

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

ШЛЯХИ ПРИЙНЯТТЯ ОПТИМАЛЬНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
ПІДПРИЄМСТВА

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.868.01.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, групи 218-ЕП-Д23
спеціальності 051 «Економіка»
(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)



_____ Валерій РИГУН
(підпис)

Керівник: доцент, канд. екон. наук
Ірина ВОЛОВЕЛЬСЬКА

Рецензент: доцент, канд. екон. наук
Олена СЕМЕНЦОВА

2025

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук


_____ Володимир ДИКАНЬ

« ____ » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ Ригуну Валерію Юрійовичу

1 Тема «Шляхи прийняття оптимальних управлінських рішень підприємства»

керівник Воловельська Ірина Валеріївна, канд. екон. наук, доцент

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від «21» жовтня 2024 року № 24/24

2 Строк подання студентом закінченої роботи «01» січня 2025 року

3 Вихідні дані: Баланс (форма № 1) ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА» за 2020-2023 рр.

Звіт про фінансові результати (форма № 2) ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА» за 2020-

2023 рр

Звіт з праці ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА» за 2020-2023 рр.

Звіт про наявність та рух основних засобів ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА» за 2020-

2023 рр.

Звіт про рух грошових коштів ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА» за 2020-2023 рр.

Звіт про наявність та рух трудових ресурсів, структура працівників ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА» за 2020-2023 рр.

Науково-методична література

Періодичні видання

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Оптимальні управлінські рішення. Теоретичний аспект

2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА»

3 Підвищення конкурентоспроможності та прибутків підприємства за рахунок прийняття оптимальних рішень

5 Перелік графічного матеріалу

1 Мета, об'єкт та предмет дослідження

2 Класифікація управлінських рішень

3-7 Аналіз господарської діяльності підприємства

8 SWOT-аналіз

9 Матриця прибутків

10 Вибір оптимальної стратегії згідно критеріїв (приклад)

11 Зведена таблиця по критеріям

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «01» жовтня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Оптимальні управлінські рішення. Теоретичний аспект	22.10.2024	викон.
2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА»	01.11.2024	викон.
3 Підвищення конкурентоспроможності та прибутків підприємства за рахунок прийняття оптимальних рішень	16.11.20234	викон.
Висновки	12.12.2024	викон.
Графічна частина	25.12.2024	викон.

Студент  Валерій РИГУН

Керівник  Ірина ВОЛОВЕЛЬСЬКА

Зміст

Вступ	5
1 Оптимальні управлінські рішення. Теоретичний аспект	9
1.1 Прибуток як основна мета роботи підприємства	9
1.2 Механізм прийняття оптимальних рішень	24
1.3 Шляхи підвищення прибутку підприємства за рахунок прийняття оптимальних рішень	33
Висновки до розділу 1	39
2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА»	41
2.1 Значення економічного та фінансового аналізу в роботі підприємства	41
2.2 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА»	49
2.3 Аналіз використання основних фондів підприємства	53
2.4 Аналіз показників праці та заробітної плати	60
2.5 Аналіз операційних витрат товариства	64
2.6 Аналіз собівартості продукції	68
2.7 Аналіз фінансових результатів	70
Висновки до розділу 2	72
3 Підвищення конкурентоспроможності та прибутків підприємства за рахунок прийняття оптимальних рішень	74
3.1 Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах	74
3.2 Обґрунтування необхідності оптимізації роботи підприємства	82
Висновки до розділу 3	92
Висновки	99
Список використаних джерел	102

					<i>МРЕ.868.01.06 ПЗ</i>			
<i>Зм..</i>	<i>Арк.</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Підпис</i>	<i>Дат</i>	Шляхи прийняття оптимальних управлінських рішень підприємства	<i>Літ.</i>	<i>Аркуш</i>	<i>Аркушіє</i>
<i>Розробив</i>	<i>Ригун</i>	<i>СР/16</i>	<i>[Підпис]</i>				4	108
<i>Перевірів</i>	<i>Воловельська</i>		<i>[Підпис]</i>					
<i>Реценз.</i>								
<i>Н. Контр.</i>	<i>Назаренко</i>		<i>[Підпис]</i>	06.01.2				
<i>Утверд.</i>	<i>Дикань</i>		<i>[Підпис]</i>			<i>УкрДУЗТ</i>		4

АНОТАЦІЯ

Дана кваліфікаційна робота включає в себе 11 слайдів презентації, 108 аркушів пояснювальної записки формату А4, що включає 10 рисунків, 16 таблиць, 79 літературних джерел.

