Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

УДК 005.53:005.7:658
(індекс)

Мельник Тетяна Степанівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження процесу прийняття рішень в системі управління ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс»
(назва роботи)

Менеджмент
(назва освітньої програми)

073 «Менеджмент»
(шифр і назва спеціальності)

Здобувач освітнього ступеня _____Тетяна МЕЛЬНИК_
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник __к.е.н., доц._____ Володимир КОЧКОДАН
(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

д.е.н., проф._____ Ірина КІНАШ
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент
к.е.н., доцент_____Ольга ОВЕЦЬКА___
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ
2026 рік

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр
Спеціальність: _073 Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____ Ірина КІНАШ
"___"_____2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту _____Мельник Тетяні Степанівні_____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема: Дослідження процесу прийняття рішень в системі управління ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс»_____
_____

Керівник роботи _к.е.н., доц. Кочкодан В.Б._____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету № 40/8 від 30.04.2026 р_____

2. Строк подання студентом роботи 16 червня 2026 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи): звітні дані ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» за 2023-2025 роки

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Вступ. Розділ 1 Теоретичні основи прийняття управлінських рішень у системі менеджменту підприємства. Розділ 2 Дослідження процесу прийняття рішень в системі управління ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс». Розділ 3 Вдосконалення процесу прийняття рішень системі управління ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс». Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1 Характеристика етапів прийняття управлінських рішень у ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс»

2 Співвідношення основних типів управлінських рішень по ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс»

3 Розподіл управлінських рішень за сферами діяльності фабрики

4 Критерії оцінювання ефективності управлінських рішень на ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс»

5 Основні напрямки вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень у ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс»

6 Очікувані вигоди від реалізації заходів з вдосконалення процесу прийняття рішень в ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс»

6. Консультанти з роботи із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 01 червня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи (роботи)	Примітка
1	Вступ	14.06.26-15.06.26	Виконано
2	Розділ 1 Теоретичні основи прийняття управлінських рішень у системі менеджменту підприємства.	01.06.26-05.06.26	Виконано
3	Розділ 2 Дослідження процесу прийняття рішень в системі управління ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс».	06.06.26-10.06.26	Виконано
4	Розділ 3 Вдосконалення процесу прийняття рішень системі управління ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс».	11.06.26-13.06.26	Виконано
5	Висновки	14.06.26-15.06.26	Виконано

Студент-дипломник _____ Тетяна МЕЛЬНИК
Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____ Володимир КОЧКОДАН
Особистий підпис Розшифрування підпису

АНОТАЦІЯ

Темою бакалаврської роботи є «Дослідження процесу прийняття рішень в системі управління ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс».

В роботі наведено загальну характеристику ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс», проаналізовано його внутрішнє і зовнішнє середовище. Проведено дослідження процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Встановлено, що на підприємстві приймаються як оперативні, так і тактичні та стратегічні рішення, однак значна частина управлінських дій має рутинний характер. Виявлено потребу у чіткішій формалізації процедур прийняття рішень, кращому порівнянні альтернатив, системному врахуванні ризиків і посиленні контролю за виконанням рішень. Також встановлено, що важливим резервом є покращення документообігу та зворотного зв'язку між підрозділами, що дозволить підвищити обґрунтованість і результативність управління.

Для ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» визначено напрями вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень, до яких віднесено формалізацію процедури підготовки рішень, посилення інформаційного забезпечення, обов'язкове порівняння альтернатив, системне врахування ризиків, делегування повноважень, активніше використання 5S, Kaizen та Asaichi, а також запровадження зворотного зв'язку після реалізації рішень.

Для практичного впровадження запропоновано два заходи. Перший полягає у формалізації та цифровізації процесу прийняття управлінських рішень через розроблення внутрішнього порядку, шаблонів рішень, матриці альтернатив, карти ризиків та електронного журналу контролю виконання. Другий захід передбачає впровадження коротких виробничих нарад Asaichi та системи Kaizen-пропозицій, що дозволить швидше виявляти проблеми на виробництві, залучати персонал до покращень і скорочувати втрати часу, матеріалів та ресурсів.

SUMMARY

The topic of the bachelor's thesis is "Research on the Decision-Making Process in the Management System of PJSC Stryi Garment Factory "Stritex".

The thesis provides a general description of PJSC Stryi Garment Factory "Stritex" and analyzes its internal and external environment. The process of managerial decision-making at the enterprise is examined.

It has been established that the enterprise makes operational, tactical, and strategic decisions; however, a significant part of managerial actions is routine in nature. The need for clearer formalization of decision-making procedures, better comparison of alternatives, systematic consideration of risks, and stronger control over the implementation of decisions has been identified. It has also been determined that an important reserve for improvement is the enhancement of document flow and feedback between departments, which will increase the validity and effectiveness of management.

For PJSC Stryi Garment Factory "Stritex", the areas for improving the managerial decision-making process have been identified. These include formalizing the decision-preparation procedure, strengthening information support, mandatory comparison of alternatives, systematic consideration of risks, delegation of authority, more active use of 5S, Kaizen, and Asaichi, as well as the introduction of feedback after decisions have been implemented.

Two measures have been proposed for practical implementation. The first involves the formalization and digitalization of the managerial decision-making process through the development of an internal procedure, decision templates, an alternatives matrix, a risk map, and an electronic log for monitoring implementation. The second measure involves the introduction of short Asaichi production meetings and a Kaizen suggestion system, which will allow problems in production to be identified more quickly, involve personnel in improvements, and reduce losses of time, materials, and resources.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА 9

1.1 Сутність та значення управлінських рішень у діяльності підприємства 9

1.2 Класифікація управлінських рішень та фактори, що впливають на їх прийняття 12

1.3 Етапи процесу прийняття управлінських рішень у системі менеджменту підприємства 17

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «СТРИЙСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА «СТРІТЕКС» . 22

2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз його внутрішнього середовища 22

2.2 Аналіз зовнішнього середовища підприємства 33

2.3 Дослідження процесу прийняття управлінських рішень в ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» 39

РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «СТРИЙСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА «СТРІТЕКС» . 48

3.1 Напрямки вдосконалення процесу прийняття рішень на підприємстві 48

3.2 Заходи з вдосконалення процесу прийняття рішень в ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» 52

3.3 Оцінка ефективності пропонованих заходів 56

ВИСНОВКИ 59

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 61

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах діяльність виробничих підприємств дедалі більше залежить від здатності керівництва швидко й обґрунтовано реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Для підприємств легкої промисловості це особливо важливо, оскільки їхня робота пов’язана з виконанням замовлень у визначені строки, стабільним постачанням матеріалів, дотриманням технологічних вимог, контролем якості та ефективним використанням праці персоналу. ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» спеціалізується на виробництві робочого спецодягу, тому якість управлінських рішень безпосередньо впливає на собівартість продукції, рівень браку, продуктивність праці, задоволеність замовників і фінансові результати. В умовах конкуренції, кадрових ризиків, зростання витрат і потреби у впровадженні сучасних управлінських підходів виникає необхідність удосконалення процесу прийняття рішень. Саме тому дослідження даної теми є актуальним і має практичне значення для підвищення ефективності управління підприємством.

Проблеми, пов’язані з процесом прийняття управлінських рішень, х класифікацією, методами, факторами впливу та ефективністю рішень досліджували багато українських науковців, серед яких: Ачкасова Л. М., Бондарчук Н. В., Бреус С. В., Семченко Є. О., Батюк Б. Б., Гринчак Н. А., Горобець О. О., Жовковська Т. Т., Загороднюк О. В., Півторак М. В., Малюга Л. М., Іщенко І., Кабаченко Д. В., Капліна А. І., Кармінська-Бєлоброва М. В., Шматько Н. М., Кравченко М. О., Голюк В. А., Лозовський О. М., Сокуренко І. та ін. Незважаючи на значну кількість досліджень, питання вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень на виробничих підприємствах легкої промисловості потребує подальшого аналізу з урахуванням специфіки їх діяльності.

Метою роботи є дослідження процесу прийняття рішень у системі управління ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» та розроблення практичних рекомендацій щодо його вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

- розкрити сутність та значення управлінських рішень у діяльності

підприємства;

- дослідити класифікацію управлінських рішень та фактори, що впливають на їх прийняття;

- охарактеризувати етапи процесу прийняття управлінських рішень у системі менеджменту підприємства;

- подати загальну характеристику ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» та проаналізувати його внутрішнє і зовнішнє середовища;

- дослідити особливості процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві;

- визначити напрями та обґрунтувати заходи з вдосконалення процесу прийняття рішень;

- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є система управління ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс». Предметом дослідження виступають теоретико-методичні засади та практичні аспекти процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві.

У процесі дослідження використано методи системного аналізу, порівняння, узагальнення, групування, табличний і графічний методи, модель п’яти сил Портера, PESTEL-аналіз, метод чистого дисконтованого доходу.

Практична цінність отриманих результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень у ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» через формалізацію процедур, цифровізацію контролю рішень, впровадження Asaichi та Kaizen-пропозицій, що сприятиме підвищенню ефективності управління.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці українських учених, навчальні посібники, статті у фахових виданнях, матеріали офіційного сайту підприємства, фінансово-аналітичні дані та результати власних розрахунків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення управлінських рішень у діяльності підприємства

Управлінські рішення є однією з базових категорій менеджменту, оскільки саме через них управлінська система переходить від аналізу ситуації до конкретної дії. У найзагальнішому розумінні управлінське рішення можна трактувати як свідомий вибір суб'єкта управління серед кількох альтернатив, спрямований на досягнення цілей підприємства, розв'язання проблемної ситуації або забезпечення бажаного напряму розвитку організації. У навчальній літературі з теорії прийняття рішень наголошується, що рішення виникає тоді, коли існує проблема, ціль, обмеження та кілька можливих варіантів дій [1, с. 12]. Тому управлінське рішення не можна зводити лише до наказу керівника чи адміністративного розпорядження. Воно є складнішим явищем, що поєднує аналітичну, організаційну, інформаційну, психологічну та відповідальну складові.

У наукових джерелах управлінське рішення розглядається у двох основних аспектах: як процес і як результат. Як процес воно охоплює пошук, обробку й аналіз інформації, формування альтернатив, вибір найкращого варіанта, його затвердження та реалізацію [5, с. 254]. Як результат управлінське рішення може набувати форми плану дій, наказу, програми, постанови, письмового чи усного розпорядження [5, с. 254]. Такий подвійний підхід є важливим для дослідження діяльності підприємства, адже дає змогу оцінювати не лише кінцевий документ або управлінську команду, а й логіку підготовки рішення, його обґрунтування та реалізації. Подібну позицію поділяють дослідники, які зазначають, що управлінське рішення є результатом творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення відповідно до цілей системи менеджменту [37, с. 55].

Важливою ознакою управлінського рішення є його зв'язок із повноваженнями та відповідальністю. Рішення стає управлінським лише тоді, коли його приймає суб'єкт, наділений правом впливати на об'єкт управління, розподіляти ресурси, визначати завдання та контролювати виконання. У цьому контексті управлінське рішення має

вольовий характер, оскільки передбачає не лише інтелектуальний вибір, а й готовність керівника або управлінської групи взяти відповідальність за наслідки обраного варіанта [16, с. 82]. Саме тому в сучасному менеджменті управлінське рішення характеризують як інструмент впливу керівної підсистеми на керовану, а також як засіб координації діяльності працівників і підрозділів підприємства [8, с. 41].

Сутність управлінського рішення доцільно розкривати через його основні характеристики. По-перше, воно завжди має цільову спрямованість, тобто приймається не саме по собі, а для досягнення певного економічного, організаційного, соціального або стратегічного результату. По-друге, воно ґрунтується на інформації, яка може бути повною, неповною, достовірною або суперечливою. По-третє, управлінське рішення пов’язане з вибором, оскільки відсутність альтернатив фактично усуває саму потребу в прийнятті рішення. По-четверте, рішення має практичну спрямованість, адже воно повинно бути реалізоване в діяльності підприємства, а не залишатися лише теоретичним висновком [29, с. 18-20]. По-п’яте, воно завжди породжує наслідки, які можуть проявлятися у зміні фінансових результатів, організаційної структури, трудових відносин, виробничих процесів або конкурентної позиції підприємства [23].

Підходи до розуміння управлінського рішення наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Підходи до розуміння управлінського рішення

Підхід до розуміння управлінського рішення	Зміст підходу	Значення для підприємства
Процесний [31, с. 50]	Рішення розглядається як послідовність дій: аналіз ситуації, розроблення альтернатив, вибір і реалізація	Дає змогу оцінити якість підготовки рішення та логіку управлінських дій
Результативний [5, с. 254]	Рішення трактується як наказ, план, програма або розпорядження	Дозволяє формалізувати управлінський вплив і закріпити відповідальність
Інформаційний [10, с. 110]	Рішення залежить від обсягу, якості та своєчасності інформації	Підвищує обґрунтованість вибору і зменшує ризик помилок
Соціально-психологічний [25, с. 3]	Рішення пов’язане з компетентністю, досвідом, інтуїцією та стилем керівника	Впливає на мотивацію персоналу, довіру до керівництва та психологічний клімат
Стратегічний [34, с. 57]	Рішення визначає напрям розвитку підприємства в довгостроковій перспективі	Забезпечує адаптацію до змін середовища та досягнення конкурентних переваг

Значення управлінських рішень у діяльності підприємства проявляється передусім у тому, що вони забезпечують реалізацію всіх основних функцій

менеджменту. Планування неможливе без рішень щодо цілей, ресурсів, строків і відповідальних осіб. Організація потребує рішень щодо структури, розподілу повноважень, координації підрозділів. Мотивація передбачає рішення щодо стимулювання персоналу, умов праці, системи винагород і внутрішніх комунікацій. Контроль, своєю чергою, ґрунтується на рішеннях щодо критеріїв оцінювання, допустимих відхилень і коригувальних дій [3, с. 74-76]. Отже, управлінські рішення є не окремим елементом менеджменту, а його наскрізною основою, яка поєднує всі управлінські функції в єдиний процес.

Особливого значення управлінські рішення набувають в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Сучасні підприємства функціонують під впливом конкуренції, цифровізації, змін у поведінці споживачів, дефіциту ресурсів, ризиків і невизначеності. За таких умов якість управлінського рішення безпосередньо впливає на здатність підприємства адаптуватися до змін. Дослідники зазначають, що цифровізація посилює роль інформаційних платформ, аналітичних систем і технологій підтримки рішень, оскільки вони дають змогу швидше обробляти дані та прогнозувати наслідки управлінських дій [10, с. 109; 20, с. 150]. Водночас навіть найсучасніші інформаційні інструменти не усувають ролі керівника, оскільки остаточний вибір залежить від його компетентності, досвіду, ціннісних орієнтирів і здатності оцінити ситуацію комплексно [13, с. 101].

Управлінське рішення має не лише економічне, а й соціальне значення. Його наслідки можуть впливати на зайнятість, умови праці, рівень мотивації, професійний розвиток персоналу та внутрішню стабільність колективу. Наприклад, рішення щодо модернізації виробництва може підвищити продуктивність праці, але водночас вимагати перепідготовки працівників або зміни організації робочих місць. Рішення щодо скорочення витрат може покращити фінансові показники, але негативно вплинути на соціально-психологічний клімат, якщо воно не буде належним чином обґрунтоване й комуніковане. Тому ефективне управлінське рішення повинно враховувати не лише економічний результат, а й соціальні наслідки для колективу [15, с. 130; 23].

З практичного погляду значення управлінських рішень полягає також у тому, що вони визначають рівень ефективності використання ресурсів підприємства. Будь-

яке підприємство має обмежені фінансові, матеріальні, трудові та часові ресурси, тому керівництво постійно змушене обирати, які напрями діяльності підтримувати, які витрати скорочувати, які проєкти розвивати, а від яких відмовлятися. Саме через управлінські рішення ресурси перетворюються на конкретні результати: продукцію, послуги, прибуток, ринкову частку, репутацію, організаційний розвиток. У цьому контексті якісне рішення є не лише реакцією на проблему, а й способом формування майбутнього стану підприємства [2, с. 52; 12, с. 96].

Таким чином, управлінське рішення можна визначити як обґрунтований, цілеспрямований і відповідальний вибір суб'єкта управління щодо способу дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства, розв'язання проблемної ситуації або забезпечення його розвитку. Його сутність розкривається через поєднання процесу підготовки, акту вибору, форми управлінського впливу та практичної реалізації. Значення управлінських рішень полягає в тому, що вони забезпечують функціонування системи менеджменту, координують діяльність персоналу, визначають ефективність використання ресурсів, впливають на економічні й соціальні результати та формують стратегічні перспективи підприємства. Саме тому дослідження процесу прийняття управлінських рішень є необхідною передумовою оцінювання якості управління підприємством загалом.

