

**Державний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Збалансування методів ухвалення та виконання управлінських рішень на підприємстві»**

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м.Київ)

Студентки 4 курсу 10 групи  
спеціальності 073

«Менеджмент» освітньої  
програми  
«Управління бізнесом»  
першого (бакалаврського) рівня

Науковий керівник:  
доктор економічних наук,  
професор

Гарант освітньої  
програми: кандидат  
економічних наук,  
доцент

Шабатин  
Владислави  
Сергіївни

Федулова Ірина  
Валентинівна

Підкамінний  
Ігор Миколайович

**Київ 2023**





## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....</b>	<b>5</b>
1.1 Процес прийняття управлінських рішень .....	5
1.2 Методи прийняття та обґрунтування управлінських рішень .....	8
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УХВАЛЕННЯ ТА ВИКОНАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» .....</b>	<b>12</b>
2.1 Стан діяльності підприємства .....	12
2.2 Дослідження процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві..	21
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УХВАЛЕННЯ ТА ВИКОНАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» .....</b>	<b>27</b>
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....</b>	<b>37</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>39</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>42</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Збалансоване ухвалення та виконання управлінських рішень є надзвичайно важливими факторами для успіху підприємства в сучасному динамічному бізнес-середовищі. Керівництво організації має вирішувати складні завдання, здійснювати вибір інвестиційних проєктів, формувати стратегію розвитку та забезпечувати ефективну роботу всіх функціональних підрозділів.

Однак, саме відповідність методів ухвалення рішень до потреб організації та її цілей, а також успішне виконання прийнятих рішень, визначають, наскільки успішним буде підприємство у досягненні своїх стратегічних цілей. Збалансованість ухвалення рішень означає використання різноманітних методів, які можуть включати колективне обговорення, експертні оцінки, аналіз даних та інші підходи. Це дозволяє залучити різні погляди, досвід та експертизу для прийняття об'єктивних рішень, які краще відповідають потребам організації.

Однак, саме прийняття рішень є лише початком. Виконання управлінських рішень вимагає ефективного керівництва, комунікації, контролю та зворотного зв'язку. Якщо рішення не виконується належним чином, то можуть виникнути проблеми, такі як затримка в реалізації стратегічних проєктів, втрати ефективності та недосягнення поставлених цілей. Здійснення збалансованого підходу до методів ухвалення та виконання управлінських рішень на підприємстві є вирішальним фактором у досягненні успіху. Цей підхід надає підприємству гнучкості і здатності адаптуватися до змін, а також ефективно керувати своїми ресурсами з метою досягнення стратегічних цілей.

Проблеми у процесі прийняття та ухвалення управлінських рішень присвячені праці таких вчених, як: Герберт Саймон, Гарі Мінтцберг, Айзек Ліпперт, Герберт Александер Саймон, Джеймс Марч, Джон Коттер, Василь Гейц, Олександр Пташенніков, Олексій Кравченко, Михайло Блощинський.



Ці вчені та багато інших працювали над вивченням проблем та розробкою моделей, що сприяють кращому прийняттю та виконанню управлінських рішень на підприємствах.

**Метою роботою** є дослідження та аналіз процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Для того щоб досягти поставлену мету, потрібно вирішити такі **завдання**:

- розглянути теоретичні основи процесу прийняття та виконання управлінських рішень на підприємстві;
- дослідити економічний (фінансовий) стан підприємства ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС»;
- оцінити ефективність управлінських рішень;
- обґрунтувати напрями удосконалення процесу ухвалення та виконання управлінських рішень у ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС».

**Об'єктом дослідження** є процес ухвалення та виконання управлінських рішень підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та організаційні підходи до ухвалення та виконання управлінських рішень підприємства.

**Інформаційну базу дослідження** становили первинні документи підприємства за 2020-2022 рр. (баланс, звіт про фінансові результати, інші внутрішні документи), офіційний сайт підприємства, навчальні матеріали по темі, а також чинна нормативно-правова база України.

**Методологія дослідження.** Під час написання роботи було використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового дослідження: теоретичний аналіз джерел інформації з проблемами дослідження, метод порівняння, метод статистичного аналізу, графічний метод, методи прогнозування.

**Структура роботи.** Основний текст роботи становить 38 сторінок, у т. ч. 11 таблиць, 11 рисунків, та 4 додатків. Список використаних джерел містить 30 найменувань, викладених на 3 сторінках.





## РОЗДІЛ 1

### МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Процес прийняття управлінських рішень

Прийняття рішень є одним з найголовніших управлінських процесів. Від ефективності управлінських рішень залежить майбутнє підприємства загалом.

Управлінське рішення – це вольова, творча (оскільки включає елементи невизначеності та ризику) дія суб'єкту на основі знання об'єктивних законів функціонування підприємства та аналізу інформації про його стан, що полягає у виборі мети, програми та способів діяльності колективу по розв'язанню проблем. [28]

Процес управління – це сукупність послідовних, циклічних дій, пов'язаних з виявленням проблем, пошуком (розробкою та ухваленням) рішень для їх розв'язання та організацією виконання ухвалених управлінських рішень. [28]

Процес управління має ієрархічну структуру, до якої входять декілька підрівнів напрямки діяльності, та які включають відповідні підпроцеси. Відповідність рівнів процесу управління та управлінських рішень наведена на рис. 1.1.

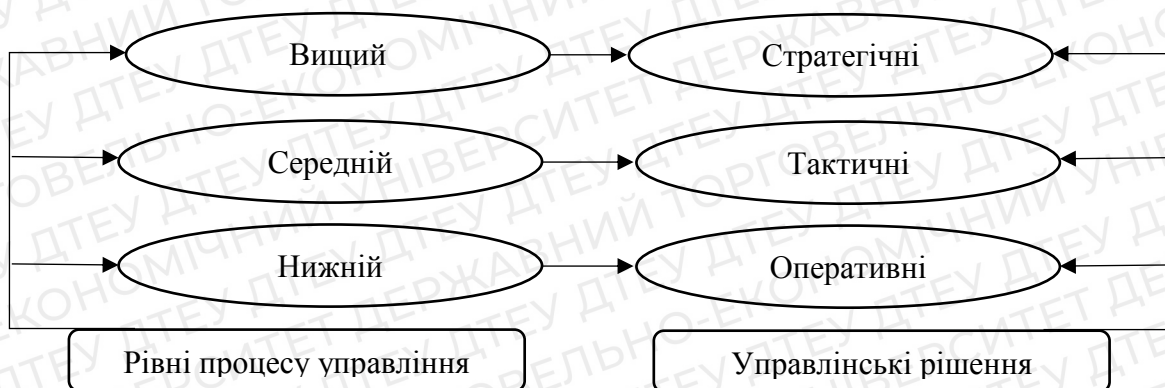


Рис. 1.1 Рівні процесу управління та управлінських рішень

Джерело: складено автором на основі [28]

Прийняття стратегічних (довгострокових) управлінських рішень є у компетенції вищого керівництва, наприклад: Правління акціонерного керівництва, Рада директорів тощо; тактичних (середньострокових) – директора підприємства та його безпосередніх заступників; оперативних (короткострокових) – керівників структурних підрозділів/відділі/цехів тощо.

Прийняття оптимального управлінського рішення можливе внаслідок всебічного аналізу процесів і проблем виробничо-господарської, фінансової, збутової та інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси, стратегічні цілі організації. Управлінські рішення класифікуються за певними ознаками наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Класифікація управлінських рішень

Класифікація управлінських рішень	
1. За сферою охоплення	<ul style="list-style-type: none"> <li>– загальні рішення;</li> <li>– часткові рішення.</li> </ul>
2. За тривалістю дії	<ul style="list-style-type: none"> <li>– перспективні рішення;</li> <li>– поточні рішення.</li> </ul>
3. За рівнем прийняття	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рішення на вищому (інституційному) рівні управління;</li> <li>– рішення на середньому (управлінському) рівні управління;</li> <li>– рішення на нижчому (технічному) рівні управління.</li> </ul>
4. За особливостями вирішуваних організацією завдань	<ul style="list-style-type: none"> <li>– організаційні запрограмовані рішення;</li> <li>– організаційні незапрограмовані рішення;</li> <li>– компромісні рішення.</li> </ul>
5. За способом обґрунтування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– інтуїтивні рішення;</li> <li>– рішення, які ґрунтуються на судженнях / думках / міркувань / висновках;</li> <li>– раціональні рішення.</li> </ul>
6. За способом прийняття	<ul style="list-style-type: none"> <li>– одноособові рішення;</li> <li>– колегіальні рішення;</li> <li>– колективні рішення.</li> </ul>
7. За характером	<ul style="list-style-type: none"> <li>– економічні рішення;</li> <li>– технологічні рішення;</li> <li>– соціально-психологічні рішення;</li> <li>– адміністративні рішення.</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі [26]



Необхідні умови для прийняття ефективних управлінських рішень, а саме: право прийняття, повноваження, обов'язковість, компетентність та відповідальність.

Прийняття рішень – це процес вибору дій з-поміж альтернатив, вибір зроблено – рішення прийнято. Ухилення від прийняття рішення є вибором.

Під час управління менеджери приймають багато управлінських рішень на всіх етапах плануванні, організації, мотивації та контролю. Управлінські рішення пов'язані з необхідністю впливу на об'єкт управління задля приведення його до бажаного стану, що потребує витрат часу, і це є процесом прийняття рішень. Процес прийняття управлінських рішень має циклічний характер, а основним елементом є проблема, тобто невідповідність фактичного стану об'єкта управління бажаному, або встановленій цілі.

