

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавр

(назва освітнього ступеня)

на тему: Оптимізація управлінських рішень у системі менеджменту організації, на  
прикладі АТ «Укртелеком»

Виконав(ла): студент(ка) IV курсу, групи БМ-41  
спеціальності 073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Гесюк С. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Гарматюк О. О.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Мосій О. Б.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Сороківська О. А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Мельник Л. М.

(прізвище та ініціали)

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту  
(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування  
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Сороківська О.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

«21» лютого 2026 р.

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня бакалавра  
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 073 «Менеджмент»  
(шифр і назва спеціальності)

студенту Гесюк Софії Вікторівні  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи Оптимізація управлінських рішень у системі менеджменту організації, на прикладі Тернопільської філії АТ «Укртелеком»

Керівник роботи Гарматюк Оксана Олегівна, к.е.н., доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «21» лютого 2026 року № 4/9-38

2. Термін подання студентом завершеної роботи 8 червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи Статут, дані надання телекомунікаційних послуг компанії, баланси, звіти про фінансові результати, інша документація підприємства

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади оптимізації управлінських рішень підприємства

Розділ 2. Аналіз ефективності прийняття управлінських рішень у системі менеджменту АТ «Укртелеком»

Розділ 3. Напрями оптимізації управлінських рішень у системі менеджменту організації тернопільської філії АТ «Укртелеком»

Розділ 4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці. Висновки.

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

Основні складові (елементи) процесу прийняття управлінських рішень. Структура капіталу.

Показники діяльності. Структура персоналу компанії. Напрями модернізації продуктового портфеля. Дані динаміки активів. Аналіз доходів, витрат та фінансових результатів.

Пропонована тематика тренінгів, Розрахунок прогнозних витрат та економічного ефекту,

Структурні елементи системи моніторингу, Принципи побудови системи ризик-

менеджменту, Розрахунок поточних річних витрат, Обчислення прогнозного

економічного ефекту від впровадження посади ризик менеджера.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	Окіпний І.Б., к.т.н., доцент		

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ	березень 2026 р.	виконано
2	Розділ 1 Теоретичні засади оптимізації управлінських рішень підприємства	березень 2026 р.	виконано
3	Розділ 2 Аналіз ефективності прийняття управлінських рішень у системі менеджменту АТ «Укртелеком»	квітень 2026 р.	виконано
4	Розділ 3 Напрями оптимізації управлінських рішень у системі менеджменту організації тернопільської філії АТ «Укртелеком»	травень 2026 р.	виконано
5	Розділ 4 Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	червень 2026 р.	виконано
6	Висновки	червень 2026 р.	виконано
7	Бібліографія	червень 2025 р.	виконано

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

Гесюк С. В.

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Гарматюк О. О.

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Гесюк С. В. Оптимізація управлінських рішень у системі менеджменту організації, на прикладі Тернопільської філії АТ «Укртелеком».**

Кваліфікаційна робота бакалавра: 66 сторінок, 16 рисунків, 10 таблиць, 29 літературних джерел.

**Об'єкт дослідження** - система менеджменту Тернопільської філії АТ «Укртелеком».

**Предмет дослідження** - процес прийняття управлінських рішень у системі менеджменту організації.

**Мета роботи** - розроблення напрямів оптимізації управлінських рішень у системі менеджменту Тернопільської філії АТ «Укртелеком».

**Методи дослідження:** економіко-статистичні, графічний, порівняльного аналізу, табличний, порівняння.

У роботі досліджено напрями оптимізації управлінських рішень у системі менеджменту Тернопільської філії АТ «Укртелеком». Обґрунтовано доцільність удосконалення системи навчання персоналу філії як складової покращення прийняття управлінських рішень, запропоновано заходи щодо оптимізації прийняття рішень у сфері «ризик-менеджменту».

Результати кваліфікаційної роботи можуть бути впроваджені у діяльності Тернопільської філії АТ «Укртелеком».

**Ключові слова:** управлінське рішення, процес прийняття управлінських рішень, система прийняття управлінських рішень, оптимізація управлінських рішень.

## SUMMARY

**Hesiuk S. Optimizing managerial decision-making in an organization's management system (case study: Ternopil branch of JSC «Ukrtelecom»).**

**Bachelor's qualification work:** 66 pages, 16 figures, 10 tables, 29 literary sources.

**The object of the study is** the management system of the Ternopil branch of JSC «Ukrtelecom».

**The subject of the study is** the process of making management decisions in the organization's management system.

**The aim of the work is** to develop directions for optimizing management decisions in the management system of the Ternopil branch of JSC «Ukrtelecom».

**Research methods:** economic and statistical, graphical, comparative analysis, tabular, comparison.

The work investigates the directions for optimizing management decisions in the management system of the Ternopil branch of JSC "Ukrtelecom". The feasibility of improving the branch personnel training system as a component of improving management decision-making is substantiated, measures are proposed to optimize decision-making in the area of "risk management".

The results of the qualification work can be implemented in the activities of the Ternopil branch of JSC "Ukrtelecom".

**Keywords:** management decision, management decision-making process, management decision-making system, optimization of management decisions.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Сутність та роль управлінського рішення у системі менеджменту підприємства.....	9
1.2 Наукові підходи, процес та інструменти оптимізації управлінських рішень.....	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «УКРТЕЛЕКОМ».....	20
2.1 Загальна характеристика діяльності компанії.....	20
2.2 Аналіз процесу та результативності прийняття управлінських рішень АТ «Укртелеком».....	28
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ФІЛІЇ АТ «УКРТЕЛЕКОМ».....	41
3.1 Удосконалення системи навчання керівного персоналу як складова покращення прийняття управлінських рішень.....	41
3.2 Оптимізація прийняття управлінських рішень Тернопільською філією АТ «УКРТЕЛЕКОМ» у сфері ризик-менеджменту.....	47
РОЗДІЛ 4 БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ.....	54
4.1 Значення адаптації в трудовому процесі.....	54
4.2 Психофізіологічне розвантаження для працівників.....	56
ВИСНОВКИ.....	60
БІБЛІОГРАФІЯ.....	63

## ВСТУП

**Актуальність теми роботи.** На сучасному етапі якість управлінських рішень виступає необхідною передумовою забезпечення успішного функціонування організації. Наявність постійних динамічних змін зовнішнього середовища, зростання вимог споживачів до продукції та послуг, складні умови ведення повномасштабної війни в Україні зумовлюють необхідність швидкого та ефективного реагування на існуючі виклики.

Управлінські рішення виступають базовими у діяльності будь-якої організації, так як вони визначають напрями використання її ресурсів, особливості організації виробничих процесів, а також методи досягнення стратегічних цілей розвитку. Їх обґрунтованість, своєчасність й ефективність визначають рівень конкурентоспроможності організації, досягнуті фінансові результати роботи, стан на ринку. Отже, оптимізація процесу прийняття управлінських рішень – один із важливих напрямів зростання результативності діяльності організацій та їх розвитку у непростих умовах сьогодення.

**Об'єкт дослідження** - система менеджменту Тернопільської філії АТ «Укртелеком».

**Предмет дослідження** - процес прийняття управлінських рішень у системі менеджменту організації.

**Мета роботи** - розроблення напрямів оптимізації управлінських рішень у системі менеджменту Тернопільської філії АТ «Укртелеком».

**Завдання дослідження**, викладеного у роботі:

- розкрити теоретичні засади оптимізації управлінських рішень підприємства;
- аналізування ефективності прийняття управлінських рішень у системі менеджменту АТ «Укртелеком»;
- розроблення напрямів оптимізації управлінських рішень у системі менеджменту організації тернопільської філії АТ «Укртелеком»;

- висвітлити питання безпеки життєдіяльності й основ охорони праці.

**Методи дослідження:** економіко-статистичні, графічний, порівняльного аналізу, табличний, порівняння.

**Практичне значення результатів роботи** передбачає, що у роботі викладено напрями оптимізації управлінських рішень у системі менеджменту Тернопільської філії АТ «Укртелеком». Зокрема, у діяльності філії можуть бути впроваджені заходи щодо удосконалення системи навчання персоналу як складової покращення прийняття управлінських рішень, а також пропозиції щодо оптимізації прийняття рішень у сфері «ризик-менеджменту».

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність та роль управлінського рішення у системі менеджменту підприємства

Здійснення будь-якої управлінської діяльності передбачає прийняття рішень. Цей процес включає різноманітні аспекти роботи менеджерів, починаючи від формування цілей і закінчуючи їх досягненням. Ухвалення рішень - це ключова умова реалізації усіх функцій організації. При цьому рішення є продуктом діяльності керівників усіх рівнів управління, вони також виконують роль важливого інструменту формування і реалізації соціальних інтересів. Отже, управлінські рішення відносяться до одного із способів втілення стратегічних цілей та потреб організації, а їх якість безпосередньо впливає на ефективність роботи підприємств [1].

Прийняття управлінських рішень на підприємстві досягається шляхом використання усієї доступної інформації, що забезпечує їх кращу точність та узгодженість. Дана діяльність повинна бути зосереджена на здійсненні правильного вибору, що відбувається при заданих часових обмеженнях, а також ідентифікованих видах ризиків. Отже, процес прийняття рішень є послідовністю кроків, що здійснюються керівниками підприємств і передбачають запуск конкретних дій і визначення запланованого шляху реалізації різноманітних бізнес-ініціатив [2].

Важливість раціонального прийняття управлінських рішень як складової успіху функціонування підприємства виявляється у тому, що управління компанією – це дуже складний і динамічний процес, який супроводжується необхідністю постійно впливати на досягнення поставленої мети й забезпечення успішності діяльності. На сучасному етапі спостерігаються зміни різноманітних умов діяльності, тому підприємства змушені постійно

здійснювати адаптацію до цих змін шляхом прийняття відповідних рішень [3].

Як вважає науковець Вертакова Ю., управлінське рішення – це визначена дія менеджера, яка при цьому включає вибір конкретного альтернативного варіанту рішення задля забезпечення досягнення стратегічних цілей, поставлених організацією, і здійснюється в межах посадових повноважень і компетенцій управлінця. Використовуючи більш широкий погляд на прийняття управлінських рішень, він розглядається як увесь процес управління організацією, оскільки прийняття рішень необхідне на кожному етапі та у різних сферах діяльності організації [4].

На думку Ачкасової Л.М., управлінське рішення слугує концентрованим відображенням процесу управління, який реалізується у вигляді команди, що надходить від керуючої системи та виступає обов'язковою до виконання. Дане рішення приймається менеджером, який у процесі своєї управлінської діяльності використовує власні знання, здібності, вміння і навички. Автор зазначає, що питання забезпечення ефективності управлінських рішень є дуже актуальним [5]

У науковій літературі також існує погляд на управлінське рішення як результат здійснення альтернативної формалізації низки економічних, адміністративних, соціально-психологічних, технологічних методів менеджменту, що слугують для забезпечення безпосереднього впливу керуючої системи компанії на керовану. Формуючись у процесі вибору альтернативи, управлінське рішення при цьому є підсумком управлінської діяльності. Його виникнення пов'язане із результатами визначення намірів, здійснення обмірковування висновків, дій, розробленні прогнозів, реалізації визначених кроків задля досягнення управлінських цілей. Саме управлінські рішення дають змогу практично реалізувати необхідний управлінський вплив для забезпечення успішної операційної діяльності, а це дає змогу одержати необхідні економічні, фінансові та інші результати [6].

Дослідники Парій Л. В. і Кубрак А. О. під прийняттям управлінських рішень розуміють процес їх розробки й вибору. При цьому саме управлінське

рішення, на думку вище названих науковців, виступає результатом вибору суб'єктом (тобто органом) управління певного способу дій, що спрямований на успішне вирішення певної проблеми. Основною метою управлінського рішення є забезпечення координуючого впливу на об'єкт, тобто систему управління, що дає можливість досягнути цілі організації [3].

Загальна схема розроблення і прийняття управлінських рішень наведена на рис. 1.1.

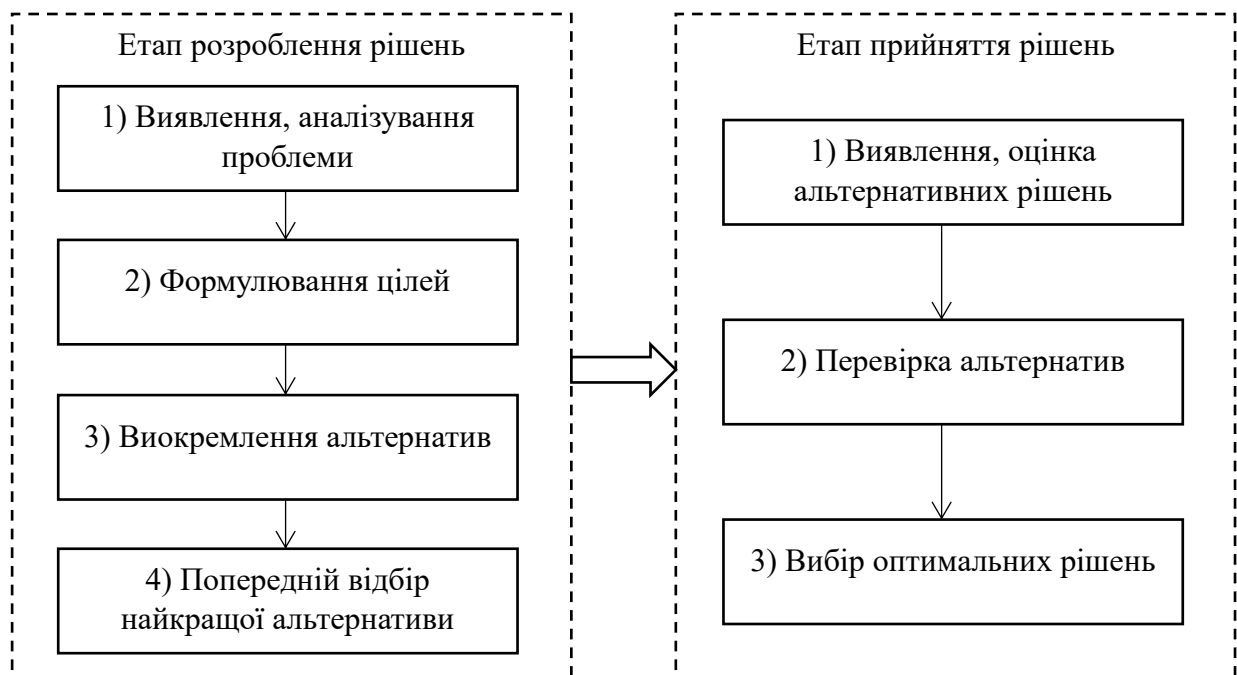


Рисунок 1.1 - Загальна схема розроблення і прийняття управлінських рішень  
(джерело: [3])

Існує також наукова думка, що прийняття більшості управлінських рішень включає стандартні 5 кроків, а саме: визначення бізнес-проблеми, здійснення пошуку інформації щодо можливих рішень та їх ймовірні наслідки, оцінювання альтернатив і вибір кращої із них, а також впровадження рішення у бізнес-операції організації та відстежування ситуації для можливого при потребі внесення змін [10].

