Валовий прибуток, тис. грн	2284110	2956045	2810140	+526030
Чистий прибуток, тис. грн	1831590	1248255	1003830	-827760
Рентабельність продажів, %	6,60	9,79	7,36	+0,76
Частка собівартості у доході, %	79,69	76,83	79,40	–0,29

Джерело: складено автором за даними [34,35,36,37]

Проведений аналіз свідчить про позитивну динаміку чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь». У 2025 році чистий дохід підприємства становив 13645000 тис. грн, що на 2881971 тис. грн більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про збереження стабільних позицій підприємства на ринку та

ефективну реалізацію продукції навіть в умовах складного економічного середовища.

Водночас аналіз показує суттєве зростання собівартості реалізованої продукції. У 2025 році собівартість становила 10834860 тис. грн, що на 3436655 тис. грн більше порівняно з 2023 роком. Основними причинами такого зростання є підвищення вартості сировини, енергетичних ресурсів, логістичних витрат та загальне зростання витрат на виробництво продукції. Зростання собівартості негативно впливає на фінансові результати підприємства та потребує посилення контролю за витратами.

Аналіз чистого прибутку показав, що у 2024 році підприємство отримало максимальний фінансовий результат – 1248255 тис. грн. Проте у 2025 році чистий прибуток зменшився до 1003830 тис. грн, що свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства внаслідок зростання витрат. Незважаючи на збільшення обсягів реалізації продукції, темпи зростання витрат перевищують темпи зростання доходів, що негативно впливає на рівень прибутковості підприємства.

Показник рентабельності продажів також підтверджує тенденцію до зниження ефективності діяльності підприємства. Якщо у 2024 році рентабельність продажів становила 9,79%, то у 2025 році вона знизилась до 7,36%. Це свідчить про необхідність підвищення ефективності управління витратами та вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень.

Для більш наочного відображення тенденцій зміни фінансових показників доцільно подати динаміку чистого доходу, собівартості та чистого прибутку підприємства у вигляді рисунка.

Для більш наочного відображення тенденцій зміни фінансових показників та проведення порівняльного аналізу темпів зростання доходів і витрат підприємства, доцільно подати графічний матеріал, який наведено на рисунку 2.1.