1.2 Класифікація управлінських рішень та фактори, що впливають на їх прийняття

Управлінські рішення в діяльності підприємства є різноманітними за змістом, рівнем складності, масштабом впливу, строками реалізації та наслідками. Саме тому для їх глибшого розуміння важливе значення має класифікація, яка дає змогу систематизувати управлінські рішення, визначити їх місце в системі менеджменту та обрати відповідні методи розроблення, обґрунтування й реалізації. Класифікація управлінських рішень є не лише теоретичним інструментом, а й практичною основою для керівника, оскільки різні види рішень потребують різного рівня інформаційного забезпечення, різної швидкості реагування, різного складу учасників і різної міри відповідальності [9, с. 44].

Однією з найпоширеніших є класифікація управлінських рішень за рівнем

управління. За цією ознакою виділяють стратегічні, тактичні та оперативні рішення. Стратегічні рішення пов’язані з довгостроковим розвитком підприємства, визначенням його місії, цілей, конкурентної позиції, напрямів інвестування, модернізації виробництва або виходу на нові ринки. Такі рішення мають високий рівень складності, приймаються в умовах значної невизначеності та впливають на майбутній стан підприємства в цілому [34, с. 61]. Тактичні рішення конкретизують стратегічні орієнтири та стосуються середньострокових дій: розподілу ресурсів між підрозділами, оновлення окремих бізнес-процесів, удосконалення системи мотивації або коригування виробничої програми. Оперативні рішення приймаються у поточній діяльності та спрямовані на забезпечення безперервного функціонування підприємства: виконання змінного завдання, усунення виробничих збоїв, організацію постачання, контроль якості продукції тощо [33, с. 89].

За характером проблеми управлінські рішення поділяють на запрограмовані та незапрограмовані. Запрограмовані рішення приймаються у стандартних, повторюваних ситуаціях, для яких підприємство вже має певні правила, процедури, інструкції або алгоритми дій. Наприклад, рішення щодо оформлення замовлення, поповнення запасів, затвердження графіка роботи чи проведення стандартної перевірки якості може мати чітко визначений порядок. Незапрограмовані рішення виникають у нових, складних або нестандартних ситуаціях, коли готового алгоритму дій немає, а керівнику потрібно аналізувати проблему, формувати альтернативи та оцінювати можливі наслідки [1, с. 37]. Саме незапрограмовані рішення найчастіше потребують творчого підходу, досвіду, інтуїції, експертної підтримки та глибокого аналізу зовнішнього середовища [13, с. 101].

Важливе значення має класифікація рішень за умовами прийняття. Залежно від обсягу і якості інформації виділяють рішення, що приймаються в умовах визначеності, ризику, невизначеності та конфлікту. В умовах визначеності керівник має достатньо повну інформацію про проблему, альтернативи та можливі результати. В умовах ризику результати альтернатив є ймовірнісними, тобто керівник може оцінити можливість настання певних подій, але не може гарантувати їх точний результат [14, с. 108]. В умовах невизначеності інформації недостатньо, майбутні події важко прогнозувати, а наслідки рішень можуть істотно відрізнятися від очікуваних. Саме такі

умови є характерними для сучасних підприємств, які працюють під впливом нестабільного ринку, воєнних ризиків, інфляції, змін попиту, перебоїв у постачанні та технологічних трансформацій [22]. В умовах конфлікту рішення приймаються тоді, коли інтереси різних сторін не збігаються, наприклад між підприємством і конкурентами, керівництвом і працівниками, постачальниками і замовниками.

За суб'єктом прийняття управлінські рішення можуть бути індивідуальними, колективними та колегіальними. Індивідуальні рішення приймаються одним керівником у межах його повноважень. Їх перевагою є швидкість, чіткість відповідальності та оперативність реалізації. Однак такі рішення можуть бути обмежені суб'єктивним баченням, досвідом або компетентністю конкретної особи. Колективні рішення розробляються за участю групи працівників, експертів або представників різних підрозділів. Вони дають змогу врахувати більше інформації, різні професійні позиції та можливі ризики [5, с. 255]. Колегіальні рішення приймаються офіційним органом управління, наприклад правлінням, радою директорів або комісією. Їх доцільно застосовувати для важливих питань, що мають значні наслідки для підприємства. Особливої уваги заслуговують експертні методи, зокрема метод «Делфі», що дає змогу узгоджувати думки фахівців під час підготовки складних управлінських рішень [21, с. 119].

За функціональним змістом управлінські рішення можна поділити на виробничі, фінансові, кадрові, маркетингові, інноваційні, логістичні та організаційні. Виробничі рішення стосуються обсягів випуску продукції, використання обладнання, контролю якості, нормування праці та технологічних процесів. Фінансові рішення пов'язані з формуванням бюджету, управлінням витратами, інвестиціями, прибутком і грошовими потоками. Кадрові рішення охоплюють добір, навчання, оцінювання, мотивацію і розвиток персоналу. Маркетингові рішення спрямовані на формування товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики. Логістичні рішення забезпечують організацію постачання, транспортування, складування та руху матеріальних потоків [20, с. 150]. Інноваційні рішення, у свою чергу, пов'язані з упровадженням нових технологій, цифрових інструментів, методів організації праці або нових продуктів, що особливо важливо в умовах сучасних викликів [4, с. 365].

За строками реалізації рішення поділяють на короткострокові, середньострокові та довгострокові. Короткострокові рішення спрямовані на вирішення поточних завдань і зазвичай мають обмежений часовий горизонт. Середньострокові рішення стосуються реалізації окремих проєктів, планів або програм розвитку. Довгострокові рішення пов’язані зі стратегічними змінами, інвестиціями, розвитком виробничого потенціалу, виходом на нові ринки або трансформацією бізнес-моделі [19, с. 116]. За формою вираження рішення можуть бути усними, письмовими, електронними або документально оформленими у вигляді наказів, планів, протоколів, положень чи програм. У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають електронні форми управлінських рішень, що реалізуються через цифрові платформи, корпоративні інформаційні системи та автоматизовані засоби контролю [10, с. 111].

Основні класифікаційні ознаки управлінських рішень наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Основні класифікаційні ознаки управлінських рішень

Класифікаційна ознака	Види управлінських рішень	Практичне значення для підприємства
За рівнем управління	Стратегічні, тактичні, оперативні	Дають змогу розмежувати рішення за масштабом впливу та горизонтом планування
За характером проблеми	Запрограмовані, незапрограмовані	Визначають потребу в стандартних процедурах або творчому підході
За умовами прийняття	В умовах визначеності, ризику, невизначеності, конфлікту	Дозволяють обрати відповідні методи аналізу й оцінювання альтернатив
За суб’єктом прийняття	Індивідуальні, колективні, колегіальні	Визначають рівень участі працівників і розподіл відповідальності
За функціональним змістом	Виробничі, фінансові, кадрові, маркетингові, логістичні, інноваційні	Пов’язують рішення з конкретними напрямами діяльності підприємства
За строками реалізації	Короткострокові, середньострокові, довгострокові	Дають змогу узгодити рішення з поточними і стратегічними цілями
За формою вираження	Усні, письмові, електронні, документальні	Забезпечують формалізацію управлінського впливу та контроль виконання

Класифікація управлінських рішень тісно пов’язана з факторами, що впливають на їх прийняття. Доцільно розрізняти внутрішні та зовнішні фактори. До внутрішніх належать цілі підприємства, організаційна структура, фінансовий стан, кадровий потенціал, технічне забезпечення, корпоративна культура, стиль керівництва, система комунікацій і якість інформаційного забезпечення. Наприклад, підприємство з гнучкою організаційною структурою може швидше реагувати на зміни, ніж підприємство з надмірною централізацією управління. Висока

кваліфікація персоналу розширює можливості використання складних методів аналізу, тоді як дефіцит компетентних кадрів обмежує якість рішень [36, с. 142].

До зовнішніх факторів належать стан ринку, рівень конкуренції, законодавчі зміни, економічна ситуація, технологічні тенденції, поведінка споживачів, дії постачальників, соціально-політичні ризики та глобальні виклики. Підприємство не може повністю контролювати ці фактори, але повинно враховувати їх під час вибору управлінських альтернатив. Наприклад, зміна цін на сировину, коливання попиту або порушення логістичних ланцюгів безпосередньо впливають на рішення щодо обсягів виробництва, запасів і цінової політики [30, с. 73]. У сучасних умовах зовнішнє середовище характеризується високою динамічністю, тому управлінські рішення мають бути не лише обґрунтованими, а й адаптивними.

Окрему групу становлять інформаційні фактори. Якість рішення значною мірою залежить від повноти, достовірності, актуальності та своєчасності інформації. Якщо інформація є неповною або застарілою, зростає ризик помилкового вибору. Якщо інформації надто багато, але вона неструктурована, керівник може втратити здатність швидко виділити головне. Тому сучасні підприємства дедалі активніше використовують інформаційні системи, цифрові платформи, аналітичні панелі та інструменти прогнозування [24]. Цифровізація не скасовує управлінського мислення, але посилює можливості керівника щодо аналізу ситуації, порівняння альтернатив і контролю наслідків рішень [10, с. 112].

Важливими є також психологічні та поведінкові фактори. Управлінське рішення приймає людина або група людей, тому на його якість впливають досвід, компетентність, інтуїція, стиль мислення, емоційний стан, рівень стресу, схильність до ризику та здатність працювати з невизначеністю. В умовах тиску часу або стресових ситуацій керівники можуть приймати рішення швидше, але не завжди достатньо обґрунтовано [25, с. 4]. Саме тому важливими є управлінська майстерність, рефлексивний підхід, здатність оцінювати власні дії та враховувати наслідки рішень для різних груп зацікавлених сторін [11, с. 148].

Отже, класифікація управлінських рішень дає змогу впорядкувати їх за основними ознаками та краще зрозуміти специфіку управлінської діяльності підприємства. Управлінські рішення можуть відрізнятися за рівнем управління, характером проблеми, умовами прийняття, суб’єктом, функціональним змістом,

строками реалізації та формою вираження. Водночас якість і результативність таких рішень залежать від комплексу внутрішніх, зовнішніх, інформаційних, організаційних і психологічних факторів. Для підприємства це означає, що ефективне прийняття рішень потребує не лише формального вибору альтернативи, а й системного аналізу середовища, ресурсів, ризиків, людського чинника та стратегічних цілей розвитку [28, с. 76; 35].

1.3 Етапи процесу прийняття управлінських рішень у системі менеджменту підприємства

Процес прийняття управлінських рішень є центральним елементом системи менеджменту підприємства, оскільки саме через нього управлінські цілі перетворюються на конкретні дії, завдання, програми та результати. Якщо в попередніх підрозділах роботи управлінське рішення розглядалося як категорія менеджменту та як різновид управлінського впливу, то процесний підхід дає змогу розкрити послідовність його формування. Управлінське рішення не виникає миттєво: йому передують аналіз проблемної ситуації, збирання інформації, формування альтернатив, оцінювання можливих наслідків, вибір оптимального варіанта, організація виконання та контроль результатів. Саме тому в сучасній науковій літературі прийняття управлінських рішень розглядається як складний, багатоетапний і циклічний процес, що поєднує аналітичні, організаційні, інформаційні та психологічні аспекти управлінської діяльності [18].

Першим етапом процесу прийняття управлінського рішення є виявлення та усвідомлення проблеми. Проблема виникає тоді, коли фактичний стан об’єкта управління не відповідає бажаному або запланованому. Наприклад, підприємство може зіткнутися зі зниженням продуктивності праці, зростанням витрат, погіршенням якості продукції, затримками постачання, зменшенням попиту чи конфліктами в колективі. На цьому етапі важливо не лише зафіксувати наявність відхилення, а й правильно визначити його природу. Помилкова діагностика проблеми може призвести до того, що управлінське рішення буде спрямоване не на причину, а лише на зовнішній прояв негативної ситуації. У працях, присвячених теорії прийняття рішень, наголошується, що якість наступних етапів значною мірою залежить від

правильності постановки проблеми та формулювання цілі рішення [17, с. 34].

Другим етапом є збирання, оброблення та аналіз інформації. Будь-яке управлінське рішення потребує інформаційної основи, адже керівник повинен розуміти, які фактори спричинили проблему, які ресурси має підприємство, які обмеження існують і які наслідки можуть мати різні варіанти дій. Інформація може бути внутрішньою та зовнішньою. Внутрішня інформація охоплює фінансові показники, виробничі звіти, дані про персонал, якість продукції, використання обладнання, витрати й результати діяльності підрозділів. Зовнішня інформація стосується ринку, конкурентів, споживачів, постачальників, законодавчих змін, технологічних тенденцій і загального економічного середовища. У сучасних умовах особливого значення набуває використання цифрових інструментів, інформаційних платформ і систем аналітики, які допомагають керівникам швидше отримувати та структурувати управлінські дані [10, с. 110; 20, с. 151]. Проте надмірна кількість інформації також може ускладнювати вибір, тому важливо не просто зібрати дані, а відібрати релевантну інформацію для конкретної управлінської ситуації.

Третім етапом є формування цілей і критеріїв прийняття рішення. Ціль визначає, якого результату підприємство прагне досягти, а критерії дають змогу оцінити, наскільки той чи інший варіант дій відповідає поставленій меті. Наприклад, якщо проблема пов’язана зі зростанням виробничих витрат, критеріями вибору можуть бути економія ресурсів, збереження якості продукції, швидкість реалізації рішення та вплив на персонал. Якщо ж рішення має стратегічний характер, важливими критеріями можуть бути довгострокова конкурентоспроможність, інвестиційна доцільність, ризикованість і відповідність місії підприємства. У цьому контексті управлінське рішення має оцінюватися не лише за короткостроковим економічним ефектом, а й за впливом на стабільність, розвиток і організаційну ефективність підприємства [36, с. 146]. Саме чітко визначені критерії допомагають уникнути суб’єктивності та зробити вибір більш обґрунтованим.

Четвертим етапом є розроблення альтернативних варіантів рішення. Альтернатива - це можливий спосіб дії, який може бути використаний для розв’язання проблеми. Якісне управлінське рішення передбачає наявність кількох реальних варіантів, адже вибір без альтернатив фактично не є повноцінним процесом прийняття

рішення. Альтернативи можуть формуватися на основі попереднього досвіду, експертних оцінок, економічних розрахунків, моделювання, колективного обговорення або аналізу практики інших підприємств. У наукових працях підкреслюється, що підвищення якості рішень можливе через використання різних методів і моделей, зокрема кількісних, якісних, експертних, евристичних і комбінованих підходів [6, с. 119; 7]. Для підприємства це означає, що керівник не повинен обмежуватися першим очевидним варіантом, а має розглянути кілька можливих сценаріїв і оцінити їх з позиції доцільності, ресурсного забезпечення та ризиків.

П’ятим етапом є оцінювання альтернатив і вибір оптимального рішення. На цьому етапі порівнюються можливі варіанти дій за визначеними критеріями. Вибір оптимального рішення залежить від цілей підприємства, доступних ресурсів, строків, ризиків, обмежень і очікуваного ефекту. Для оцінювання альтернатив можуть застосовуватися економічні розрахунки, експертні методи, методи багатокритеріального аналізу, сценарне моделювання, дерево рішень, методи теорії ігор або статистичних рішень [22]. Якщо рішення приймається в умовах ризику чи невизначеності, особливого значення набуває оцінювання ймовірних наслідків і можливих втрат [14, с. 110; 30, с. 74]. У ситуаціях, коли інформації недостатньо, доцільно використовувати експертні оцінки, зокрема метод «Делфі», який дає змогу узагальнити думки фахівців і зменшити вплив випадкових або суб’єктивних суджень [21, с. 120].

Шостим етапом є прийняття та формалізація рішення. Після оцінювання альтернатив керівник або відповідний орган управління ухвалює остаточний варіант дій. Рішення може бути оформлене у вигляді наказу, розпорядження, плану заходів, протоколу, бюджету, програми розвитку або іншого управлінського документа. Формалізація є важливою, оскільки вона закріплює зміст рішення, відповідальних осіб, строки виконання, ресурси та очікувані результати. Якщо рішення не конкретизоване, існує ризик різного його тлумачення виконавцями, що знижує ефективність реалізації. Дослідники зазначають, що рішення має бути зрозумілим, конкретним, своєчасним, реалістичним і забезпеченим ресурсами [12, с. 97]. Без цих умов навіть правильно обране рішення може залишитися нереалізованим або дати нижчий результат, ніж очікувалося.