Як зазначає Бутко М.П., прийняття управлінських рішень може здійснюватися при наявності однієї з двох полярних умов: невизначеності й визначеності. При цьому визначеністю є такий стан середовища, у якому

відбувається процес прийняття рішення, при якому суб'єкти рішення можуть наперед передбачити приблизний результат альтернативних дій. Поряд з цим невизначеність відзначається відкритістю багатьох задач, що потребують вирішення, при чому менеджер не має змоги володіти інформацією щодо множини факторів, які чинять вплив на об'єкт управління. За цих умов менеджером можуть бути використані такі основні підходи щодо прийняття рішення:

- використання ним особистих суджень й доступної інформації, а також власного досвіду при оцінюванні ймовірності динаміки певних явищ;

- при високому рівні невизначеності менеджер не здійснює прогнозування ймовірності виникнення певних явищ, а оцінює можливі стратегії за допомогою критеріїв Сейвіджа, Вальда (максі-мін), Лапласа та Гурвіца [7, с. 51].

У теорії управління, як зазначає науковець Ачкасова Л.М., виділяють 3 основні моделі, які застосовуються при прийнятті рішень: класична, поведінкова й ірраціональна моделі (рис. 1.2).

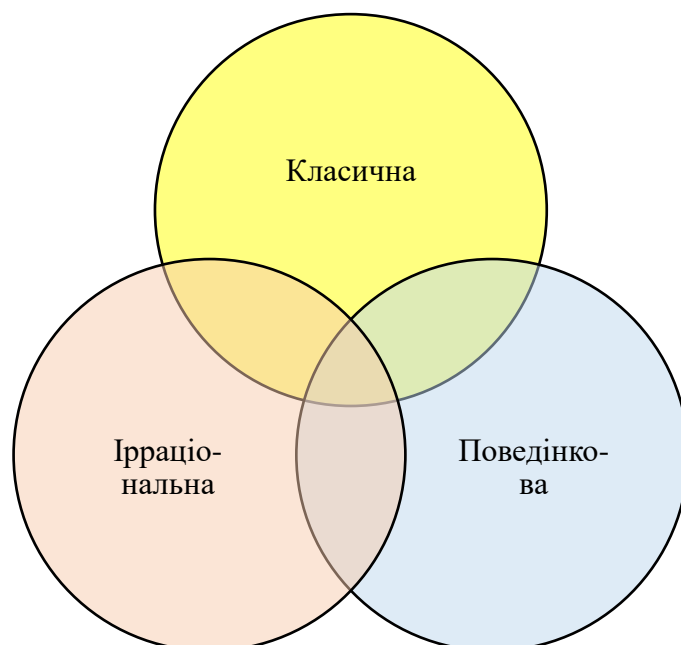


Рисунок 1.2 - Основні моделі прийняття рішень [5]

Згідно класичної моделі, умови прийняття рішення повинні бути досить визначеними. Поведінкова модель застосовується тоді, коли на процес

ухвалення рішень чинять вплив значна кількість обмежувальних і суб'єктивних факторів, що повинні бути враховані у процесі прийняття рішень. Менеджери будуть намагатися прийняти найбільш раціональне рішення, проте їх раціональність завжди буде виступати обмеженою, оскільки теоретично завжди є імовірність існування рішення, що краще за прийняте [5]. Ірраціональна ж модель основана на припущенні, що прийняття рішень відбувається ще до дослідження альтернатив. Найчастіше застосування цієї моделі здійснюється для вирішення незвичайних та принципово нових, непростих рішень, та коли процес їх прийняття відбувається в умовах дефіциту часу або в деяких інших випадках [5].

Основні складові процесу прийняття управлінських рішень зображені на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 - Основні складові (елементи) процесу прийняття управлінських рішень (сформовано автором на основі [9, с. 58-59])

Отже, суб'єктом прийняття управлінського рішення слугує окрема людина чи група людей, які володіють необхідними повноваженнями для прийняття рішення, та які несуть за нього відповідальність. Керованими змінними є сукупність умов, чинників, які зумовлюють виникнення проблеми, вирішення якої потребує прийняття управлінського рішення. Некерованими змінними є ситуації, у яких суб'єкт прийняття не здатний управлінського рішення. Разом із керованими змінними некеровані здатні впливати на результат вибору, при цьому утворюючи її навколишнє середовище чи фон проблеми [9].

Поряд з цим на процес прийняття управлінських рішень чинять вплив певні види обмежень (як внутрішні, так і зовнішні), сукупність яких визначає область допустимих значень конкретного рішення. Щодо критерію (або критеріїв), що застосовуються для оцінювання альтернативних варіантів рішення, то він може задаватися якісно або у вигляді кількісної моделі. Система вирішальних правил включає визначений перелік принципів й методів вибору рішення, що дає можливість отримати певні рекомендації чи рекомендоване рішення. Альтернативи, тобто можливі результати, можуть залежати залежні як від самого вибору, так і від існуючих значень, що приймають кількісні або якісні керовані та некеровані змінні. Слід зауважити, що прийняття рішення при цьому передбачає існування хоча б двох альтернатив поведінки. І, нарешті, одним з елементів процесу прийняття управлінських рішень є можливість його реалізації [9]. Жовковська Т. Т. зазначає наявність наступних основних ознак, якими відзначається управлінське рішення:

- наявність мети прийняття рішення;
- можливість здійснення вибору із певної множини альтернативних варіантів;
- потреба участі визначеної уповноваженої особи чи осіб у підготовці та прийнятті рішень [8].

## **1.2 Наукові підходи, процес та інструменти оптимізації управлінських рішень**

Сучасному етапу розвитку економіки відзначається інтенсивним розширенням напрямів підприємницької діяльності, суттєвим зростанням невизначеності й динамічності середовища діяльності підприємства, а також жорсткої конкуренції. Тому перед будь-якою організацією, що функціонує в умовах ринкового середовища, постає потреба вирішення проблеми вибору оптимальних управлінських рішень, що здатні забезпечувати підвищення ефективності її діяльності та сприяти максимальному використанню наявних можливостей та внутрішніх ресурсів.

Враховуючи це, слід відмітити, що перед підприємством надзвичайно важливим є здійснення вибору найбільш ефективного варіанту з множини альтернативних рішень. Саме у здійсненні обрання найкращої альтернативи із сукупності можливих у конкретних умовах й у визначений час полягає сутність оптимізації управлінських рішень. Тому одним із першочергових завдань є вивчення підходів і методів оптимізації управлінських рішень та їх раціональне застосування на практиці.

Часто оптимізація управлінських рішень може базуватися на використанні інноваційних підходів до вирішення складних завдань, які виходять за межі стандартних методів та включати інноваційні підходи до шляхів досягнення найкращого результату. Це може передбачати зміну способів виконання завдань, розширення можливостей та відкриття нових перспектив у різноманітних сферах діяльності підприємства.

Шпак Н.О. та Ульянова А.М. [11] на основі проведення огляду літературних джерел прийшли до висновку, що у сучасному менеджменті можна виділити наступні підходи щодо оптимізації управлінських рішень:

а) науковий підхід. Він охоплює основні етапи, що виникають у процесі збору зовнішньої і внутрішньої інформації, проведення її аналізу, здійснення

формування гіпотези, яка стосується механізмів впливу й інструментів реалізації, а також перевірку гіпотези на предмет підтвердження її достовірності;

б) системна орієнтація. Вона ґрунтується на тому припущенні, що організація становить систему взаємопов'язаних між собою елементів, що призначена для досягнення визначених цілей. Завдяки детальному вивченню процесу переробки підприємством входів у виходи, який здійснюється на основі системного аналізу й синтезу, створюється база для обрання найбільш ефективного варіанту рішення/ Системний підхід ґрунтується на використанні методів раціоналізації (дедукції чи індукції), правил логічного моделювання, експертних оцінок, а також інших методів моделювання при здійсненні побудови формалізованого вигляду системи;

в) використання моделей. При цьому моделювання передбачає максимально можливе урахування всіх чинників та альтернатив, які можуть виникати/ виникають у процесі діяльності підприємства. У моделях досліджувані ознаки об'єкта представлені у формалізованому вигляді. Моделювання є одним з найбільш ефективних способів оптимізації управлінських рішень. Науковці та практики виділяють різні групи моделей, зокрема: фізичні, математичні, аналогові. Прикладами моделювання є застосування теорії ігор, теорії черг, лінійне й нелінійне програмування, моделювання управління запасами та ін. [11].

Як вважає науковець Малюга Л.М., загальний вигляд, яким відзначається алгоритм процесу прийняття управлінських рішень, спрямований на зростання ефективності, тобто оптимізацію, можна зобразити через наступну послідовність дій (рис.1.4). Жовковська Т. Т. зазначає, що до процесу прийняття оптимальних управлінських рішень висувається певний перелік необхідних вимог: урахування максимальної кількості обставин, які сигналізують про потребу підготовки й прийняття управлінських рішень;- надання повного обґрунтування конкретного рішення, яке приймається у взаємозв'язку з іншими елементами системи управління підприємством;

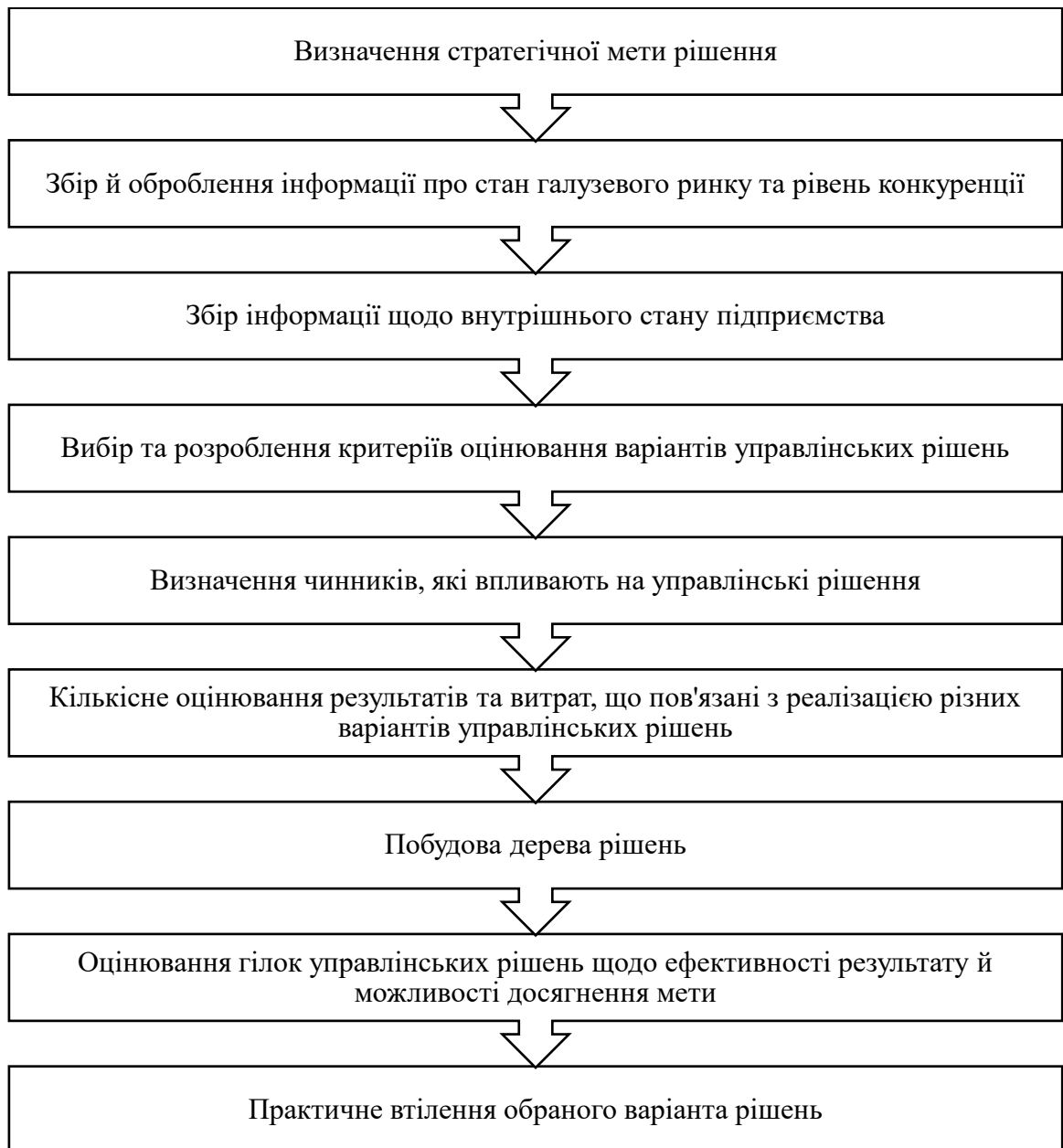


Рисунок 1.4 - Алгоритм процесу прийняття управлінських рішень з метою зростання їх ефективності (сформовано авторами на основі [13])

- здатність змістом і наслідками їх реалізації повністю відповідати завданню, що було поставлене;
- наявність чітких цілей, критеріїв успішної реалізації рішення і вимог до його виконавців за їх функціями;
- урахування чинників внутрішнього й зовнішнього середовища, зокрема, результатів науково-технічного прогресу;

- забезпечення максимального ефекту, що повинен бути досягнутий від упровадження управлінських рішень;
- дотримання нормативно-правових вимог, внутрішніх розпорядчих документів організації та наявних стандартів його діяльності;
- урахування результатів, що були отримані від реалізації управлінських рішень протягом минулих періодів;
- забезпечення контролю за виконанням прийнятих управлінських рішень у розрізі окремих завдань, виконавців, критеріїв, часом виконання тощо;
- забезпечення дотримання вимог щодо їх системності, конкретизованості тощо [8].