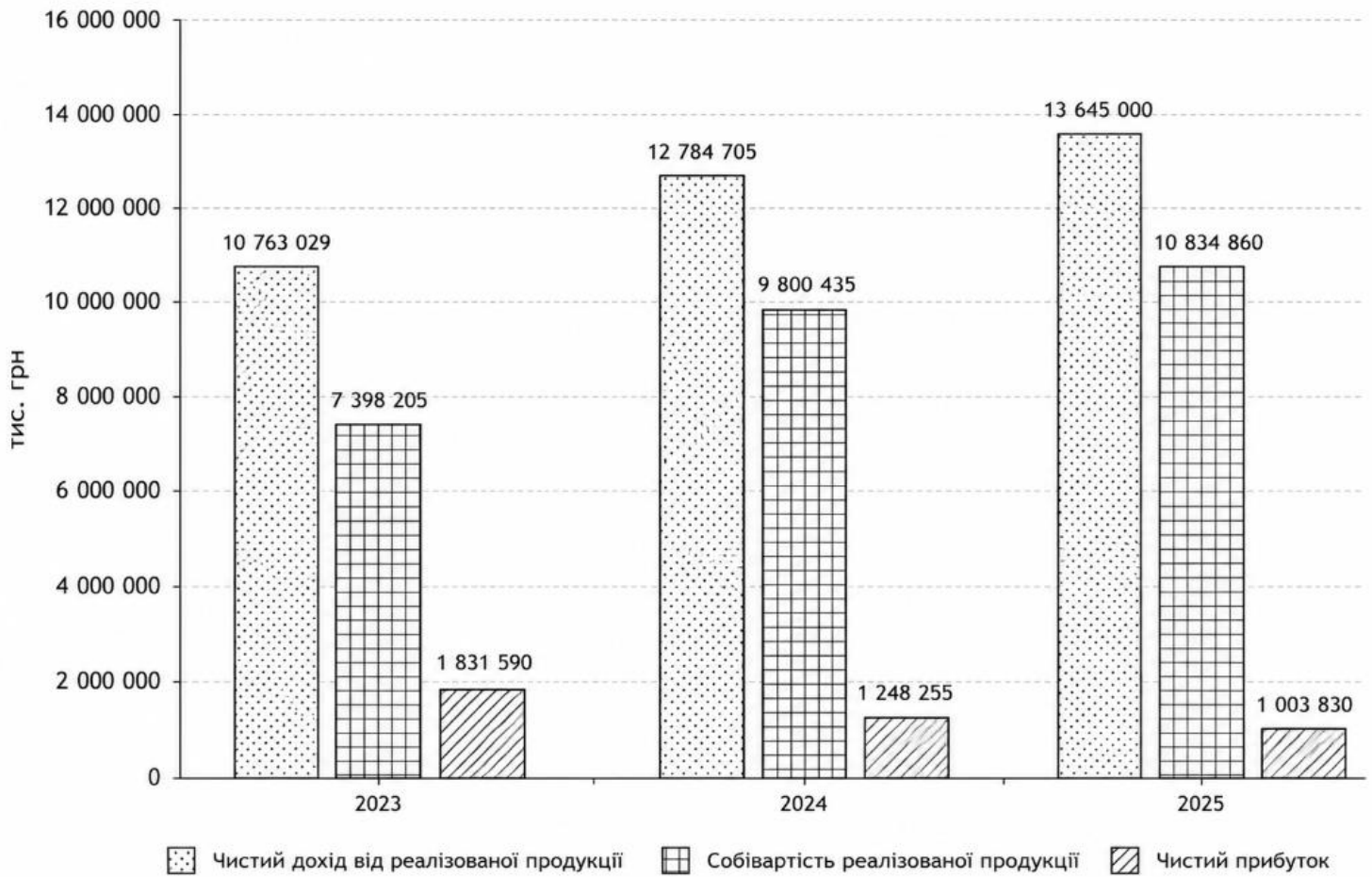


Рисунок 2.1 – Динаміка основних фінансових показників ПрАТ «Оболонь» за 2023–2025 роки

Джерело: складено автором за даними [34,35,36,37]

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що система прийняття управлінських рішень на ПрАТ «Оболонь» загалом забезпечує стабільне функціонування підприємства та підтримання конкурентних позицій на ринку. Однак в умовах ризику та невизначеності підприємство потребує підвищення оперативності управління, вдосконалення інформаційно-аналітичної підтримки та посилення контролю за витратами.

Важливою проблемою є необхідність швидкої обробки значного обсягу інформації, що формується у виробничій, фінансовій, логістичній та збутовій діяльності підприємства. Недостатня інтеграція окремих інформаційних потоків може призводити до дублювання інформації, затримок у формуванні управлінської звітності та ускладнення процесу прийняття управлінських рішень.

Оцінка внутрішнього потенціалу підприємства та визначення пріоритетних напрямів адаптації системи менеджменту до чинників ризику здійснюється за допомогою матриці SWOT-аналізу, результати якого наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз процесу прийняття управлінських рішень
ПрАТ «Оболонь» в умовах невизначеності та ризику

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Відомий бренд та стійкі ринкові позиції	Висока залежність від вартості сировини та енергоносіїв
Значний досвід діяльності на ринку напоїв	Значні витрати на логістику та виробництво
Наявність сучасних виробничих потужностей	Потреба у постійному оновленні обладнання
Широкий асортимент продукції	Часткова залежність від сезонності попиту
Розвинена система збуту продукції	Високий рівень конкуренції на ринку
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення асортименту продукції	Нестабільність економічної ситуації
Вихід на нові ринки збуту	Зростання цін на сировину та паливо
Використання цифрових технологій управління	Посилення конкурентного тиску
Удосконалення системи управління ризиками	Зміни споживчих уподобань
Підвищення ефективності логістичних процесів	Перебої у постачанні ресурсів

Джерело: складено автором за даними [16,18,33,34,35,37]

У сучасних умовах ефективність діяльності великих підприємств значною мірою залежить від рівня цифровізації управлінських процесів. Для ПрАТ

«Оболонь» актуальним є не впровадження нової ERP-системи, а модернізація та вдосконалення наявної системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління. Це дозволить підвищити оперативність отримання управлінської інформації, покращити координацію між структурними підрозділами та забезпечити більш ефективний контроль за витратами підприємства.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про необхідність удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на ПрАТ «Оболонь» шляхом модернізації інформаційно-аналітичної системи управління підприємством. Саме це стане основним напрямом оптимізації діяльності підприємства у наступному підрозділі дипломної роботи.

2.2. Розробка заходів щодо оптимізації процесу прийняття управлінських рішень

Результати проведеного у підрозділі 2.1 аналізу показали, що ПрАТ «Оболонь» демонструє стабільне зростання обсягів реалізації продукції та зберігає конкурентні позиції на ринку. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції у 2025 році зріс на 2881971 тис. грн порівняно з 2023 роком. Водночас негативною тенденцією є суттєве зростання собівартості реалізованої продукції, яка за аналогічний період збільшилась на 3436655 тис. грн. Це свідчить про необхідність підвищення ефективності управління витратами та вдосконалення системи прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Крім того, аналіз фінансових результатів показав, що після зростання чистого прибутку у 2024 році до 1248255 тис. грн у 2025 році спостерігалось його зниження до 1003830 тис. грн. Однією з причин такої ситуації є збільшення виробничих та логістичних витрат, а також недостатня оперативність інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів. В умовах нестабільного ринкового середовища швидкість отримання та обробки управлінської інформації стає одним із ключових факторів ефективності діяльності підприємства.