Ключові слова: ПРИБУТОК, ДОХІД, ОПТИМАЛЬНІ РІШЕННЯ, ІННОВАЦІЙНІ ВПРОВАДЖЕННЯ, СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР, ТЕОРІЯ ІГОР.

Об'єктом дослідження є виробничо-господарська діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «ЕКНА УКРАЇНА».

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення прибутків підприємства за допомогою прийняття оптимальних рішень.

У кваліфікаційній роботі запропоновано використання теорії ігор при обґрунтуванні необхідності оптимізації роботи підприємства за допомогою прийняття оптимальних рішень, завдяки якій стає можливим обґрунтований вибір основних пріоритетних напрямків діяльності підприємства на найближчу перспективу.

Запропоновані рекомендації щодо використання методів обґрунтування вибору оптимального рішення за допомогою теорії ігор дозволяє обрати основні пріоритети у подальшій діяльності підприємства, зокрема оптимізація його діяльності, для підвищення його прибутків.

Розроблено та обґрунтовано методи щодо вибору оптимального шляху підвищення прибутків підприємства на основі теорії ігор .

Сформовано практичні пропозиції щодо оцінки економічної ефективності запроваджених заходів, завдяки яким стає можливим обґрунтований вибір основних пріоритетних напрямків діяльності підприємства на найближчу перспективу.

ABSTRACT

This qualification work includes 11 presentation slides, 108 sheets of explanatory notes in A4 format, including 10 figures, 16 tables, 79 literary sources.

Keywords: PROFIT, INCOME, OPTIMAL SOLUTIONS, INNOVATIVE IMPLEMENTATIONS, STRATEGIC CHOICE, GAME THEORY.

The object of the study is the production and economic activities of the limited liability company "EKNA UKRAINE".

The purpose of the qualification work is the theoretical justification and development of practical recommendations for increasing the profits of the enterprise by making optimal decisions.

The qualification work proposes the use of game theory in substantiating the need to optimize the work of the enterprise by making optimal decisions, thanks to which it becomes possible to make a reasonable choice of the main priority areas of the enterprise's activity for the near future.

The proposed recommendations on the use of methods for substantiating the choice of the optimal solution using game theory allow you to choose the main priorities in the further activities of the enterprise, in particular, the optimization of its activities, to increase its profits.

Methods for choosing the optimal way to increase the profits of the enterprise based on game theory have been developed and substantiated.

Practical proposals have formulated for assessing the economic efficiency of the implemented measures, thanks to which it becomes possible to make a reasonable choice of the main priority areas of the enterprise's activities for the near future.

Список використаних джерел

- 1 Господарський Кодекс України.: [офіц. текст станом на 02.08.2017 р. зі змінами та доп.]. закон України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
- 2 Про інноваційну діяльність: Закон України від 04. 07. 2002 р. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.
- 3 Без інноваційного розвитку немає майбутнього. URL: <http://www.golos.com.ua/article/1167051946.html>
- 4 Борисова Г. М. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. №7.С 116-121.
- 5 Вербицька Г. Л. Управління економічним ризиком. *Фінанси України*. 2004. № 4.С.34-40.
- 6 Вітлінський В. В., Наконечний С. І. Ризик у менеджменті: підручник. К.: ТОВ«Борисфен-М»,2016. 112 с.
- 7 Внукова Н. М. Організація послуг і оцінка ризику в спеціалізованому підприємстві ринкової інфраструктури. К.: КНЕУ, 2008. 21 с.
- 8 Воловельська І.В. Вибір оптимальної інноваційної стратегії підприємств залізничного транспорту: дис. ... канд. екон. наук. Х., 2008. 194 с.
- 9Воловельська І.В. Іващук І.Б., Ригун В.Ю. Методи інтелектуалізації системи економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 87. С. 19-27.
- 10 Гріщенко І. В., Білецька Н. В., Циганчук В. А., Мазур О.В. Методи забезпечення ефективності інвестиційно-інноваційних проектів. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2020. Вип. 60. С. 30–34.
- 11 Гріщенко І. В., Гринчук Т. П. Основні аспекти фінансового планування в системі фінансової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. № 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-14>

12 Гріщенко І. В., Білецька Н. В., Одінцова О. О. Механізм формування конкурентоспроможності підприємств в сучасних економічних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-62>

13 Данілова Е. І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства: монографія. Київ: Європейська наукова платформа, 2020. 341 с

14 Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

15 Дикань В.Л., Кірдіна О.Г. Сутнісні аспекти конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 28. С. 13-20.