Ухвалення оптимального управлінського рішення може бути досягнуте завдяки всебічному аналізуванню проблем і процесів виробничо-господарської, фінансової, збутової й інших видів діяльності організації і спрямоване на економію матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, оптимізації прибутку, а також реалізації стратегічних цілей організації. До чинників, які впливають на якість цих рішень, відносять:

- компетентність персоналу;
- особисті й ділові якості керівників;
- ефективність комунікацій;
- надійність інформації;
- своєчасність розроблення рішень;
- економічна ефективність тощо [5].

У процесі оптимізації управлінських рішень на сучасному етапі важлива роль належить використанню цифрових інструментів (рис. 1.5). Впровадження цифрових рішень дозволяє забезпечити адаптацію підприємства до нових умов, підвищити його конкурентоспроможність в умовах швидких змін зовнішнього середовища. Завдяки цьому організації не лише отримують змогу оптимізувати свої внутрішні процеси, а надавати високоякісні послуги клієнтам та забезпечувати розвиток на довгострокову перспективу [12, с. 174].



Рисунок 1.5 - Інструменти впровадження цифрових рішень у процеси управління (подано автором на основі джерела [12, с. 174])

Використання інструментів впровадження цифрових рішень у процеси менеджменту організації дозволяє перейти на якісно новий рівень управління, досягнути зростання ефективності управлінських процесів, підвищити їх прозорість і контрольованість, забезпечити високу гнучкість та адаптивність рішень, оптимізувати комунікації та координацію роботи різних підрозділів організації тощо.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

#### 2.1 Загальна характеристика діяльності компанії

Акціонерне товариство «Укртелеком» на даний час у нашій країні є найбільшим оператором фіксованого зв'язку. Компанією здійснюється надання широкого спектру електронних комунікаційних послуг, що реалізується в усіх регіонах України. Дана компанія уже багато років лідирує серед провайдерів, що надають послуги фіксованого інтернету. Слід зауважити, що «Укртелеком» володіє найрозгалуженішою оптичною мережею та має найбільше інтернет-покриття [15].

Місія АТ «Укртелеком» включає такі ключові аспекти:

- задовольняти потреби громадян України та її підприємств у телекомунікаційних послугах, що відзначаються високою якістю;
- забезпечувати реалізацію інтересів своїх акціонерів шляхом одержання високих фінансових результатів роботи;
- забезпечувати інтереси суспільства щодо формування високорозвиненої інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури нашої країни [17].

Основними цінностями, на яких базується корпоративна культура компанії, виступають: клієнтоорієнтованість, результативність, активність, щирість (чесність, відповідальність, порядність), ентузіазм (енергійність, готовність до розвитку та змін).

Історичний шлях, пройдений досліджуваним товариством до провідної телекомунікаційної компанії, охоплює низку історичних віх. Зокрема, протягом 1991 - 1995 років тривало формування Українського об'єднання електрозв'язку «Укрелектрозв'язок», причому на нього було покладено виконання функції оператора електрозв'язку у національному масштабі.

У 1999 р. було проведено корпоратизацію Укртелекому, коли згідно з Указом Президента нашої країни №210/93 від 15.06.1993 року «Про корпоратизацію підприємств» УДП електрозв'язку «Укртелеком» було перетворене в ВАТ «Укртелеком». Початок створення компанії відбулось відповідно до наказу, виданого 27 грудня 1999 року Державним комітетом зв'язку та інформатизації України № 155.

У 2000 році проведено реєстрацію ВАТ «Укртелеком». Пізніше КМУ було ухвалено рішення щодо початку приватизації цього підприємства. У 2007 році товариством «Укртелеком» було розпочато реалізацію послуг мобільного зв'язку 3G. 14 червня 2011 р. було перейменовано на ПАТ «Укртелеком» внаслідок процесу приватизації. У тому є році компанією було засновано оператора «ТриМоб», що спеціалізується на наданні послуг мобільного зв'язку з використанням технології UMTS/WCDMA. У 2013 році АТ «Укртелеком» увійшов до групи SCM. У 2015 році АТ «Укртелеком» було розпочато проведення масштабної модернізації телекомунікаційної мережі.

У 2019 році було розпочато проєкт щодо підключення до оптичного інтернету триста населених пунктів України. Пізніше, а саме 22 квітня 2021 р., рішенням загальних зборів товариства воно отримало назву АТ «Укртелеком». У тому ж році компанією було прокладено майже 14 тисяч кілометрів оптичних мереж, що було рекордним обсягом їх розбудови.

Початок повномасштабної війни в нашій країні 24.02.2022 року внаслідок вторгнення РФ в Україну привів до значного негативного впливу на економічне, соціальне й політичне середовище роботи компанії та стан її операційної діяльності. Зокрема, у 2024 р. компанією було втрачено доступ до активів і призупинено ведення діяльності у Донецькій області - в сімнадцяти населених пунктах, а у червні 2025 р. АТ «Укртелеком» була змушена втратити контроль над активами, розміщеними у чотирьох населених пунктах Сумської обл. Станом на кінець лютого 2026 р. було припинено роботу в трьох населених пунктах Дніпропетровської області та такої ж кількості - Донецької області. Така втрата доступу до активів АТ «Укртелеком» пояснювалася веденням на

цих територіях активних бойових дій, наявністю на них військ ворога, що призвело до зупинення функціонування телекомунікаційних мереж даного оператора. Внаслідок цього дана компанія втратила можливість здійснювати контроль за діяльністю своїх працівників, а також комунікувати із ними, забезпечувати роботою у вище згаданих населених пунктах, а також гарантувати належні й безпечні умови праці.

Працівниками компанії «Укртелеком» постійно проводяться відновлювальні роботи, спрямовані на усунення наслідків пошкоджень майна та кабельних мереж внаслідок руйнувань, завданих ворога. Проте незважаючи на усі виклики, мережа досліджуваного товариства продовжує стабільно працювати. Так, станом на 31.03.2026 р. послуги сталого інтернет-доступу забезпечено у дев'яноста населених пунктах, що розташовані на території досліджуваного підприємства - національного оператора зв'язку. У 2026 році компанією було впроваджено по всій території України новий стандарт швидкості GRON (до 1 Гбіт).

Структура розподілу акцій компанії «Укртелеком» між їх власниками станом на 31.12.2025 р. подана на рис. 2.1.

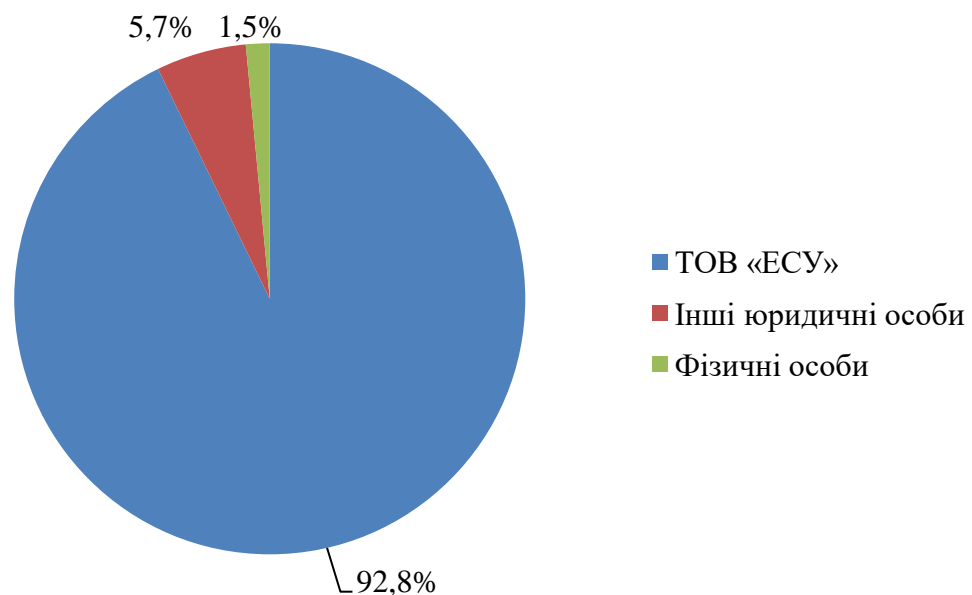


Рисунок 2.1 – Структура розподілу акцій АТ «Укртелеком» станом на 31.12.2025 р.

Згідно Статуту АТ «Укртелеком» [16], предметом його діяльності є:

- надання телекомунікаційних послуг, зокрема, послуг фіксованого місцевого, міжнародного, міжміського, комп'ютерного, рухомого (мобільного) зв'язку, послуг цифрового телебачення, радіозв'язку (із використанням радіочастот), а також інших послуг, що стосуються використання мультисервісних мереж, інших телекомунікаційних супутніх послуг;

- здійснення будівництва й проведення технічного обслуговування мереж ефірного радіо- та телемовлення, включаючи проводове радіомовлення, супутникового зв'язку, телемереж, транспортних телекомунікаційних мереж, мереж електрозв'язку, інших телекомунікаційних мереж;

- надання у користування іншим споживачам каналів електрозв'язку;

- забезпечення реалізації діяльності у галузі телекомунікацій із надання послуг, що стосуються експлуатації та технічного обслуговування телекомунікаційних мереж, ефірного радіомовлення, мереж ефірного телемовлення, телемереж і проводового радіомовлення;

- розроблення планів розвитку телекомунікаційних мереж, а також їх практичне втілення, здійснення фінансування, будівництва, проектування, реконструкції, технічного переоснащення, проведення ремонту об'єктів електрозв'язку, виробничих, інженерних, житлових та громадських споруд, надання інших послуг, виконання робіт, що носять протипожежне призначення;

- проведення підготовки й перепідготовки, організація підвищення кваліфікації та стажування керівників, робітників та спеціалістів досліджуваного товариства, а також надання цих послуг іншим юридичним і фізичним особам, у тому числі шляхом створення навчальних установ і закладів;

- здійснення монтажу, проведення обслуговування комп'ютерних та інформаційних мереж, а також комутаційного устаткування і мереж, що використовуються для передавання даних;

- розробка й впровадження у роботі товариства нових технологій, зокрема, «ноу-хау»;

- проведення товариством науково-конструкторських і науково-дослідних робіт у телекомунікаційній сфері;
- забезпечення проведення оптової та роздрібною торгівлі продукцією та товарами;
- здійснення розробки, виробництва й впровадження систем та засобів, що використовуються з метою технічного захисту інформації, а також їх обслуговування;
- надання послуг щодо технічного захисту інформації тощо.

Діяльність АТ «Укртелеком» у сфері інформатики й комп'ютеризації охоплює:

- проведення науково-дослідних, впроваджувальних, експериментальних робіт у сфері комунікацій та інформаційних технологій;
- розроблення, експлуатацію, адаптацію засобів автоматизації, засобів обчислювальної техніки, а також технічних засобів телекомунікацій;
- реалізацію виконання певних робіт, що стосуються комп'ютеризації та автоматизації управлінської, а також проектної і наукової діяльності;
- розроблення, впровадження, експлуатацію мереж передавання даних, комп'ютерних мереж, а також банків і баз даних, організація на комерційній основі надання доступу до них;
- забезпечення сервісного обслуговування систем і засобів оргтехніки, обчислювальної й електронної техніки;
- створення інформаційних систем, що відзначаються різним профілем, надання доступу до них;
- налагодження взаємодії із світовими комп'ютерними мережами, а також мережами, що застосуються з ціллю передавання даних, надання широкого спектру інформаційного сервісу;
- розроблення програмно-технічного забезпечення та ін.

Величина статутного капіталу АТ «Укртелеком» складає 4 млрд. 681 млн. 562 тис. гривень.

Динаміка складових її капіталу протягом 2024-2025 рр. відображена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка складових капіталу АТ «Укртелеком» у 2024-2025 роках (млн. грн.) (розраховано на основі джерела [17])

Назва показника	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення, (+, -)	Відносне відхилення (%)
1	2	3	4	5
<b>Власний капітал та зобов'язання</b>				
Зареєстрований капітал	4681,6	4681,6	0,0	0,0
Капітал у дооцінках	11700,3	13106,4	1406,1	12,02
Додатковий капітал	411,4	411,4	0,0	0,0
Резервний капітал	222,8	222,8	0,0	0,0
Непокритий збиток	7591,2	7795,9	204,7	2,70
Всього власного капіталу	9424,9	10626,2	1201,3	12,75
<b>Необоротні зобов'язання і забезпечення</b>				
Довгострокові забезпечення	272,1	198,6	-73,5	-27,01
Відстрочені податкові зобов'язання	321,6	550,6	229,0	71,21
Довгострокові кредити банків	392,9	197,9	-194,9	-49,61
Інші довгострокові зобов'язання	813,1	680,6	-132,5	-16,29
Всього довгострокових зобов'язань та забезпечень	1799,8	1627,9	-171,9	-9,55
<b>Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Поточні забезпечення	302,3	376,7	74,4	24,62
Короткострокові кредити банків, поточна заборгованість товариства за довгостроковими кредитами банків	634,7	279,2	-355,5	-56,01
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, а також інша кредиторська заборгованість	612,5	514,7	-97,8	-15,97
Інші поточні зобов'язання	210,8	339,1	128,3	60,89
Кредиторська заборгованість по сплаті податку на прибуток	0	14,5	0,0	-

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5
Всього поточних зобов'язань, забезпечень	1760,3	1524,2	-236,1	-13,41
Доходи майбутніх періодів	36,9	45,1	8,2	22,36
Всього власного капіталу й зобов'язань	13021,8	13823,4	801,6	6,16

Згідно наведених у табл. 2.1 даних, власний капітал досліджуваної компанії станом на кінець 2025 р. складав 10 млрд. 626 млн. 251 тис. грн., що на 1 млрд. 201 млн. 378 тисяч гривень, або на 12,75% більше від значення попереднього року. Поточні зобов'язання і забезпечення АТ «Укртелеком» при цьому у досліджуваному періоді скоротилися на 236 млн. 082 тис. грн., або на 13,41%.