Для ПрАТ «Оболонь», як великого виробничого підприємства, особливого значення набуває якість координації між структурними підрозділами. Значний обсяг виробничої, фінансової, логістичної та збутової інформації потребує високого рівня інтеграції та оперативного аналізу. Недостатня швидкість обміну інформацією між окремими підрозділами може призводити до затримок у прийнятті управлінських рішень, дублювання інформації, помилок у плануванні та ускладнення контролю за витратами.

У сучасних умовах розвитку цифрових технологій одним із найбільш ефективних напрямів підвищення якості управління є модернізація ERP-системи підприємства та вдосконалення інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень. Для ПрАТ «Оболонь» доцільним є не впровадження нової ERP-системи, а саме розширення функціональних можливостей наявної системи управління шляхом інтеграції сучасних аналітичних інструментів, автоматизації управлінської звітності та підвищення ефективності контролю за витратами.

Основною метою модернізації ERP-системи є створення єдиного інтегрованого інформаційного середовища, яке забезпечить оперативний доступ керівництва підприємства до актуальної управлінської інформації. Це дозволить підвищити швидкість прийняття управлінських рішень, покращити координацію між структурними підрозділами та забезпечити більш ефективне планування діяльності підприємства.

Найбільш доцільним напрямом удосконалення системи управління ПрАТ «Оболонь» є модернізація наявної ERP-системи шляхом інтеграції ВІ-аналітики (Business Intelligence). Для великого виробничого підприємства особливого значення набуває швидкість обробки інформації та можливість оперативного контролю фінансових і виробничих показників. Використання ВІ-аналітики дозволяє перетворити значний масив даних підприємства у зручну систему управлінської аналітики, необхідну для прийняття ефективних управлінських рішень.

Основною метою інтеграції ВІ-аналітики є автоматизація процесу формування управлінської звітності та створення єдиного інформаційного

середовища для керівництва підприємства. У межах модернізації ERP-системи доцільним є впровадження інтерактивних аналітичних панелей (дашбордів), які дозволять у режимі реального часу контролювати витрати підприємства, динаміку продажів, фінансові результати, логістичні показники та ефективність використання ресурсів.

Крім того, використання BI-інструментів забезпечить можливість автоматичного виявлення відхилень від планових показників та своєчасного реагування на потенційні ризики. Це дозволить підвищити оперативність прийняття управлінських рішень, покращити координацію між структурними підрозділами та мінімізувати вплив людського фактора під час обробки інформації.

Важливим результатом модернізації ERP-системи стане також підвищення ефективності контролю собівартості продукції. З огляду на те, що собівартість реалізованої продукції ПрАТ «Оболонь» у 2025 році зростає на 3436655 тис. грн порівняно з 2023 роком, підприємство потребує більш ефективних інструментів управління витратами. Інтеграція BI-аналітики дозволить оперативно аналізувати структуру витрат, виявляти найбільш витратні напрями діяльності та забезпечити більш точне планування ресурсів підприємства.

Очікується, що модернізація ERP-системи та інтеграція BI-аналітики сприятимуть підвищенню якості управлінських рішень, зниженню рівня управлінських ризиків, скороченню непродуктивних витрат та покращенню фінансових результатів діяльності ПрАТ «Оболонь».

Модернізація ERP-системи також дозволить покращити процес прогнозування та планування діяльності підприємства. Використання сучасних аналітичних інструментів забезпечить можливість більш точного прогнозування витрат, обсягів виробництва, попиту на продукцію та фінансових результатів діяльності підприємства. Це особливо важливо в умовах ризику та невизначеності, коли ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Очікується, що модернізація ERP-системи сприятиме:

1. підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень;

2. покращенню інформаційного забезпечення управління;
3. підвищенню ефективності контролю за витратами;
4. скороченню дублювання інформації;
5. підвищенню ефективності координації між структурними підрозділами;
6. зниженню рівня управлінських ризиків;
7. покращенню фінансових результатів діяльності підприємства.

Комплексна цифровізація та перебудова інформаційних потоків компанії вимагає чіткої структуризації етапів, цілей та очікуваних результатів, логіко-структурну схему та взаємозв'язок елементів яких наведено на рисунку 2.2.



Рисунок. 2.2 – Механізм оптимізації процесу прийняття управлінських рішень на ПрАТ «Оболонь» шляхом модернізації ERP-системи

Джерело: складено автором за даними [17,34,35]

Модернізація ERP-системи також позитивно вплине на ефективність стратегічного планування діяльності підприємства. Система дозволить формувати

більш точні прогнози, здійснювати комплексний аналіз показників діяльності та забезпечити ефективний контроль виконання стратегічних цілей підприємства. Завдяки цьому керівництво ПрАТ «Оболонь» зможе приймати більш обґрунтовані управлінські рішення та підвищити ефективність використання ресурсів підприємства.