На рис. 1.2 зображено найпростішу схему процесу прийняття управлінських рі

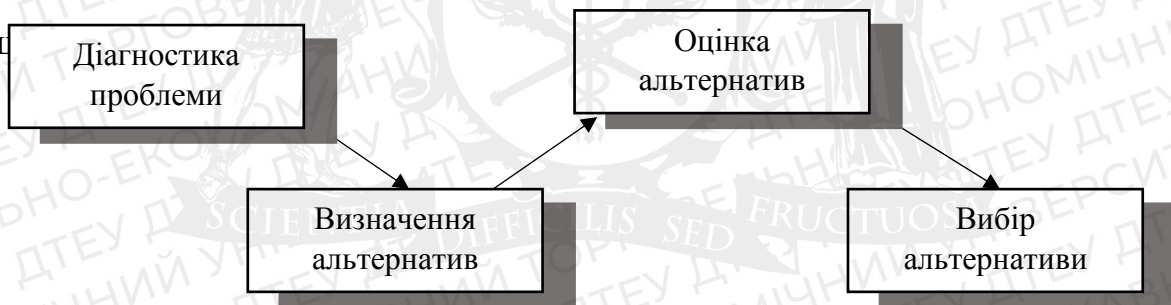


Рис. 1.2 Процес розроблення та прийняття простих управлінських рішень

Джерело: створено автором на основі [13]

Складні управлінські рішення, коли наявні такі ознаки:

- вперше вирішувати подібну проблему;
- важко сформулювати мету і підібрати адекватні критерії визначення рішення;
- недостатня інформація для аналізу проблеми чи не має моделей для вивчення ситуації;
- ситуація істотно відрізняється від тих, в яких уже вирішувалися проблеми-аналоги;
- особа, що приймає рішення, має враховувати думки інших суб'єктів, які мають повноваження, у розробці рішення. Така ситуація несе

поведінкову невизначеність, що ускладнює процес прийняття рішення.

Схема складного процесу прийняттю рішення зображено на рис. 1.3.

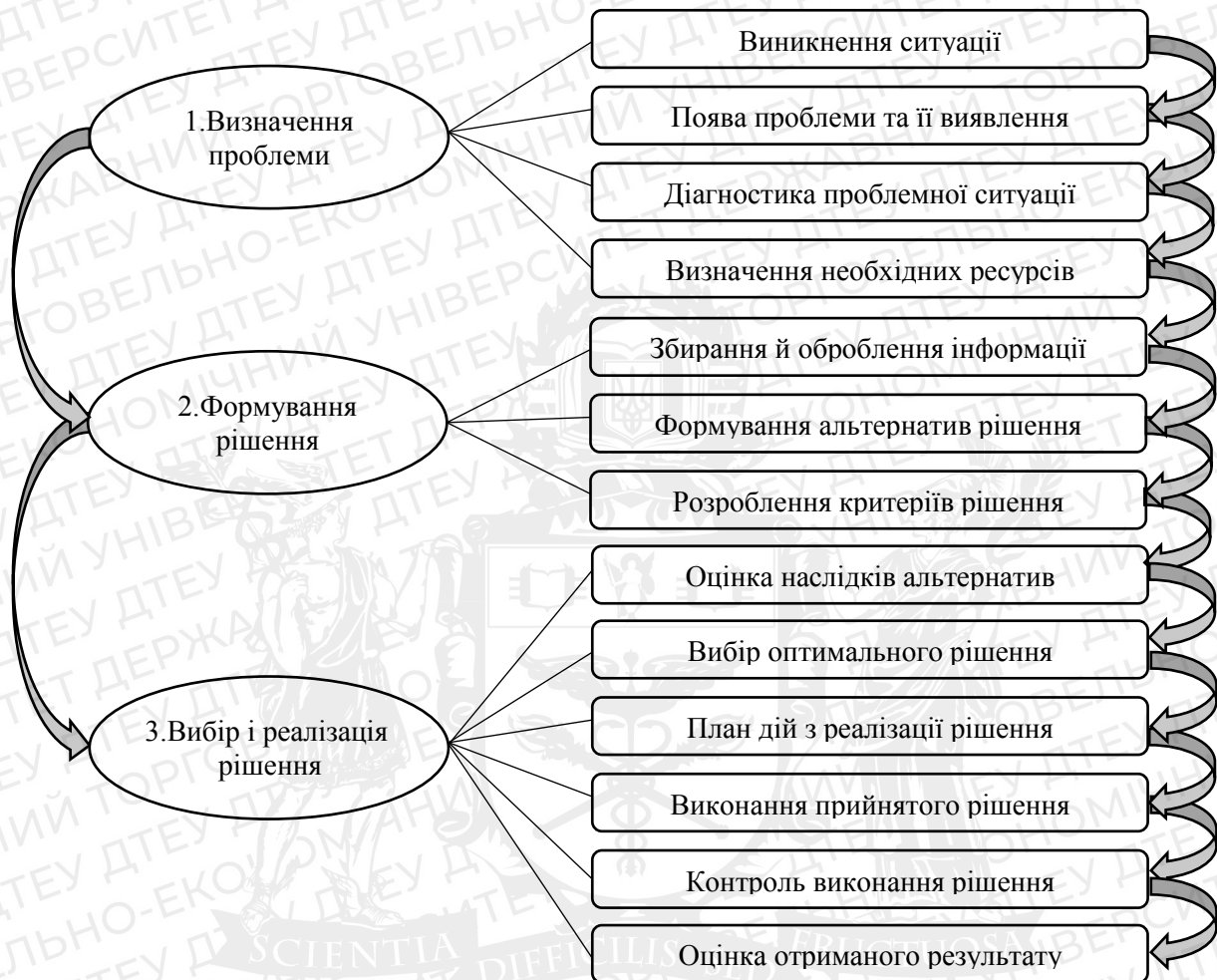


Рис. 1.3 Процес розроблення і прийняття складних управлінських рішень

Джерело: створено автором на основі [13]

Отже, прийняття ефективних управлінських рішень є основою передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку, формування раціональних організаційних структур, проведення правильної кадрової політики, створення іміджу тощо.

## 1.2. Методи прийняття й обґрунтування управлінських рішень

Метод управління – це сукупність управлінських прийомів, які сприяють забезпеченню високої ефективності діяльності підприємства. [28]



Обраний правильний метод управління забезпечить злагоджену організацію процесів управління й усю виробничо-господарську діяльність підприємства. Забезпечення управлінської діяльності підприємства відбувається за допомогою інструментів управління, які наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

### Інструменти управління

Інструменти	Приклад
Технічний	Інформаційно-технічні системи та відповідне програмне забезпечення.
Фінансово-економічний	Фінансові ресурси підприємства, бюджети, плани, ціни, стимули тощо.
Інформаційно-аналітичний	Системи виробничо-господарського моніторингу та контролінгу.
Нормативно-правовий	Державні нормативно-законодавчі акти, галузеві норми та стандарти, внутрішньогосподарські нормативи, інструкції, положення

*Джерело: створено автором на основі [28]*

Управління діяльності направлена на суб'єктів підприємства, тобто на працівників та їх інтерес. Таким чином головною ознакою класифікації методів управління є внутрішній зміст мотивів, який можна розділити на матеріальні, соціальні та мотиви примусового характеру. Згідно з цього розрізняють економічні, соціально-психологічні та організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи управління.

Економічні методи управління – це матеріальні мотиви діяльності, що зосереджені на задоволення майнових та економічних інтересів працівника. Економічні методи є сукупністю способів дії на об'єкт управління шляхом створення економічних умов на підприємстві, які примушують співробітників підприємства діяти у певному напрямку та виконувати поставлені перед ними завдання. Основною організаційною формою реалізації є система матеріального стимулювання працівників підприємства, дієвість якої визначається ефективністю господарського механізму підприємства – способу господарювання, що включає планування,

фінансування, ціноутворення, комерційний розрахунок та інші аспекти економічної діяльності підприємства. Також відноситься система штрафних санкцій, вживаних на підприємстві за порушення трудової дисципліни, незадовільне виконання трудових функцій і т. д. [28]

Цей метод є найвпливовіший спосіб впливу на робітників компанії, через матеріальної зацікавленості економічні методи стимулюють їх ініціативу та відповідальність за результат поставленого завдання. Стимули повинні бути обґрунтованими, які спрямовані на задоволення потреб працівників, враховуючи їх здібності та внесок у загальний трудовий процес. Тому необхідно дотримуватися принципу справедливості. [28]

Соціально-психологічні методи управління – це сукупність способів впливу на міжособисті відносини та зв'язки, психологічні відносини та соціальні процеси, які складаються в трудових колективах, з метою максимально повного використання потенціалу працівника. Ґрунтуються на використанні соціального механізму, тобто включає неформальні групи, роль та статус особи, систему взаємостосунків у колективі, соціальні потреби та інші елементи. Основні соціально-психологічні методи управління наведені у таблиці 1.3. [28]

Таблиця 1.3

### Основні елементи соціально-психологічних методів управління

Елементи	Приклади
Соціальні плани	Створення сприятливих умов праці, забезпечення відпочинку, медичне обслуговування тощо.
Моральні стимули	Нагородження орденами, медалями, грамотами, присвоєння звань тощо.
Методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в них	Вплив на працівників, обіймаючи відповідальні посади через певні принципи, характеру та стажу роботи.

*Джерело: створено автором на основі [28]*

Роль соціально-психологічних методів управління зростає, проте є складною, пов'язано із невизначеністю кінцевого результату, що зумовлено індивідуальними психологічними особливостями особистості кожного робітника.



Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи управління – це сукупність способів впливу на працівників, які ґрунтуються на використанні організаційних відносин і адміністративної влади керівника. Цей метод примусового характеру. У складі організаційно-розпорядчих методів управління виділяють методи організаційного, розпорядчого й дисциплінарного впливу, які взаємозалежні наведені у додатку А. [28]

Економічні, соціально-психологічні та організаційно-розпорядчі методи управління розрізняються механізмами дії на об'єкт управління та стимулами виконання управлінських дій (табл. 1.4), і всі методи взаємозв'язані між собою. [28]

Таблиця 1.4

#### Узагальнююча характеристика методів управління підприємством

Методи управління	Механізм дії на об'єкт управління	Стимули виконання управлінських дій	Організаційні форми (інструменти) реалізації методів управління на підприємстві
<b>Економічні</b>	Прямий та непрямий, стимулюючий	Матеріальна зацікавленість	Система матеріального стимулювання, у тому числі преміювання; планування; ціноутворення; фінансування; комерційний розрахунок, штрафні санкції тощо
<b>Соціально-психологічні</b>	Непрямий стимулюючий	Моральна відповідальність	Соціальні плани; система морального стимулювання; психологічний клімат у колективі; традиції; стиль керівництва тощо
<b>Організаційно-розпорядчі</b>	Прямий директивний	Дисциплінарна відповідальність	Регламентуючі та нормативно – розпорядливі акти, інструкції, правила тощо

*Джерело: на основі [28]*

Методи управління призначені задля забезпечення високої ефективності діяльності колективів, а саме згладжену роботу та сприяти мобілізації творчої активності кожного.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УХВАЛЕННЯ ТА ВИКОННАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС»

#### 2.1. Стан діяльності підприємства

Підприємство ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» має основний напрям неспеціалізована оптова торгівля, а саме промислові трубопровідні арматури для спеціалізованого обладнання, для нафтогазового комплексу, опалення, водопостачання та каналізації. Компанія зареєстрована 27 серпня 2018 році за адресою м. Київ, вул. Червоноткацька 29, офіс 1. Основні відомості підприємства наведені на рис. 2.1.