Загальна сума капіталу досліджуваної компанії станом на кінець 2025 р. – 13 млрд. 823 млн. 476 тис. грн., що на 801 млн. 633 тис. грн., або на 6,16% перевищує рівень 2024 р.

Структура капіталу АТ «Укртелеком» у 2024 р. наведена на рис. 2.2.

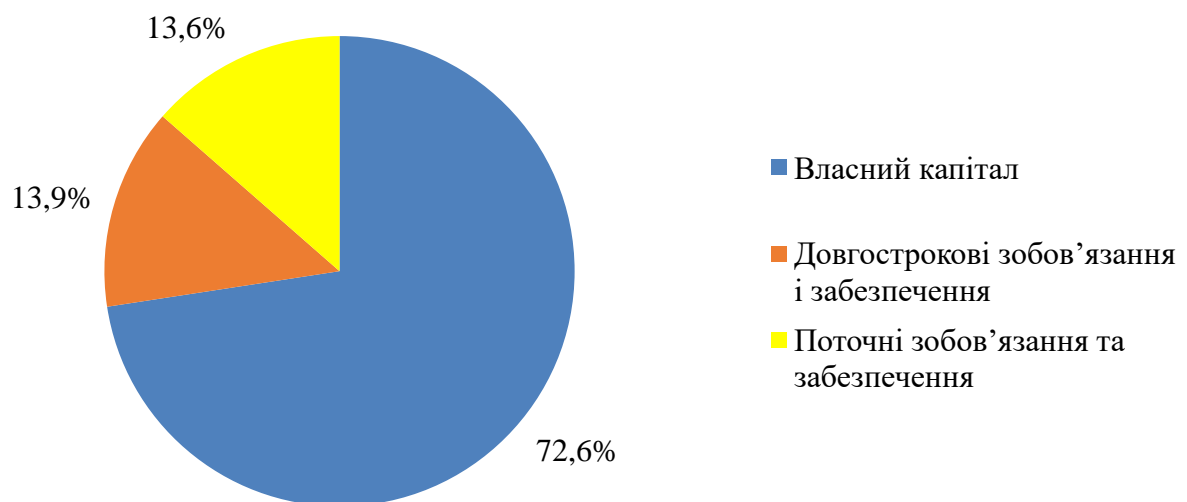


Рисунок 2.2 – Структура капіталу АТ «Укртелеком» станом на кінець 2024 р.  
(розраховано на основі джерела [17])

Згідно даних рис. 2.2, структура капіталу досліджуваної компанії відзначається переважанням власного капіталу, причому його частка складає 72,6%. Це свідчить про досить високий рівень фінансової стійкості АТ «Укртелеком» та позитивно характеризує не дуже високу залежність від позикових коштів.

Слід зауважити, що частка довгострокових зобов'язань, забезпечення даної компанії дорівнює 13,9%, що засвідчує певне використання довгострокових позичкових ресурсів для фінансування інвестиційної діяльності, втілення її стратегічних проєктів, при цьому не створюючи значного боргового навантаження, так як їх вага у структурі не є надто значною.

Поточні зобов'язання, забезпечення складають 14,1% в структурі капіталу. Їх порівняно невисока частка - це позитивна характеристика даної структури, що поряд з значенням частки довгострокових зобов'язань говорить про достатній рівень частки власного капіталу АТ «Укртелеком» у 2024 році.

Структура капіталу АТ «Укртелеком» станом на кінець 2025 р. показана на рис. 2.3.

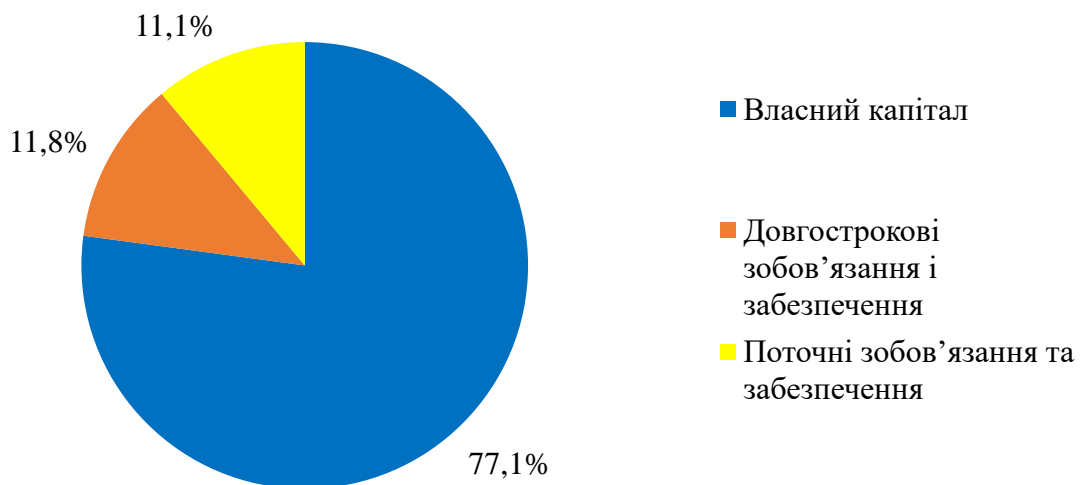


Рисунок 2.3 – Структура капіталу АТ «Укртелеком» станом на кінець 2025 р.  
(розраховано на основі джерела [17])

За даними, наведеними на рис. 2.3, робимо висновок щодо подальшого зростання частки власного капіталу у його загальній структурі (на 5% - з 72,6% до 77,1%), що є позитивним. Це відбулося за рахунок скорочення часток довгострокових і поточних зобов'язань й забезпечення, і призвело до подальшого зміцнення фінансової стійкості компанії. Слід відмітити, що загалом структура капіталу АТ «Укртелеком» у 2024-2025 рр. є збалансованою і раціональною, так як досліджувана компанія переважно реалізує фінансування своєї діяльності за рахунок власних ресурсів, при цьому підтримуючи досить помірний рівень поточних і довгострокових зобов'язань. А це формує передумови для подальшого підвищення фінансової стійкості підприємства й забезпечення його стабільного функціонування.

## **2.2 Аналіз процесу та результативності прийняття управлінських рішень АТ «Укртелеком»**

Прийняття рішень на рівні вищого управління діяльністю досліджуваної компанії здійснюється такими органами: загальними зборами акціонерів, Наглядовою Радою та її генеральним директором.

Загальні збори акціонерів виконують роль вищого органу менеджменту компанії, до їх компетенції може відноситися вирішення будь-яких основних питань щодо її діяльності. Скликання річних загальних зборів акціонерів відбувається щороку, це відбувається не пізніше 30 квітня року, що є наступним за звітним періодом. Позачерговими є всі інші загальні збори, окрім річних.

Наглядова Рада АТ «Укртелеком» - це орган, покликаний здійснювати захист прав акціонерів і контролювати й регулювати діяльність генерального директора компанії. Даний орган управління уповноважений вирішувати питання, що передбачені Статутом, діючим законодавством України, а також тих, які передані на його вирішення загальними зборами акціонерів.

Згідно Статуту компанії, єдиним її виконавчим органом є генеральний директор - керівник даного товариства. Генеральним директором приймаються



Проте така структура також має певні недоліки, що викликані можливістю виникнення ускладнень комунікацій між різними функціональними підрозділами, деякою сповільненістю прийняття і виконання рішень через необхідність проходження бюрократичних процедур, а також розпорошення відповідальності, дублюванням управлінських функцій тощо.

Середня загальна кількість працівників АТ «Укртелеком» за 2025 рік складала 6182 особи, у той час як у 2024 році - 6701 особу, тобто вона зменшилася на звітний період на 519 осіб, або на 7,7%.

Персонал компанії АТ «Укртелеком» на початок 2025 р. складався із 6107 працівників, з них:

- спеціалісти й службовці - 4 357 осіб;
- робітники - 928 осіб;
- керівники – 822 особи.

Структура персоналу компанії АТ «Укртелеком» у відсотковому вираженні станом на початок 2025 р. відображена на рис. 2.5.

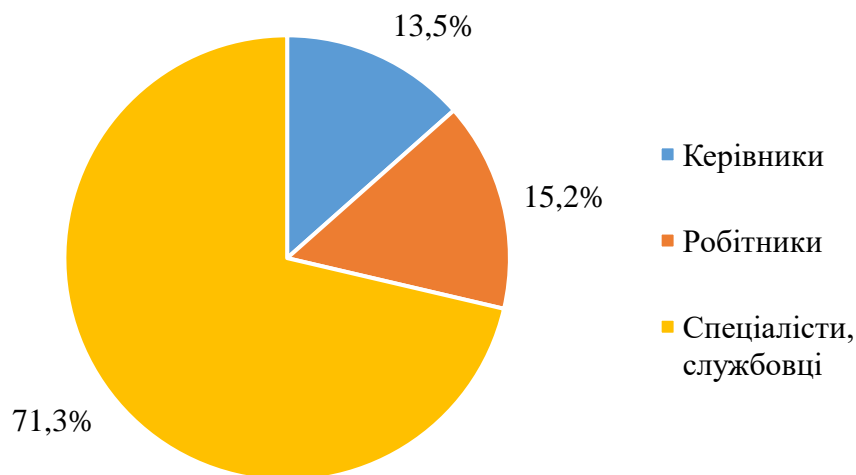


Рисунок 2.5 - Структура персоналу компанії АТ «Укртелеком» на початок 2025 року (побудовано автором за даними [17])

Серед керівного складу товариства чоловіки складають 553 особи (або 67,3%), а жінки – 269 особи (32,7%). Отже, в апараті управління компанії переважають чоловіки.

Процес прийняття рішень в АТ «Укртелеком» - це важлива складова системи управління даною компанією, так як саме його якість визначає рівень ефективності функціонування підприємства, його здатність пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, а також ринкову конкурентоспроможність.

На першому етапі цього процесу слід виявити проблему та визначити потребу у прийнятті певного рішення. При цьому керівництво АТ «Укртелеком» компанії здійснює аналіз наявних проблем чи перспективних можливостей для свого розвитку. Правильному формулюванню та оцінюванню проблем відводиться важлива роль, так як це впливає ефективність наступних управлінських дій.

Другий етап включає збір та аналізування необхідної для прийняття рішення інформації. У процесі цього апарат менеджмент АТ «Укртелеком» повинен дослідити зовнішні й внутрішні чинники, що впливають на стан компанії, зокрема, стан ринку, ресурси підприємства, діяльність конкурентів, наявні ризики, а також перспективи свого розвитку, щоб на базі отриманої інформації здійснити обґрунтування рішення, яке має бути прийняте.

На третьому етапі прийняття рішень відбувається розроблення можливих альтернатив щодо оптимізації діяльності АТ «Укртелеком». Керівниками й спеціалістами компанії здійснюється генерація різноманітних варіантів досягнення поставленої мети або вирішення існуючої проблеми. Збільшення кількості альтернатив, які розглядаються, впливає на зростання ймовірності того, що буде проведений вибір найбільш ефективного рішення щодо визначених напрямів роботи товариства.

Наступним етапом є проведення оцінювання альтернативних варіантів і вибір оптимального для АТ «Укртелеком» рішення. При цьому необхідно для кожного варіанту забезпечити процес урахування наявних переваг, витрат ресурсів, недоліків, ризиків і можливостей одержання очікуваних результатів.

Наступним етапом після вибору найкращого рішення є його реалізація. У ході даного етапу слід здійснювати розроблення конкретних заходів, вказати відповідних осіб – виконавців рішення, а також необхідні ресурси й терміни виконання. Слід зауважити, що на рівень ефективності реалізації рішення буде чинити відчутний вплив якість організації роботи персоналу, а також налагодженість між структурними підрозділами компанії дієвих комунікацій.

Завершальним етапом прийняття і реалізації управлінських рішень є забезпечення контролю та оцінювання отриманих від прийнятого рішення результатів. Керівництво компанії проводить аналіз того, наскільки були досягнуті раніше визначені цілі, а також оцінює ступінь ефективності реалізованих заходів з метою удосконалення системи управління роботою компанією в майбутньому. Отже, процес прийняття управлінських рішень в АТ «Укртелеком» складає комплексну діяльність, спрямовану на забезпечення більш ефективного і стабільного розвитку даного підприємства.

Однієї з найважливіших сфер менеджменту досліджуваної компанії є прийняття рішень щодо її операційної діяльності. АТ «Укртелеком» забезпечує своїх клієнтів практично усіма видами сучасних телекомунікаційних послуг, таких як: послуги фіксованого зв'язку; послуги доступу до мережі Інтернет; послуги віртуальних приватних мереж і передачі даних; відео-конференцзв'язок; апаратний і віртуальний хостинг, а також IPTV й інші види телекомунікаційних послуг.

Стратегічними пріоритетами розвитку АТ «Укртелеком» є лідируючі позиції на вітчизняному ринку телекомунікаційних послуг на довгострокову перспективу шляхом здійснення модернізації телеком-мережі, забезпечення її розвитку на найбільш перспективних територіях, а також надання клієнтам даної компанії широкого спектру сучасних ІКТ-сервісів.

На практичне виконання цього завдання у 2025 р. були спрямовані проекти, що реалізовувалися за наступними трьома стратегічними напрямками:

- діяльність щодо розширення і модернізації телекомунікаційної мережі шляхом проведення:

- а) будівництва нових сучасних волоконно-оптичних мереж;
- б) розбудови мережі за технологією GPON, що забезпечує її енергонезалежність;
- в) здійснення модернізації існуючої телеком-мережі;
  - розвиток додаткових і суміжних напрямків бізнесу;
  - підвищення ефективності операційної діяльності шляхом автоматизації бізнес-процесів, оптимізації застарілої інфраструктури компанії, а також впровадження нових і модернізації існуючих ІТ-систем.