Впровадження сучасних аналітичних інструментів справляє багатоаспектний вплив на функціональні підсистеми організації, узагальнені переваги від реалізації яких наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Переваги модернізації ERP-системи на ПрАТ «Оболонь»

Напрямок впливу	Результат модернізації ERP-системи
Управління витратами	Підвищення контролю за витратами та зниження собівартості продукції
Управління інформацією	Формування єдиного інформаційного середовища
Логістична діяльність	Оптимізація постачання, складування та збуту продукції
Прийняття рішень	Підвищення оперативності та обґрунтованості управлінських рішень
Управління ризиками	Підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища
Фінансові результати	Підвищення прибутковості та ефективності діяльності

Джерело: складено автором за даними [34,35]

Таким чином, результати проведеного дослідження свідчать про необхідність модернізації ERP-системи ПрАТ «Оболонь» як основного напрямку оптимізації процесу прийняття управлінських рішень. Запропонований захід дозволить підвищити ефективність управління підприємством, забезпечити більш оперативне прийняття управлінських

рішень та створити умови для покращення фінансових результатів діяльності підприємства в умовах ризику та невизначеності.

2.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від швидкості обробки інформації, якості управлінських рішень та здатності підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Для ПрАТ «Оболонь» проблема підвищення ефективності управління є особливо актуальною, оскільки підприємство функціонує в умовах високої конкуренції, нестабільності ринку та постійного зростання виробничих витрат. Саме тому у попередньому підрозділі було запропоновано модернізації ERP-системи як основного заходу оптимізації процесу прийняття управлінських рішень.

Для обґрунтування доцільності запропонованого заходу необхідно оцінити його економічну ефективність та визначити очікуваний вплив на результати діяльності ПрАТ «Оболонь». Оцінка ефективності удосконалення ERP-системи базується на аналізі фінансової звітності підприємства за 2023-2025 роки та передбачає визначення можливого скорочення витрат, покращення фінансових результатів і підвищення ефективності управління підприємством.

Проведений аналіз показав, що у 2025 році собівартість реалізованої продукції ПрАТ «Оболонь» становила 10834860 тис. грн, що на 1034425 тис. грн більше порівняно з 2024 роком. Зростання собівартості продукції негативно впливає на фінансові результати підприємства та свідчить про необхідність підвищення ефективності управління витратами. Водночас чистий прибуток підприємства у 2025 році становив 1003830 тис. грн, що на 244425 тис. грн менше порівняно з 2024 роком. Це свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства та необхідність удосконалення системи управління.

Модернізація ERP-системи дозволяє автоматизувати основні бізнес-процеси підприємства, підвищити ефективність контролю за використанням ресурсів та

скоротити окремі види витрат. У міжнародній практиці використання ERP-систем забезпечує скорочення операційних витрат у межах 1-3%.

У даному дослідженні використовується консервативний підхід, відповідно до якого очікуване скорочення витрат становитиме 1% від собівартості реалізованої продукції.

Розрахунок очікуваної економії витрат здійснюється за формулою:

$$EB = C \times \frac{P}{100} \quad (2.1)$$

де:

Ев – економія витрат;

С – собівартість реалізованої продукції;

Р – очікуваний відсоток скорочення витрат.

Підставивши відповідні значення, отримаємо:

$$EB = 10\,834\,860 \times \frac{1}{100} = 108\,348,6 \text{ тис. грн}$$

Отже, очікуване скорочення витрат підприємства внаслідок впровадження ERP-системи може становити приблизно 108349 тис. грн, або близько 108,3 млн грн на рік.

Основний економічний ефект від впровадження ERP-системи формується за рахунок:

1. оптимізації управління запасами;
2. скорочення логістичних витрат;
3. підвищення ефективності контролю за витратами;
4. зменшення дублювання управлінських функцій;
5. автоматизації процесів обробки інформації;
6. підвищення оперативності прийняття управлінських рішень.

Крім прямого скорочення витрат, ERP-система забезпечує покращення координації між структурними підрозділами підприємства та формування єдиного

інформаційного середовища. Це дозволяє керівництву підприємства оперативно отримувати актуальну інформацію щодо фінансових результатів, стану запасів, виробничих процесів та логістичної діяльності.

Для оцінки впливу ERP-системи на фінансові результати підприємства доцільно визначити прогнозований чистий прибуток після впровадження системи. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$\text{Пп} = \text{Пч} + \text{Ев} \quad (2.2)$$

де:

Пп – прогнозований прибуток після впровадження ERP-системи;

Пч – поточний чистий прибуток підприємства;

Ев – очікувана економія витрат.

Згідно з фінансовою звітністю ПрАТ «Оболонь», чистий прибуток підприємства у 2025 році становив 1003830 тис. грн, тоді прогнозований прибуток після впровадження ERP-системи становитиме:

$$1\,003\,830 \text{ тис. грн} + 108\,349 = 1\,112\,179 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, прогнозований чистий прибуток ПрАТ «Оболонь» після модернізації ERP-системи може становити приблизно 1112179 тис. грн, що на 10,8% більше порівняно з фактичним показником 2025 року.