16 Дикань В. Л. Товарознавство та комерційна діяльність: підручник / В. Л. Дикань та ін.; за ред. В. Л. Дикань. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 362 с.

17 Дикань В. Л., Воловельська І. В. Інноваційні стратегії підприємств: проблеми, шляхи вирішення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 9–17.

18 Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства: навч. Посібник. Х.: УкрДАЗТ, 2011. 243 с.

19 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 1. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 55 с.

20 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 2. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 45 с.

21 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 3. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 49 с.

22 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 4. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 50 с.

23 Дикань В. Л., Єлагін Ю .В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 275 с.

24 Дикань В. Л., Козинець А. С., Чупир Т. Я. Економічний аналіз ефективності діяльності залізниці: навчальний посібник. Харків, 2004. 161 с.

25 Дикань В. Л., Корінь М. В. Державне регулювання промислового розвитку України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 9-19.

26 Дикань В. Л., Маслова В.О. Організація виробництва: навчальний посібник. Харків, УкрДАЗТ, 2013. 422 с.

27 Дикань В. Л., Толстова А.В. Механізм державного регулювання відтворення та розвитку економіки України в ринкових умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. №76-77. С.5-12.

28 Дикань В. Л., Толстова А.В. Розвиток економіки України на основі принципу рівноправності відносин держави, бізнесу та суспільства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С.9-19.

29 Дикань В.Л. Українська модель економічної системи як нова концепція розвитку національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 44. С. 11-17.

30 Дикань В.Л., Заєць Г.П. Управлінський менеджмент у концепції сталого розвитку організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 9-19.

31 Дикань В.Л., Обруч Г.В. Визначення ефективності реалізації потенціалу конкурентоспроможності вагобудівних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 9-18.

32 Дикань В.Л., Островерх Г.Є. Удосконалення механізмів державного управління розвитком залізничної галузі України у євроінтеграційному просторі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 11–19.

33 Діденко А. і Кравець, О. Тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 27. С. 39-43.

34 Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Пер. з англ. Київ : Україна, 1994. 317 с.

35 Дубель М., Барвінченко О. Особливості розвитку електронної комерції в Україні в умовах війни. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 27. С. 16-22.

36 Дубовик Т.В., Бучацька І.О. Інноваційна спрямованість розвитку підприємств роздрібної торгівлі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 223–230.

37 Економічна діагностика: підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова, М. В. Корінь, А. В. Толстова. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 285 с.

38 Електронна торгівля. Українська та світова практика правового регулювання. URL: https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA016163

39 Емерсона М. і Мовчан В. та ін. Поглиблення відносин між ЄС та Україною. Що, чому і як? Київ : Центр європейських політичних досліджень (CEPS), Інститут економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД), 2016. 255 с.

40 Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник / В. Л. Дикань, Ю. Т. Боровик, О. М. Полякова, Ю. М. Уткіна. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 415 с.

41 Івченко І. Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 344 с.

42 Каличева Н. Є. Проблеми та перспективи розвитку економіки України в сучасній світовій економічній системі. *Наука й економіка*. 2015. Вип. 4 (40). С. 117 – 120.

43 Каминский А.Б. Економічний ризик та методи його вимірювання. К.: Козаки, 2012. 120 с.

44 Кірдіна О. Г. Інноваційний ресурс підвищення конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2010. №. 1. Т. 1. С. 95-102.

45 Клименко С. М., Дуброва О. С. Обґрунтування господарських рішень і оцінка ризиків: навч. посібник для самостійного вивчення. К.: КНЕУ, 2012. 188 с.

46 Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. К.: Знання, 2000. 55 с.