Окремі показники діяльності АТ «Укртелеком» за 2025 рік відображено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники діяльності АТ «Укртелеком» за 2025 рік

Назва показника	Значення показника
Загальний річний дохід компанії	5,2 млрд. грн.
Річний обсяг капітальних інвестицій	462 млн. грн.
Довжина прокладеного за рік волоконно-оптичного кабелю	4,5 тис. км
Річний приріст доходу від надання послуг оптичного інтернету	12%
Загальна кількість господарств, охоплених оптичною мережею «Укртелеком»	3,4 млн.
Кількість підключених за рік до оптичного інтернету:	
- медичних установ	346
- закладів освіти	258
Частка користувачів оптичного інтернету серед споживачів Інтернет-послуг компанії	більше 80%
Річний приріст доходу від надання послуг оптичного інтернету	12%
Сума сплачених податків і зборів до бюджетів усіх рівнів	майже 1,6 млрд. грн.

У 2024-2025 роках АТ «Укртелеком», незважаючи на жорсткі умови повномасштабної війни, і надалі продовжував реалізацію проєктів із розвитку оптичної мережі, забезпечуючи своїм абонентам можливість доступу до швидкого Інтернету.

Напрями модернізації продуктового портфеля, що втілюються АТ «Укртелеком», відображені на рис. 2.6.

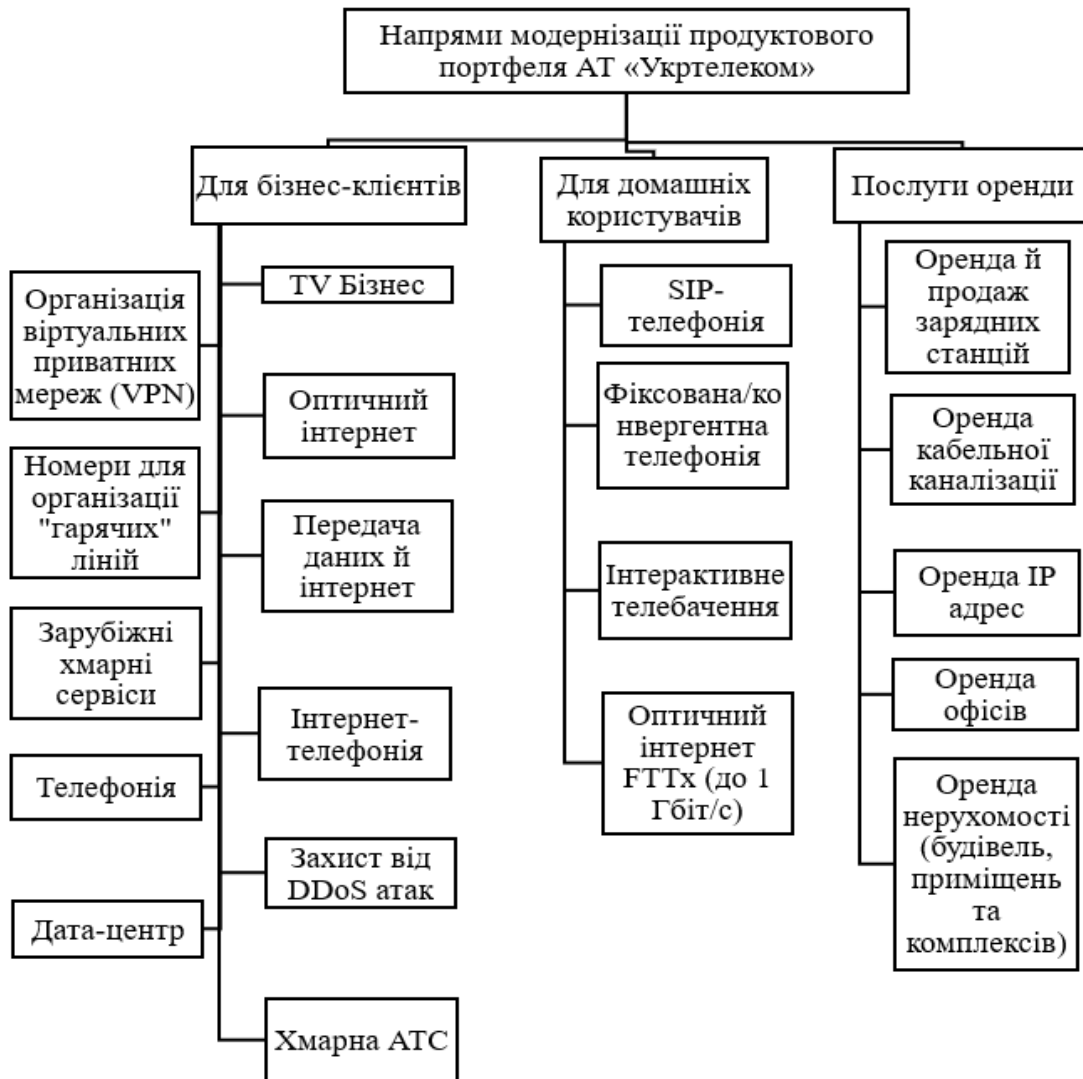


Рисунок 2.6 – Напрями модернізації продуктового портфеля АТ «Укртелеком» (сформовано автором за даними [16])

Починаючи з 2016 року, АТ «Укртелеком» було розпочато надання спектру ICT послуг, зокрема, послуг із захисту від DDoS-атак, оренди «хмарної» IT інфраструктури, послуги хмарної АТС. Досліджувана компанія вклала інвестиції у дочірню компанію, яка розгорнула надання послуг мобільного зв'язку 3G через мережу на базі використання наявної у неї ліцензії. АТ «Укртелеком» продовжує інвестувати кошти в автоматизацію бізнес-

процесів, розвиток ІТ-ландшафту, забезпечення надійності роботи мереж незалежно від виникнення форс-мажорів, у створення оптичних мереж, що відзначаються енергонезалежністю у ході їх експлуатації.

Для аналізування динаміки активів АТ «Укртелеком» за 2024-2025 рр. скористаємося даними табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Дані динаміки активів АТ «Укртелеком» за 2024-2025 роки (тис. грн.) (розраховано автором на основі джерела [17])

Назва показника	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
<b>Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	215 886	224 766	8880	4,11
Основні засоби	8065768	9028111	962343	11,93
Інвестиційна нерухомість	2629350	3124127	494777	18,82
Довгострокова дебіторська заборгованість	784032	207874	-576158	-73,49
Інші необоротні активи	208771	236695	27924	13,38
<b>Всього необоротних активів</b>	<b>11903807</b>	<b>12821573</b>	<b>917766</b>	<b>7,71</b>
<b>Оборотні активи</b>				
Запаси	99728	86308	-13420	-13,46
Дебіторська заборгованість за надані послуги, товари й роботи	654078	424656	-229422	-35,08
Оборотні податкові активи	10167	-	-10167	-100,00
Грошові кошти та їх еквіваленти	237749	187958	-49791	-20,94
Інші оборотні активи	28716	31397	2681	9,34
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	11434	191618	180184	1575,86
<b>Всього оборотних активів</b>	<b>1041872</b>	<b>921937</b>	<b>-119935</b>	<b>-11,51</b>
Витрати майбутніх періодів	76164	79966	3802	4,99
<b>Всього активів</b>	<b>13021843</b>	<b>13823476</b>	<b>801633</b>	<b>6,16</b>

Згідно наведених у табл. 2.3 даних, динаміка необоротних активів АТ «Укртелеком» за 2024-2025 роки була позитивною, їх величина за вказаний

період зросла на 917 млн. 766 тисяч гривень, або на 7,71%. При цьому найбільш суттєвим було зростання:

- вартості основних засобів – на 962 млн. 343 тисяч гривень, або на 11,93%;
- інвестиційної нерухомості компанії – на 494 млн. 777 тисяч гривень, або на 18,82%.

Вище наведена динаміка свідчить про нарощування інвестиційного потенціалу та можливостей компанії розгорнути надання послуг, а також вона зумовлена необхідністю відновлення активів, що були пошкоджені чи зруйновані у результаті воєнних дій на території України.

Структура необоротних активів компанії станом на кінець 2025 р. відображена на рис. 2.7.

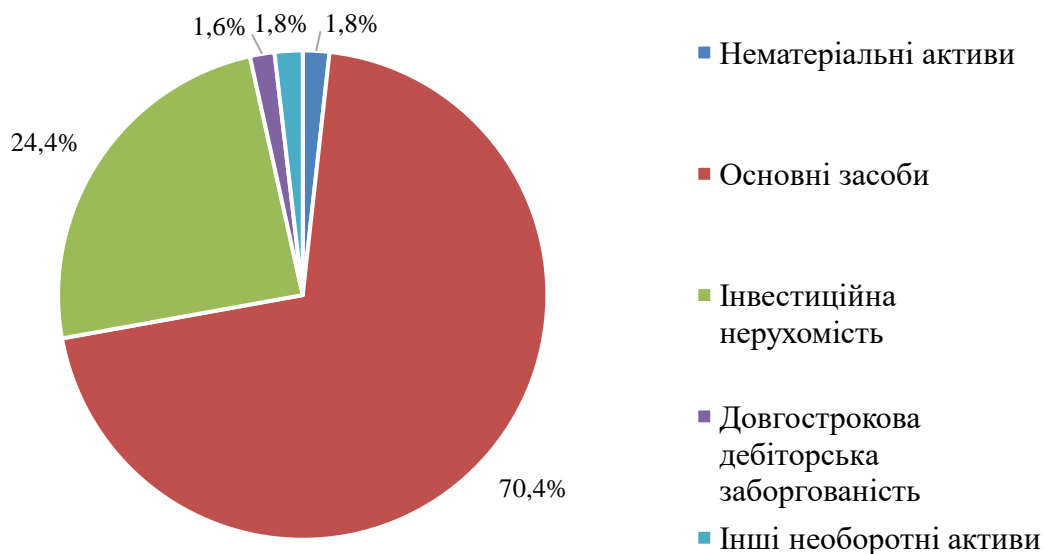


Рисунок 2.7 – Структура активів АТ «Укртелеком» станом на кінець 2025 р.  
(сформовано автором на основі джерела [17])

Згідно вище наведених даних, основні засоби АТ «Укртелеком» станом на кінець 2025 р. займали у структурі активів даної компанії переважаючу частку – 70,4%. На інвестиційну нерухомість припадало 24,4%, довгострокову

дебіторську заборгованість – 1,6%, а на нематеріальні й інші необоротні активи – по 1,8%.

У структурі ж оборотних активів АТ «Укртелеком» (рис. 2.8) найбільша частка (42,2%) припадала на дебіторську заборгованість за надані послуги, товари і виконані роботи. Слід відмітити, що це складає для підприємства значну фінансову проблему.

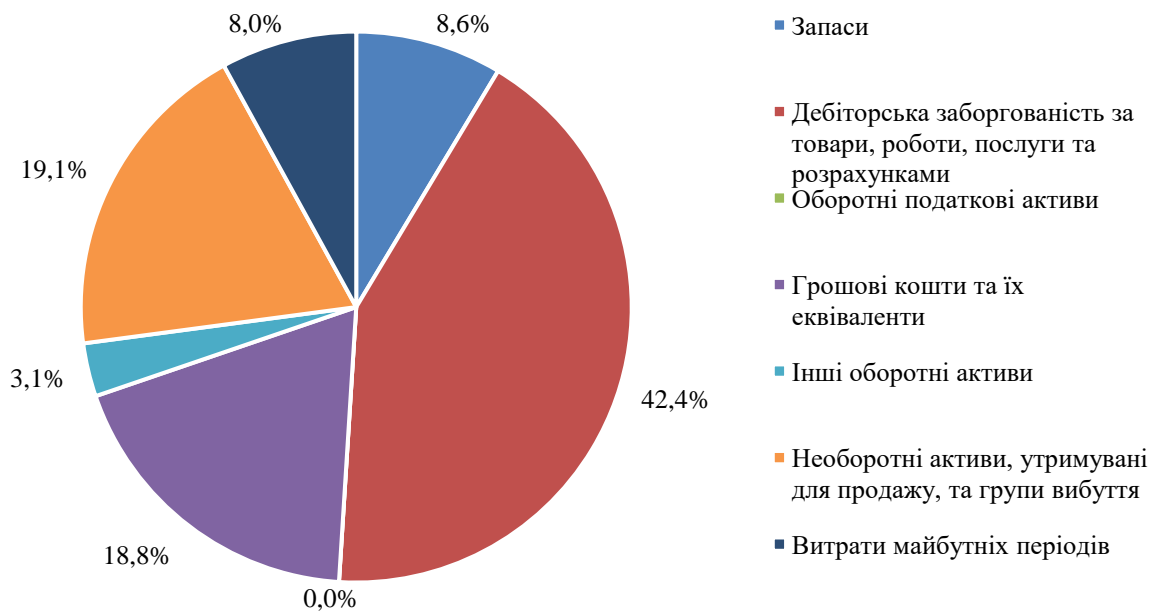


Рисунок 2.8 – Структура оборотних активів АТ «Укртелеком» станом на кінець 2025 р. (сформовано автором на основі джерела [17])

Адже великі суми дебіторської заборгованості АТ «Укртелеком» спричиняють для товариства низку серйозних загроз, так як призводять до нестачі грошових коштів компанії для проведення своїх поточних розрахунків внаслідок їх тимчасового перебування в розпорядженні боржників, що зумовлює зниження платоспроможності, зростання ризику фінансової нестабільності, уповільнює оборотність капіталу.

Динаміка даного показника у розрізі окремих споживачів послуг компанії зображена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка дебіторської заборгованості АТ «Укртелеком» за видами споживачів послуг за 2024-2025 рр.

Показник	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення (+, -)	Відносне відхилення, %
Юридичні особи	367 079	393 438	26359	7,18
Фізичні особи	268 587	281 628	13041	4,86
Державні установи	153 895	155 588	-1693	-1,10
Всього сума дебіторської заборгованості за надані послуги	789 561	830 654	41093	5,20

Отже, загальна величина дебіторської заборгованості АТ «Укртелеком» за період 2024-2025 років зросла на 41 млн. 093 тис. грн., або на 5,20%. При цьому найбільшою мірою зростання цього показника відбулося за рахунок збільшення дебіторської заборгованості юридичних осіб – на 26 млн. 359 тис. грн., або на 7,18%. Щодо фізичних осіб, то збільшення їх боргів по розрахунках із компанією у 2025 р. складало до рівня 2024 року 13 млн. 041 тис. грн., або 4,86%.