Для більш повної оцінки ефективності запропонованого заходу доцільно також визначити зміну рівня рентабельності діяльності підприємства. Рентабельність продажів розраховується за формулою:

$$P = \frac{\text{Пч}}{\text{ЧД}} \times 100\% \quad (2.3)$$

де:

P – рентабельність продажів;

Пч – чистий прибуток;

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції.

За даними фінансової звітності ПрАТ «Оболонь», чистий дохід від реалізації продукції у 2025 році становив приблизно 13645000 тис. грн.

Тоді фактичний рівень рентабельності становить:

$$p_1 = \frac{1003830}{13645000} \times 100 = 7,36\%$$

Після впровадження ERP-системи прогнозований рівень рентабельності становитиме:

$$p_1 = \frac{1112179}{13645000} \times 100 = 8,15\%$$

Отже, очікуване підвищення рентабельності продажів становитиме:

$$8,15\% - 7,36\% = 0,79\%$$

Обґрунтування доцільності капіталовкладень у модернізацію цифрової інфраструктури потребує зіставлення фактичних та прогнозних фінансових результатів, оцінку та порівняльну характеристику яких наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Оцінка економічної ефективності модернізації ERP-системи на ПрАТ «Оболонь»

Показник	До модернізації ERP	Після модернізації ERP	Відхилення
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	10834860	10726511	–108349
Чистий прибуток, тис. грн	1003830	1112179	+108349
Рентабельність продажів, %	7,36	8,15	+0,79
Рівень автоматизації	Частковий	Комплексний	Покращення
Швидкість обробки інформації	Середня	Висока	Підвищення оперативності

Джерело: складено автором за даними [34,35,36,37]

Важливим результатом модернізації ERP-системи є також зниження рівня управлінських ризиків. Завдяки автоматизації обробки інформації та підвищенню

точності аналітичних даних зменшується ймовірність виникнення помилок під час прийняття управлінських рішень. Крім того, система забезпечує можливість оперативного моніторингу фінансових показників та швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

Не менш важливим є стратегічний ефект від модернізації ERP-системи. Підприємство отримує можливість більш ефективного планування діяльності, прогнозування фінансових результатів та контролю виконання стратегічних цілей. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» та зміцненню його позицій на ринку.

Таким чином, результати проведених розрахунків свідчать про доцільність удосконалення ERP-системи на ПрАТ «Оболонь». Запропонований захід дозволить підвищити ефективність процесу прийняття управлінських рішень, забезпечити скорочення витрат підприємства, покращити фінансові результати діяльності та підвищити адаптивність підприємства до умов ризику та невизначеності.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи було проведено аналіз системи прийняття управлінських рішень на ПрАТ «Оболонь» та досліджено основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства за 2023–2025 роки. Результати аналізу показали, що підприємство зберігає стабільні позиції на ринку та демонструє зростання чистого доходу від реалізації продукції. Водночас було встановлено тенденцію до зростання собівартості продукції, операційних витрат та зниження рівня рентабельності діяльності. Проведене дослідження дозволило визначити основні проблеми у системі управління підприємством, зокрема недостатню оперативність обробки інформації, складність координації між структурними підрозділами та необхідність підвищення ефективності контролю за витратами.

У процесі аналізу було встановлено, що в умовах ризику та невизначеності ефективність діяльності ПрАТ «Оболонь» значною мірою залежить від швидкості та обґрунтованості управлінських рішень. Виявлено, що значний обсяг виробничих, фінансових і логістичних процесів потребує більш високого рівня

автоматизації та інтеграції інформаційних потоків. Це дозволило обґрунтувати необхідність удосконалення процесу прийняття управлінських рішень шляхом модернізації сучасних цифрових технологій управління.

За результатами проведеного дослідження як основний напрям оптимізації процесу прийняття управлінських рішень було запропоновано удосконалення ERP-системи. Встановлено, що підвищення ефективності ERP-системи дозволить автоматизувати основні бізнес-процеси підприємства, підвищити ефективність управління витратами, покращити інформаційне забезпечення управління та забезпечити більш оперативне прийняття управлінських рішень. Крім того, модернізації ERP-системи сприятиме оптимізації логістичних процесів, підвищенню ефективності використання ресурсів та покращенню координації діяльності структурних підрозділів підприємства.

У підрозділі 2.3 було здійснено оцінку ефективності запропонованого заходу. Проведені розрахунки показали, що модернізація ERP-системи може забезпечити скорочення витрат підприємства приблизно на 1%, що для ПрАТ «Оболонь» становить близько 108,3 млн грн на рік. Також очікується підвищення рівня рентабельності, покращення фінансових результатів діяльності підприємства та зниження рівня управлінських ризиків. Отже, результати проведеного дослідження підтверджують доцільність впровадження ERP-системи як ефективного інструменту оптимізації процесу прийняття управлінських рішень на ПрАТ «Оболонь».