Основні види обладнання та арматури, що поставляється:

- Клапани запірні, клапани регулюючі та зворотні.
- Кульові крани (фланцеві, приварні, різьбові, комбіновані) сталеві, латунні та нержавіючі.
- Засувки сталеві та чавунні з висувним шпindelем.
- Затвори дискові поворотні (з хромованим та нержавіючим диском).
- Частини трубопроводу – відводи, переходи, заглушки, фланці.
- Теплоізоляція для утеплення труб.
- Обладнання для комплектації АЗС, нафтобаз. [19]

ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» закупляє продукцію безпосередньо у виробників, які зарекомендували себе на споживчому ринку фірми та мають високої якості товару, що дозволяє дотримуватися гнучкої цінової політики.

Компанія ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» є партнером та представником заводів України та компаній-імпортерів імпоротної продукції, що є найбільшими постачальниками на український ринок трубопровідної арматури, сантехобладнання та ПВХ труб, фітингів. [19]



Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «ТОРГОВИЙ ДІМ «RIVA-SERVICE»
Скорочена назва	ТОВ «ТД «RIVA-SERVICE»
Найменування іноземною мовою	LIMITED LIABILITY COMPANY "TRADE HOUSE "RIVA-SERVICE", LLC "TH"RIVA-SERVICE"
Код ЄДРПОУ	42415472
Дата реєстрації	27.08.2018 (4 роки 8 місяців)
Уповноважені особи	Рибак Ігор Миколайович
Розмір статутного капіталу	1 500,00 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
Види діяльності	46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням
Види діяльності	46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього
Види діяльності	47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.

**Рис. 2.1. Загальні відомості ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «RIVA-SERVICE»**

*Джерело: сформовано на основі YouControl [25]*

У компанії ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «RIVA-SERVICE» діє гнучка система знижок для постійних та надійних клієнтів придбання товару з розстрочкою платежу. Крім того, компанія має доставку (транспортний відділ), яка забезпечить своєчасну доставку замовленого товару. Також здійснює відправку вантажу територією України транспортними компаніями-перевізниками на вибір замовника. Співробітники безкоштовно проконсультують клієнтів з питань комплектації та придбання трубопровідної арматури та сантехніки й оформити замовлення швидко та

якісно. Компанія приймає заявки товарів, які відсутні у прайсі, і організовує постачання протягом кількох днів. Збут продукції підприємства відбувається через інтернет-магазин (<https://www.riva-service.com.ua/>), а також можливий самовивіз у Києві за адресою вулиця Червоноткацька 29, офіс 1.

Організаційна структура управління підприємства ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» (зображено на рис. 2.2.) має лінійно-функціональну оргструктуру, тому управління здійснюється директором.



**Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС»**

*Джерело: складено автором за даними ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС»*

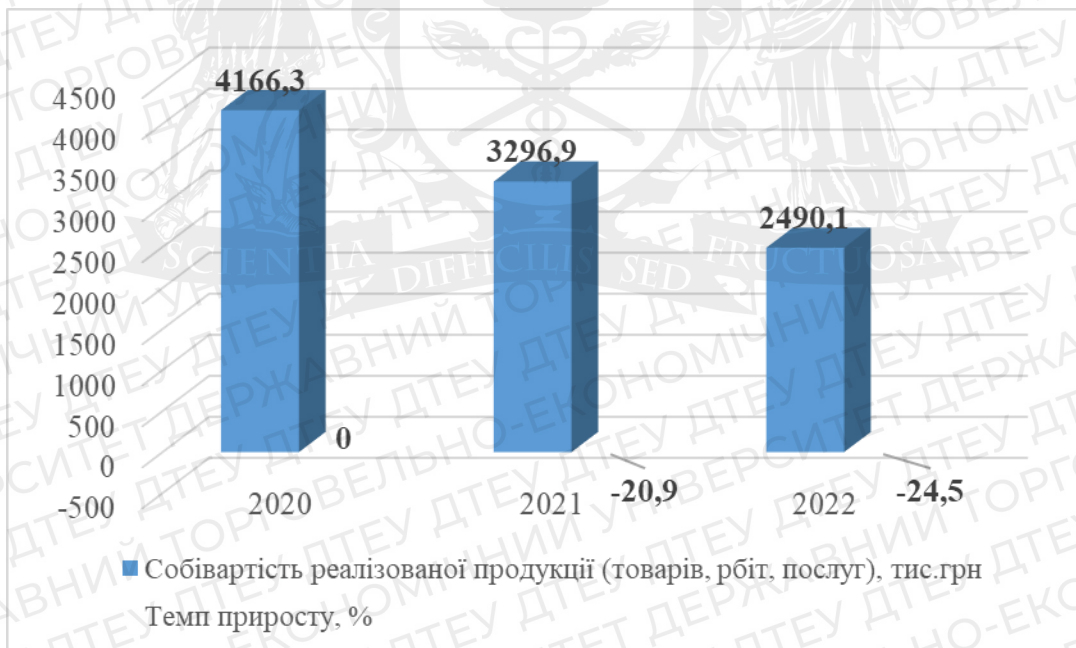
Проаналізуємо основні фінансові результати за 2020-2022 роках (рис.2.3, 2.4, 2.5). За результатами дослідження періодів 2020-2022 роках помітно скорочення обсягу чистого доходу реалізації продукції (товарі, робіт, послуг) (рис. 2.3) від 5 513,7 тис.грн. у 2020 році до 3 187,8 тис.грн. у 2022 році, тобто -23,8% у 2021 році та -24,1% – 2022 році. Зниження обсягу пов'язано з карантинними заходами пандемії COVID-19 в Україні 2020-2022 роках, саме через обмеження скупченості осіб призвело до зменшення активності будівельних та виробничих компаній, які є головними клієнтами ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС». На початку 2022 року на території України розпочалася повномасштабне вторгнення РФ, і більшість компанії зупинили свою діяльність, що і вплинуло на показники.





**Рис. 2.3. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ТД «PIVA-SERVICE»**

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «PIVA-SERVICE»*

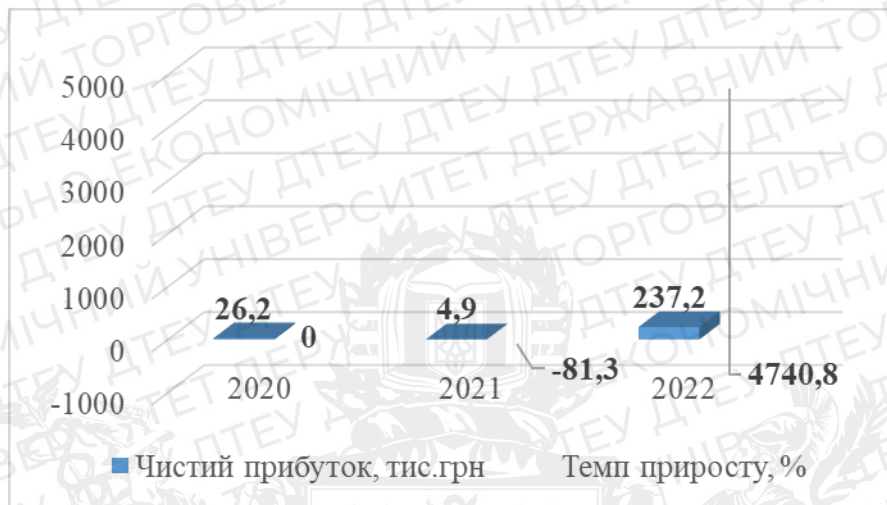


**Рис. 2.4. Динаміка собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «PIVA-SERVICE»**

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «PIVA-SERVICE»*

Собівартість товару має тенденцію зниження від 4 166,3 тис. грн. у 2020 році до 2 490,1 тис. грн у 2022 році, тобто -20,9% у 2021 р. та -24,5% – 2022 р., що на перший погляд це є позитивно, але причиною є скорочення

обсягу продажу товарів. Показники залишаються високими і це пов'язано з зростанням закупівельної вартості продукції, з курсом валют, вартістю логістичних послуг, зростання темпу інфляції тощо.



**Рис. 2.4. Динаміка чистого прибутку  
ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС»**

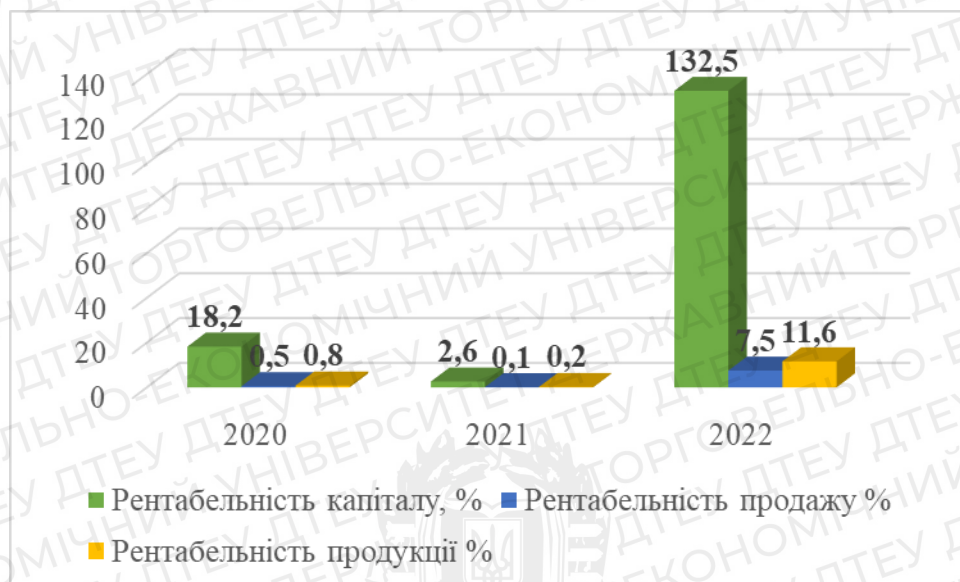
*Джерело: створено автором за даними ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС»*

Чистий прибуток у 2021 році знизився на 81,3% порівняно з 2020 роком, але у 2022 році зріс до 237,2 тис. грн. за рахунок збільшення продажів та зниженню собівартості товарів.