Сьомим етапом є організація виконання управлінського рішення. На цій стадії

управлінський вибір перетворюється на практичну діяльність працівників і підрозділів. Керівництво повинно довести рішення до виконавців, розподілити завдання, визначити відповідальних осіб, забезпечити необхідні ресурси, встановити строки та організувати комунікацію між учасниками процесу. Саме на етапі реалізації проявляється зв'язок управлінського рішення з організаційною структурою підприємства, корпоративною культурою, системою мотивації та рівнем дисципліни. Якщо працівники не розуміють мети рішення або не мають ресурсів для його виконання, навіть якісно обґрунтоване рішення може бути неефективним. Тому сучасні автори наголошують на важливості процесного підходу, за якого прийняття рішення розглядається не ізольовано, а як частина цілісної системи бізнес-процесів підприємства [26, с. 54].

Восьмим етапом є контроль виконання та оцінювання результатів. Контроль дає змогу визначити, чи досягнуто поставленої мети, чи виконано рішення у встановлені строки, чи не виникли небажані наслідки та чи потрібно вносити корективи. Оцінювання ефективності управлінського рішення може здійснюватися за економічними, організаційними, соціальними й управлінськими показниками. До економічних показників належать прибуток, витрати, продуктивність праці, рентабельність, обсяг виробництва або продажу. Організаційні показники відображають рівень координації, швидкість виконання завдань, якість комунікацій і стабільність процесів. Соціальні показники характеризують вплив рішення на персонал, мотивацію, умови праці та психологічний клімат [2, с. 54]. У сучасних умовах оцінювання рішень стає особливо важливим, оскільки підприємства функціонують у динамічному середовищі й повинні швидко реагувати на відхилення [24].

Послідовність етапів процесу прийняття управлінського рішення наведено в таблиці 1.3.

Варто зазначити, що процес прийняття управлінських рішень не завжди є лінійним. На практиці керівник може повертатися до попередніх етапів, уточнювати проблему, переглядати критерії, доповнювати інформацію або змінювати альтернативи. Це свідчить про циклічний характер прийняття рішень. Наприклад, після початку реалізації рішення може з'ясуватися, що певні умови змінилися, ресурси виявилися недостатніми або реакція працівників і споживачів відрізняється від очікуваної. У такому разі необхідне коригування рішення. Саме тому

ефективний процес прийняття рішень повинен бути гнучким, адаптивним і здатним враховувати нову інформацію [31, с. 52; 35].

Таблиця 1.3 - Етапи процесу прийняття управлінського рішення

Етап процесу	Зміст етапу	Очікуваний результат
1 Виявлення та усвідомлення проблеми	Фіксація відхилення між фактичним і бажаним станом підприємства, визначення причин проблемної ситуації	Чітке формулювання управлінської проблеми
2 Збирання, оброблення та аналіз інформації	Отримання внутрішніх і зовнішніх даних, їх перевірка, систематизація та оцінювання	Формування інформаційної бази для прийняття рішення
3 Формування цілей і критеріїв прийняття рішення	Визначення бажаного результату, показників оцінювання та обмежень щодо ресурсів, строків і ризиків	Встановлення орієнтирів для порівняння альтернатив
4 Розроблення альтернативних варіантів рішення	Пошук можливих способів розв’язання проблеми з урахуванням ресурсів підприємства та умов зовнішнього середовища	Формування кількох реальних управлінських сценаріїв
5 Оцінювання альтернатив і вибір оптимального рішення	Порівняння варіантів за визначеними критеріями: ефективністю, ризиком, витратами, строками та наслідками	Вибір найбільш доцільного варіанта управлінських дій
6 Прийняття та формалізація рішення	Остаточне затвердження обраного варіанта та його оформлення у вигляді наказу, розпорядження, плану, програми або іншого документа	Документально закріплене управлінське рішення з визначеними відповідальними, строками та ресурсами
7 Організація виконання управлінського рішення	Доведення рішення до виконавців, розподіл завдань, ресурсів і відповідальності, забезпечення комунікації між учасниками	Перехід від управлінського вибору до практичної реалізації
8 Контроль виконання та оцінювання результатів	Перевірка виконання рішення, порівняння фактичних результатів із запланованими, виявлення відхилень і коригування дій	Оцінка результативності рішення та забезпечення зворотного зв’язку

Отже, процес прийняття управлінських рішень у системі менеджменту підприємства охоплює послідовність взаємопов’язаних етапів, кожен з яких має самостійне значення, але лише їх узгоджена реалізація забезпечує якість управлінського процесу загалом. Для підприємства ефективне прийняття рішень означає здатність своєчасно реагувати на проблеми, раціонально використовувати ресурси, координувати роботу персоналу, зменшувати ризики та забезпечувати досягнення стратегічних і поточних цілей. Саме тому дослідження етапів процесу прийняття управлінських рішень є важливою теоретичною основою для подальшого аналізу системи управління конкретного підприємства.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «СТРИЙСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА «СТРІТЕКС»

2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз його внутрішнього середовища

Приватне акціонерне товариство «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» є підприємством легкої промисловості, що спеціалізується на виробництві робочого одягу. Юридична адреса підприємства: 82400, Львівська обл., м. Стрий, вул. Новаківського, 5, а його основним видом економічної діяльності є КВЕД 14.12 - виробництво робочого одягу [27].

Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» була заснована у 1944 році як державна швейна фабрика з виробництва робочого одягу та шкільної форми. У 2001 році більшість акцій підприємства була придбана компанією Kansas Wenaas A/S, що посилило зв’язок фабрики з європейським ринком професійного одягу та міжнародними виробничими стандартами [27].

Основна виробнича спеціалізація ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» пов’язана з виготовленням робочого спецодягу та одягу з використанням матеріалів GORE-TEX (таблиця 2.1). На офіційному сайті підприємства зазначено, що фабрика ліцензована компанією Gore-Tex для пошиття виробів із матеріалів із дво- та тришаровим ламінуванням і проклеюванням, що характеризує підприємство як виробника складнішої технологічної продукції, ніж звичайний масовий одяг [27].

Таблиця 2.1 - Основні види продукції ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» [27]

Вид продукції	Характеристика
Робочий спецодяг	Основний напрям діяльності підприємства; продукція призначена для професійного використання у виробничій та сервісній сферах
Важкий робочий одяг	Вироби підвищеної міцності, орієнтовані на експлуатацію в складних умовах праці
Одяг із матеріалів GORE-TEX	Технологічний одяг із дво- та тришарових ламінованих матеріалів із проклеюванням швів

Внутрішнє середовище підприємства охоплює сукупність елементів, які формують його потенціал і визначають здатність досягати цілей: місію, цілі,

організаційну структуру, персонал, виробничі потужності, технології, інформаційні системи, організаційну культуру, маркетинг, фінансово-господарські результати та систему управління.

Місію ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» можна сформулювати так: забезпечення споживачів якісним, функціональним і технологічним професійним одягом шляхом поєднання багаторічного виробничого досвіду, сучасних стандартів якості, безперервного вдосконалення процесів і відповідального ставлення до персоналу [27].

Основні *цілі* підприємства на 2026 рік, сформовані відповідно до підходу SMART, за якого вони мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі, наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - SMART-цілі ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» на 2026 рік

Напрям цілі	SMART-формулювання цілі	Показник досягнення	Очікуваний результат	Відповідальні підрозділи
Зростання доходу	Збільшити чистий дохід підприємства у 2026 р. щонайменше на 5% порівняно з 2025 р.	Чистий дохід, тис. грн.	Зміцнення ринкової позиції та збільшення обсягів реалізації	Генеральний директор, комерційний відділ, виробництво
Рентабельність	Забезпечити зростання чистого фінансового результату не менше ніж на 6% порівняно з 2025 р.	Чистий прибуток, тис. грн.	Підвищення прибутковості діяльності	Фінансово-бухгалтерська служба, виробничі підрозділи
Продуктивність праці	Підвищити продуктивність праці на 2-3% шляхом оптимізації виробничих операцій	Чистий дохід на одного працівника	Зростання ефективності використання трудових ресурсів	Виробничий відділ, майстри дільниць, HR-служба
Плинність персоналу	Знизити коефіцієнт плинності персоналу до рівня не вище 0,15	Коефіцієнт плинності	Стабілізація кадрового складу	Керівництво, кадрова служба, керівники цехів
Якість продукції	Зменшити частку внутрішнього браку на 5-7% протягом 2026 р.	Рівень браку, кількість рекламацій	Підвищення якості готової продукції	Відділ технічного контролю, виробництво
Бережливе виробництво	Розширити застосування 5S і Kaizen на всі ключові виробничі дільниці до кінця 2026 р.	Кількість впроваджених покращень	Скорочення втрат часу й матеріалів	Виробничі керівники, відповідальні за якість
Цифровізація	Удосконалити облік замовлень, виробничих завдань і залишків матеріалів через електронні інструменти	Частка операцій, що ведуться в електронному вигляді	Підвищення прозорості управлінських рішень	Адміністрація, бухгалтерія, комерційний і виробничий відділи

Основними *завданнями* підприємства є забезпечення стабільного виробництва робочого одягу, виконання договірних зобов'язань перед замовниками, підтримання якості продукції, раціональне використання матеріалів, підвищення продуктивності праці та розвиток персоналу. Важливим завданням також є збереження спеціалізації у виробництві професійного одягу, зокрема виробів із технологічних матеріалів GORE-TEX, для пошиття яких підприємство має відповідну ліцензію [27]. Окремий напрям завдань пов'язаний із розвитком культури безперервного вдосконалення, оскільки на підприємстві задекларовано використання підходів 5S, Kaizen і Asaichi [27]. Таким чином, місія, цілі та завдання ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» поєднують виробничу стабільність, фінансову результативність, якість, розвиток персоналу й удосконалення управлінських процесів.

Організаційну структуру підприємства можна охарактеризувати як лінійно-функціональну (рисунок 2.1). Для такого типу структури характерне поєднання вертикального підпорядкування з наявністю функціональних служб, які відповідають за окремі напрями діяльності: виробництво, фінанси, кадри, постачання, збут, якість і технічне забезпечення.



Рисунок 2.1 - Організаційна структура ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс»

На чолі підприємства перебуває генеральний директор, який здійснює загальне керівництво фабрикою, координує діяльність основних служб, ухвалює стратегічні управлінські рішення та відповідає за результати роботи підприємства в цілому. Безпосередньо генеральному директору підпорядковуються заступники за ключовими напрямами діяльності: з виробництва, фінансів, комерції та постачання. Такий поділ дає змогу розмежувати відповідальність між основними управлінськими блоками.

Заступник директора з виробництва відповідає за організацію основного виробничого процесу. Йому підпорядковані підготовча дільниця, розкрійний цех, швейні цехи, дільниця волого-теплової обробки, пакувальна дільниця, склад готової продукції та ремонтна майстерня. Майстри дільниць координують роботу швачок, закрійників, контролерів і допоміжного персоналу. Саме цей блок забезпечує виконання виробничих замовлень, дотримання технології пошиття, ритмічність виробництва та підготовку продукції до відвантаження.

Заступник директора з фінансів координує роботу планово-фінансового відділу і бухгалтерії. Ці підрозділи займаються фінансовим плануванням, обліком доходів і витрат, складанням звітності, контролем собівартості продукції та розрахунками з працівниками, постачальниками і замовниками.

Заступник директора з комерції відповідає за роботу відділів збуту, маркетингу і зовнішньоекономічної діяльності. Його функції пов’язані з пошуком замовників, супроводом договорів, просуванням продукції, аналізом ринку та організацією продажів.

Заступник директора з постачання керує відділом постачання і складом матеріалів. Цей напрям забезпечує підприємство тканинами, фурнітурою, пакувальними матеріалами та іншими ресурсами, необхідними для безперервного виробництва.

Окремо генеральному директору підпорядковуються відділ контролю якості, відділ охорони праці та техніки безпеки, господарський відділ, відділ кадрів, відділ інформаційних технологій і юридичний відділ. Тобто, на підприємстві присутні допоміжні і контрольні служби, які забезпечують стабільну його роботу.

Перевагами лінійно-функціональної структури для ПрАТ «Стрийська швейна

фабрика «Стрітекс» є чіткий розподіл відповідальності, зрозуміла вертикаль підпорядкування, спеціалізація функціональних служб і зручність контролю виробничих процесів. Недоліками є повільність проходження інформації між рівнями управління, ризик надмірної централізації, залежність рішень від керівників верхнього рівня та можливі труднощі координації між виробництвом, збутом, постачанням і фінансами. Для зменшення таких недоліків підприємству доцільно розвивати горизонтальні комунікації, регулярні виробничі наради та інструменти бережливого управління.

Персонал є одним із головних ресурсів ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс», оскільки швейне виробництво значною мірою залежить від професійних навичок, точності виконання операцій, дисципліни, швидкості роботи та здатності працівників дотримуватися технологічних вимог. Для підприємств легкої промисловості особливо важливими є виробничі працівники: швачки, закрійники, прасувальники тощо. Разом із тим висока ефективність діяльності неможлива без адміністративно-управлінського персоналу.

В таблиці 2.3 наведено динаміку чисельності та руху персоналу ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» за 2023-2025 рр.

Таблиця 2.3 - Динаміка кількості та руху персоналу ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» за 2023-2025 рр.

Показники	2023	2024	2025	Відхилення			
				абс.		відн., %	
				2024/2023	2025/2024	2024/2023	2025/2024
ССЧ, осіб	95	100	96	5	-4	5,3	-4
Прийнято	10	8	5	-2	-3	-20	-37,5
Вибуло, у т.ч.:	8	27	19	19	-8	237,5	-29,6
- за власним бажанням	6	27	18	21	-9	350	-33,3
- за порушення дисципліни	1	0	0	-1	0	-100	-
- по скороченню штатів	0	0	0	0	0	-	-
- з інших причин	1	0	1	-1	1	-100	-
Коефіцієнт обороту персоналу по звільненню	0,084	0,27	0,198	0,186	-0,072	221,4	-26,7
Коефіцієнт обороту персоналу по прийняттю	0,105	0,08	0,052	-0,025	-0,028	-23,8	-35
Коефіцієнт загального обороту	0,189	0,35	0,25	0,161	-0,1	85,2	-28,6
Коефіцієнт плинності	0,063	0,27	0,188	0,207	-0,082	328,6	-30,4

Дані таблиці свідчать, що чисельність персоналу підприємства у 2024 р. зросла на 5 осіб, або на 5,3%, порівняно з 2023 р., однак у 2025 р. зменшилася на 4

особи, або на 4,0%. Така динаміка свідчить про відносну стабільність загальної чисельності, але водночас про наявність проблем із кадровим оборотом. Особливо помітним є 2024 р., коли кількість вибулих працівників зросла з 8 до 27 осіб. Основною причиною звільнень було звільнення за власним бажанням, що вказує на посилення конкуренції за робочу силу, складність умов праці, рівень оплати, міграційні процеси та професійну втому працівників.

У 2025 р. ситуація дещо покращилася: кількість вибулих скоротилася до 19 осіб, коефіцієнт обороту по звільненню зменшився з 0,270 до 0,198, а коефіцієнт плинності - з 0,270 до 0,188. Проте рівень плинності все ще залишається відчутним для виробничого підприємства, де якість і швидкість виконання операцій значною мірою залежать від досвіду працівників. Зниження кількості прийнятих працівників із 10 осіб у 2023 р. до 5 осіб у 2025 р. свідчить як про обережнішу кадрову політику, так і про складність залучення нових працівників на виробничі спеціальності.

Навчання і підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві мають важливе значення, оскільки продукція фабрики пов’язана з виробами з технологічних матеріалів. Особливої уваги потребують операції з матеріалами GORE-TEX, зокрема пошиття виробів із дво- та тришаровим ламінуванням і проклеюванням швів, на роботу з якими підприємство має відповідну ліцензію Gore-Tex [27]. Для менеджменту та керівників виробництва проводяться тренінги з бережливого виробництва, методики 5S і Kaizen Teian, що свідчить про орієнтацію підприємства на постійне вдосконалення управлінських і виробничих навичок [27]. Для виробничого персоналу проводиться наставництво, інструктаж на робочому місці, навчання стандартам якості, техніці безпеки, раціональній організації робочого місця, а також періодична оцінка професійних навичок.