- 47 Кравченко В.А. Стан управління підприємницькими ризиками: українська специфіка. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2007. №3. С. 21-24.
- 48 Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2003. 504 с.
- 49 Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. К.: «Кондор», 2013. 296 с.
- 50 Лабунська С. В., Курган Н. В. Формування обліково-аналітичного забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Х.: Вид., ХНЕУ, 2019. 248 с.
- 51 Мельник В.О. Оцінка інвестиційного потенціалу підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2005. №№ 9-10. С. 60-64.
- 52 Мельник В.О. Підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю підприємств в умовах самофінансування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2005. №№ 9-10. С. 65-68.
- 53 Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. К. : Вид-во Олексія Капусти. 2008. 389 с.
- 54 Мішеніна Н. В., Мішеніна Г. А., Ярова І. Є. Економічний аналіз: навч. посіб. Суми : Сум. держ. ун-т, 2014. 305 с.
- 55 Момот О. І., Демченко А. О. Про сутність понять «ефективність» та «результативність» в економіці. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 3 (33). С. 207-210.
- 56 Підприємництво. Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗ, 2018. ч. 2. 228 с.
- 57 Підприємництво. Теоретичні основи організації підприємницької діяльності: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О.В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2018. ч. 1. 241 с.
- 58 Поліщук Н. В. Функціонування економічних систем: моделі складових результативності: монографія. Вінниця : ВНАУ, 2010. 396 с.

59 Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / за ред. О.М. Свінцицької. К.: Кондор, 2013. 263 с.

60 Податковий кодекс України/ URL: https://ips.ligazakon.net/document/T10_2755?an=21397&ed=2020_08_01

61 Подреза С.М., Кам'янецька О.В. Особливості та проблеми побудови інноваційної стратегії в системі стратегічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. № 7. С. 48–52.

62 Полозова Т.В. Розвиток систем економічної безпеки: теоретичні аспекти. Кол. монографія. Харків: ХНУРЕ, 2020. С. 355-362.

63 П'ятницька Г. І. Інноваційні стратегії в сучасних умовах господарювання: суть та наукові підходи до формування вибору. *Проблеми науки*. 2011. № 11. С. 21–29.

64 Ригун В., Качан Є., Іващик І. Методи інтелектуалізації системи економічної безпеки підприємств: тези доповідей. Матеріали 84-ї студентської науково-технічної конференції (11 - 14 грудня 2023р. м. Харків). Харків: УкрДУЗТ. 2023. С. 414-415.

65 Савченко О.І., Нестеренко Р.О., Побережний Р.О. Інноваційне підприємництво та бізнес-планування : навч.-метод. посіб. Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 157 с.

66 Світові інновації: погляд журналу The Economist. URL: <http://innovations.com.ua/ukr/innovations/148/0/118/>

67 Тарасюк Г.М. Управління проектами навч. посібн. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 67 с.

68 Топузов О.М., Тименко Л.В. Економічна і соціальна географія світу: Підруч. для загальноосвіт. навч. закладів. К.: Зодіак-ЕКО, 2015. 208 с.

69 Україна переходить на «цифрову економіку». Що це означає? Укрінформ. Мультимедійна платформа іномовлення України: веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2385945-ukraine-perehodit-nacifrovu-ekonomiku-so-se-oznacaє.html>

70 Уолш К. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління

розвитком підприємства: пер. з англ. К.: Всеуито: *Наукова думка*. 2001. 367 с.

71 Управління фінансами. URL: <http://utmagazine.ru/posts/8946-upravlenie-finansami>

72 Черненко С.О. Конкуренція та ефективність товарних ринків в Україні: монографія. К.: КНТЕУ, 2006. 171 с.

73 Ярмоленко В. О., Поліщук Н. В. Складові результативності функціонування складних систем як об'єкти моделювання. *Вісник Черкаського університету. Серія – Економічні науки*. 2022. № 33(246). С. 86–93.

74 Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. New York: *Harper and Row*, 1973. P. 93-94.

75 Mintzberg H. Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management / H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel. – L. etc., 1997.

76 Mc Gregor D. The Professional Manager / D. Mc Gregor. #9. 1996.

77 Quick Changeover for Operators. The SMED System by Shigeo Shingo, 2000.

78 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 051 «Економіка» / укладачі: В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, І. Л. Назаренко. - Харків: УкрДУЗТ, 2023. - 63 с.

79 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності /Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДУЗТ, 2018. 54 с.