Розглянемо рентабельність за такими показниками: капіталу, продажу та продукції (Рис. 2.5). За отриманими результатами спостерігаємо нестабільну динаміку, особливо низькі показники у 2021 році, але у 2022 році показники зросли за попередні роки (2020-2021 р. р.). Рентабельність капіталу зросла з 18,2% до 132,5%, рентабельність продажу зросла з 0,5% до 7,5% та рентабельність продукції зросла з 0,8% до 11,6%.

Зростання показників рентабельності у 2022 році показують ефективне виконання заходів (прийняті управлінські рішення) щодо збільшення чистого прибутку.





**Рис. 2.5. Динаміка рентабельності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «PIBA-SERBIC»**

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «PIBA-SERBIC»*

Фактори зовнішнього середовища впливають на діяльність підприємства. Фактори зовнішнього середовища підприємства:

- Економічні;
- Конкурентні;
- Політичні;
- Правові;
- Соціальні та інші.

Проаналізуємо конкурентоспроможність та потенціал ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «PIBA-SERBIC» (табл. 2.1). Основними конкурентами є boiler.ua (<https://boiler.ua/ua/>), UKSPAR (<https://ukspar.ua/ua/>), Армашоп (<https://armashop.ua/ua/>), armatura.net.ua (<https://armatura.net.ua/>), ARMAX (<https://armax.ua/ua/>), усі підприємства мають інтернет-магазини, ціни в основному середньоринкові.

За результатами лідер – UKSPAR, аутсайдер – Армашоп.

1,1<R<2,3125 – коло лідерів – UKSPAR та PIBA-SERBIC.

2,3125<R<3,525 – зона очікування нападу – boiler.ua.

3,525<R<4,7375 – зона невикористаних можливостей – ARMAX.

4,7375<R<5,95 – коло аутсайдерів – armatura.net.ua та Армашоп.

Таблиця 2.1

### Результати ранжування магазинів спеціалізованого обладнання та арматури

№ п/п	Магазин	Споживчі властивості магазинів спеціалізованого обладнання та арматури												R
		Ціна		Місце розташування		Асортимент		Обслуговування		Швидкість доставки		Зручність сайту		
		бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	
1.	PIBA-CERBIC	9	2	9	2	10	2	10	2	10	2	9	2	2
2.	boiler.ua	8	3	10	1	9	3	9	3	8	3	8	3	2,9
3.	UKSPAR	10	1	8	3	10	1	10	1	10	1	10	1	1,1
4.	Армашоп	6	6	7	5	6	6	8	6	5	6	5	6	5,95
5.	armatura.net.ua	7	5	6	6	7	5	8	5	6	5	6	5	5,05
6.	ARMAX	7	4	8	4	8	4	8	4	7	4	7	4	4
Вага споживчої властивості		0,25		0,05		0,22		0,18		0,18		0,12		

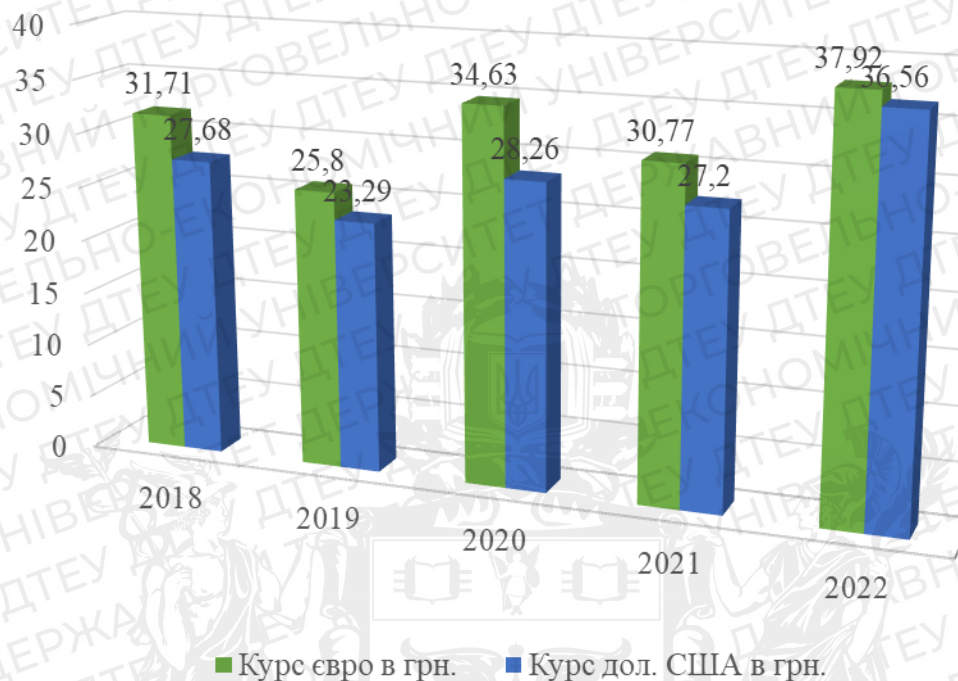
Джерело: створено автором

Основним конкурентом ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «PIBA-CERBIC» є UKSPAR та boiler.ua. UKSPAR є лідером ринку, оскільки є виробником та мають нижчі ціни на продукцію, також компанія має нижчий рівень логістичних витрат. Відповідно ТОВ «ТД «PIBA-CERBIC» має вищі ціни на товари, що зумовлює зменшення рівня прибутку, також у порівнянні з UKSPAR має меншу частку ринка.

Економічний вплив на підприємство відбувається за такими факторами: курс валют, інфляція, відповідно і зміна купівельної спроможності споживача. Індекс інфляції у період 2020-2022 роках мають наступні показники: у 2020 році становить 105%, у 2021 році – 110% (зріс на 5%), у 2022 році – 128% (зріс на 18% і 23% відповідно 2021 та 2020 роках). Темп зростання інфляції впливає на купівельну спроможність споживача, яка пов'язана з підвищенням цін на товари компанії через зростання логістичних



витрат, комунальних витрат, витрат на закупівлю товару. Зміна курсу валюти наведена у рис. 2.6.



**Рис. 2.6** Динаміка курсу в 2018-2022 роках в Україні, грн

*Джерело: складено автором на основі [1]*

У 2022 році спостерігалося значне зростання курсу валют. За п'ять років курс долара США зросло з 27,68 грн. до 36,56 грн. за 1 долар, а курс євро збільшився з 31,71 грн. до 37,92 грн. за 1 євро. Цей ріст валютних курсів призвів до зростання закупівельної вартості імпортних товарів.

Крім того, у 2022 році війна призвела до зниження рівня безробіття та середньої заробітної плати населення України. Це призвело до зменшення доходів виробничих та будівельних підприємств. Також через недостачу матеріалів, ракетні обстріли та інші фактори, виробничі та будівельні компанії у 2022 році переважно зазнають збитків. Але попри збитковості, компанії відновлюють зруйновані будівлі, і вони є основними клієнтами ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС», доходи компанії зросли.

У зв'язку з війною в Україні, настрої населення зазнали впливу соціальних факторів, що призвело до зростання патріотичних настроїв. Внаслідок цього населення прагне придбати продукцію українських

виробників, за умови порівняної цінової конкурентоспроможності імпортової продукції. З цієї причини, є доцільним посилити співпрацю ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» з українськими виробниками.

Війна в країні є політичним фактором, який суттєво впливає на ситуацію. Внаслідок цієї війни, прогнозування діяльності підприємства стає складним завданням, оскільки протягом 2022 року були спроби взяття Києва і неперервні ракетні обстріли, які можуть призвести до руйнування майна компанії.

За проведеним аналізом можна зробити наступні висновки:

Основними конкурентами ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» є UKSPAR та boiler.ua. UKSPAR займає позицію лідера на ринку завдяки своєму статусу виробника, нижчим цінам на продукцію і меншим логістичним витратам. Це створює тиск на ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» і призводить до зменшення рівня прибутку та меншої частки ринку.

Економічні фактори, такі як курс валют і інфляція, мають значний вплив на діяльність підприємства. Зміни курсу валют можуть впливати на вартість закупівельної продукції, а зростання інфляції призводить до збільшення цін на товари і послуги, що може негативно вплинути на купівельну спроможність споживачів. Високий рівень інфляції у період 2020-2022 років (зростання на 5% у 2021 році та на 18% у 2022 році порівняно з попереднім роком) призвів до збільшення витрат компанії на логістику, комунальні послуги та закупівлю товарів.

Висока конкуренція на ринку, зростання витрат та зміни умов зовнішнього середовища створюють виклики для ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС». Підприємству необхідно зосередитися на зниженні витрат, покращенні ефективності логістики та розробці конкурентоспроможних стратегій, щоб збільшити свою частку на ринку і забезпечити стійкий ріст прибутку.

Для підприємства важливо постійно відстежувати зміни в зовнішньому середовищі, такі як конкурентні фактори, економічна ситуація, політичні та



правові аспекти, а також соціальні та інші фактори. Це допоможе адаптуватися до нових умов і приймати відповідні управлінські рішення для забезпечення успішної діяльності підприємства.

## **2.2. Дослідження процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві.**

Ефективність компанії залежить від якості управлінських рішень, які діють як інструмент на підсистему контролю за керованим, і допомагають досягнути поставлених цілей. Однак, управлінська практика показує, що лише трохи більше 30% управлінських рішень реалізуються, а з них лише 5% є ефективними і приносять очікуваний результат. Рівень розвитку компанії визначається якістю прийняття та реалізації цих рішень.