Структура дебіторської заборгованості АТ «Укртелеком» за надані послуги станом на кінець 2025 р. за видами споживачів подана на рис. 2.9.

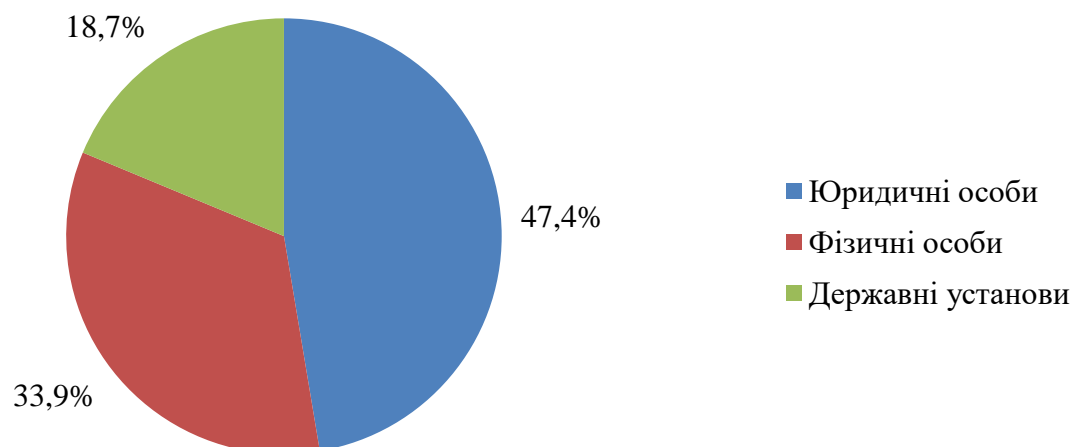


Рисунок 2.9 – Структура дебіторської заборгованості АТ «Укртелеком» за надані послуги станом на кінець 2025 р.

За даними рис. 2.9, у структурі дебіторської заборгованості АТ «Укртелеком» за надані послуги станом на кінець 2025 р. на юридичні особи припадало 47,4% її обсягу, на фізичні особи – 33,9%, а на державні установи – 18,7%.

Зауважимо, що наявність в АТ «Укртелеком» великої суми дебіторської заборгованості, що має тенденцію до подальшого зростання, також викликає ризик виникнення безнадійних боргів, що пов'язане із можливою неплатоспроможністю чи банкрутством контрагентів та може призвести до прямих фінансових втрат компанії. Також така тенденція зумовлює зростання потреби товариства у позиковому капіталі, що пов'язане з його додатковими фінансовими витратами. Дані аналізу доходів, витрат та фінансових результатів АТ «Укртелеком» за 2024-2025 рр. відображені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз доходів, витрат та фінансових результатів АТ «Укртелеком» за 2024-2025 рр., тис. грн. (сформовано автором на основі джерела [17])

Назви показників	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення (+, -)	Відносне відхилення %
1. Чистий дохід від реалізації послуг, продукції і робіт	4018816	4160377	141561	3,52
2. Собівартість реалізованих послуг, продукції і робіт	3079085	3187866	108781	3,53
3. Валовий прибуток	939731	972511	32780	3,49
4. Інші операційні доходи	710119	1202096	491977	69,28
5. Адміністративні витрати	989714	1171099	181385	18,33
6. Витрати на збут	315625	339661	24036	7,62
7. Інші операційні витрати	113903	703963	590060	518,04
8. Операційний прибуток/збиток	230608	-40116	-270724	-117,40
9. Дохід від участі в капіталі	13532	0	-13532	-100,00
10. Фінансові доходи	38915	22692	-16223	-41,69
11. Інші доходи	360676	16164	-344512	-95,52
12. Фінансові витрати	336122	370311	34189	10,17
13. Інші витрати	266484	0	-266484	-100,00
14. Прибуток/збиток до оподаткування	41125	-371571	-412696	-1003,52
15. Витрати/дохід із сплати податку на прибуток	-56378	6742	63120	-112,0
16. Річний фінансовий результат	-15253	-364829	-349576	-229,2

Згідно даних таблиці 2.5, чистий дохід АТ «Укртелеком» від реалізації наданих ним послуг, продукції і робіт у 2025 році збільшився на 3,52%. Майже такий рівень приросту також був характерний для збільшення собівартості реалізованих послуг, продукції і робіт. Внаслідок цього спостерігалось зростання валового прибутку компанії на 3,49%. Проте що стосується показника операційного прибутку, то замість позитивного його значення, що було отримане компанією у 2024 р. у сумі 230 млн. 608 тис. грн., у 2025 році АТ «Укртелеком» отримав збиток від операційної діяльності у розмірі 40 млн. 116 тисяч гривень. Зокрема, це було зумовлене збільшенням за цей період суми інших операційних витрат на 590 млн. 060 тисяч гривень, або в 6,16 разів. Прибуток до оподаткування, а також річний фінансовий результат роботи АТ «Укртелеком» значно зменшилися у 2025 році, відзначаючись від'ємними значеннями, що говорить про збитковість роботи у досліджуваному періоді та зумовлене в значній мірі складністю ведення діяльності в умовах воєнних дій. Це вимагає від компанії здійснення дієвих заходів, спрямованих на оптимізацію своєї діяльності та покращення фінансових результатів роботи.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ФІЛІЇ АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

#### **3.1 Удосконалення системи навчання керівного персоналу як складова покращення прийняття управлінських рішень**

На даний час Тернопільській філії АТ «Укртелеком» слід враховувати, що розвиток менеджерів у значній мірі забезпечує підвищення ефективності прийнятих рішень щодо її роботи. Інвестиції у людський капітал повинні бути невід'ємною частиною стратегії розвитку досліджуваної філії для забезпечення високої конкурентоспроможності на ринку телекомунікаційних послуг.

Стан бізнес-середовища на ринку телекомунікаційних послуг на даний час відзначається дуже великою швидкістю змін. Досліджувана нами філія АТ «Укртелеком» зустрічається із багатьма викликами, що часто вимагають не лише наявності технічних навичок, але також гнучкості мислення, сучасного розвинутого емоційного інтелекту й здатності до налагодження ефективної співпраці. Організація проведення корпоративних тренінгів дозволяє задовільнити цю потребу, створюючи передумови для цілеспрямованого розвитку необхідних для роботи компетенцій, які безпосередньо впливають на досягнуті результати філії.

Проведені дослідження засвідчили, що компанії, які регулярно здійснюють інвестиції в навчання свого персоналу, здатні демонструвати зростання продуктивності на 24% порівняно з тими фірмами, хто не приділяють значної уваги розвитку співробітників. Причиною цього є те, що тренінги покликані не лише давати необхідні знання, але також змінювати модель мислення і поведінки працівників. Особливо це характерне для тренінгів, які побудовані на принципах, що враховують наявні особливості мотивації та командної динаміки фірми [18].

Розглянемо основні етапи, які охоплюватиме впровадження тренінгової програми в діяльності Тернопільської філії. Перед початком впровадження корпоративних тренінгів необхідно здійснити детальну діагностику потреб досліджуваної організації. При цьому потрібно не лише здійснити опитування працівників щодо перспективних напрямів їх навчання, а й провести глибоке аналізування бізнес-процесів у філії, існуючої у ній культури, а також наявних викликів і стратегічних цілей задля визначення пріоритетних напрямків розвитку.

Другий етап — це розробка програми тренінгів із врахуванням особливостей корпоративної культури, інтеграцію актуальних викликів у справи та рольові ігри. Важливо також визначити критерії успішності — що саме має змінитися після тренінгу і як це буде вимірюватися.

Третій етап — власне проведення тренінгу та пост-тренінгова підтримка. Підтримка може включати коучингові сесії, спільноти практики, де учасники діляться досвідом застосування навичок, регулярні нагадування та додаткові матеріали. Оцінка ефективності проводиться через 1-3-6 місяців після тренінгу і включає як суб'єктивні показники (задоволеність учасників, самооцінка розвитку навичок), так і об'єктивні метрики (зміна KPI, зменшення конфліктів, підвищення продуктивності).

Окрім підвищення ефективності роботи, тренінги дозволяють вирішити таку важливу задачу як утримання талантів. Адже у сучасних умовах можливості для професійного розвитку часто цінуються працівниками не менше, як фінансова винагорода. Адже компанія, що вкладає кошти в навчання своїх працівників, демонструє бачення їх потенціалу та майбутній розвиток в організації. А це дозволяє підвищити лояльність персоналу, зменшити плинність кадрів, що на перспективу принесе економію значних коштів на пошук і забезпечення адаптації нових співробітників.

Пропонована тематика тренінгів повинна охоплювати широкий спектр тем, що відповідають за вирішення конкретних потреб організації, а саме вона включатиме:

1) Лідерство в умовах змін. Програма розвитку лідерства керівного персоналу Тернопільської філії АТ «Укртелеком» буде спрямована на вдосконалення наявних у них управлінських компетенцій, зростання їх здатності ефективно виконувати завдання в умовах постійних змін. Як планується, учасники у процесі цього тренінгу зможуть розвинути навички мотивації персоналу, удосконалять свої уміння приймати обґрунтовані управлінські рішення, надихати колектив на досягнення спільних цілей, а також ефективно забезпечувати розподіл обов'язків між працівниками. У ході проведення тренінгу особлива увага повинна бути приділена формуванню відповідальності, ініціативності, оволодіння сучасними методиками управління змінами, а також розвитку комунікативних здібностей та налагодження чіткої командної взаємодії. Очікуваним результатом даного тренінгу буде зростання ефективності роботи керівного складу, зміцнення корпоративної культури організації, а також покращення результатів роботи команди.

2) Тренінги з ефективної побудови комунікацій, що складає основу формування успішної команди.

Ефективні комунікації – це один із ключових чинників успішної роботи колективу Тернопільської філії АТ «Укртелеком», спрямованих на покращення бізнес-процесів та досягнення високих результатів її діяльності. Адже саме якість взаємодії між окремими працівниками та підрозділами філії впливає на продуктивність праці, здатність швидко адаптуватися до змін, а також сприятливість психологічного клімату у колективі. Проведення тренінгів з розвитку комунікативних навичок допоможе керівникам філії опанувати техніки активного слухання, конструктивного й чіткого висловлення власних думок, налагодження зворотного зв'язку, а також ефективного використання невербальних інструментів спілкування.

Пропонований тренінг з комунікації передбачатиме не лише навчання технік спілкування, але й подолання внутрішніх бар'єрів — невпевненості, страху конфліктів, стереотипів сприйняття, що склалися. У практиці діяльності Тернопільської філії АТ «Укртелеком» інколи доводиться зустрічатися із

ситуаціями, при яких фахівцям не вдається повністю реалізувати свій потенціал через їх невміння правильно донести свої ідеї. Існують також випадки виникнення конфліктів між працівникам внаслідок нерозумінь.

### 3) Тренінги з управління стресом.

В умовах високої інтенсивності праці керівного складу філії АТ «Укртелеком» та постійних змін особливої важливості набуває розвиток навичок управління стресом. Такі тренінги допоможуть працівникам своєчасно виявляти ознаки емоційного виснаження, ефективно контролювати власні емоції. Планується, що учасниками тренінгу буде освоєно сучасні методи психологічної саморегуляції, зростання стресостійкості, а це дозволить більш оптимально виконувати виробничі навантаження.

Окрім того, навчання сприятиме профілактиці професійного вигорання, вмінню концентрації уваги, збереженню фізичного та психічного здоров'я працівників. Реалізація таких заходів позитивно вплине на робочу атмосферу у філії, знизить рівень конфліктності в колективі, а також скоротить втрати робочого часу та підвищить результативність діяльності її персоналу.

### 4) Тренінги із розвитку емоційного інтелекту.

Розвиток емоційного інтелекту виступає на даний час важливим напрямом сучасної системи управління персоналом. Емоційний інтелект визначається як здатність людини усвідомлювати власні емоції, контролювати їх, а також правильно інтерпретувати емоційний стан інших людей. Проведення тренінгів сприятиме підвищенню рівня самосвідомості працівників Тернопільської філії АТ «Укртелеком», більш глибокому формуванню навичок самоконтролю, емпатії, кращому розумінню потреб колег.

Дані тренінги також допоможуть удосконалити міжособистісне спілкування, досягнути підвищення ефективності вирішення конфліктних ситуацій, розвинути лідерські якості керівників, удосконалити командну взаємодію. Працівники, що відзначаються розвиненим емоційним інтелектом, здатні легше адаптуватися до нових умов роботи, демонструвати вищі показники професійної діяльності. Отже, тренінги з розвитку емоційного

інтелекту разом з тренінгами зі стресостійкості сприятимуть створенню психологічно стійкого, згуртованого та мотивованого колективу, що є важливою умовою успішного функціонування Тернопільської філії АТ «Укртелеком».

5) Тренінги з клієнтоорієнтованості, які ставлять за мету поглиблення розуміння очікувань клієнтів; удосконалення навичок ефективного обслуговування; зростання рівня сервісної культури у філії; побудова довгострокових відносин із клієнтами; розширення мережі клієнтів філії та ін.

Пропонована тематика тренінгів для менеджерів Тернопільської філії АТ «Укртелеком» та очікувані результати їх проведення наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Пропонована тематика тренінгів для менеджерів Тернопільської філії АТ «Укртелеком» та очікувані результати їх проведення

Тематика тренінгів	Очікувані результати
1. Лідерство в умовах змін	- розвиток лідерських здібностей; - оволодіти сучасними підходами до управління в умовах змін; - зростання ефективності прийняття управлінських рішень; - покращити вміння делегування повноважень; - зростання рівня відповідальності та ініціативності.
2. Ефективна побудова комунікацій у команді	- оволодіння сучасними методами ефективної командної взаємодії; - зростання ефективності комунікацій усередині та між підрозділами філії; - підвищення рівня взаєморозуміння і довіри; - здатність конструктивно вирішувати конфліктні ситуації; - зміцнення командного духу, розвиток корпоративної культури
3. Управління стресом	- запобігання професійному вигоранню; - підвищення рівня стресостійкості у складних виробничих ситуаціях; - оволодіння методами психологічної саморегуляції та підтримання рівня продуктивності праці в умовах стресу; - скорочення плинності кадрів; - збереження фізичного та психічного здоров'я.
4. Розвиток емоційного інтелекту	- зростання рівня самосвідомості; - розвиток навичок самоконтролю у керівного персоналу; - зростання емпатії між працівниками, більш повне розуміння потреб колег; - покращення ефективності вирішення конфліктів; - активізація командної взаємодії.
5. Клієнто-орієнтованість	- поглиблення розуміння очікувань клієнтів; - удосконалення навичок ефективного обслуговування; - зростання рівня сервісної культури у філії; - побудова довгострокових відносин із клієнтами; - розширення мережі клієнтів філії.