Організаційна культура ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» сформувалася впродовж тривалої історії підприємства під впливом виробничої спеціалізації, орієнтації на якість і впровадження елементів бережливого виробництва. Підприємство має організаційну культуру, у якій важливими є дисципліна, точність, дотримання технології, відповідальність за якість операцій і повага до стандартів. Для швейного виробництва це особливо суттєво, оскільки кінцевий результат залежить від злагодженості багатьох послідовних операцій.

Застосування в господарській діяльності напрямів бережливого виробництва, зокрема систем 5S, Kaizen і Asaichi [27], дає підстави характеризувати організаційну культуру як таку, що поступово переходить від традиційної виробничої дисципліни до культури постійного вдосконалення. Система 5S орієнтує персонал на порядок, стандартизацію, чистоту й безпечність робочого місця, а Kaizen формує установку на щоденні невеликі покращення [27]. Водночас наявність значної плинності персоналу у 2024-2025 рр. свідчить про потребу посилення мотиваційної складової культури, внутрішніх комунікацій, адаптації нових працівників і залучення персоналу до прийняття локальних виробничих рішень.

Основний вид діяльності підприємства - виробництво робочого одягу - потребує використання *спеціалізованого* швейного, розкрійного, прасувального, контрольного та допоміжного *обладнання*. Специфіка виробництва робочого спецодягу та виробів GORE-TEX вимагає наявності таких основних груп техніки, необхідних для виконання виробничого процесу: промислові прямострочні швейні машини, оверлоки, розпошивальні машини, машини для виконання закріпок, петельні та ґудзикові автомати, обладнання для пришивання фурнітури, розкрійні столи, ножі для розкрою тканини, прасувальні столи, парогенератори, преси та обладнання для контролю якості [27].

Виробництво важкого робочого одягу передбачає роботу з міцними, щільними й іноді багатошаровими матеріалами. Тому наявні на виробництві швейні машини забезпечують достатню силу проколу, стабільність строчки та можливість обробки посилених швів. Для спецодягу важливими є міцність з’єднань, надійність фурнітури, відповідність розмірів і зручність експлуатації. Вироби GORE-TEX потребують ще складнішого технологічного забезпечення, а саме обладнання для герметизації швів, проклеювання спеціальними стрічками та контролю якості водонепроникних та захисних властивостей виробу [27].

Для ефективної роботи виробничого підприємства важливе значення має не лише наявність обладнання, а й його технічний стан, своєчасне обслуговування та правильне завантаження. Зношене або нерівномірно завантажене обладнання може спричиняти простої, брак, перевитрати матеріалів і порушення строків виконання замовлень. Тому ремонтна майстерня забезпечує профілактичні огляди,

оперативний ремонт, налаштування машин під конкретні матеріали й навчання працівників безпечній експлуатації техніки. У межах бережливого виробництва також проводиться візуальний контроль стану обладнання, відбувається дотримання стандартів робочого місця та здійснюється швидке реагування на відхилення [27].

Технологію робіт доцільно розглянути на прикладі виробництва робочої куртки з матеріалу GORE-TEX. Процес починається з отримання замовлення та технічної документації, де визначаються модель, розміри, матеріали, колір, вимоги до фурнітури, види швів і особливості захисних властивостей. Далі здійснюється підготовка матеріалів: перевірка тканини, підкладки, блискавок, липучок, ниток, світловідбивних елементів і проклеювальних стрічок. Оскільки матеріали GORE-TEX мають спеціальну структуру, важливо забезпечити правильне зберігання, розкрій і обробку, щоб не пошкодити функціональні властивості тканини [27].

Наступним етапом є розкрій деталей. За лекалами вирізаються основні частини куртки: пілочки, спинка, рукави, комір, капюшон, кишені, клапани, планки та інші елементи. Після розкрою деталі комплектуються за розмірами й передаються на швейну дільницю. На швейному етапі виконуються операції з’єднання деталей, обробки кишень, вшивання блискавок, пришивання світловідбивних елементів, формування рукавів і коміра. Особливе значення має точність строчки, адже помилки можуть порушити міцність або зовнішній вигляд виробу [27].

Після основного пошиття виконується проклеювання швів, яке забезпечує герметичність з’єднань і збереження захисних властивостей виробу. Далі проводиться волого-теплова обробка, контроль якості, перевірка розмірів, зовнішнього вигляду, фурнітури та міцності основних вузлів. Завершальними операціями є маркування, пакування і передача готової продукції на склад для відвантаження замовнику [27].

Інформаційні технології на виробничому підприємстві виконують допоміжну, але дуже важливу управлінську функцію. Для ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» вони використовуються в бухгалтерському обліку, кадровому документообігу, обліку замовлень, контролі залишків матеріалів, плануванні виробництва, комунікації із замовниками та підготовці управлінської звітності. Наявність офіційного сайту підприємства свідчить про базову цифрову присутність

компанії, на якому розміщено інформацію про історію, продукцію, бережливе виробництво, акціонерну інформацію, документи, політики та контакти [27].

Управлінське значення інформаційних технологій полягає в тому, що вони дають змогу швидше отримувати дані для прийняття рішень. Наприклад, облік залишків тканини й фурнітури допомагає уникати дефіциту матеріалів, електронний облік замовлень - контролювати строки виконання, а фінансові програми - аналізувати витрати, доходи та прибутковість. Для підприємства, яке працює із замовленнями на робочий одяг, важливо забезпечити узгодження між комерційним відділом, виробництвом, складом і бухгалтерією.

Водночас потенціал цифровізації може бути використаний ширше. Доцільним є впровадження системи планування виробництва, електронних маршрутних листів, цифрового контролю виконання замовлень, бази норм витрат матеріалів, електронного обліку браку та простоїв. Це дозволить підвищити прозорість процесів і якість управлінських рішень. З урахуванням орієнтації підприємства на 5S і Kaizen інформаційні технології можуть бути використані також для фіксації пропозицій працівників щодо покращень, аналізу причин браку й моніторингу виконання виробничих показників.

Маркетингова діяльність ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» має виробничо-ділову спрямованість, оскільки основна продукція підприємства - робочий спецодяг і вироби GORE-TEX - орієнтована переважно на корпоративних замовників, професійний сегмент і спеціалізовані потреби [27]. На відміну від масового ринку повсякденного одягу, у сфері спецодягу ключовими чинниками вибору є якість, функціональність, міцність, відповідність технічним вимогам, строк виконання замовлення та надійність виробника.

Організація маркетингової діяльності підприємства поєднує прямі продажі, роботу з постійними замовниками, підтримання репутації виробника та презентацію виробничих можливостей через офіційний сайт. Важливим елементом маркетингової позиції є ліцензування Gore-Tex, оскільки воно підвищує довіру до технологічної компетентності підприємства [27]. До маркетингових переваг також належать тривала історія фабрики, спеціалізація на робочому одязі та впровадження підходів бережливого виробництва.

Водночас маркетингова діяльність може бути посилена через оновлення портфоліо продукції на сайті, активніше використання цифрових каналів комунікації, участь у професійних виставках, формування кейсів виконаних замовлень, просування сертифікованих виробничих можливостей і розвиток B2B-комунікацій із підприємствами промисловості, логістики, будівництва та сервісних сфер.

Динаміку *результатів господарської і підприємницької діяльності* ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Динаміка результатів господарської і підприємницької діяльності ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» за 2023-2025 рр.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Темп приросту	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024	2024/2023	2025/2024
Активи	120838	151144	153688	30306	2544	25,1	1,7
Необоротні активи	28455	31560	33982	3105	2422	10,9	7,7
Оборотні активи	92383	119584	119706	27201	122	29,4	0,1
Власний капітал	9583	13339	16552	3756	3213	39,2	24,1
Позиковий капітал	111255	137805	137136	26550	-669	23,9	-0,5
Чистий дохід	253191	319022	366127	65831	47105	26	14,8
Собівартість реалізованої продукції	230024	296168	337175	66144	41007	28,8	13,8
Чистий фінансовий результат	5104	330	4951	-4774	4621	-93,5	1400,3
Чисельність	95	100	96	5	-4	5,3	-4
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	2665,2	3190,2	3813,8	525	623,6	19,7	19,5

Динаміка показників, що формують фінансовий результат ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс», наведена на рисунку 2.2.

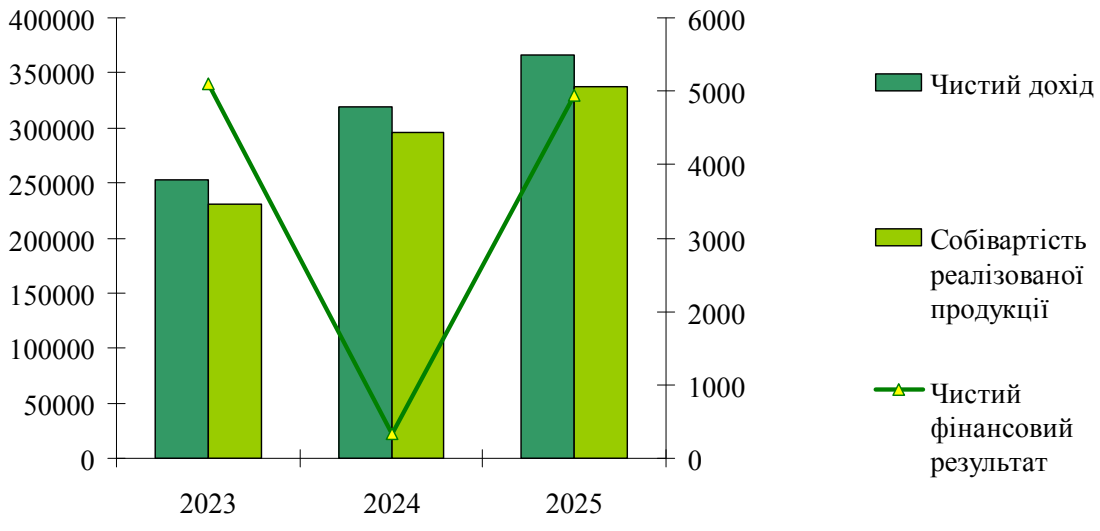


Рисунок 2.2 - Динаміка фінансових результатів діяльності ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» у 2023-2025 рр., тис. грн.

У 2023-2025 рр. ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» демонструвало загальне зростання масштабів господарської діяльності, що підтверджується збільшенням активів, чистого доходу, власного капіталу та продуктивності праці. Вартість активів підприємства у 2024 р. зросла на 30306 тис. грн., або на 25,1%, порівняно з 2023 р. У 2025 р. приріст активів був помірнішим - 2544 тис. грн., або 1,7%, що свідчить про стабілізацію майнової бази після активного розширення у попередньому році.

У структурі активів позитивною є динаміка як необоротних, так і оборотних активів. Необоротні активи зросли з 28455 тис. грн. у 2023 р. до 33982 тис. грн. у 2025 р., що свідчить про поступове оновлення виробничої бази. Оборотні активи найбільше зросли у 2024 р. - на 29,4%, тоді як у 2025 р. їх приріст становив лише 0,1%, тобто підприємство у 2024 р. суттєво наростило поточні ресурси, а у 2025 р. їх рівень залишився майже незмінним.

Власний капітал мав стійку позитивну динаміку: у 2024 р. він зріс на 39,2%, а у 2025 р. - ще на 24,1%. Це є позитивною ознакою зміцнення фінансової стійкості підприємства. Водночас позиковий капітал залишається значно більшим за власний. У 2024 р. він збільшився на 23,9%, але у 2025 р. дещо зменшився на 0,5%, що свідчить про поступове зниження боргового навантаження.

Чистий дохід підприємства зростав протягом усього періоду: з 253191 тис. грн. у 2023 р. до 366127 тис. грн. у 2025 р. Темп приросту у 2024 р. становив 26%, у 2025 р. - 14,8%. Це свідчить як про розширення обсягів реалізації, так і про зростання вартості продукції. Собівартість також зростала, однак у 2025 р. її темп приросту був нижчим за темп приросту доходу, що позитивно вплинуло на фінансовий результат.

Найбільш нестабільним показником фабрики був чистий фінансовий результат. У 2024 р. він зменшився на 93,5%, до 330 тис. грн., що свідчить про різке погіршення прибутковості. У 2025 р. прибуток зріс до 4951 тис. грн., тобто майже відновився до рівня 2023 р. Позитивною тенденцією є стабільне зростання продуктивності праці: у 2024 р. на 19,7%, у 2025 р. на 19,5%. Отже, ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» нарощує обсяги діяльності та ефективність праці, однак потребує посиленого контролю собівартості й прибутковості.

За результатами проведеного аналізу в таблиці 2.5 виокремимо сильні та слабкі сторони організації.

Таблиця 2.5 - Сильні та слабкі сторони ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Сильна виробнича база та досвід	Відчутна плинність персоналу у 2024-2025 рр.
Чітка спеціалізація на робочому спецодязі	Висока залежність результатів від собівартості продукції
Ліцензування Gore-Tex для складних технологічних виробів	Обмежена публічна інформація про компанію
Впровадження 5S, Kaizen, Asaichi	Ризик кадрового дефіциту на виробничих спеціальностях
Зростання чистого доходу та продуктивності праці	Нестабільність чистого фінансового результату
Зростання власного капіталу	Значна частка позикового капіталу у фінансуванні активів

Отже, ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» має сильну виробничу базу, чітку спеціалізацію, досвід, технологічні компетенції та ознаки впровадження сучасних управлінських підходів. Водночас підприємству необхідно посилити роботу з персоналом, знижувати плинність кадрів, контролювати собівартість, підвищувати фінансову стійкість і розвивати цифрові та маркетингові інструменти.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища підприємства

В даному розділі проведемо аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» як прямого, так і опосередкованого впливу.

Середовище прямого впливу підприємства будемо аналізувати за допомогою моделі 5 сил Портера та з урахуванням того, що ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» функціонує у спеціалізованому сегменті легкої промисловості, орієнтованому переважно на корпоративних замовників, виробничі компанії, сервісні організації та інші підприємства, які потребують професійного одягу для персоналу.

1 Рівень конкурентної боротьби в галузі. Конкуренція на українському ринку спецодягу є достатньо високою, оскільки тут працюють як виробники, так і постачальники готового спецодягу, спецвзуття та засобів індивідуального захисту. До конкурентів або часткових конкурентів ПрАТ «Стрийська швейна фабрика

«Стрітекс» можна віднести компанії СВАН, Північ-Спецодяг, ТК-Спецодяг, Бреві, Insight, Спецгруп-Альянс, Ковчег. Так, компанія СВАН позиціонує себе як виробник і постачальник спецодягу, спецвзуття та ЗІЗ з 1993 року; Північ-Спецодяг вказує на власне виробництво у Житомирі; Бреві зазначає, що є виробником і продавцем сертифікованого спецодягу; Спецгруп-Альянс спеціалізується на виробництві та реалізації робочого одягу й уніформи. Це свідчить про наявність значної кількості альтернатив для клієнтів. Водночас «Стрітекс» має важливу конкурентну перевагу - спеціалізацію на складнішому робочому одязі та виробах GORE-TEX, що звужує коло прямих конкурентів у технологічному сегменті.

2 Загроза появи нових конкурентів. Вхід на ринок базового спецодягу є відносно доступним, оскільки невеликі швейні підприємства можуть організувати пошиття стандартних костюмів, халатів, курток чи штанів. Однак вхід у сегмент складного технологічного робочого одягу потребує досвіду, спеціального обладнання, кваліфікованого персоналу, контролю якості, стабільного постачання матеріалів і репутації серед корпоративних клієнтів. Для виробів із GORE-TEX бар’єри є ще вищими, оскільки така продукція вимагає дотримання технології обробки матеріалів і проклеювання швів. Тому для «Стрітекс» загроза нових конкурентів є середньою: вона вища у стандартному сегменті спецодягу, але нижча у сегменті складнішої продукції.

3 Ринкова влада постачальників. Для виробництва спецодягу підприємство залежить від постачальників тканин, утеплювачів, фурнітури, ниток, світловідбивних елементів, пакувальних матеріалів та обладнання. Галузь легкої промисловості України загалом є залежною від імпортної сировини, що посилює вплив коливань валютного курсу, логістичних витрат і міжнародних поставок. За оцінками галузевих оглядів, імпорт у легкій промисловості України суттєво зріс, що свідчить про залежність галузі від імпортної сировини. Для ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» це означає, що постачальники можуть суттєво впливати на собівартість продукції, строки виконання замовлень і якість кінцевого виробу.

4 Ринкова влада покупців. Покупцями продукції підприємства є переважно корпоративні клієнти, для яких важливими є ціна, якість, строки виконання, відповідність технічним вимогам і надійність постачальника. Оскільки на ринку

існує багато виробників і постачальників спецодягу, покупці мають можливість порівнювати пропозиції та обирати вигідніші умови. Це підвищує їхню переговорну силу. Водночас у сегменті складного спецодягу, де важливі технологічність, якість і досвід виробника, можливості покупців щодо тиску на ціну дещо знижуються.