Процес прийняття управлінських рішень включає наступні етапи:

1. **Визначення проблеми або задачі:** Управлінський процес прийняття рішень починається з ідентифікації проблеми, яку необхідно вирішити або задачі, для якої потрібно знайти оптимальне рішення.
2. **Збір і аналіз інформації:** На цьому етапі збираються необхідні дані і інформація, які стосуються проблеми або задачі. Це може включати збір статистичних даних, проведення досліджень або аналіз внутрішньої і зовнішньої інформації.
3. **Визначення альтернатив:** На основі зібраної інформації розглядаються різні альтернативи рішень. Важливо зрозуміти переваги і недоліки кожної альтернативи.
4. **Оцінка альтернатив:** Альтернативи оцінюються за допомогою різних критеріїв або метрик. Це може включати оцінку вартості, ризиків, потенційних вигод або інших факторів, які впливають на вибір рішення.
5. **Прийняття рішення:** На основі оцінки альтернатив обирається оптимальне рішення. Це може бути процесом аналізу, порівняння

альтернатив або використання методів розрахунку, таких як рішення на основі економічного замовлення (EOQ) або аналіз чутливості.

6. Впровадження і контроль: Обране рішення впроваджується, і проводиться контроль за його ефективністю. Якщо потрібно, можуть бути внесені коригування.

Дослідимо процес прийняття управлінського рішення для покращення конкурентоспроможності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС». Проблема – це зниження конкурентоспроможності. Збір та аналіз інформації – це показники доходів (прибутковості). Визначення альтернатив:

- впровадження програми залучення та розвитку талановитих співробітників: конкурентність компанії може бути покращена через залучення та розвиток талановитих співробітників. Наявність висококваліфікованих та мотивованих працівників може дати перевагу перед конкурентами.
- розвиток нового продукту або послуги: підприємство може визначити потенційну нішу на ринку або з'ясувати потребу споживачів і розробити новий продукт або послугу, яка задовольнить цю потребу. Це може підвищити конкурентоспроможність компанії і залучити нових клієнтів.
- вдосконалення операцій: покращення ефективності та продуктивності внутрішніх процесів підприємства може допомогти знизити витрати, скоротити час виконання замовлень і підвищити якість продукції або послуг. Це може забезпечити підприємству конкурентну перевагу на ринку.
- введення програми покращення обслуговування клієнтів: проводиться дослідження та аналіз потреб і очікувань клієнтів. Це може включати опитування клієнтів, вивчення ринкових тенденцій та аналіз конкуренції. Це допоможе визначити області, в яких можна покращити обслуговування.



- розширення бізнесу: створення мережу магазинів. Це дозволить дізнатися про компанію більшому колу покупців та знайдуть нових клієнтів. Створення власної логістики, що зменшить логістичні витрати, а також може бути створена окрема послуга перевезення габаритних товарів.

Оцінка альтернатив, для цього потрібно порівняти та виявити усі ризики та обрати найоптимальніший варіант. Порівняння зведемо у таблицю 2.2.

Таблиця 2.2

**Порівняння альтернатив управлінських рішень для покращення конкурентоспроможності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС»**

<b>Альтернатива</b>	<b>Можливості</b>	<b>Ризики</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Впровадження програми залучення та розвитку талановитих співробітників	Свіжі ідеї, вмотивованість, високий професіоналізм, як результат збільшення прибутку	Втрата часу на вивчення асортименту товарів, на процес діяльності, витрати на підвищення кваліфікації, як результат витрати (збитковість)
Розвиток нового продукту або послуги	Розширення асортиментної лінійки, створення додаткової чи допоміжної послуги, як результат збільшення попиту та прибутку	Витрати на збут та рекламу, як результат непотрібний товар/послуги (застій товару), збитковість
Вдосконалення операцій	Автоматизована діяльність підприємства, збільшення продуктивності працівників, як результат прибуток	Витрати на оновлення програмного забезпечення, збільшення помилок під час діяльності, як результат збитковість
Введення програми покращення обслуговування клієнтів	Задоволеність клієнта, збільшення попиту, як результат прибуток	Витрати на оновлення програми, на підвищення кваліфікації, як результат витрати
Розширення бізнесу	Збільшення клієнтської бази, асортименту, як результат прибуток	Провал, як результат збитковість

*Джерело: створено автором*

З усіх запропонованих альтернатив можливість є збільшення прибутку, а ризиком – збільшення витрат або збитковість. Проведемо оцінку за методом очікуваної користі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Оцінка альтернатив за методом очікуваної користі

Альтернатива (результат)	Ймовірність	Корисність	Очікувана користь
1	2	3	4
<b>Впровадження програми залучення та розвитку талановитих</b>			<b>0,42</b>
Свіжі (нові) ідеї	0,03	4	0,12
Вмотивованість	0,03	5	0,15
Високий професіоналізм	0,03	5	0,15
<b>Розвиток нового продукту або послуги</b>			<b>1,43</b>
Розширення асортиментної лінійки	0,05	7	0,35
Створення додаткової чи допоміжної послуги	0,18	6	1,08
<b>Вдосконалення операцій</b>			<b>0,6</b>
Автоматизована діяльність підприємства	0,05	7	0,35
Збільшення продуктивності працівників	0,05	5	0,25
<b>Введення програми покращення обслуговування клієнтів</b>			<b>2,79</b>
Задоволеність клієнта	0,18	8	1,44
Збільшення попиту	0,15	9	1,35
<b>Розширення бізнесу</b>			<b>2,35</b>
Збільшення клієнтської бази (відкриття мережі магазинів)	0,2	10	2
Збільшення асортименту	0,05	7	0,35

Джерело: створено автором

За результатами отримали найвищу оцінку альтернативи «введення програми покращення обслуговування клієнтів» – 2,79. Таким чином підприємству варто створити постійний моніторинг клієнтів, а саме їх потреби, проблеми та пріоритети. Можна використовувати різні джерела,



такі як анкети, онлайн-відгуки, зворотній зв'язок через соціальні мережі або безпосередньо спілкуючись з клієнтами.

Для прийняття рішення компанія повинна звернути увагу ще на альтернативу «розширення бізнесу» так як за оцінкою має 2,35 балів. А саме через створення офлайн магазинів, тобто мережу, це дасть можливість клієнтам на місці купити необхідні товари, Також більшість товарів будуть знаходитися в магазині, тому в наявності складів не буде потреби, Це може бути створення власної логістичної діяльності, що спростить умови доставки, і зможе збільшити прибуток. Тобто створення власної логістичної діяльності підприємства може допомогти існуючій діяльності, а також створити й нову, як перевезення габаритних предметів.

У зв'язку з повномасштабним вторгненням російської федерації на територію України, найкращим вибором альтернатив буде «введення програми покращення обслуговування клієнтів», бо основними клієнтами ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» є будівельні компанії, тому підприємство робить акцент на покращення обслуговування. Працівники в пошуку вітчизняних постачальників, у створенні зручної та швидкої покупки та розробки рекламної діяльності, подачі заявки на тендери.

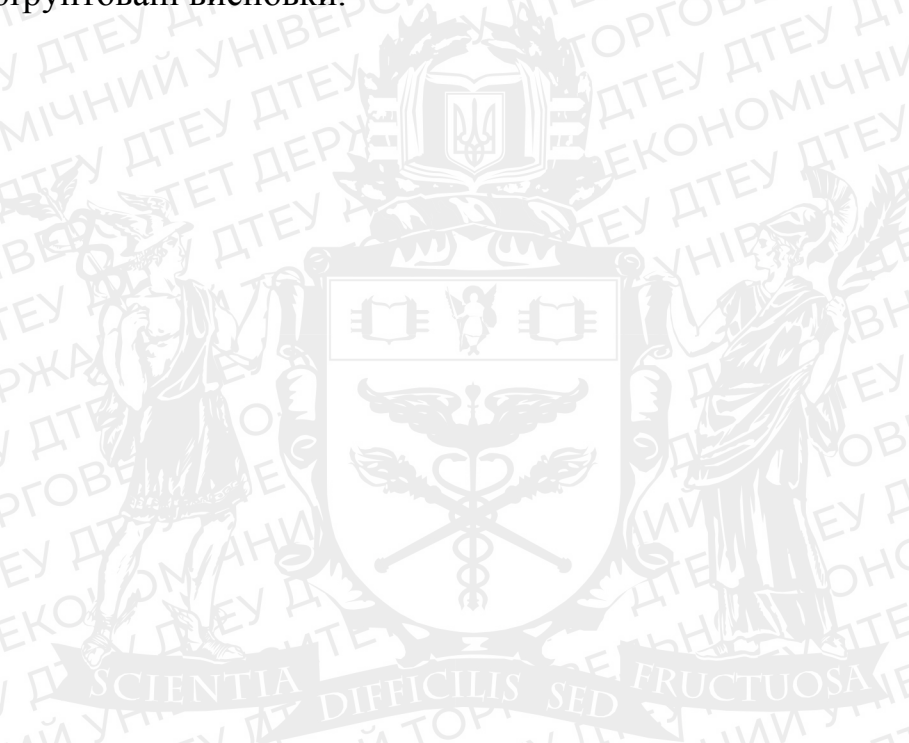
Після визначення альтернативи приймається рішення та впроваджується, створюючи поступовий план реалізації:

1. Збір відгуків клієнтів.
2. Аналіз даних.
3. Встановлення пріоритетів.
4. Розробка стратегії.
5. Реалізація та моніторинг.
6. Зворотній зв'язок та адаптація

Отже, ефективність компанії залежить від якості управлінських рішень, які допомагають досягнути поставлених цілей. Однак, управлінська практика показує, що лише невелика частка управлінських рішень реалізується, і лише

дуже обмежена кількість з них є ефективними і приносить очікуваний результат.

Процес прийняття управлінських рішень є складним і вимагає врахування багатьох факторів, таких як інформація, ресурси, стратегія, ризики та інші. Успішне прийняття рішень потребує наявності достовірних даних, аналітичних навичок, вміння оцінювати альтернативи та здатності робити обґрунтовані висновки.





### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УХВАЛЕННЯ ТА ВИКОНАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «PIVA-SERVIS»**

Важливість удосконалення процесу ухвалення та виконання управлінських рішень полягає в наступних аспектах:

1. Покращення ефективності: Ефективний процес ухвалення рішень дозволяє зробити кращі та обґрунтованіші рішення, що веде до поліпшення результатів організації. Це може означати збільшення прибутку, зниження витрат, покращення якості продукту або послуги, збільшення ефективності процесів тощо.

2. Збільшення конкурентоспроможності: Удосконалений процес ухвалення рішень допомагає організації швидше та ефективніше реагувати на зміни в ринкових умовах та конкурентному середовищі. Це дозволяє зайняти більш сильну позицію на ринку та збільшити конкурентоспроможність.