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи було здійснено комплексне теоретико-методичне обґрунтування та розроблено практичні прикладні рекомендації щодо оптимізації процесу прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику на прикладі ПрАТ «Оболонь».

На основі теоретичного аналізу сутності управлінських рішень було доведено їх фундаментальну роль як інтеграційного ядра в загальній системі менеджменту сучасного підприємства. Встановлено, що ефективне досягнення стратегічних і оперативних цілей організації безпосередньо залежить від якості та послідовності виконання кожного з ключових етапів управлінського циклу – від первинної діагностики проблеми до фінального контролю результатів. За сучасних умов господарювання, які характеризуються динамічністю та агресивністю ринкового середовища, визначальними критеріями якості таких рішень стають їхня висока оперативність, наукова обґрунтованість та адаптивність до змін.

Грунтовний аналіз впливу факторів ризику та невизначеності засвідчив, що вони виступають невід’ємними характеристиками функціонування вітчизняного бізнесу в кризових умовах та під час воєнного стану. На основі глибокого вивчення класифікації ключових загроз було обґрунтовано, що побудова ефективної системи ризик-менеджменту, зокрема за міжнародними стандартами ISO 31000, мінімізує деструктивний вплив зовнішнього середовища, трансформує непередбачувану невизначеність у вимірювані й контрольовані ризики та забезпечує загальну фінансову стійкість фірми. При цьому узагальнення сучасного методичного інструментарію дозволило виділити найбільш релевантні підходи до оптимізації управлінського процесу, серед яких особливе місце посідають SWOT-аналіз, сценарне планування, фінансово-економічний аналіз та інструменти прогнозування. Доведено, що комплексна інтеграція цих методів у практику менеджменту суттєво знижує інформаційний дефіцит і створює надійний аналітичний фундамент для керівництва, мінімізуючи ймовірність управлінських помилок.

Практична діагностика фінансово-господарського стану ПрАТ «Оболонь» за період 2023-2025 років виявила амбівалентні тенденції в його діяльності. Корпорація демонструє стабільне зростання чистого доходу від реалізації продукції, який збільшився на 21,3% і досяг у 2025 році позначки у 13,74 млрд грн, що свідчить про високий ринковий потенціал та затребуваність товарів. Проте водночас спостерігається випереджаючий темп зростання собівартості реалізованої продукції, яка збільшилася на 1,87 млрд грн порівняно з 2023 роком, що спричинило падіння чистого прибутку до 1 млрд грн та зниження рентабельності продажів з 9,79% до 7,36%. Проведений фінансово-економічний аналіз чітко ідентифікував слабкі місця в існуючій системі менеджменту підприємства, а саме: брак оперативності під час обробки великих масивів інформації, наявність комунікаційних бар'єрів та дублювання функцій між автономними структурними підрозділами, а також недостатню жорсткість контролю над операційними витратами в умовах волатильності цін на сировину та енергоносії.

З метою подолання виявлених деструктивних чинників та оптимізації процесу прийняття управлінських рішень у роботі всебічно обґрунтовано необхідність модернізації інформаційного контуру підприємства шляхом інтеграції передової ERP-системи із сучасними інструментами BI-аналітики (Business Intelligence). Доведено, що формування єдиного цифрового простору дозволить ПрАТ «Оболонь» повністю ліквідувати часові затримки, автоматизувати аналітичні розрахунки, оптимізувати складську й транспортну логістику та озброїти топ-менеджмент інтерактивними дашбордами для моніторингу витрат у режимі реального часу, реалізуючи на практиці ризик-орієнтований підхід.

Фінальна оцінка прогностної ефективності запропонованого проєкту підтвердила його високу економічну та управлінську доцільність. Розрахунки, побудовані на основі консервативного підходу, показали, що оптимізація інформаційних потоків забезпечить скорочення операційних витрат підприємства лише на 1%, що трансформується для ПрАТ «Оболонь» у реальну щорічну економію собівартості в розмірі 108,35 млн грн. За таких умов прогностний чистий прибуток компанії зросте на 10,8% і становитиме понад 1,11 млрд грн, а рівень

рентабельності продажів підвищиться до 8,15%. Таким чином, результати дослідження повністю підтверджують правильність висунутої гіпотези, а запропоновані цифрові інструменти гарантують підприємству необхідну швидкість адаптації та фінансову стабільність в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. №436-IV. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
2. Про акціонерні товариства : Закон України від 27.07.2022 р. №2465-IX. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20>.
3. Про страхування : Закон України від 18.11.2021 р. № 1909-IX. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20>.
4. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. №254к/96-ВР. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
5. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. №435-IV. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.
6. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. – Geneva : International Organization for Standardization, 2018. – 16 с.
7. Koshelenko K. Management in Times of War: Leadership Examples from Ukraine's Government and Private Sector / K. Koshelenko. – 2024. – 180 с.
8. Porter M. Competitive Strategy / M. Porter. – New York: Free Press, 2008. – 432 с.
9. Development of the comprehensive method of situation management of project risks / T. Prokopenko et al. // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. – 2023. – Vol. 3, No.2. – С. 45–52.
10. Trofimov A. Decision-making in high-risk conditions / A. Trofimov, K. Miliutina // International Journal of Criminology and Sociology. – 2020. – Vol. 9. – С. 112–118.
11. Бажал Ю. М. Інноваційна економіка : навч. посіб. / Ю. М. Бажал. – Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2016. – 480 с.