5 Загроза товарів-замінників. Для робочого спецодягу прямі замінники обмежені, оскільки у багатьох сферах працівники повинні використовувати спеціальний одяг відповідно до вимог охорони праці, безпеки та корпоративних стандартів. Однак загрозою можуть бути дешевші імпортні вироби, продукція масового пошиття, менш якісний спецодяг або закупівля стандартного одягу замість індивідуального корпоративного замовлення. Для технологічних виробів GORE-TEX замінники представлені іншими мембранними або захисними матеріалами, але їх використання залежить від вимог замовника.

В таблиці 2.6 систематизовано результати аналізу зовнішнього середовища прямого впливу за моделлю 5 сил Портера.

Таблиця 2.6 - Підсумкова оцінка п’яти сил Портера для ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс»

Сила конкуренції	Прояв для підприємства	Рівень впливу	Потенційний ризик	Можливі дії підприємства
Конкуренція між наявними учасниками ринку	Наявність українських виробників і постачальників спецодягу: СВАН, Північ-Спецодяг, ТК-Спецодяг, Бреві, Insight, Спецгруп-Альянс, Ковчег	4/5	Втрата клієнтів через цінову конкуренцію та ширший асортимент конкурентів	Посилення спеціалізації на якісному робочому одязі, розвиток B2B-продажів, акцент на технологічній продукції
Загроза нових конкурентів	Відносно легкий вхід у сегмент простого спецодягу, складніший - у сегмент GORE-TEX	3/5	Поява малих виробників із нижчими цінами	Підтримання якості, сертифікації, репутації, довгострокових контрактів
Влада постачальників	Залежність від тканин, фурнітури, імпортних матеріалів, логістики	4/5	Зростання собівартості та ризик затримок виробництва	Диверсифікація постачальників, формування страхових запасів, переговори щодо довгострокових умов
Влада покупців	Корпоративні клієнти можуть порівнювати ціну, якість і строки	4/5	Тиск на ціну та маржу підприємства	Індивідуалізація замовлень, підвищення сервісу, гнучкі умови співпраці
Загроза товарів-замінників	Дешевший імпортний спецодяг, масові вироби, альтернативні мембранні матеріали	3/5	Перехід клієнтів на дешевші або простіші рішення	Позиціонування якості, довговічності, функціональності та відповідності вимогам безпеки

Отже, найбільший вплив на підприємство мають конкуренція на ринку, сила покупців і залежність від постачальників. Це означає, що основними напрямами

управлінських рішень мають бути контроль собівартості, розвиток якості, підтримання стабільних зв'язків із клієнтами та постачальниками, а також посилення конкурентних переваг у технологічному сегменті спецодягу.

Середовище непрямого впливу охоплює фактори, які підприємство не контролює безпосередньо, але які формують загальні умови його діяльності. Для ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» такими факторами є політична ситуація, економічна динаміка, соціальні процеси, технологічний розвиток, екологічні вимоги та правове регулювання. В умовах воєнних ризиків, інфляції, кадрових проблем, імпортозалежності легкої промисловості та посилення екологічних вимог до текстильної галузі PESTEL-аналіз дає змогу системно визначити можливості й загрози для підприємства. Зокрема, НБУ у своїх прогнозах вказував на стримане економічне зростання у 2025 році та залежність подальшого відновлення від перебігу війни, а також на збереження додаткових витрат підприємств через енергодефіцит.

У таблиці 2.7 наведено результати PESTEL-аналізу зовнішнього середовища ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс».

Таблиця 2.7 - PESTEL-аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс»

Група чинників	Напрям впливу (+/-)	Ваговий коефіцієнт	Оцінка впливу (1-5)	Результат впливу	Програма дій підприємства
1	2	3	4	5	6
Р. Воєнно-політична нестабільність	-	0,35	5	-1,75	Формувати резерви матеріалів, диверсифікувати логістику
Державні оборонні та корпоративні замовлення на спецодяг	+	0,25	4	1	Розвивати B2B-пропозиції для підприємств і установ
Ризики перебоїв інфраструктури та енергопостачання	-	0,25	4	-1	Забезпечити резервне живлення й графіки аварійної роботи
Підтримка українського виробника	+	0,15	3	0,45	Використовувати позиціонування «вироблено в Україні»
Сума Р		1		-1,3	Політична група має помірно негативний вплив
Е. Інфляція та зростання витрат	-	0,3	5	-1,5	Переглядати ціни, контролювати собівартість
Зростання чистого доходу в галузевому B2B-сегменті	+	0,2	3	0,6	Активніше працювати з корпоративними клієнтами
Залежність від імпортної сировини	-	0,25	4	-1	Шукати альтернативних постачальників і локальні матеріали
Коливання валютного курсу	-	0,25	4	-1	Закладати валютні ризики в угоди
Сума Е		1		-2,9	Економічна група має сильний негативний вплив

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
S. Дефіцит кваліфікованих швейних кадрів	-	0,3	4	-1,2	Розвивати наставництво й адаптацію нових працівників
Зростання вимог працівників до оплати та умов праці	-	0,25	4	-1	Переглядати мотивацію, покращувати умови праці
Попит на безпечний і якісний робочий одяг	+	0,25	4	1	Підкреслювати захисні властивості продукції
Міграція та мобільність робочої сили	-	0,2	3	-0,6	Утримувати персонал через навчання й соціальні стимули
Сума S		1		-1,8	Соціальна група має негативний вплив середньої сили
T. Цифровізація управління виробництвом	+	0,3	4	1,2	Впроваджувати електронний облік замовлень і матеріалів
Нові матеріали та технології пошиття	+	0,25	4	1	Розвивати компетенції з технологічного спецодягу
Необхідність оновлення обладнання	-	0,25	3	-0,75	Планувати інвестиції в обладнання
Автоматизація контролю якості	+	0,2	3	0,6	Використовувати цифрову фіксацію браку й відхилень
Сума T		1		2,05	Технологічна група має сильний позитивний вплив
Ecol. Посилення екологічних вимог у текстильній галузі	-	0,3	4	-1,2	Запроваджувати облік і мінімізацію текстильних відходів
Можливість повторного використання залишків матеріалів	+	0,25	3	0,75	Використовувати залишки у допоміжних виробах
Вимоги ЄС до поводження з текстильними відходами	-	0,25	4	-1	Готуватися до стандартів сталого виробництва
Попит на відповідальне виробництво	+	0,2	3	0,6	Комунікувати екологічні практики клієнтам
Сума Ecol		1		-0,85	Екологічна група має помірно негативний вплив
L. Вимоги охорони праці та безпеки продукції	+	0,3	4	1,2	Позиціонувати продукцію як професійний спецодяг
Трудове законодавство та мінімальна зарплата	-	0,25	3	-0,75	Планувати фонд оплати праці та продуктивність
Податкове навантаження і звітність	-	0,2	3	-0,6	Посилити фінансовий контроль і планування
Вимоги до сертифікації та якості	+	0,25	4	1	Підтримувати стандарти якості й документацію
Сума L		1		0,85	Правова група має помірно позитивний вплив

Політичні чинники для підприємства мають загалом негативний вплив, оскільки воєнна ситуація, ризики логістики, інфраструктурні проблеми та перебої енергопостачання підвищують операційні ризики. Водночас для виробника спецодягу існують і певні можливості, пов’язані з попитом на професійний одяг для

підприємств, служб, виробничих організацій і потенційно оборонного або комунального сектору. Тому підприємству потрібно поєднувати антикризову стійкість із пошуком стабільних замовників.

Економічна група чинників має найсильніший негативний результат. Основні загрози пов’язані з інфляцією, зростанням собівартості, залежністю від імпортної сировини та валютними коливаннями. НБУ прогнозував збереження інфляційного тиску та додаткових витрат підприємств через енергетичні обмеження, що безпосередньо впливає на виробничі компанії. Для ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» це означає необхідність постійного контролю собівартості, перегляду цін, управління запасами та пошуку альтернативних постачальників.

Соціальні фактори також мають переважно негативний вплив через дефіцит кадрів, плинність персоналу, міграцію робочої сили та зростання очікувань працівників щодо заробітної плати. Водночас позитивним соціальним чинником є зростання уваги підприємств-замовників до безпеки, зручності та якості робочого одягу.

Технологічні фактори є найбільш позитивною групою впливу. Цифровізація обліку, автоматизація контролю якості, використання сучасних матеріалів і розвиток виробничих технологій можуть підвищити продуктивність, зменшити втрати та покращити якість управлінських рішень. Для «Стрітекс» це особливо важливо, оскільки підприємство вже має спеціалізацію на технологічному одязі GORE-TEX.

Екологічні фактори мають помірно негативний вплив, адже текстильна галузь поступово стикається з жорсткішими вимогами до поводження з відходами, повторного використання матеріалів і сталого виробництва. Укрлегпром звертав увагу, що для українських текстильних компаній у 2025 році можуть посилитися вимоги щодо відповідності стандартам ЄС у сфері поводження з відходами.

Правові фактори мають помірно позитивний вплив, оскільки вимоги до охорони праці й сертифікації підтримують попит на якісний спецодяг, хоча трудове та податкове регулювання водночас збільшує адміністративне навантаження.

Можливості і загрози зовнішнього середовища згруповано в таблиці 2.8.

Отже, зовнішнє середовище створює для підприємства як значні ризики, так і перспективи розвитку. Найбільші загрози пов’язані з економічною нестабільністю, конкуренцією та ресурсною залежністю.

Таблиця 2.8 - Можливості та загрози зовнішнього середовища ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс»

Можливості	Загрози
Зростання попиту на якісний професійний спецодяг	Висока конкуренція з боку українських виробників і постачальників
Розвиток B2B-продажів і довгострокових контрактів	Залежність від імпортної сировини та валютних коливань
Використання технологічної спеціалізації GORE-TEX	Зростання собівартості матеріалів, енергії та праці
Впровадження цифрового обліку й контролю якості	Плинність кадрів і дефіцит виробничого персоналу
Посилення стандартів безпеки праці	Екологічні вимоги та потреба в управлінні відходами

Основні можливості полягають у технологічній спеціалізації, розвитку корпоративного сегмента, цифровізації та посиленні попиту на якісний робочий одяг.

2.3 Дослідження процесу прийняття управлінських рішень в ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс»

ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» доцільно розглядати як виробничу соціально-економічну систему, у якій кожне управлінське рішення впливає не лише на окремий підрозділ, а й на узгодженість усього виробничого циклу. Для швейної фабрики це особливо важливо, оскільки результат діяльності формується послідовністю взаємопов’язаних операцій: від прийняття замовлення, закупівлі тканин і фурнітури, підготовки лекал та розкрою до пошиття, контролю якості, пакування і відвантаження готової продукції. Тому навіть локальне рішення щодо зміни графіка роботи, норм витрат матеріалів або черговості виконання замовлень може мати наслідки для строків постачання, якості продукції, завантаження працівників і фінансових результатів.

Процес прийняття рішень на фабриці залежить від типу проблеми, рівня управління, доступності інформації, стилю керівництва, організаційної культури та якості внутрішніх комунікацій. На рівні вищого керівництва рішення здебільшого стосуються стратегічних питань: вибору пріоритетних замовників, оновлення обладнання, розвитку виробництва технологічного робочого одягу, використання підходів 5S і Kaizen, кадрової політики та фінансової стабільності. На середньому рівні переважають тактичні рішення, пов’язані з плануванням виробничих завдань,

розподілом матеріалів між дільницями, організацією роботи змін, контролем якості та усуненням поточних відхилень. На операційному рівні приймаються щоденні рішення майстрів, бригадирів, контролерів якості, працівників складу та відповідальних за постачання.

Аналіз управлінської практики підприємства дає змогу виділити кілька типових етапів діяльності керівника під час підготовки рішення (таблиця 2.9). Спочатку формується управлінська мета, наприклад забезпечити виконання замовлення у визначений строк або зменшити частку браку на певній дільниці. Далі досліджується проблема, визначаються її причини, наявні ресурси та обмеження. Після цього керівники встановлюють критерії ефективності, розглядають альтернативні варіанти дій, обирають найбільш доцільне рішення, передають його виконавцям і контролюють результат. Така логіка відповідає загальній технології управління, проте в умовах виробничої фабрики вона повинна бути максимально конкретизованою, оскільки рішення часто мають швидко переходити в практичні дії.

Таблиця 2.9 - Характеристика етапів прийняття управлінських рішень у ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс»

Етап	Зміст етапу	Приклад з діяльності фабрики	Учасники процесу
1 Виявлення проблеми	Фіксація відхилення між бажаним і фактичним станом	Зростання браку на швейній дільниці або затримка постачання тканини	Директор, заступники, майстри, контролери якості
2 Формулювання мети	Визначення бажаного результату рішення	Скоротити простої обладнання, виконати замовлення до певної дати	Керівник відповідного напряму
3 Збір інформації	Отримання даних про ресурси, строки, матеріали, персонал і витрати	Перевірка залишків тканини, завантаження швейних цехів, наявності фурнітури	Виробництво, склад, бухгалтерія, відділ збуту
4 Встановлення критеріїв	Визначення показників, за якими оцінюється рішення	Собівартість, якість, строк виконання, рівень браку, завантаження персоналу	Керівництво, фінансовий і виробничий блоки
5 Розроблення альтернатив	Формування кількох можливих варіантів дій	Перерозподіл замовлення між цехами, понаднормова робота, зміна постачальника	Заступники директора, майстри, фахівці
6 Оцінка альтернатив і ризиків	Порівняння варіантів за ефективністю та ймовірними наслідками	Оцінка ризику зриву строків, додаткових витрат або зниження якості	Директор, фінансовий, виробничий і комерційний блоки
7 Вибір і оформлення рішення	Прийняття остаточного рішення і доведення його до виконавців	Наказ, виробниче завдання, зміна графіка, службове доручення	Директор або уповноважений керівник
8 Контроль і коригування	Перевірка виконання та внесення змін у разі відхилень	Порівняння фактичних строків, браку і витрат із плановими	Керівники дільниць, відділ контролю якості, адміністрація

У реальній діяльності ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» рішення можуть прийматися як індивідуально, так і колективно. Індивідуальні рішення доцільні тоді, коли ситуація є стандартною, не потребує тривалого обговорення і належить до компетенції конкретного керівника. Наприклад, майстер може оперативно перерозподілити працівників між операціями, якщо на певній ділянці виникло відставання. Керівник складу може прийняти рішення щодо черговості видачі матеріалів, а бухгалтерія - щодо порядку підготовки поточної звітності. Перевагою індивідуальних рішень є швидкість і персональна відповідальність, проте їх недоліком може бути обмеженість інформації та залежність від досвіду конкретного керівника.

Колективні рішення доцільні для складніших питань, які охоплюють кілька функціональних напрямів. Наприклад, рішення щодо запуску нового виду робочої куртки з мембранного матеріалу повинно узгоджуватися між комерційним відділом, виробництвом, службою постачання, відділом контролю якості та фінансовою службою. У такому випадку кожний підрозділ надає власну інформацію: комерційний відділ - вимоги замовника, виробництво - технологічні можливості, постачання - доступність матеріалів, фінансовий блок - очікувану собівартість, а відділ контролю якості - вимоги до перевірки готового виробу.

Переваги та недоліки групового прийняття рішень в ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Переваги та недоліки групового прийняття рішень на фабриці

Переваги	Недоліки
Розширення інформаційної бази за рахунок участі виробничих, фінансових і комерційних фахівців	Збільшення часу на узгодження позицій між підрозділами
Зростання кількості альтернатив, що особливо важливо для нестандартних виробничих ситуацій	Можливість домінування позиції одного керівника або підрозділу
Краще сприйняття рішення виконавцями, оскільки вони брали участь у його підготовці	Ризик розмитої відповідальності за кінцевий результат
Можливість врахувати ризики якості, строків, постачання і собівартості	Імовірність передчасного компромісу без глибокого аналізу всіх альтернатив

В діяльності швейної фабрики спостерігається поєднання індивідуального та колективного підходів до прийняття управлінських рішень. Поточні виробничі рішення приймаються швидко, на рівні майстрів і керівників дільниць. Натомість рішення, які впливають на витрати, технологію, якість, кадрову політику або

взаємодію із замовниками, проходять обговорення між відповідальними службами. Такий підхід знижує ризик помилок і дає змогу врахувати не лише виробничий, а й фінансовий та комерційний ефект.