3. Мінімізація ризиків: Удосконалений процес ухвалення рішень допомагає виявляти потенційні ризики та приймати заходи для їх запобігання або управління. Це дозволяє зменшити негативні наслідки ризиків на організацію та забезпечити більш стабільний розвиток.

4. Залучення команди та покращення співпраці: Ефективний процес ухвалення рішень включає залучення різних стейкхолдерів та команди. Це сприяє покращенню комунікації, співпраці та розуміння спільних цілей. Краща співпраця сприяє досягненню кращих результатів та залученню ідей та перспектив з різних джерел.

5. Постійне вдосконалення: Удосконалення процесу ухвалення та виконання рішень є процесом сам по собі. Постійний аналіз, навчання на помилках, зворотний зв'язок та впровадження змін на основі отриманих

даних дозволяють покращувати процес та досягати кращих результатів з часом.

У цілому, удосконалення процесу ухвалення та виконання управлінських рішень позитивно впливає на результативність, конкурентоспроможність та стійкість організації, забезпечуючи кращі рішення та досягнення стратегічних цілей.

Процес ухвалення та виконання управлінських рішень є динамічним і вимагає постійного вдосконалення. Удосконалення процесу ухвалення та виконання управлінських рішень є важливим аспектом ефективного управління організацією. У таблиці 3.1 наведено декілька аспектів удосконалення для ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС».

Таблиця 3.1

### Аспекти вдосконалення управлінських рішень у ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС»

Аспекти	Визначення
1	2
Збільшення прозорості:	Забезпечення прозорості в процесі ухвалення рішень є ключовим. Розгляд різних альтернатив та обговорення їх переваг і недоліків перед ухваленням рішення повинні бути зрозумілими для всіх зацікавлених сторін.
Враховання різних поглядів:	Залучення широкого спектру думок і переконань може допомогти уникнути підв'язування до одного підходу та виявлення нових ідей і можливостей. Розгляд рішень з різних перспектив може призвести до кращих результатів.
Застосування аналітичних інструментів:	Використання аналітичних інструментів, таких як SWOT-аналіз,



	допомагає оцінити сильні та слабкі сторони альтернативних рішень, а
--	---------------------------------------------------------------------

Продовження таблиці 3.1

1	2
	також з'ясувати можливі можливості та загрози. Це допомагає зробити більш обгрунтоване рішення.
Запровадження системи контролю:	Ефективна система контролю дозволяє відстежувати виконання прийнятих рішень та оцінювати їх ефективність. Регулярне оновлення виконавців процесу та виявлення проблем допомагає вчасно коригувати та покращувати рішення.
Постійне вдосконалення:	Процес ухвалення рішень повинен бути піддано постійному аналізу та вдосконаленню. Зважайте на отримані результати, навчайтеся на помилках та шукайте можливості для поліпшення ефективності та якості рішень.
Забезпечення виконання рішень:	Відповідальність за виконання прийнятих рішень повинна бути чітко визначена. Комунікація з виконавцями, моніторинг прогресу та вирішення можливих перешкод допомагають забезпечити вчасне та ефективно виконання рішень.

*Джерело: створено автором*

Створення прозорості в організації вимагає виконання певних умов і застосування відповідних практик. Ось декілька важливих умов для створення прозорості:

1. Лідерська підтримка: Важливо, щоб керівництво організації активно підтримувало і сприяло прозорості. Лідери повинні проявляти відкритість, чесність та прозорість у своїй комунікації та діях.

2. Чіткість мети та цінностей: Організація повинна мати чітко сформульовані цілі та цінності, які визначаються і комунікуються всім співробітникам. Це допомагає створити загальне розуміння і спільну основу для прозорості.

3. Відкритість у комунікації: Важливо практикувати відкриту комунікацію на всіх рівнях організації. Співробітники повинні мати можливість вільно висловлювати свої думки, ідеї та концерни без страху перед негативними наслідками.

4. Доступ до інформації: Забезпечення доступу до необхідної інформації для всіх співробітників є ключовим аспектом прозорості. Інформація про стратегічні рішення, фінансові показники, організаційні зміни та інші важливі аспекти повинна бути доступною і розповсюджуватися широко всередині організації.

5. Відповідальність і непереслідування: Важливо створити атмосферу, де співробітники можуть вільно поділитися інформацією та висловити свою думку без страху перед негативними наслідками. Забезпечення захисту від неправомірних дій та переслідувань є необхідною умовою для створення прозорості.

6. Технологічні рішення: Використання відповідних технологічних рішень, таких як внутрішні комунікаційні платформи, цифрові інструменти спільної роботи та інші засоби, може сприяти прозорості, спрощуючи обмін інформацією та спілкування всередині організації.

Загалом, прозорість в організації є багатограним процесом, який вимагає практики та впровадження відповідних політик, процедур та культури. Виконання вищезазначених умов може допомогти створити більш прозору та відкриту організаційну культуру.



Проведемо SWOT-аналіз, щоб оцінити сильні та слабкі сторони підприємства.

Отже, складемо матрицю SWOT-аналізу ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» (табл.3.2).

Таблиця 3.2

**Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС»**

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (strengths)	Слабкі сторони (weaknesses)
Зовнішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність інтернет-магазину</li> <li>- кваліфікований персонал;</li> <li>- широкий асортимент товарів;</li> <li>- співпраця з виробниками;</li> <li>- наявність відділу маркетингу та власної служби доставки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження прибутку;</li> <li>- підвищення собівартості товарів;</li> <li>- залежність від постачальників;</li> <li>- висока вартість логістичних витрат</li> </ul>
Можливості (opportunities)	SO – стратегічні рішення	WO – стратегічні рішення
<ul style="list-style-type: none"> <li>- активізація діяльності будівельних підприємств в повоєнний період, що призведе до збільшення попиту на продукцію компанії</li> <li>- посилення попиту на продукцію українських виробників</li> <li>- відкриття магазинів компанії у великих містах України після війни</li> </ul>	Стратегія розширення (відкриття магазинів)	Стратегія утримання існуючого положення (зниження цін, проведення рекламних кампаній)
Загрози (threats)	ST – стратегічні рішення	WT – стратегічні рішення
<ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання конкуренції на ринку збуту</li> <li>- зниження купівельної здатності населення</li> <li>- зростання курсу валют та темпу інфляції</li> <li>- тривала війна в Україні</li> </ul>	Стратегія диференціації (розширення асортименту товарів, зміна постачальників)	Стратегія скорочення (ринкової частки або закриття компанії)

*Джерело: складено автором*

Спостерігаємо значний вплив негативних факторів та зростання загроз економічної кризи та тривалої війни. Проте після закінчення війни існує можливість поліпшення ситуації. У зв'язку з поточною ситуацією,

рекомендується підтримувати стратегію, спрямовану на збереження ринкової позиції підприємства.

Покращення ситуації для компанії зумовлене відновлення зруйнованих споруд та міст. Тому для збільшення попиту (у тому числі кількість клієнтів) та прибутку потрібно прийняти ефективне управлінське рішення. А також ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» варто брати участь у тендерах, при успішному проєкті компанія матиме певний імідж, це дозволить зекономити на просуванні реклами.

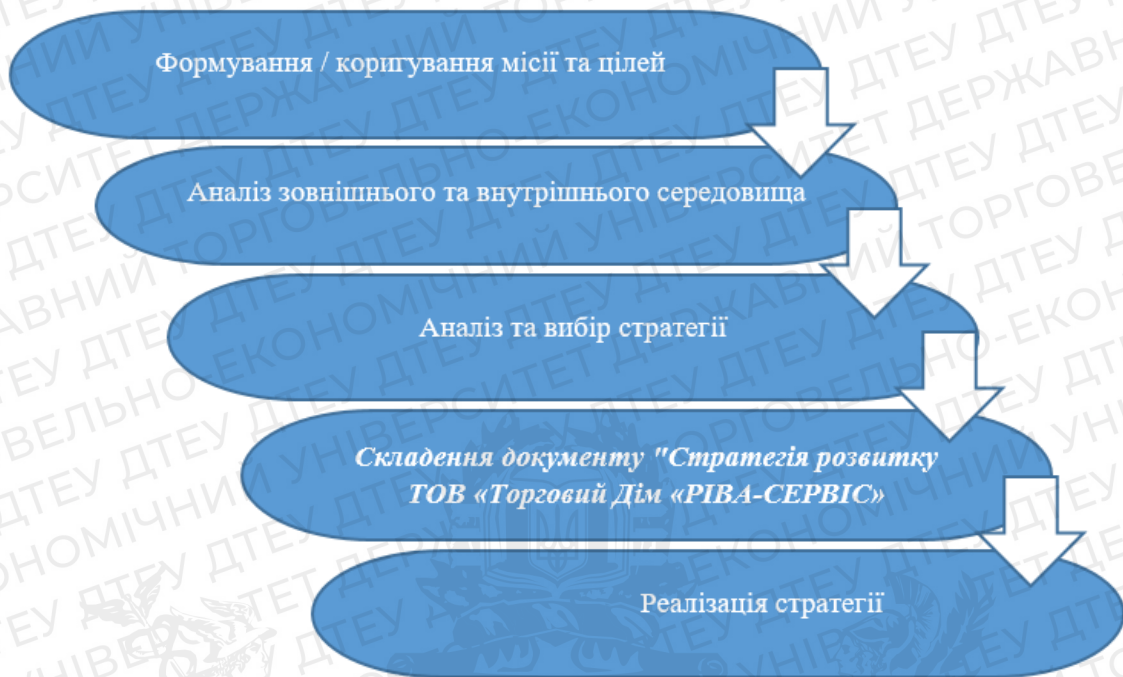
Щоб встановити систему контролю, можна покращити управління стратегічними завданнями на підприємстві, визначивши коло осіб, відповідальних за стратегічне планування та реалізацію стратегічних планів.

Рекомендується включити до цієї групи такі посадові особи:

- генеральний директор;
- директор з продаж;
- керівник відділу маркетингу;
- керівник відділу післяпродажного обслуговування;
- головний бухгалтер.