Інвестиції Тернопільської філії АТ «Укртелеком» у розвиток компетенцій керівного складу забезпечить підвищення загальної результативності діяльності даної організації.

Розрахунок очікуваних витрат та економічного ефекту від проведення тренінгів для менеджерів Тернопільської філії АТ «Укртелеком» наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Розрахунок прогнозних витрат та економічного ефекту від проведення тренінгів для менеджерів Тернопільської філії АТ «Укртелеком»

Показник	Значення показника
1. Вартість послуг бізнес-тренера за 1 год. роботи (грн.)	3200
2. Кількість тренінгів, од.	5
3. Тривалість одного тренінгу (год.)	8
4. Кількість днів проведення одного тренінгу	2
5. Витрати на один тренінг всього (грн.)	37280
з них:	1640,0
- оренда мультимедійного обладнання за 2 дні	
- друк навчальних матеріалів	1500
- кава-брейк (на 2 дні)	2880
- вартість послуг тренера (8 год.)	25600
- витрати на проживання тренера (1 доба)	1500,0
- сертифікати для учасників (8 шт.)	960
- інші організаційні витрати	3200
6. Загальні витрати на тренінгову програму (грн.)	186400
7. Очікуваний економічний результат (грн.)	430000
8. Економічний ефект від реалізації програми (грн.)	243600

Отже, загальні витрати на організацію проведення тренінгів для менеджерів Тернопільської філії АТ «Укртелеком» складатимуть 186, 4 тис.

грн. очікуваний економічний результат (приріст прибутку) – 430,0 тис. грн., а економічний ефект від реалізації тренінгової програми 243,6 тис. грн.

Очікуємо, що проведення тренінгів Тернопільській філії АТ «Укртелеком» дасть можливість досягнути зростання якості прийняття управлінських рішень та забезпечить такі переваги: зростання якісних та кількісних показників обслуговування клієнтів, зменшення рівня професійного вигорання, підвищення продуктивності праці, скорочення плинності кадрів, підвищення лояльності працівників до організації, поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі, формування позитивної корпоративної культури тощо.

### **3.2 Оптимізація прийняття управлінських рішень Тернопільською філією АТ «УКРТЕЛЕКОМ» у сфері ризик-менеджменту**

Вважаємо, що у складних умовах сьогодення, що супроводжуються багатьма викликами, для забезпечення ефективної діяльності Тернопільській філії АТ «Укртелеком» важливу роль повинне відіграти формування дієвої системи ризик-менеджменту.

У розвинених країнах світу система управління ризиками вже тривалий час є важливим елементом загальної системи менеджменту підприємства. Це пояснюється тим, що якісне виявлення, аналіз, оцінювання та контроль ризиків є необхідною умовою під час прийняття стратегічних, інвестиційних та інноваційних рішень, прогнозування ринкової кон'юнктури, проведення маркетингових досліджень, формування кредитної політики та реалізації інших напрямів діяльності. Важливе значення у процесі ризик-менеджменту має наявність достовірної інформації — економічної, фінансової, статистичної, комерційної тощо, яка використовується залежно від особливостей діяльності підприємства та поставлених цілей. В сучасних умовах в Україні організації постійно функціонують в середовищі невизначеності та підвищеного рівня ризику, що вимагає застосування ними ефективних інструментів управління.

Слід зауважити, що ризик-менеджмент відзначається високою динамічністю, так як він вимагає оперативного реагування організації на зміни її зовнішнього і внутрішнього середовища. Враховуючи це, результативність управління ризиками значною мірою залежить від здатності своєчасно оцінювати ринкову ситуацію, враховувати фінансовий стан підприємства та швидко приймати обґрунтовані рішення. Тому система ризик-менеджменту повинна спиратися на сучасні методи аналізу ризиків, практичний досвід їх мінімізації та вміння знаходити найбільш ефективні шляхи вирішення проблемних ситуацій. Запровадження такої системи сприятиме підвищенню стабільності функціонування організації, покращенню якості управлінських рішень, зниженню можливих втрат, а також зміцненню фінансового стану.

Побудова ефективно функціонуючої системи моніторингу ризиків у діяльності Тернопільської філії АТ «Укртелеком» висуває вимоги до наявності визначених її структурних елементів (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Структурні елементи системи моніторингу ризиків у діяльності Тернопільської філії АТ «Укртелеком» (з врахуванням джерела [21])

У результаті багатофакторного аналізу діяльності організацій науковцями

були сформульовані принципи побудови системи ризик-менеджменту, що можуть бути застосовані у роботі Тернопільської філії АТ «Укртелеком» (рис. 3.2).

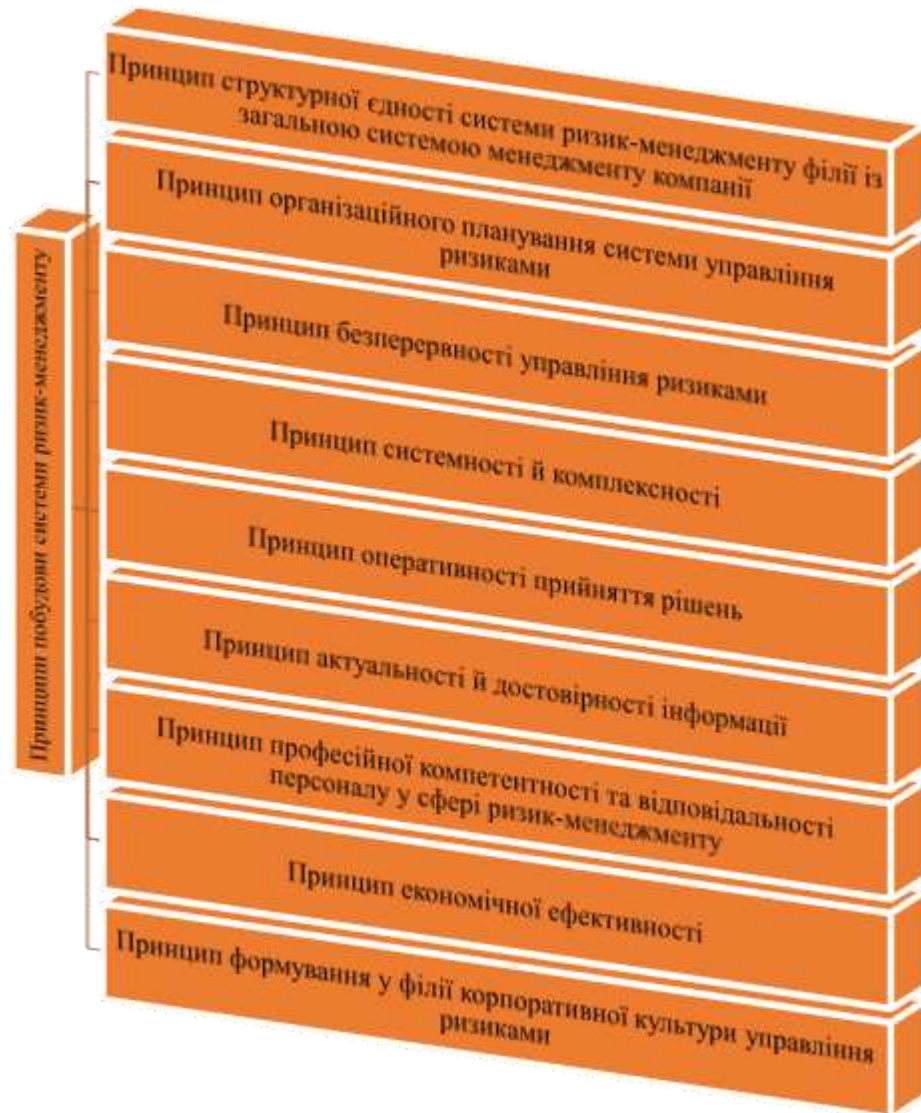


Рисунок 3.2 – Принципи побудови системи ризик-менеджменту Тернопільської філії АТ «Укртелеком» (розроблено автором з врахуванням джерела [21])

Згідно даних рис. 3.2, в основу побудови системи ризик-менеджменту Тернопільської філії АТ «Укртелеком» можуть бути покладені принципи структурної єдності системи ризик-менеджменту філії із загальною системою менеджменту організації; організаційного планування системи управління

ризиками; безперервності управління ризиками; системності й комплексності управління; оперативності прийняття рішень, використання актуальної й достовірної інформації, професійної компетентності та відповідальності персоналу у сфері ризик-менеджменту, економічної ефективності рішень та формування у філії корпоративної культури управління ризиками.

До функціональних обов'язків, які будуть характерні для посади ризик-менеджера у Тернопільській філії АТ «Укртелеком», планується віднести:

- прогнозування подальшого розвитку філії із урахуванням наявних тенденцій та існуючих факторів впливу;
- проведення аналізу й оцінювання ризиків, які виникають у процесі здійснення поточної діяльності досліджуваної організації;
- розроблення та реалізація заходів щодо попередження можливих загроз;
- оперативне реагування на непередбачені ситуації та мінімізація їх наслідків;
- своєчасне надання керівництву інформації про результати проведеного аналізу стану ризиків;
- координація діяльності структурних підрозділів у сфері управління ризиками;
- здійснення контролю за функціонуванням системи ризик-менеджменту та вжиття заходів щодо усунення виявлених відхилень від запланованих показників.

Водночас діяльність ризик-менеджера не обмежується лише зниженням рівня ризиків. Важливою складовою його роботи є оцінювання наслідків прийнятих управлінських рішень, визначення рівня ризиковості окремих проектів і операцій, а також аналіз ефективності використання інвестиційних та інших ресурсів підприємства.

З метою оцінювання економічної доцільності управлінського рішення щодо удосконалення системи ризик-менеджменту Тернопільської філії АТ «Укртелеком» проведемо обґрунтування реалізації впровадження посади ризик-менеджера в даній організації.

Розрахунок прогнозованих інвестиційних витрат на впровадження посади ризик-менеджера в Тернопільській філії АТ «Укртелеком» наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок прогнозованих інвестиційних витрат на впровадження посади ризик-менеджера в Тернопільській філії АТ «Укртелеком»

№ п/п	Назва витрат	Кількість, шт.	Ціна, тис. грн.	Вартість, тис. грн.
1.	Ноутбук	1	75,0	75,0
3.	Програмне забезпечення	1	32,0	32,0
4.	Мобільний телефон	1	25,8	25,8
5.	Стіл, крісло	1	23,0	23,0
7.	Офісна шафа	1	16,7	16,7
	Загальна сума	-	172,2	172,2

Згідно даних таблиці 3.3, сума прогнозованих інвестиційних витрат на впровадження посади ризик-менеджера в Тернопільській філії АТ «Укртелеком» становитиме 172,2 тис. грн.

У процесі функціонування посади ризик-менеджера філія буде здійснювати низку поточних витрат. Зокрема, сума коштів, що будуть спрямовані на річну оплату праці даного працівника при його місячному окладі 28500 грн. складатиме:

$$28500 \times 12 = 342000 \text{ грн.}$$

Річна величина нарахувань на заробітну плату ризик-менеджера (при ставці ЄСВ 22%) буде дорівнювати:

$$342000 \times 0,22 = 75240 \text{ грн.}$$

Знайдемо величину витрат на електроенергію при реалізації нашої пропозиції щодо впровадження нової посади в Тернопільській філії АТ «Укртелеком». Для цього використаємо формулу:

$$В \text{ ел.ф.} = P_{\text{с.ел.}} \times \text{Цел.} \times \text{Тдн.пр.} \times \text{Ндн.}, \quad (3.1)$$

$P_{\text{с.ел.}}$  – очікувана потужність енергоспоживання за 1 год. роботи при функціонуванні посади (120 Вт/год., або 0,12 кВт/год.);

Цел. – ціна на електроенергію (10,5 грн./кВт);

Тдн.пр. – тривалість робочого дня працівника за день (8 годин);

Ндн. – кількість робочих днів у році (250 днів).

Використовуючи формулу (3.1), знайдемо величину витрат на електроенергію:

$$0,12 \text{ кВт/год} \times 10,5 \text{ грн./кВт} \times 8 \text{ год.} \times 250 \text{ днів} = 2520 \text{ грн.}$$

Отже, розрахунки засвідчили, що величину річних витрат на електроенергію при впровадженні посади ризик-менеджера у Тернопільській філії будуть складати 2520 грн.

Сума амортизаційних відрахувань (Ав.) при терміні використання вище згаданих основних фондів філією 4 роки:

$$\text{Ав.} = 172,2 / 4 = 43,1 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо загальну величину поточних річних витрат Тернопільської філії АТ «Укртелеком» при запровадженні посади ризик-менеджера (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Розрахунок поточних річних витрат Тернопільської філії АТ «Укртелеком» при запровадженні посади ризик-менеджера

Назва витрат	Сума, тис. грн.
1. Оплата праці ризик-менеджера	342,0
2. Нарахування на заробітну плату	75,2
3. Витрати на електроенергію	2,5
4. Розхідні матеріали	2,4
5. Амортизація	43,1
6. Інші витрати	10,0
Сума витрат	475,2

Отже, річна сума витрат на впровадження посади ризик-менеджера становитиме 475,2 тис. грн.

Обчислення прогнозного економічного ефекту від впровадження посади ризик-менеджера у Тернопільській філії АТ «Укртелеком» наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Обчислення прогнозного економічного ефекту від впровадження посади ризик-менеджера у Тернопільській філії АТ «Укртелеком»

Показник	Значення показника, тис. грн.
1. Сума інвестиційних витрат на впровадження посади	172,2
2. Річні поточні витрати	475,2
3. Загальна сума витрат (р.1+р.2)	647,4
4. Очікувана сума економії коштів у результаті оптимізації управління ризиками на Тернопільській філії	832,4
5. Економічний ефект (п.4 - п.3)	185,0

З табл. 3.5 випливає, що сума прогнозного економічного ефекту від впровадження посади ризик-менеджера у Тернопільській філії АТ «Укртелеком» складатиме 185,0 тис. грн., що свідчить про доцільність внесеної пропозиції, так як вона дасть можливість підвищити рівень наданих послуг та економічну результативність роботи організації.