Проведене дослідження показало, що в практиці управління фабрикою найчастіше проявляються п’ять етапів процесу прийняття управлінських рішень (рисунок 2.3): постановка мети, встановлення критеріїв рішення, розподіл критеріїв за важливістю, розроблення альтернатив і вибір альтернативи. Однак для підвищення якості управління цю схему доцільно розширити за рахунок окремого виділення аналізу проблеми, порівняння альтернатив, оцінки ризиків, реалізації рішення та контролю результатів. Саме ці елементи є критичними для виробничого підприємства, де помилка в управлінському виборі може спричинити затримку замовлення, перевитрати матеріалів або зниження якості готового одягу.

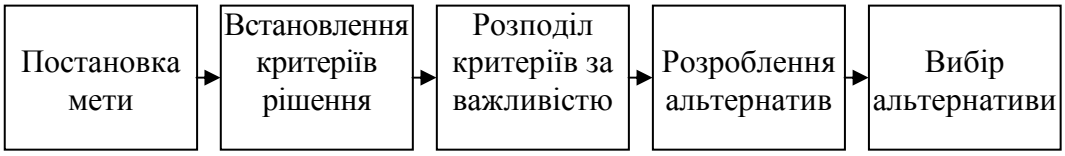
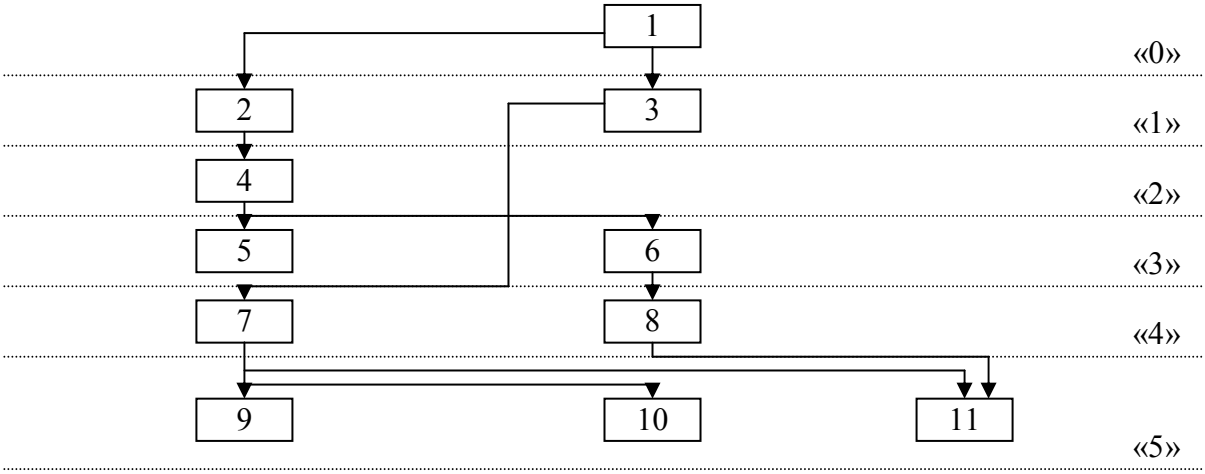


Рисунок 2.3 - Етапи типового процесу прийняття управлінських рішень у ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс»

Важливою умовою ефективності рішень є виявлення проблем, які ускладнюють їх підготовку та реалізацію. Для ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» до таких проблем можна віднести недостатню формалізацію окремих процедур прийняття рішень, неповну інтеграцію інформації між відділами, складність оцінки ризиків під час роботи з новими замовленнями, кадрову плинність, залежність від своєчасного постачання матеріалів і потребу в посиленні контролю виконання. Ці проблеми не існують ізольовано: одна управлінська слабкість може породжувати іншу. Наприклад, відсутність чіткої процедури погодження виробничого замовлення ускладнює планування матеріалів, що надалі може спричинити затримку у виробництві та конфлікт між відділом збуту і виробничими дільницями.

Для структуризації проблем доцільно використати їх пріоритетний перелік. На фабриці найбільш значущими є такі проблеми: 1) відсутність повністю формалізованої процедури підготовки і реалізації рішень; 2) недостатня методика оцінки нових виробничих або маркетингових рішень; 3) неповний контроль

виконання заходів; 4) нестача оперативної інформації на різних рівнях управління; 5) недостатня збалансованість між замовленнями, виробничими потужностями і запасами; 6) обмеженість системного аналізу; 7) нерівномірна виконавська дисципліна; 8) недостатня експертна підготовка щодо складних технологічних виробів; 9) ризик послаблення технічного контролю; 10) можливі порушення строків логістики; 11) недостатній рівень повноважень окремих керівників середньої ланки.



Стрілки показують залежність: усунення попередньої проблеми сприяє розв’язанню наступної

Рисунок 2.4 - Структуризація проблем процесу прийняття рішень на фабриці

Структуризація показує, що першочергове значення має встановлення єдиної процедури прийняття рішень, оскільки саме вона впливає на методику підготовки рішень і систему контролю. Якщо підприємство чітко визначає, хто ініціює рішення, хто готує інформацію, хто погоджує альтернативи і хто контролює виконання, то зменшується кількість неузгоджених дій. Вирішення проблеми інформаційного забезпечення, своєю чергою, сприяє кращому плануванню виробничих завдань і запасів матеріалів. Посилення контролю виконання позитивно впливає на дисципліну, якість і дотримання строків.

Для оцінки фактичної структури управлінських рішень в ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» доцільно поділити їх на детерміновані, рутинні та реорганізаційні. Величини в таблиці 2.11 та на рисунку 2.5 обчислені для січня 2026 року. Детерміновані рішення мають найменшу частку індивідуального внеску керівника, оскільки їх зміст майже повністю визначений правилами або нормативами. До них належать рішення щодо обов’язкових звітів, дотримання

охорони праці, нарахування встановлених платежів і виконання вимог законодавства. Рутинні рішення є найбільш поширеними: вони стосуються щоденного планування роботи, графіків, видачі матеріалів, організації змін, поточного контролю якості та кадрового документообігу. Реорганізаційні рішення пов’язані з удосконаленням процесів, впровадженням 5S, зміною схеми руху матеріалів, оновленням обладнання або оптимізацією виробничих потоків.

Таблиця 2.11 - Основні типи управлінських рішень ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс»

Вид рішень	Частка рішень, %	Характеристика в діяльності ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс»
Детерміновані	12	Регламентовані рішення, що випливають із нормативів, інструкцій, законодавства та стандартів
Рутинні	68	Поточні рішення щодо графіків, виробничих завдань, матеріалів, контролю якості та кадрових питань
Реорганізаційні	20	Рішення щодо удосконалення виробництва, впровадження 5S, оптимізації процесів та змін у роботі підрозділів

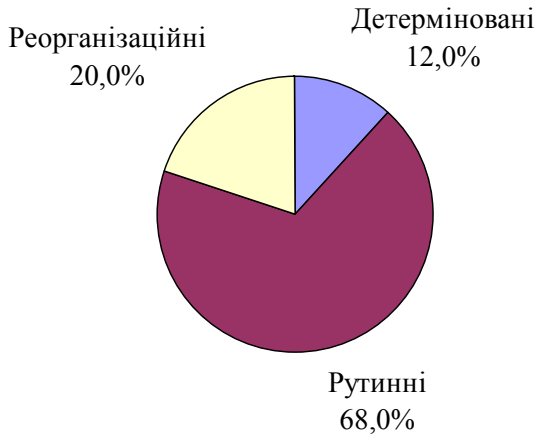


Рисунок 2.5 - Співвідношення основних типів управлінських рішень по ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс»

Наведене співвідношення свідчить, що в управлінні фабрикою переважають рутинні рішення. Це є природним для виробничого підприємства, де значна частина управлінської роботи пов’язана з повторюваними операціями: плануванням змін, контролем виконання норм, забезпеченням матеріалами, перевіркою якості та оформленням документів. Водночас частка реорганізаційних рішень має бути достатньою для розвитку підприємства. Якщо таких рішень мало, фабрика може підтримувати поточну діяльність, але повільно реагувати на зміни ринку, технологій і кадрової ситуації.

За спрямованістю управлінської діяльності рішення на ПрАТ «Стрийська

швейна фабрика «Стрітекс» можна умовно розподілити на кілька сфер: виробничий процес, контроль якості, постачання, збут і маркетинг, персонал, фінанси, охорона праці та загальне керівництво. Для фабрики найбільшу частку логічно займають рішення виробничого характеру (таблиця 2.12, рисунок 2.6), оскільки саме виробництво формує основний результат підприємства. Значною є також роль рішень у сфері якості, адже робочий і технологічний одяг повинен відповідати вимогам міцності, зручності, безпеки й надійності. Рішення у сфері постачання впливають на наявність тканин, фурнітури та інших матеріалів, а отже, на безперервність виконання замовлень.

Таблиця 2.12 - Розподіл управлінських рішень за сферами діяльності ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс»

Сфера дії рішень	Частка рішень, %	Приклад управлінського змісту
Виробничий процес	32,5	Планування завантаження цехів, розкрій, пошиття, пакування, усунення простоїв
Контроль якості	15	Перевірка виробів, контроль швів, робота з браком, відповідність технічним вимогам
Постачання	13,5	Закупівля тканин і фурнітури, склад матеріалів, терміни поставок
Збут і маркетинг	10,5	Робота із замовниками, погодження технічних умов, просування продукції
Управління персоналом	12	Графіки, адаптація, навчання, мотивація, дисципліна праці
Фінансові питання	7,5	Собівартість, оплата праці, бюджетування, контроль витрат
Охорона праці та техніка безпеки	5,5	Інструктажі, безпека робочих місць, дотримання правил експлуатації обладнання
Загальне керівництво	3,5	Адміністративні накази, координація підрозділів, стратегічні рішення

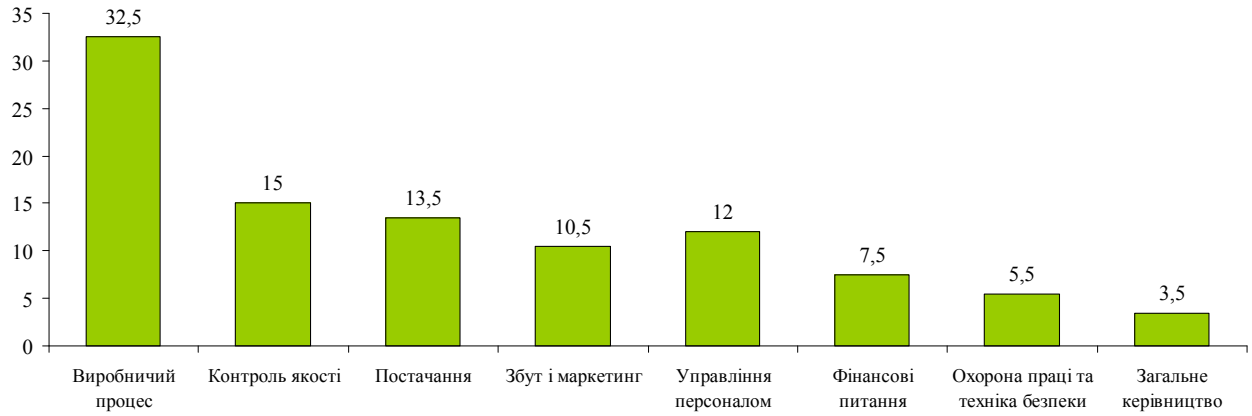


Рисунок 2.6 - Розподіл управлінських рішень за сферами діяльності фабрики

Окрему увагу слід приділити документообігу, оскільки він безпосередньо впливає на швидкість і якість прийняття управлінських рішень. На фабриці

документообіг охоплює вхідні документи від замовників і постачальників, внутрішні документи між підрозділами та вихідні документи щодо відвантаження продукції, розрахунків і звітності. Найбільш важливими є зв’язки між комерційним відділом, виробництвом, службою постачання, складом матеріалів, бухгалтерією та відділом контролю якості. Якщо ці зв’язки недостатньо налагоджені, підприємство може отримати ситуацію, коли замовлення прийняте, але матеріали не закуплені вчасно; або продукція пошита, але не перевірена і не відвантажена у визначений строк.

Для прикладу можна оцінити зв’язки між комерційним відділом і виробничо-фінансовим блоком (таблиця 2.13). Прямий зв’язок полягає в передаванні інформації про замовлення, технічні вимоги, терміни виконання і ціну. Зворотний зв’язок включає інформацію про виробничі можливості, фактичну собівартість, наявність матеріалів і можливі ризики виконання. Якщо прямий зв’язок є достатньо налагодженим, але зворотний слабший, комерційний відділ може погодити умови, які виробництву складно виконати без додаткових витрат. Тому збалансованість інформаційних потоків є важливою передумовою якісних управлінських рішень.

Таблиця 2.13 - Оцінка налагодженості зв’язків між комерційним відділом і виробничо-фінансовим блоком

Тип зв’язку	Контакт	Систематичні зв’язки	Періодичні зв’язки	Рідкісні зв’язки
Прямий	Передача замовлення у виробництво	9		
Прямий	Передача цінових і договірних умов до бухгалтерії	8		
Прямий	Передача потреби в матеріалах до постачання		6	
Зворотний	Інформація про виробничу готовність	8		
Зворотний	Інформація про фактичну собівартість		6	
Зворотний	Попередження про ризик зриву строків			3

За умовною бальною шкалою від 1 до 10 систематичні зв’язки оцінюються у 7-10 балів, періодичні - у 4-6 балів, а рідкісні або слабко налагоджені - у 1-3 бали. Якщо максимальна оцінка для трьох контактів становить 30 балів, то, як видно з таблиці 2.13, прямий зв’язок дорівнює 23 балам, або 0,77 від максимально можливого рівня. Зворотний зв’язок становить 17 балів, або 0,57. Це означає, що передача завдань від комерційного напряму до виробничо-фінансових підрозділів організована краще, ніж зворотне інформування про ризики, витрати та фактичний стан виконання. Саме така диспропорція може негативно впливати на своєчасність і обґрунтованість рішень.

Отже, процес прийняття управлінських рішень у ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» має переважно практичний, виробничо-орієнтований характер. Його основою є поєднання рішень вищого керівництва, керівників функціональних підрозділів і майстрів виробничих дільниць. Найбільша частка рішень стосується виробництва, контролю якості, постачання та управління персоналом, що відповідає специфіці швейної фабрики. Водночас для підвищення ефективності управління підприємству доцільно посилити формалізацію процедур, оцінку альтернатив, управління ризиками, зворотний зв'язок і цифрове інформаційне забезпечення. Це дасть змогу зробити управлінські рішення більш обґрунтованими, своєчасними і результативними.

Ефективність управлінських рішень на фабриці оцінюється не лише за фактом виконання наказу або доручення, а за сукупністю виробничих, фінансових, кадрових та організаційних наслідків (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14 - Критерії оцінювання ефективності управлінських рішень на ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс»

Група критеріїв	Показники оцінювання	Управлінське значення
Виробничі	Виконання плану, дотримання строків, рівень простоїв, завантаження дільниць	Показують, чи забезпечило рішення ритмічність і безперервність виробництва
Якісні	Частка браку, кількість рекламацій, відповідність технічним вимогам	Відображають вплив рішення на якість робочого одягу та довіру замовників
Фінансові	Собівартість, прибуток, витрати на матеріали, економія ресурсів	Дають змогу оцінити економічну доцільність обраного варіанта
Кадрові	Плинність кадрів, дисципліна, продуктивність праці, задоволеність працівників	Показують, чи не погіршило рішення стан трудового колективу
Організаційні	Швидкість документообігу, узгодженість підрозділів, якість зворотного зв'язку	Характеризують вплив рішення на систему управління підприємством

Для швейного підприємства рішення може вважатися результативним тоді, коли воно забезпечує виконання замовлення у встановлений строк, не погіршує якість виробів, не призводить до необґрунтованого зростання собівартості та не створює надмірного навантаження на персонал. Наприклад, рішення про понаднормову роботу може допомогти виконати термінове замовлення, але водночас збільшити витрати на оплату праці і посилити втому працівників. Тому оцінка рішення враховує баланс між короткостроковим результатом і довгостроковим впливом на стабільність виробництва.

РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «СТРИЙСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА «СТРІТЕКС»

3.1 Напрямки вдосконалення процесу прийняття рішень на підприємстві

Проведений у другому розділі аналіз діяльності ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» показав, що підприємство має сформовану виробничу базу, чітку спеціалізацію на виготовленні робочого одягу, досвід роботи з технологічними матеріалами, а також використовує окремі елементи бережливого виробництва. Водночас ефективність системи управління підприємством значною мірою залежить від того, наскільки якісно організований процес прийняття управлінських рішень, оскільки більшість управлінських рішень безпосередньо впливають на строки виконання замовлень, завантаження виробничих дільниць, рівень браку, використання матеріалів, продуктивність праці та фінансовий результат.