Рекомендується вдосконалити систему управління стратегічними завданнями в компанії ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» (рис. 3.1)





**Рис. 3.1 Удосконалена схема стратегічного управління  
ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС»**

*Джерело: складено автором*

Для успішної реалізації системи стратегічного планування необхідно володіти специфічними управлінськими навичками. Вибір стратегії залежить від ринкових умов, а її втілення залежить від особливостей компанії та її управління, а також організації бізнес-процесів. Ефективна реалізація стратегії неможлива без якісного менеджменту, сприятливого співробітництва та підтримки, розумного розподілу ресурсів, розвинутих конкурентних можливостей, загальноорганізаційної підтримки стратегії та детальної інформації про ключові сфери діяльності.

Прогнозування фінансових результатів має велику важливість для будь-якої компанії з кількох причин:

1. Планування та управління ресурсами: Прогноз фінансових результатів дозволяє компанії планувати свої фінансові ресурси, такі як бюджети, інвестиції, кредити тощо. Він допомагає встановити цілі та стратегії для досягнення фінансового успіху і забезпечує раціональне використання ресурсів.

2. Прийняття рішень: Прогноз фінансових результатів надає керівництву компанії необхідну інформацію для прийняття важливих рішень. Він дозволяє оцінити потенційні наслідки різних стратегій та варіантів дій і вибрати найоптимальніший шлях розвитку.

3. Привернення інвесторів та кредиторів: Прогноз фінансових результатів є важливим елементом для привернення інвесторів та отримання кредитів. Інвестори та кредитори оцінюють потенційність компанії для генерації прибутку та повернення інвестицій. Якщо компанія може продемонструвати точні та реалістичні фінансові прогнози, це підвищує її привабливість для залучення зовнішнього капіталу.

4. Контроль та моніторинг: Прогноз фінансових результатів дозволяє контролювати та моніторити фінансову продуктивність компанії. Він допомагає виявляти відхилення від запланованих результатів та вчасно реагувати на них, щоб забезпечити фінансову стабільність та досягнення поставлених цілей.

5. Комунікація з зацікавленими сторонами: Прогноз фінансових результатів є важливим елементом комунікації зі зацікавленими сторонами, такими як акціонери, співробітники, клієнти тощо. Він дозволяє встановити реалістичні очікування та забезпечити прозорість в діяльності компанії.

Усі ці фактори свідчать про важливість прогнозування фінансових результатів для ефективного управління компанією та досягнення її фінансових цілей.

Отже, складемо прогноз фінансових результатів ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» на 2023-2024 роки за методами середнього значення та зростанням. (табл. 3.3)

*Таблиця 3.3*

**Прогноз фінансових результатів ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС», тис.грн**



Стаття	2020	2021	2022	Метод середнього значення		Метод зростання	
				2023	2024	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5 513,7	4 200,6	3 187,8	4 300,7	3896,4	4 207,9	5 217,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4 166,3	-3 296,9	-2 490,1	-540,2	-2 109,1	- 2490,5	-2490,2
Інші операційні доходи	17,8	-	0,1	6	2	0,2	0,3
Інші операційні витрати	276,8	-322,2	-134,1	-59,8	-172	132,7	399,4
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	31,9	6	289,3	109,1	134,8	572,8	853,5

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Податок на прибуток	5,7	-1,1	-52,1	-15,8	-23	-103,2	-154,8
Чистий фінансовий результат: прибуток	26,2	4,9	237,2	89,4	110,5	469,7	699,9

Джерело: створено автором на основі фінансових звітності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «PIVA-SERVICE»

За двома методами отримуємо різні показники, у 2023 році (метод середнього значення) показник чистого фінансового результату (прибутку) склав 89,4 тис. грн, у 2024 році – 110,5 тис. грн, порівнюючи 2023 та 2022 роки, то прибуток зменшився на 147,8 тис. грн, але у 2024 році зріс на 21,1 тис. грн (2023 рік) та зменшився на 126,7 тис. грн (2022 рік).

За методом зростання отримали такі результати чистого фінансового результату в 2023 році – 469,7 тис. грн, у 2024 році – 699,9 тис. грн, показники зросли на 232,5 тис. грн та на 462,7 тис. грн відповідно.

Результати прогнозування свідчать про оптимістичний та зважений сценарій. Використання методу середнього значення показує менші результати, ніж застосування методу зростання.

У 2021 році компанія зазнала зниження прибутку через карантинні обмеження та обставини, пов'язані зі зменшенням активності будівельних компаній, які є її основними клієнтами. Незважаючи на повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України, ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «PIVA-SERVIS» продовжує здійснювати свою діяльність і змогла підвищити прибуткові показники. Це стало можливим завдяки відновленню пошкоджених доріг, споруд та житлових будівель.

Отже, процес ухвалення та виконання управлінських рішень вимагає уваги до деталей та впровадження певних практик для досягнення успіху. Для ефективного ухвалення рішень необхідно забезпечити прозорість, доступ до інформації та залучення різних зацікавлених сторін. Аналіз альтернатив, ефективне планування та координація також відіграють важливу роль у процесі прийняття рішень.

Крім того, важливо мати механізми зворотного зв'язку та постійно покращувати процес ухвалення рішень на основі отриманих результатів. Це дозволить пристосуватися до змін в оточуючому середовищі та забезпечити більш успішну реалізацію прийнятих рішень.

Усі ці елементи сприяють побудові ефективної та довгострокової стратегії для організації. Процес ухвалення та виконання управлінських рішень є постійним процесом, який вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змін.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Ефективний процес прийняття управлінських рішень включає аналіз і оцінку інформації, врахування інтересів зацікавлених сторін, постійне вдосконалення та відповідальність. Використання цих принципів сприяє досягненню стратегічних цілей та успіху організації.

Вибір методу прийняття та обґрунтування управлінських рішень повинен бути обґрунтованим і залежати від конкретної ситуації. Кожен метод має свої переваги та обмеження, і їх слід враховувати при виборі найбільш ефективного підходу.

Аналітичний підхід є корисним, коли доступні достовірні дані, і він дозволяє проводити об'єктивну оцінку альтернатив та прогнозування наслідків рішень. Експертний підхід, у свою чергу, є цінним, коли досвід та експертиза відіграють важливу роль у процесі прийняття рішень або коли недостатньо достовірних даних.

Комбінований підхід, який поєднує різні методи, може бути ефективним способом забезпечити комплексний аналіз і прийняття рішень. Наприклад, аналітичний аналіз може слугувати основою для прийняття рішення, а експерти можуть доповнити його своїми рекомендаціями та думками.

Враховуючи специфіку організації та конкретну ситуацію, важливо оцінювати переваги та обмеження кожного методу і використовувати їх відповідно. Гнучкість та адаптивність у виборі методу прийняття рішень допоможуть забезпечити оптимальні результати та успіх організації.

Підприємство ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» показує позитивні результати у 2022 році, надивлячись на труднощі, а саме спричинені зовнішніми факторами (політичними), тобто компанія постійно вдосконалюється та адаптується до нових умов.

Результати дослідження можуть служити основою для впровадження змін та удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. Це може

включати впровадження нових інструментів та методів, зміну організаційної структури, покращення комунікації та залучення більшої кількості учасників у процес. Дослідження процесу управлінських рішень на підприємстві є важливим інструментом для його вдосконалення та досягнення успіху. Це дозволяє виявити проблеми, знайти оптимальні шляхи вирішення та забезпечити ефективну роботу організації.

Процес ухвалення та виконання управлінських рішень є постійним процесом, який вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змін.

Пропозиції для ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС»:

- Розширення асортименту;
- Вдосконалення якості;
- Встановлення партнерство з вітчизняними виробниками;
- Цифрові технології;
- Посилення маркетингових зусиль;
- Послуги післяпродажного обслуговування;
- Створення власної логістичної діяльності;
- Інтернаціоналізація.

Ці пропозиції можуть допомогти компанії привернути нових клієнтів, зміцнити конкурентоспроможність та забезпечити стійкий розвиток у сфері промислової трубопровідної арматури.



**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Архів валютних курсів. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/exchange/archive/nbu/curr/2023/> (дата звернення: 02.01.2023).
2. Бондарчук Н.В. Колективні методи прийняття управлінських рішень, як інструмент підвищення ефективності управління. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/5611/5936>.
3. В. І. Аранчій Фінанси підприємств: навч. посіб. В. І. Аранчій, В. Д. Чумак, Л. В. Бражник. Полтава: РВ ПДАА, 2018. 350 с.
4. Галат Л.М. Методологічні аспекти прийняття ефективних управлінських рішень. URL: <http://www.ksau.kherson.ua/files/konferencii/20210324/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%9F%D0%A3%D0%90%20%20%D0%A5%D0%94%D0%90%D0%95%D0%A3%2024.03.2021.pdf#page=83>.
5. Голіонко Н. Г. Проблеми і перспективи розвитку електронного бізнесу на вітчизняних підприємствах. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2014. Вип. 1 (2). с. 335-339
6. Грушко В. І., Наконечна О. С., Чумаченко О. Г. Фінанси: Підручник. – К. 2019. – 600 с.
7. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1031>.
8. Економіка підприємства: збірник практичних завдань. Уклад.: В. І. Кифяк, С. В. Ксьондз, С. І. Тодорюк, І. М. Антохова. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2018. 112 с.
9. Індекс інфляції. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation>.

10. Менеджмент. Навчальний посібник – видання 2-ге, доповнене, перероблене / Г. Є. Мошек, М. М. Ковальчук, Ю. В. Поканєвич, І. В. Погодаєв, Г. П. Сиваненко, А. С. Соломко, Т. Р. Юрківська: Заг. редакція кандидата економічних наук, професора Мошека Г. Є. – К.: Ліра-К, 2016. – 550 ст.
11. Овдіюк О.М., Левківська Л.М. Методологічні основи управлінських рішень як інструмент ефективного управління підприємствами. URL: [https://web.archive.org/web/20210428071116id/http://eapk.org.ua/sites/default/files/eapk/2020/01/ekonomikaapk\\_2020\\_01\\_p\\_75\\_81.pdf](https://web.archive.org/web/20210428071116id/http://eapk.org.ua/sites/default/files/eapk/2020/01/ekonomikaapk_2020_01_p_75_81.pdf).
12. Організація торгівлі. Підручник – видання 3-тє / В. В. Апопій, І. П. Міщук, В. М. Ребицький, С. І. Рудницький, Ю. М. Хом'як. За ред. Апопія В. В.- Центр навчальної літератури, 2019. – 632 с.
13. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А. А. Мазаракі; худож.-оформлювач І. М. Безрукавий. – Харків: Фоліо, 2014. – 846 с.: іл.
14. Офіційний сайт підприємства URL: <https://armashop.ua/ua/>.
15. Офіційний сайт підприємства URL: <https://armatura.net.ua/>.
16. Офіційний сайт підприємства URL: <https://armax.ua/ua>.
17. Офіційний сайт підприємства URL: <https://boiler.ua/ua/>.
18. Офіційний сайт підприємства URL: <https://ukspar.ua/ua/>.
19. Офіційний сайт підприємства URL: <https://www.riva-service.com.ua/>.
20. Палеха Ю. І., Мошек Г. Є., Миколайчук І. П. Основи менеджменту. Ліра-К 2018. – 528 с.
21. Погорелов Ю. С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства / Ю. С. Погорелов. – Харків.
22. Процес прийняття управлінських рішень. Навчальний посібник – видання 2-ге / Ю. Є. Петруня, В. В. Говоруха, Б. В. Літовченко, М. Ф. Мормуль, Н. В. Осадча, О. Л. Ткачова, В. Ю. Петруня. За редакцією Ю.Є. Петруні – Центр навчальної літератури, 2019. – 216 с.