12. Балабанова Л. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ : Професіонал, 2018. – 416 с.
13. Бланк І. А. Управління фінансовими ризиками / І. А. Бланк. – Київ : Ніка-Центр, 2011. – 600 с.
14. Бондарчук В. В. Методичні підходи до оцінки ризиків при прийнятті управлінських рішень / В. В. Бондарчук // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 52. – С. 55–61.
15. Буркальцева Д. Д. Управлінські рішення в системі забезпечення економічної безпеки держави : матеріали наук. конф. – Хмельницький: НАДПСУ, 2022. – URL: <https://dspace.nadpsu.edu.ua/handle/123456789/4849> (дата звернення: 15.05.2026).
16. Вербовський І. Стратегічне управління в умовах ризику та невизначеності / І. Вербовський // Economics. Management. Innovations. – 2024. – № 2. – С. 24-31.
17. Гіржев О. О. Методичні підходи до прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності / О. О. Гіржев, Т. Г. Мостенська // Інтелект ХХІ. – 2023. – № 1. – С. 60–64. – URL: https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2023/2023_1/12.pdf (дата звернення: 18.05.2026).
18. Голомозенко В. Ризик у управлінських рішеннях сучасної організації та методи його управління / В. Голомозенко, Ю. Стасюк // Challenges and Issues of Modern Science. – 2024. – Vol. 4. – С. 78–85.
19. Гончар О. І. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності / О. І. Гончар, І. Є. Журба // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 49. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-41>. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2426> (дата звернення: 12.05.2026).
20. Дубровін В. Системи підтримки прийняття управлінських рішень на підприємствах / В. Дубровін, Л. Дейнега, В. Лактіонов // Electrical Engineering and Power Engineering. – 2022. – № 3. – С. 44–51.

21. Дяченко О. П. Оптимізація управлінських рішень на підприємстві в умовах ризику / О. П. Дяченко // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 58. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-58-102>. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5476> (дата звернення: 14.05.2026).
22. Зарубіжна К. П. Оптимізація процесу прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Зарубіжна К. П. – Київ: КНУТД, 2022. – 245 с. – URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/20577> (дата звернення: 10.05.2026).
23. Інновації в управлінні та розвиток сучасних соціально-економічних систем: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів (Львів, 2024 р.). – Львів: ЛТЕУ, 2024. – С. 247–249. – URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/4_Mat_Mizhn_n_p_konf_m_v_i_stud/Z_2024.pdf#page=247 (дата звернення: 16.05.2026).
24. Коваленко О. В. Ризик та невизначеність як чинники впливу на процес прийняття управлінських рішень / О. В. Коваленко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2023. – URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=9682> (дата звернення: 11.05.2026).
25. Ковальчук Н. В. Сучасні підходи до прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику / Н. В. Ковальчук, А. В. Сур'як // Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. – Луцьк, 2023. – URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/23434> (дата звернення: 13.05.2026).
26. Кузьмін О. Є. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику: теоретичні аспекти / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. В. Муқан // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2022. – Т. 33 (72), № 1. – С. 36–42. – URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/33_72_1/8.pdf (дата звернення: 19.05.2026).

27. Махун А. П. Методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності / А. П. Махун // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 23 трав. 2023 р.). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. – С. 16–17. – URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279676> (дата звернення: 17.05.2026).
28. Машков В. Д. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності / В. Д. Машков, В. В. Прудников // Проблеми системного підходу в економіці. – 2023. – URL: <https://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/10058> (дата звернення: 15.05.2026).
29. Методичні вказівки до виконання магістерської роботи для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад.: Л. М. Михайлова та ін. – Харків: ДБТУ, 2023. – 54 с. – URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/bd53c77c-bca4-4d1f-8a6d-46c6caa58fde/content> (дата звернення: 14.05.2026).
30. Назаренко О. В. Формування стратегічних рішень підприємства в умовах динамічного середовища / О. В. Назаренко // Економіка та розвиток. – 2023. – URL: <https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1520> (дата звернення: 21.05.2026).
31. Овдіюк О. Організаційно-економічний механізм прийняття управлінських рішень на підприємствах харчової промисловості / О. Овдіюк // Economics. Management. Innovations. – 2025. – № 1. – С. 40-47.
32. Передерій В. Адаптація процесу прийняття рішень у системах управління / В. Передерій, Є. Борчик, В. Зосимов // Radio Electronics, Computer Science, Control. – 2024. – № 2. – С. 88-95.
33. ПрАТ «Оболонь»: офіційний сайт. – URL: <https://obolon.ua/> (дата звернення: 25.05.2026).
34. ПрАТ «Оболонь». Звіт про управління підприємства за 2023 рік. – Київ, 2024. – 25 с.