Управлінські рішення на підприємстві приймаються на різних рівнях: генеральним директором, заступниками директора, керівниками функціональних відділів, начальниками цехів, майстрами виробничих дільниць. Частина рішень має стратегічний або тактичний характер, наприклад щодо вибору постачальників, оновлення обладнання, укладання договорів із замовниками, формування виробничої програми. Інша частина рішень є оперативною і стосується щоденного виробничого процесу: розподілу завдань між дільницями, усунення простоїв, заміни матеріалів, перерозподілу працівників, контролю якості чи коригування графіків. Саме тому вдосконалення процесу прийняття рішень повинно бути комплексним і охоплювати як стратегічний, так і оперативний рівні управління.

Першим напрямом удосконалення є формалізація стандартної процедури підготовки та прийняття управлінських рішень. На підприємстві доцільно запровадити єдиний порядок підготовки рішень для найбільш важливих виробничих, фінансових, кадрових і комерційних питань. Така процедура має визначати, хто є ініціатором рішення, яку інформацію необхідно зібрати, які підрозділи беруть участь у погодженні, у які строки готується рішення, хто відповідає за реалізацію та як здійснюється контроль. Наприклад, рішення щодо виконання великого замовлення має включати аналіз наявно-

сті матеріалів, завантаження швейних цехів, потреби в додаткових працівниках, строків постачання фурнітури, очікуваної собівартості та можливого прибутку. Формалізація не повинна надмірно ускладнювати управління, однак вона дозволить уникати хаотичності, дублювання функцій і прийняття рішень без достатнього обґрунтування.

Другим напрямом є посилення інформаційного забезпечення управлінських рішень. Якість рішення безпосередньо залежить від повноти, достовірності та своєчасності інформації. Для ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» особливо важливими є дані про залишки тканини та фурнітури, завантаження обладнання, фактичну продуктивність працівників, рівень браку, строки виконання замовлень, витрати на одиницю продукції, дебіторську заборгованість і фінансові результати. Якщо керівники отримують ці дані із запізненням або в неповному вигляді, рішення можуть бути неточними. Тому доцільно вдосконалити систему внутрішньої управлінської звітності, запровадити регулярні короткі звіти за ключовими показниками та використовувати електронні таблиці або спеціалізоване програмне забезпечення для контролю виробничих процесів. Особливу увагу слід приділити взаємодії між виробничим, фінансовим, комерційним відділами та службою постачання, оскільки саме на перетині цих підрозділів найчастіше виникають рішення, пов’язані із собівартістю, строками й виконанням замовлень.

Третім напрямом є обов’язкове порівняння альтернатив перед прийняттям важливих рішень. У практиці підприємств часто трапляється ситуація, коли керівництво обирає перший очевидний варіант дій, не порівнюючи його з іншими можливостями. Для ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» це може стосуватися вибору постачальника тканини, варіантів організації роботи у період пікового навантаження, способу виконання термінового замовлення, рішення щодо ремонту чи заміни обладнання, системи преміювання працівників. Наприклад, при виборі постачальника варто порівнювати не лише ціну матеріалу, а й строки поставки, якість, умови оплати, стабільність співпраці, ризик затримок і вплив на кінцеву якість виробу. Для цього можна використовувати просту матрицю порівняння альтернатив, у якій кожен варіант оцінюється за кількома критеріями. Такий підхід підвищить обґрунтованість рішень і зменшить залежність від інтуїції окремих керівників.

Четвертим напрямом є системне врахування ризиків під час прийняття

управлінських рішень. Для швейної фабрики типовими ризиками є затримка постачання матеріалів, зростання цін на тканину та фурнітуру, нестача кваліфікованих швачок, збільшення браку, поломка обладнання, порушення строків відвантаження, зміна вимог замовника, коливання валютного курсу, зростання витрат на енергоносії. Кожне важливе рішення має містити хоча б коротку оцінку ризиків: що може піти не так, якою є ймовірність такого ризику, які можуть бути наслідки та які дії потрібно передбачити заздалегідь. Наприклад, при прийнятті великого замовлення доцільно оцінити ризик нестачі матеріалів, ризик перевантаження виробництва, ризик браку та ризик невчасної оплати з боку замовника. Такий підхід дозволить підприємству діяти не лише реактивно, коли проблема вже виникла, а й превентивно - заздалегідь готувати варіанти реагування.

П’ятим напрямом є розширення делегування повноважень і чітке розмежування відповідальності. У лінійно-функціональній структурі підприємства значна частина рішень концентрується на рівні директора або заступників. Це забезпечує контроль, але водночас сповільнює реакцію на поточні виробничі відхилення. Для підвищення оперативності доцільно частину рішень делегувати керівникам дільниць і майстрам. Наприклад, майстер може самостійно перерозподіляти працівників між операціями в межах зміни, коригувати черговість виконання окремих робіт, ініціювати усунення дрібних технічних проблем або пропонувати оперативні рішення щодо зменшення простоїв. Водночас делегування має супроводжуватися чіткими межами повноважень. Рішення про зміну строків замовлення, заміну матеріалів, додаткові витрати або перегляд умов договору повинні погоджуватися з вищим керівництвом і відповідними службами. Це дасть змогу поєднати швидкість оперативного управління з контролем за стратегічно важливими питаннями.

Шостим напрямом є активніше використання інструментів бережливого виробництва у процесі прийняття рішень. Оскільки підприємство вже декларує застосування 5S, Kaizen та інших підходів до вдосконалення процесів, ці інструменти доцільно безпосередньо пов’язати із системою управлінських рішень. Система 5S може бути основою для рішень щодо організації робочих місць, скорочення втрат часу, зменшення пошуку інструментів і матеріалів, підвищення безпеки праці. Kaizen дає змогу залучати працівників до малих покращень, адже саме виконавці найкраще бачать

проблеми на робочих місцях. Asaichi, тобто короткі щоденні або регулярні виробничі наради, можна використовувати для швидкого аналізу відхилень за попередній день: простоїв, браку, невиконання плану, затримки матеріалів чи проблем із якістю. Такий підхід перетворює прийняття рішень на постійний процес удосконалення, а не лише на реакцію керівництва на кризові ситуації.

Сьомим напрямом є посилення зворотного зв'язку та оцінювання результатів прийнятих рішень. Часто на підприємствах увага зосереджується на самому факті ухвалення рішення, тоді як аналіз його наслідків здійснюється нерегулярно. Для ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» доцільно після виконання важливих рішень проводити короткий підсумковий аналіз за трьома ключовими питаннями: чи досягнуто поставленої мети; які відхилення виникли під час реалізації; які висновки потрібно врахувати в майбутньому. Такий аналіз особливо корисний для повторюваних замовлень, сезонних навантажень, роботи з новими матеріалами, випадків браку, затримок постачання або змін у виробничих графіках. Якщо результати рішень систематично фіксувати, підприємство поступово формуватиме власну базу управлінського досвіду. Це зменшить залежність від пам'яті або інтуїції окремих керівників і дозволить приймати наступні рішення швидше та якісніше.

Основні напрямки вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень у ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» згруповані в таблиці 3.1

Таблиця 3.1 - Основні напрямки вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень у ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс»

№	Напрямок вдосконалення	Зміст напрямку	Очікуваний результат	Відповідальні учасники
1	2	3	4	5
1	Формалізація процедури прийняття рішень	Розроблення стандартного порядку підготовки, погодження, ухвалення та контролю важливих рішень	Зменшення хаотичності, чіткість відповідальності, підвищення керованості процесу	Генеральний директор, заступники директора, керівники відділів
2	Посилення інформаційного забезпечення	Удосконалення внутрішньої звітності, обліку матеріалів, замовлень, браку, продуктивності та витрат	Підвищення обґрунтованості рішень і швидкості реагування	Фінансовий відділ, виробництво, постачання, ІТ-відділ
3	Порівняння альтернатив	Використання матриць вибору для оцінки варіантів за ціною, якістю, строками, ризиками та ресурсами	Вибір найбільш доцільного варіанта дій, зменшення суб'єктивності	Керівники функціональних підрозділів
4	Врахування ризиків	Визначення типових ризиків і розроблення планів реагування для важливих рішень	Зменшення втрат від затримок, браку, простоїв і зростання витрат	Заступники директора, служба постачання, виробництво, фінансовий відділ

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
5	Делегування повноважень	Передача частини оперативних рішень майстрам і керівникам дільниць із чітким визначенням меж відповідальності	Скорочення часу реагування на виробничі відхилення	Генеральний директор, заступник з виробництва, майстри
6	Використання 5S, Kaizen, Asaichi	Застосування інструментів бережливого виробництва для щоденного аналізу проблем і малих покращень	Зниження втрат часу, підвищення дисципліни, залучення працівників до покращень	Керівники цехів, майстри, виробничий персонал
7	Зворотний зв'язок та оцінка результатів	Проведення післяпроєктного аналізу прийнятих рішень і фіксація висновків для майбутнього використання	Формування бази управлінського досвіду, підвищення якості наступних рішень	Керівники підрозділів, адміністрація підприємства

Отже, вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень у ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» має здійснюватися за кількома взаємопов'язаними напрямами, реалізація яких дозволить підвищити обґрунтованість рішень, скоротити час реагування на виробничі проблеми, зменшити ризики, підвищити відповідальність виконавців і сформувати культуру постійного управлінського навчання.

3.2 Заходи з вдосконалення процесу прийняття рішень в ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс»

За результатами аналізу процесу прийняття управлінських рішень у ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» можна зробити висновок, що підприємству доцільно зосередитися не на великій кількості дрібних змін, а на двох найбільш практичних і взаємопов'язаних заходах. Перший захід має бути спрямований на формалізацію та цифровізацію процесу підготовки, погодження і контролю управлінських рішень. Другий - на впровадження системи коротких виробничих нарад Asaichi та Kaizen-пропозицій для оперативного прийняття рішень на виробничому рівні. Саме ці заходи є найбільш доцільними для фабрики, оскільки вони не потребують надмірно великих інвестицій, можуть бути реалізовані протягом одного року та безпосередньо впливають на якість, швидкість і обґрунтованість управлінських рішень.

Перший захід передбачає розроблення стандартної процедури прийняття управлінських рішень і впровадження електронного журналу рішень. Його сутність

полягає в тому, щоб кожне важливе рішення на підприємстві мало зрозумілу логіку підготовки: визначення проблеми, збір інформації, формування альтернатив, оцінювання ризиків, погодження з відповідальними підрозділами, затвердження, виконання та контроль результатів. Для ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» така процедура вкрай важлива у виробничих, комерційних і фінансових питаннях: прийняття великих замовлень, вибір постачальників тканин і фурнітури, зміна виробничого графіка, організація понаднормової роботи, закупівля обладнання, реагування на брак або затримки постачання.

На практиці цей захід можна реалізувати через створення внутрішнього положення «Про порядок підготовки та контролю управлінських рішень», розроблення шаблонів управлінських записок, матриці порівняння альтернатив, карти ризиків і електронного журналу виконання рішень. Електронний журнал може вестися на першому етапі у Google Sheets, Microsoft Excel або іншому доступному хмарному інструменті. У ньому доцільно фіксувати дату рішення, суть проблеми, відповідального керівника, залучені підрозділи, обраний варіант, строки виконання, очікуваний результат, фактичний результат і висновки після виконання. Такий підхід дозволить підприємству перейти від ситуативного управління до накопичення власної бази управлінського досвіду.

Другий захід передбачає впровадження регулярних коротких виробничих нарад Asaichi та системи Kaizen-пропозицій від працівників. Для швейної фабрики значна частина проблем виникає безпосередньо у виробничому процесі: нестача матеріалів, нерівномірне завантаження операцій, очікування напівфабрикатів, брак, повторні переробки, простої обладнання, помилки у комплектуванні деталей, порушення строків пакування. Такі проблеми часто можуть бути виявлені швидше самими майстрами, швачками, контролерами якості або працівниками складу, ніж адміністрацією. Тому доцільно створити механізм, за якого інформація з виробничого рівня щоденно надходитиме до керівників і швидко перетворюватиметься на управлінські рішення.

Asaichi можна організувати як короткі ранкові наради тривалістю 10-15 хвилин за участю заступника директора з виробництва, майстрів дільниць, представника контролю якості, постачання та складу. На цих нарадах потрібно

обговорювати виконання плану за попередній день, основні відхилення, наявність матеріалів, проблеми з якістю, простої обладнання, потребу в перерозподілі працівників і термінові рішення на поточний день. Kaizen-пропозиції можуть подаватися працівниками у простій письмовій або електронній формі. Наприклад, працівник може запропонувати змінити розміщення інструментів, скоротити шлях переміщення деталей, удосконалити комплектування фурнітури, змінити послідовність окремих операцій або зменшити втрати матеріалу під час розкрою.

Для реалізації другого заходу потрібно навчити керівників дільниць принципам коротких нарад, підготувати прості форми фіксації виробничих проблем, створити дошку візуального контролю, розробити порядок розгляду пропозицій працівників і запровадити невеликі премії за практично корисні покращення. Цей захід є важливим не лише з погляду виробництва, а й з погляду управлінської культури, оскільки він посилює участь працівників у процесі вдосконалення підприємства та робить рішення менш відірваними від реальної ситуації на робочих місцях.

Витрати на реалізацію обох заходів є помірними, оскільки вони здебільшого пов’язані з організаційними змінами, навчанням персоналу, підготовкою документів, налаштуванням електронних форм і запровадженням невеликого фонду стимулювання. Орієнтовний бюджет заходів наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Орієнтовні витрати на реалізацію заходів з удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс»

Стаття витрат	Захід 1: формалізація та електронний журнал рішень, тис. грн.	Захід 2: Asaichi та Kaizen-пропозиції, тис. грн.	Разом, тис. грн.
Розроблення внутрішніх положень, шаблонів рішень, матриць альтернатив і карт ризиків	25	10	35
Навчання керівників і майстрів новому порядку прийняття рішень	30	25	55
Налаштування електронного журналу рішень, форм звітності та бази управлінського досвіду	35	10	45
Придбання або налаштування робочих місць, доступів, хмарних сервісів, технічна підтримка	20	10	30
Виготовлення візуальних дощок, форм для Asaichi, журналів проблем і пропозицій	5	25	30
Фонд преміювання за впроваджені Kaizen-пропозиції	0	60	60
Внутрішній аудит виконання рішень і підсумкове оцінювання результатів	20	15	35
Разом	135	155	290

Отже, загальний обсяг витрат на реалізацію двох заходів становитиме 290 тис. грн. Для підприємства з чистим доходом 366127 тис. грн. у 2025 р. така сума є незначною порівняно з масштабом діяльності, однак її ефект може проявитися у зменшенні втрат, підвищенні продуктивності, скороченні браку, кращому контролі строків і зростанні управлінської дисципліни.

Очікувані вигоди від реалізації заходів можна оцінити через вплив на чистий дохід, собівартість, продуктивність праці, рівень браку, простої та якість управлінського контролю. Практика впровадження схожих рішень на виробничих підприємствах показує, що навіть базова формалізація управлінських процедур і регулярний контроль виконання рішень можуть забезпечити приріст чистого доходу на 1,0-1,5% за рахунок кращого виконання замовлень і зменшення організаційних втрат. Для ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» доцільно прийняти обережну оцінку - 1,2% приросту чистого доходу від першого заходу.

Впровадження Asaichi та Kaizen-пропозицій на виробничому рівні зазвичай дає ефект через скорочення простоїв, зменшення браку, кращу організацію робочих місць і швидше усунення відхилень. Для швейного виробництва реалістичним є очікування додаткового приросту чистого доходу на 0,8% через підвищення ритмічності виконання замовлень. Крім того, обидва заходи можуть сприяти зниженню собівартості реалізованої продукції на 0,4% завдяки зменшенню втрат матеріалів, повторних переробок, простоїв і неузгодженості між підрозділами. Розрахунок очікуваних вигід наведено в таблиці 3.3.

З таблиці бачимо, що очікуваний прямий фінансовий ефект від реалізації заходів становитиме 8671,2 тис. грн., що, порівняно з витратами в 290 тис. грн., свідчить про високу потенційну доцільність запропонованих змін.