23. Т. В. Іванченко. Основи фінансової математики: Підручник. – Ліра-К 2019. – 200 с.
24. Теорія прийняття рішень. Підручник / М. П. Бутко, І. М. Бутко, В. П. Мащенко, М. І. Мурашко, Л. Д. Оліфіренко, Т. В. Пепа, Г. М. Самійленко. За ред. Бутка М. П. – Центр учбової літератури, 2019. – 360 с.
25. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТОРГОВИЙ ДІМ "PIVA-SERVIC" URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=27554191&tb=file>.
26. Управлінські рішення: сутність, класифікація, умови та процес прийняття. Реферат URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15389/>.
27. Шульга О. А. Методичні засади прийняття управлінських рішень. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/483/470>.
28. Яркіна Н. М. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Вид-во Ліра-К, 2019. 596 с.
29. APLANET. Strategic CSR for companies of all sizes. URL: <https://aplanet.org/resources/strategic-csr/>.
30. Patrick Honner (2022). Painless Statistics. Kaplan 2022. p. 320.

## ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

## Склад організаційно-розпорядчих методів управління

Метод	Пояснення
1	2
<b>Метод організаційного впливу</b>	
Організаційна регламентація	Розробка та реалізація організаційних документів, що визначають зміст і порядок організаційної діяльності (статут, положення про структурні підрозділи (відділи), посадові інструкції тощо).
Організаційне нормування	Розробка та реалізація норм і нормативів, за допомогою яких встановлюються межі діяльності структурних підрозділів, посадовців і окремих виконавців (нормативи чисельності працівників і службовців, норми часу, штатний розклад, правила прийому/звільнення тощо).
Організаційний інструктаж	Розробка і роз'яснення правил внутрішнього трудового розпорядку, ознайомлення з умовами і правилами роботи, порядком її виконання, можливими труднощами та шляхами їх подолання, консультування з питань виконання тих або інших операцій (інструкції, правила, рекомендації тощо).
Адміністративні акти	Формується структура підприємства та ієрархія управління, регламентується взаємозв'язки між структурними підрозділами, закріплюються і розподіляються обов'язки, права та відповідальність між виконавцями, встановлюються процедури управління, форми документів тощо.
<p><b>Розпорядчий вплив</b> – це форма оперативної організаційної діяльності, яка націлена на конкретизацію завдань для виконавців та ліквідацію відхилень, які виникають у структурі або в процесі функціонування підприємства. Класифікують за рівнем управління, формою впливу (наказ, розпорядження, вказівка), формою передачі розпорядження (документальна або усна).</p> <p><b>Дисциплінарний вплив</b> спрямований на підтримку стійкості організаційних зв'язків. Дисципліна – це обов'язкове для кожного працівника підприємства дотримання встановлених законів, правил, регламентів, режимів, порядку, договірних відносин та зобов'язань. Дисциплінарний вплив реалізується в конкретних ситуаціях через зауваження, догани, зміщення або переміщення посадових осіб, звільнення тощо.</p>	

*Джерело: створено автором на основі [28]*



## Додаток Б

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 4 розділу I)

## Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди	
<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТОРГОВІЙ ДІМ "РІВА-СЕРВІС"</b>	за ЄДРПОУ	2023	01 01
Територія Київ	за КАТОТТГ	42415472	
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	U48000000000479391	
Вид економічної діяльності Поспеціалізована оптова торгівля	за КВЕД	240	
Середня кількість працівників, осіб 3		46.90	
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон вулиця Червоноткацька, буд. 29, оф. 1, м. Київ, 02094		0677773669	

I. Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	( - )	( - )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основи засоби :	1010	9,3	58,0
первісна вартість	1011	9,6	58,6
знос	1012	( 0,3 )	( 0,6 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>9,3</b>	<b>58,0</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	292,1	483,9
у тому числі готова продукція	1103	292,1	483,9
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3,7	1,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	474,0	738,5
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	178,9	1 516,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	17,9	40,5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	22,6	291,5
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>989,2</b>	<b>3 071,9</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>998,5</b>	<b>3 129,9</b>



Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,5	1,5
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(180,5)	56,7
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>(179,0)</b>	<b>58,2</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	490,2	350,9
розрахунками з бюджетом	1620	556,9	753,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками з страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	130,4	1 967,1
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>1 177,5</b>	<b>3 071,7</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>998,5</b>	<b>3 129,9</b>

2. Звіт про фінансові результати  
за Рік 2022 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 187,8	-
Інші операційні доходи	2120	0,1	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3 187,9	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 2 490,1 )	( - )
Інші операційні витрати	2180	( 134,1 )	( - )
Інші витрати	2270	( 274,4 )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 2 898,6 )</b>	<b>( - )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	289,3	-
Податок на прибуток	2300	( 52,1 )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>237,2</b>	<b>-</b>

Керівник

Головний бухгалтер



Рибак Ігор Миколайович  
(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад



## Додаток В

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 4 розділу I)

## Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТОРГОВИЙ ДІМ "РІВА-СЕРВІС"	Дата (рік, місяць, число)	Код
Територія	Київ	за ЄДРПОУ	2022 01 01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОГТГ <sup>1</sup>	42415472
Вид економічної діяльності	Неспеціалізована оптова торгівля	за КОПФГ	UAA000000000479391
Середня кількість працівників, осіб	3	за КВЕД	240
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком		46.90
Адреса, телефон	вулиця Червоноткацька, буд. 29, оф. 1, м. Київ, 02094		067773669

1. Баланс на 31 грудня 2021 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	( - )	( - )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	9,3	9,3
первісна вартість	1011	9,6	9,6
знос	1012	( 0,3 )	( 0,3 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>9,3</b>	<b>9,3</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	876,3	292,1
у тому числі готова продукція	1103	876,3	292,1
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	3,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	357,7	474,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	25,9	178,9
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	11,8	17,9
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	38,5	22,6
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1 310,2</b>	<b>989,2</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1 319,5</b>	<b>998,5</b>



## Продовження дод. В

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,5	1,5
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	186,5	(180,5)
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>188,0</b>	<b>(179,0)</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	758,7	490,2
розрахунками з бюджетом	1620	368,2	556,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4,6	130,4
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>1 131,5</b>	<b>1 177,5</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Баланс	1900	1 319,5	998,5

2. Звіт про фінансові результати  
за Рік 2021 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 200,6	-
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	2,0	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	4 202,6	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 3 296,9 )	( - )
Інші операційні витрати	2180	( 322,2 )	( - )
Інші витрати	2270	( 577,5 )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 4 196,6 )</b>	<b>( - )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	6,0	-
Податок на прибуток	2300	( 1,1 )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>4,9</b>	<b>-</b>

Керівник

Головний бухгалтер



Рибак Ігор Миколайович  
(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

Кодифікатор адміністративних територіальних одиниць та територій територіальних громад



20.06.23, 14:34

ТОВ "ТД "RIVA-SERVICE" - YouControl

Увага! Дані змінюються щоденно.

Актуально на 20.06.2023



Повне досьє на кожну  
компанію України

0 800 309 077  
youcontrol.com.ua

### ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТОРГОВИЙ ДІМ "RIVA-SERVICE" LLC "TH "RIVA-SERVICE"

Код ЄДРПОУ 42415472

Не перебуває в процесі припинення

#### Фінансово-майновий стан суб'єкта малого підприємництва за 2020 рік\*

Активи			
Необоротні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	-
Основні засоби	1010	9.3	9.3
первісна вартість	1011	9.6	9.6
знос	1012	0.3	0.3
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього	1095	9.3	9.3
Оборотні активи			
Запаси	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
у тому числі готова продукція	1103	512.8	876.3
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	180.5	357.7
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-

20.06.23, 14:34

ТОВ "ТД "РІВА-СЕРВІС" - YouControl

Інша поточна дебиторська заборгованість	1155	8.3	25.9
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	48.5	11.8
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Інші оборотні активи	1190	4.9	38.5
Усього	1195	795	1310.2
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Фінансово-майновий стан	1300	794.3	1319.5
<b>Пасив</b>			
Власний капітал	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.5	1.5
Додатковий капітал	1410	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	142.3	186.5
Неоплачений капітал	1425	0	-
Усього	1495	143.8	188
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	-
Поточні зобов'язання	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
<b>Поточна кредиторська заборгованість за:</b>			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
товари, роботи, послуги	1615	434.3	758.7



20.06.23, 14:34

ТОВ "ТД "РІВА-СЕРВІС" - YouControl

розрахунками з бюджетом	1620	183.6	368.2
розрахунками зі страхування	1625	0	-
розрахунками з оплати праці	1630	0	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2.6	4.6
Усього	1695	620.5	1131.5
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
Фінансово-майновий стан	1900	764.3	1319.5

## Інформація про фінансові результати суб'єкта малого підприємництва за 2020 рік\*

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5513.7	-
Інші операційні доходи	2120	17.8	-
Інші доходи	2240	2	-
Разом доходи	2280	5533.5	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4166.3	-
Інші операційні витрати	2180	276.8	-
Інші витрати	2270	1058.5	-
Разом витрати	2285	5501.6	0
Фінансовий результат до оподаткування	2290	31.9	0
Податок на прибуток	2300	5.7	-
Чистий прибуток (збиток)	2350	26.2	0