35. ПрАТ «Оболонь». Фінансова звітність підприємства за 2023 рік. – Київ, 2024. – Форма № 1, № 2.
36. ПрАТ «Оболонь». Фінансова звітність підприємства за 2024 рік. – Київ, 2025. – Форма № 1, № 2.
37. ПрАТ «Оболонь». Фінансова звітність підприємства за 2025 рік. – Київ, 2026. – Форма № 1, № 2.
38. Сазонов Р. Ризик-орієнтований підхід до підвищення ефективності діяльності підприємства / Р. Сазонов // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2025. – Вип. 215. – С. 34–41.
39. Соколь І. Стратегічне управління ризиками в умовах непередбачуваності / І. Соколь, О. Буковський, Р. Чубка // Ukrainian Journal of Applied Economics. – 2023. – Vol. 8, No. 4. – С. 102–109.
40. Теорія прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику: конспект лекцій / уклад. Н. В. Ковальчук. – Луцьк : ВНУ ім. Лесі Українки, 2023. – С. 22-29 URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/23337/1/KL%20TPURUN.pdf> (дата звернення: 11.05.2026).
41. Управління розвитком соціально-економічних систем: кол. монографія / за заг. ред. О. В. Ольшанського. – Харків : ХДУХТ, 2021. – 345 с. – URL: <https://books.google.com.ua/books?id=ioUHEAAAQBAJ> (дата звернення: 05.05.2026).
42. Фоміна О. Ризик-орієнтований підхід у стратегічному управлінні підприємством / О. Фоміна, С. Семенова // Business: Theory and Practice. – 2023. – Vol. 24. – С. 210–218.
43. Штефанич Д. А. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності: теорія та практика : монографія / Д. А. Штефанич. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/36481> (дата звернення: 15.05.2026)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід) за 2023 рік

Підприємство

ПрАТ "Оболонь"
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Коди
2024 02 26
05391057

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 763 029	8 661 928
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7 398 205)	(6 030 487)
Валовий:			
прибуток	2090	3 364 824	2 631 441
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	46 587	37 683
Адміністративні витрати	2130	(458 709)	(376 851)
Витрати на збут	2150	(670 728)	(542 663)
Інші операційні витрати	2180	(84 121)	(56 526)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	2 197 853	1 693 084
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	593	9 718
Інші фінансові доходи	2220	45 290	15 953
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	(22 209)	(122 418)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	11 209	(139 923)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	2 232 736	1 456 414
збиток	2295		
Дохід (Витрати) з податку на прибуток	2300	(401 146)	(258 448)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 831 590	1 197 966
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 831 590	1 197 966

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід) за 2024 рік

Підприємство

ПрАТ "Оболонь"
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Коди
2025 02 26
05391057

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року Перераховано (Прим. 32)
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 784 705	10 763 029
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(9 800 435)	(7 500 990)
Валовий:			
прибуток	2090	2 984 270	3 262 039
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	73 984	46 587
Адміністративні витрати	2130	(531 853)	(458 709)
Витрати на збут	2150	(956 097)	(670 728)
Інші операційні витрати	2180	(101 074)	(54 768)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	1 469 230	2 124 421
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	-	593
Інші фінансові доходи	2220	79 544	45 290
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	(1 690)	(22 209)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(6 506)	11 209
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 540 578	2 159 304
збиток	2295		
Дохід (Витрати) з податку на прибуток	2300	(292 323)	(383 307)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 248 255	1 775 997
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 248 255	1 775 997

ДОДАТОК В

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2025 рік

Підприємство

 ПрАТ "Оболонь"
(найменування)

 Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2026	02	26
05391057		

Форма № 2

Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13 737 297	12 784 705
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(10 834 860)	(9 800 435)
Валовий:			
прибуток	2090	2 902 437	2 984 270
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	77 897	73 984
Адміністративні витрати	2130	(622 721)	(531 853)
Витрати на збут	2150	(1 121 977)	(956 097)
Інші операційні витрати	2180	(84 846)	(101 074)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	1 150 790	1 469 230
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	55 436	79 544
Інші доходи	2240	44 631	-
Фінансові витрати	2250	(6 998)	(1 690)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	(6 506)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 243 859	1 540 578
збиток	2295		
Дохід (Витрати) з податку на прибуток	2300	(240 029)	(292 323)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 003 830	1 248 255
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 003 830	1 248 255