Крім фінансового ефекту, підприємство отримає низку управлінських вигід. По-перше, рішення стануть більш обґрунтованими, оскільки перед їх прийняттям будуть аналізуватися альтернативи, ризики та необхідні ресурси. По-друге, зросте прозорість відповідальності, адже в електронному журналі буде видно, хто ініціював рішення, хто його погоджував, хто відповідає за виконання і який результат отримано. По-третє, скоротиться час реагування на поточні виробничі проблеми, оскільки Asaichi дасть змогу щоденно виявляти відхилення. По-четверте, працівники

будуть більше залучені до вдосконалення виробництва через Kaizen-пропозиції.

Таблиця 3.3 - Очікувані вигоди від реалізації заходів з вдосконалення процесу прийняття рішень в ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс»

Показник	База 2025 р., тис. грн.	Очікуваний вплив заходів	Розрахунок	Очікувана вигода, тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції	366127	Приріст на 1,2% за рахунок формалізації рішень і контролю виконання	366127 × 1,2%	4393,5
Чистий дохід від реалізації продукції	366127	Додатковий приріст на 0,8% за рахунок Asaichi та Kaizen	366127 × 0,8%	2929
Собівартість реалізованої продукції	337175	Зниження на 0,4% за рахунок скорочення браку, простоїв і втрат матеріалів	337175 × 0,4%	1348,7
Продуктивність праці	3813,8 тис. грн./ос.	Очікуване зростання на 2% через кращу організацію робіт	3813,8 × 2,0%	+76,3 тис. грн./ос.
Рівень управлінського контролю	Якісний показник	Підвищення за рахунок журналу рішень і післяпроєктного аналізу	-	Скорочення невиконаних або прострочених рішень
Виробничі відхилення	Якісний показник	Зменшення через щоденне виявлення проблем на Asaichi	-	Швидше усунення простоїв, браку та дефіциту матеріалів
Сукупний прямий фінансовий ефект	-	Додатковий дохід і економія собівартості	4393,5 + 2929,0 + 1348,7	8671,2

Таким чином, найбільш оптимальними заходами для ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» є формалізація й цифровізація процесу прийняття рішень та впровадження системи коротких виробничих нарад Asaichi із Kaizen-пропозиціями. Перший захід створює управлінську основу для обґрунтованого вибору, контролю і накопичення досвіду, а другий забезпечує швидке виявлення проблем на виробничому рівні та залучення персоналу до покращень. У комплексі вони здатні підвищити якість управління, зменшити виробничі втрати, покращити дисципліну виконання рішень і забезпечити додатковий економічний результат для підприємства.

3.3 Оцінка ефективності пропонованих заходів

Оцінювання ефективності запропонованих заходів дає змогу встановити, чи є доцільним їх упровадження у ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» з фінансової точки зору. Оскільки запропоновані в межах роботи заходи потребують

одноразових початкових вкладень і можуть забезпечувати економічний ефект протягом кількох наступних років, їх доцільно оцінити за методом чистого дисконтованого доходу. Цей метод дає змогу врахувати зміну вартості грошей у часі та порівняти майбутні вигоди із витратами на реалізацію проєкту.

Чистий дисконтований дохід від реалізації комплексу заходів з удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» (таблиця 3.4) визначається за формулою:

$$ЧДД_n = \sum_{i=1}^{n} ДД_i \,, \tag{3.1}$$

де $ДД_i$ - дисконтований дохід у і-му періоді реалізації проєкту; n - кількість періодів реалізації проєкту.

Теперішня вартість чистого доходу для кожного року розраховується за формулою:

$$ДД_i = \frac{D_i - R_i}{(1+d)^i}, \tag{3.2}$$

де Di - доходи або економічний ефект у і-му періоді; Ri - витрати на підтримку заходів у і-му періоді; d - дисконтна ставка.

Таблиця 3.4 - Розрахунок ЧДД проєкту впровадження заходів з удосконалення процесу прийняття рішень у ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс», тис. грн.

Період	D_i	R_i	$1/(1+d)^i$	$Д_i/(1+d)^i$	$R_i/(1+d)^i$	ДД	ЧДД
0	0	290	1	0	290	-290	-290
1	1456,2	125	0,741	1078,7	92,6	986,1	696,1
2	1456,2	125	0,549	799,0	68,6	730,4	1426,5
3	1456,2	125	0,406	591,9	50,8	541,1	1967,6
4	1456,2	125	0,301	438,4	37,6	400,8	2368,3
5	1456,2	125	0,223	324,8	27,9	296,9	2665,2
Усього				3232,7	567,5	2665,2	

У розрахунках приймаємо період реалізації проєкту 5 років, а дисконтну ставку - 35%. Початкові інвестиції у нульовому році становлять 290 тис. грн. Щорічні чисті надходження визначено як суму приросту чистого прибутку від збільшення чистого доходу та економії собівартості. Очікуване зростання чистого доходу від двох заходів становить 7322,5 тис. грн. Рентабельність за 2025 р. становить: 4951 / 337175 = 1,47%. Відповідно приріст чистого прибутку від збільшення доходу становитиме 107,5 тис. грн. Додаючи економію собівартості 1348,7 тис. грн., отримуємо щорічний економічний ефект 1456,2 тис. грн. Щорічні

витрати на підтримку заходів становлять 125 тис. грн. та включають технічне супроводження електронного журналу, оновлення форм звітності, повторне навчання майстрів, внутрішній аудит і фонд стимулювання Kaizen-пропозицій.

Як видно з таблиці 3.4, сукупна теперішня вартість доходів за п’ять років становить 3232,7 тис. грн., а дисконтовані витрати з урахуванням початкових інвестицій і щорічної підтримки заходів - 567,5 тис. грн. Чистий дисконтований дохід проєкту дорівнює 2665,2 тис. грн., тобто має додатне значення. Це підтверджує економічну доцільність запропонованих заходів.

Період окупності визначається як момент, коли накопичений дисконтований дохід змінює знак із від’ємного на додатний:

$$t_{ок} \approx t - \frac{ЧДД_{-}}{ЧДД_{+} - ЧДД_{-}}, \quad (3.3)$$

Для даного проєкту останнє від’ємне значення ЧДД спостерігається у нульовому році і становить -290 тис. грн., а перше додатне значення після першого року дорівнює 696,1 тис. грн. Отже:

$t_{ок}$ = 290 / (696,1 - (-290)) = 0,29 року, або приблизно 3,5 місяця.

Такий строк окупності свідчить про низький інвестиційний ризик заходів.

Індекс прибутковості визначається як співвідношення сукупних дисконтованих доходів до сукупних дисконтованих витрат:

$$ІП = \Sigma Di/(1+d)i \,/\, \Sigma Ri/(1+d)i. \quad (3.4)$$

В нашому випадку ІП = 3232,7 / 567,5 = 5,70.

Оскільки індекс прибутковості перевищує 1, проєкт є фінансово привабливим.

Середньорічна рентабельність визначається за формулою:

$$СР = (ІП - 1) / n \times 100\%. \quad (3.5)$$

Для запропонованих заходів СР = (5,70 - 1) / 5 × 100% = 93,9%.

Отже, удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» за рахунок формалізації, цифровізації, Asaichi та Kaizen-пропозицій є економічно ефективним. Додатний ЧДД, короткий період окупності, індекс прибутковості, що перевищує одиницю, та висока середньорічна рентабельність підтверджують доцільність реалізації запропонованих заходів.

ВИСНОВКИ

В теоретичній частині роботи було узагальнено теоретичні основи прийняття управлінських рішень у системі менеджменту підприємства. Визначено сутність управлінських рішень, їх класифікацію, фактори впливу та основні етапи прийняття. Встановлено, що якість управлінського рішення безпосередньо впливає на ефективність функціонування підприємства.

В аналітичній частині роботи здійснено комплексний аналіз діяльності ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс». Встановлено, що підприємство спеціалізується на виробництві робочого спецодягу, зокрема виробів із технологічних матеріалів GORE-TEX, та використовує окремі інструменти бережливого виробництва. Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків між виробничими, фінансовими, комерційними, кадровими, постачальницькими та контрольними підрозділами.

Аналіз персоналу показав, що середньооблікова чисельність працівників у 2023-2025 рр. залишалася відносно стабільною, однак підприємство зіткнулося з проблемою плинності кадрів, особливо у 2024 р. Фінансово-господарські результати засвідчили зростання активів, чистого доходу та продуктивності праці. Водночас чистий фінансовий результат був нестабільним: після різкого зниження у 2024 р. він відновився у 2025 р. майже до рівня 2023 р.

Аналіз зовнішнього середовища показав, що найбільший прямий вплив на підприємство мають конкуренція на ринку спецодягу, сила покупців і залежність від постачальників матеріалів. За результатами PESTEL-аналізу встановлено, що основними загрозами є економічна нестабільність, зростання собівартості, кадрові ризики, валютні коливання та залежність від імпортної сировини. Водночас можливості підприємства пов'язані з розвитком B2B-продажів, попитом на якісний спецодяг, цифровізацією управління, технологічною спеціалізацією та впровадженням інструментів постійного вдосконалення.

В аналітичній частині роботи також проаналізовано особливості процесу прийняття управлінських рішень на ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс». Встановлено, що на підприємстві приймаються як оперативні, так і тактичні та

стратегічні рішення, однак значна частина управлінських дій має рутинний характер. Виявлено потребу у чіткішій формалізації процедур прийняття рішень, кращому порівнянні альтернатив, системному врахуванні ризиків і посиленні контролю за виконанням рішень. Також встановлено, що важливим резервом є покращення документообігу та зворотного зв'язку між підрозділами, що дозволить підвищити обґрунтованість і результативність управління.

В проектній частині роботи визначено напрями вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень у ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс». До основних напрямів віднесено формалізацію процедури підготовки рішень, посилення інформаційного забезпечення, обов'язкове порівняння альтернатив, системне врахування ризиків, делегування повноважень, активніше використання 5S, Kaizen та Asaichi, а також запровадження зворотного зв'язку після реалізації рішень. Такі напрями спрямовані на підвищення обґрунтованості, швидкості та результативності управлінських дій.

Для практичного впровадження запропоновано два заходи. Перший полягає у формалізації та цифровізації процесу прийняття управлінських рішень через розроблення внутрішнього порядку, шаблонів рішень, матриці альтернатив, карти ризиків та електронного журналу контролю виконання. Другий захід передбачає впровадження коротких виробничих нарад Asaichi та системи Kaizen-пропозицій, що дозволить швидше виявляти проблеми на виробництві, залучати персонал до покращень і скорочувати втрати часу, матеріалів та ресурсів.

Оцінка ефективності запропонованих заходів підтвердила їх економічну доцільність. Початкові інвестиції становлять 290 тис. грн., а очікувані щорічні чисті надходження формуються за рахунок приросту прибутку від зростання чистого доходу та економії собівартості. Розрахунок із використанням дисконтної ставки 35% засвідчив додатне значення чистого дисконтованого доходу, короткий період окупності та прибутковість проєкту. Отже, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, покращенню виробничої дисципліни, зменшенню втрат і зростанню конкурентоспроможності підприємства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Анікін В. К., Крилов Є. В., Пасько В. П. Теорія прийняття рішень. Конспект лекцій: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 134 с.

2 Ачкасова Л. М. Оцінювання ефективності управлінських рішень. *Економіка транспортного комплексу*. 2014. Вип. 23. С. 50-59.

3 Балашов А. М., Мошек Г. Є., Соломко А. С., Соломко Ю. О., Ковальчук М. В., Поканєвич Ю. В., Сердюк С. П. Менеджмент: навчальний посібник / за заг. ред. А. М. Балашова, Г. Є. Мошека. Київ: Видавництво Ліра-К, 2022. 646 с.

4 Батюк Б. Б. Інноваційні управлінські рішення в умовах сучасних викликів. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2(30). С. 364-373.

5 Бондарчук Н. В. Колективні методи прийняття управлінських рішень як інструмент підвищення ефективності управління. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2021. Вип. 17. Т. 2. С. 251-259.

6 Бреус С. В., Семченко Є. О. Методи та моделі прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С. 117-122.

7 Бреус С., Пригарський В. Ефективні управлінські рішення: методи та прийоми. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-23

8 Буняк Н. М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 192 с.

9 Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П., Мурашко М. І., Пепа Т. В., Оліфіренко Л. Д., Самійленко Г. М. Теорія прийняття рішень: підручник / за заг. ред. М. П. Бутка. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 360 с.

10 Гринчак Н. А., Горобець О. О. Вплив цифровізації на процес прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі. *Статистика України*. 2024. № 2. С. 108-115.

11 Жовковська Т. Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 19. Ч. 1. С. 146-151.

12 Загороднюк О. В., Півторак М. В., Малюга Л. М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 4(15). С. 94-98.

13 Іщенко І., Кононец Н., Жданова-Неділько О., Большая О. Теоретико-

методологічні засади майстерності прийняття управлінських рішень. *Витоки педагогічної майстерності*. 2024. Вип. 34. С. 100-105.

14 Кабаченко Д. В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Економічний вісник*. 2017. № 2. С. 107-115.

15 Капліна А. І. Фактори, що впливають на якість та ефективність управлінських рішень, прийнятих в компанії. *Агросвіт*. 2024. № 23. С. 129-132.

16 Кармінська-Бєлоброва М. В., Шматько Н. М., Пантелєєв М. С. Прийняття управлінських рішень як інструмент підвищення ефективності управління. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2020. № 2. С. 81-85.

17 Ковальчук К. Ф. та ін. Теорія прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Дніпро: Дріант, 2018. 225 с.

18 Кравченко М. О., Голюк В. А. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37

19 Краснокутська Н. С., Нащекіна О. М., Замула О. В. та ін. Менеджмент: навчальний посібник. Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 231 с.

20 Кужда Т. І. Управлінські рішення з використанням інформаційних платформ для організації надання логістично-транспортних послуг. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 90. № 5. С. 149-157.

21 Куртов А. І., Полікашин О. В., Потіхенський А. І., Александров В. М. Експертні оцінки. Метод «Делфі» як технологія прийняття управлінських рішень. *Збірник наукових праць Харківського національного університету Повітряних Сил.* 2017. № 1(50). С. 118-122.

22 Левіна-Костюк М. О., Мельничук О. І., Телічко Н. О. Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-40

23 Лозовський О. М., Горшков М. А. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-86

24 Мельник А. О., Винокуров Р. В. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-166

25 Мрака Н. М., Піцикевич В. В., Гнатишин Б. О., Кочін І. С., Михайлов Т. С., Ленько Н. В., Беззубий О. В. Психологічні фактори прийняття управлінських рішень в умовах стресу. *Академічні візії*. 2024. № 30. С. 1-8.

26 Ольшанський О. В., Ткаченко О. П., Ткачова С. С. Імплементація процесного підходу у теорію прийняття управлінських рішень. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 53-57.

27 Офіційний сайт ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» URL: http://stritex.com.ua/.

28 Парій Л. В., Кубрак А. О. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Вип. 47. С. 75-79.

29 Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

30 Сірік І. П. Управління ризиками в процесі прийняття управлінських рішень. *Агросвіт*. 2011. № 13-14. С. 72-76.

31 Скопенко Н. С., Шеремет О. О., Єрьомін М. В. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 18. С. 49-55.

32 Сокуренко І. Класифікація методів прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 6(269). С. 161-177.

33 Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ - 2000», 2021. 356 с.

34 Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: Харківський національний університет внутрішніх справ, 2021. 208 с.

35 Тендюк А. О. Теоретико-методичні підходи управління процесами прийняття управлінських рішень. *Наукові перспективи*. 2023. № 8(38). С. 418-428.

36 Шматько Н. М., Кармінська-Бєлоброва М. В., Замула О. В. та ін. Менеджмент: організаційна ефективність: навчальний посібник для бакалаврів спеціальності 073 «Менеджмент». Харків: НТУ «ХПІ», 2024. 280 с.

37 Шульга О. А. Методичні засади прийняття управлінських рішень. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 22. С. 54-58.

Бібліографічна довідка

Тема бакалаврської роботи:
Дослідження процесу прийняття рішень в системі управління ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс»

Обсяг пояснювальної записки __63_ аркушів.

Кількість рисунків _6_

Кількість таблиць _21_

Графічний матеріал (слайди, плакати) __6_ шт.

1 Характеристика етапів прийняття управлінських рішень у ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс»

2 Співвідношення основних типів управлінських рішень по ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс»

3 Розподіл управлінських рішень за сферами діяльності фабрики

4 Критерії оцінювання ефективності управлінських рішень на ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс»

5 Основні напрямки вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень у ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс»

6 Очікувані вигоди від реалізації заходів з вдосконалення процесу прийняття рішень в ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс»

Додатки ____ шт.

«_16_» червня 2026 р.