## РОЗДІЛ 4

### БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

#### 4.1 Значення адаптації в трудовому процесі

Праця людини безпосередньо пов'язана із виробничим середовищем. Працівник може нормально здійснювати трудову діяльність лише тоді, коли умови зовнішнього середовища відповідають оптимальним. Якщо вони змінюються, стають несприятливими, то на протидію їм організм людини включає спеціальний механізм, який зберігає постійність внутрішнього середовища, або змінює його в межах допустимого. Такий механізм називається адаптацією. Адаптація є важливим засобом попередження травмування, виникнення нещасних випадків у трудовому процесі і відіграє значну роль в охороні праці.

Адаптація (від лат. *adapto* – пристосування) – це динамічний процес пристосування організму та його органів до мінливих умов зовнішнього середовища. Адаптація в трудовій діяльності поділяється на фізіологічну, психічну, соціальну та професійну.

Фізіологічна адаптація – це сукупність фізіологічних реакцій, які є в основі пристосування організму до змін зовнішніх умов, і направлені на збереження відносної постійності його внутрішнього середовища – гомеостазу.

Гомеостаз (від грец. *homoios* – подібний, однаковий та грец. *stasis* – стан, непорушність) – це відносна динамічна постійність складу та властивостей внутрішнього середовища і стійкість основних фізіологічних функцій організму людини. Гомеостаз в організмі підтримується на усіх рівнях його організації і забезпечує динамічну рівновагу організму і зовнішнього середовища.

Суть механізму адаптації полягає у змінах меж чутливості аналізаторів, розширенні діапазону фізіологічних резервів організму та зміні в певних межах параметрів фізіологічних функцій. Завдяки фізіологічній адаптації фізичні та біохімічні параметри, які визначають життєдіяльність організму, змінюються у

вужьких межах порівняно із значними змінами зовнішніх умов: підвищується стійкість організму до холоду, тепла, недостачі кисню, змін барометричного тиску та інших факторів. Велике значення у фізіологічній адаптації має реактивність організму, його початковий функціональний стан (вік, тренуваність тощо), в залежності від якого змінюються і відповідні реакції організму на різні дії. Процес фізіологічної адаптації до незвичайних, екстремальних умов проходить декілька стадій, або фаз: спочатку переважають явища декомпенсації (порушення функцій), потім неповного пристосування (активний пошук організмом стійких станів, що відповідають новим умовам середовища) і, нарешті, фаза відносного стійкого пристосування.

Фізіологічна адаптація до праці має активний характер і за сприятливих умов виробничого середовища та оптимальних навантажень веде до підвищення стійкості та працездатності організму, збільшення його резервних можливостей, зменшення захворювань і травматизму. Проте коливання умов середовища, в яких відбувається фізіологічна адаптація, має певну межу, характерну для кожного організму. Якщо працівник потрапляє в умови, коли інтенсивність впливу чинників виробничого середовища переважає можливості його адаптації, настають патологічні зміни фізіологічних систем, захворювання організму.

Психічна адаптація – це процес встановлення оптимальної відповідності особистості до навколишнього середовища в процесі діяльності. Зрозуміло, що такі властивості, як гальмування мислення та низька швидкість переробки інформації, обмежений діапазон сприйняття, порушення функції пам'яті гальмують адаптацію; висока рухливість нервових процесів, навпаки, її підвищує.

Психічна адаптація в процесі праці залежить від психічних властивостей працівника, його психічного стану, психологічних реакцій на стреси, що виникають на роботі, кваліфікації та культури людини, особливостей професійної діяльності, конкретних умов праці тощо.

Соціальна адаптація – це пристосування працюючої людини до системи відносин у робочому колективі з його нормами, правилами, традиціями, ціннісними орієнтаціями. Під час соціальної адаптації працівник поступово отримує різнобічну інформацію про колектив, де він працює, про систему ділових та особистих взаємовідносин.

При несприятливому протіканні соціальної адаптації підвищується рівень стресу на роботі, наслідки якого позначаються на поведінці працівника та можуть призвести до міжособових конфліктів, нещасних випадків.

Професійна адаптація – це адаптація до трудової діяльності з усіма її складовими: адаптація до робочого місця, знарядь та засобів праці, об'єктів та предметів праці, особливостей технологічного процесу, часових параметрів роботи тощо.

Професійна адаптація виражається у розвитку стійкого позитивного ставлення працівника до своєї професії, певного рівня оволодіння ним специфічними навичками та вміннями, у формуванні необхідних для якісного виконання роботи властивостей. Професійна адаптація визначається необхідним мінімумом знань та навичок, яких працівник набув при одержанні спеціальності, ступенем відповідальності, практичності, діловитістю тощо. Адаптація вважається завершеною тоді, коли працівник досягає кваліфікації, відповідної існуючим стандартам.

Кожен із розглянутих видів адаптації впливає на працездатність та здоров'я працівника, формує у нього певний рівень чутливості та стійкості до психоемоційних перевантажень, внаслідок розвитку яких може істотно змінитися надійність професійної діяльності.

#### **4.2 Психофізіологічне розвантаження для працівників**

Успішна профілактика виробничого травматизму можлива лише за умови ретельного вивчення причин їх виникнення, в тому числі психофізіологічних. Психофізіологічні причини – помилкові дії внаслідок втоми працівника через

надмірну важкість і напруженість роботи, монотонність праці, хворобливий стан працівника, необережність, невідповідність психофізіологічних чи антропометричних даних працівника використовуваній техніці чи виконуваній роботі.

До небезпечних та шкідливих психофізіологічних виробничих чинників належать фізичні (статичні, динамічні) і нервово-психічні перевантаження (розумова перенапруга, монотонність праці, перенапруження зорового, слухового, тактильного аналізаторів, емоційні перевантаження). Так, наприклад, праця офісних працівників (економістів, фінансистів, працівників банківських, науково-дослідних та інших установ, а також інших працівників невиробничої сфери) характеризується тривалою багатогодинною (8 годин і більше) працею в одноманітному напруженому положенні, малою руховою активністю при значних локальних динамічних навантаженнях кістково-м'язового апарату кистей рук.

Праця таких професій як будівельники, сільськогосподарські працівники і механізатори, працівники деревообробної, нафтової, газової промисловостей, металурги та ливарники, вантажники тощо обумовлена надмірним фізичним перевантаженням, що призводить до втоми м'язів через їх напруження. Чим більше навантаження та тривалість напруження м'яза, то швидше він втомлюється.

Надмірні фізичні та нервово-психічні перевантаження зумовлюють зміни у фізіологічному та психічному станах працівника, призводять до розвитку втоми та перевтоми.

Як відомо, розвиток втоми та перевтоми веде до порушення координації рухів, зорових розладів, неувважності, втрати пильності та контролю реальної ситуації. При цьому працівник порушує вимоги технологічних інструкцій, допускається помилок та неузгодженості в роботі; у нього знижується відчуття безпеки. Спостерігається погіршення сприйняття подразників, внаслідок чого працівник окремі подразники зовсім не сприймає, а інші сприймає із запізненням; зменшення здатності концентрувати увагу, свідомо її

регулювати; посилення мимовільної уваги до побічних подразників, які відволікають працівника від трудового процесу; погіршення запам'ятовування та труднощі пригадування інформації, що знижує ефективність професійних знань; сповільнення процесів мислення; підвищення дратівливості, поява депресивних станів, зміни частоти слуху, зору. Це призводить до того, що ближче до кінця робочої зміни збільшується кількість випадків виробничого травматизму.

При проведенні сеансів психофізіологічного розвантаження рекомендується використовувати деякі елементи методу аутогенного тренування, який ґрунтується на свідомому застосуванні комплексу взаємопов'язаних прийомів психічної саморегуляції й виконанні нескладних фізичних вправ із словесним самонавіюванням. Головна увага при цьому приділяється набуванню й закріпленню навичок м'язового розслаблення (релаксації).

У рекомендованому сеансі, який має проводитися в кімнаті психофізіологічного розвантаження з відповідним інтер'єром та кольоровим оформленням, виділяються три періоди, що відповідають фазам відновлювального процесу.

Перший період – абстрагування працівників від виробничої обстановки – відповідає фазі залишкового збудження. Лунають повільна мелодійна музика, пташиний спів. Обравши зручну позу, працівники адаптуються і психологічно готуються до наступних періодів.

Другий – заспокоєння – відповідає фазі відновлювального гальмування. Пропонується показ фотослайдів із зображеннями квітучого луку, березового гаю, гладенької поверхні ставка тощо. Через навушники транслюється спокійна музика, а на її фоні негучно, повільно висловлюються заспокійливі формули аутогенного тренування.

Як функціональне освітлення застосовують зелене світло. Яскравість світла має поступово знижуватись протягом періоду, а наприкінці його світло вимикається зовсім на 1-2 хвилини. Екран теж гасне.

Третій період – активізація – відповідає фазі підвищеної збудженості.

На початку періоду світло вимкнене, через певний час на екрані з'являється червона пляма, розміри і яскравість якої поступово збільшуються. Наприкінці періоду лунає бадьора музика. Тричі вимовляються мобілізуючі формули аутогенного тренування, яким мають передувати глибоке вдихання та довге глибоке видихання

Сеанси психологічного розвантаження можуть проводитись за єдиною програмою через індивідуальні навушники і складатись із двох періодів по 5 хвилин кожний: 1) повне розслаблення; 2) активізація працездатності. У разі потреби, на фоні музичних програм можуть вимовлятися окремі фрази навіювання відпочинку, гарного самопочуття і, на заключному етапі, бадьорості.

Після сеансів психофізіологічного розвантаження у працівників зменшується відчуття втоми, з'являються бадьорість, гарний настрій. Загальний стан відчутно поліпшується.

## ВИСНОВКИ

Прийняття ефективних рішень - це ключова умова досягнення успіху організації. При цьому рішення є продуктом діяльності керівників усіх рівнів управління, вони також виконують роль важливого інструменту формування і реалізації соціальних інтересів. Отже, управлінські рішення відносяться до одного із способів втілення стратегічних цілей та потреб організації, а їх якість безпосередньо впливає на ефективність роботи підприємств. Прийняття управлінських рішень на підприємстві досягається шляхом використання усієї доступної інформації, що забезпечує їх кращу точність та узгодженість.

Акціонерне товариство «Укртелеком» у нашій країні є найбільшим оператором фіксованого зв'язку. Компанією здійснюється надання широкого спектру електронних комунікаційних послуг, що реалізується в усіх регіонах України. «Укртелеком» володіє найбільш розгалуженою оптичною мережею та має найбільше інтернет-покриття.

Досліджувана компанія відзначається досить високою часткою користувачів оптичного інтернету серед споживачів Інтернет-послуг компанії (більше 80%) та зростанням доходів, отриманих від надання послуг оптичного інтернету. У структурі персоналу компанії АТ «Укртелеком» найбільша частка належить спеціалістам та службовцям (більше 71%), а частка управлінського персоналу складає біля 13%.

Структура капіталу досліджуваної компанії відзначається переважанням власного капіталу, частка якого у 2025 р. складала 77,1%. Це свідчить про досить високий рівень фінансової стійкості АТ «Укртелеком», що є позитивним.

Динаміка необоротних активів та загальних активів АТ «Укртелеком» за 2024-2025 роки була позитивною, у той час як оборотні активи зменшилися за вказаний період., що відбулося в основному за рахунок скорочення вартості запасів та дебіторської заборгованості за надані товари, роботи і послуги.

Чистий дохід АТ «Укртелеком» від реалізації наданих ним послуг,

продукції і робіт у 2025 році збільшився на 3,5%. Майже такий рівень приросту також був характерний для збільшення собівартості реалізованих послуг, продукції і робіт. Внаслідок цього спостерігалось зростання валового прибутку компанії на 3,49%. Прибуток до оподаткування, а також річний фінансовий результат роботи АТ «Укртелеком» значно зменшилися у 2025 році, набуваючи від'ємних значень, що говорить про збитковість роботи у досліджуваному періоді та зумовлене в значній мірі складністю ведення діяльності в умовах воєнних дій. Це вимагає від компанії здійснення дієвих заходів, спрямованих на оптимізацію своєї діяльності та покращення результатів роботи.

На даний час Тернопільській філії АТ «Укртелеком» слід враховувати, що розвиток професійних якостей менеджерів у значній мірі забезпечує підвищення ефективності прийнятих рішень щодо її роботи. Інвестиції у людський капітал повинні бути невід'ємною частиною стратегії розвитку досліджуваної філії для забезпечення високої конкурентоспроможності на ринку телекомунікаційних послуг. З цією метою пропонуємо реалізувати у філії тренінгову програму, яка буде включати тренінги з лідерства в умовах змін, ефективної побудови комунікацій у команді, управління стресом, розвиток емоційного інтелекту, а також розвитку клієнтоорієнтованості.

Загальні витрати на організацію проведення тренінгів для менеджерів Тернопільської філії АТ «Укртелеком» складатимуть 186, 4 тис. грн. Очікуємо, що проведення тренінгів Тернопільській філії АТ «Укртелеком» дасть можливість досягнути зростання якості прийняття управлінських рішень, завдяки чому прогнозний очікуваний економічний результат (приріст прибутку) складатиме 430,0 тис. грн., а економічний ефект від реалізації тренінгової програми буде рівний 243,6 тис. грн.

Вважаємо, що у складних умовах сьогодення для Тернопільській філії АТ «Укртелеком» для забезпечення її ефективної діяльності в умовах існування багатьох викликів виступає актуальним формування дієвої системи ризик-менеджменту. З цією метою пропонуємо впровадити у роботи філії посаду ризик-менеджера. Сума прогнозного економічного ефекту від впровадження

посади ризик-менеджера у Тернопільській філії АТ «Укртелеком» складатиме 185,0 тис. грн., що свідчить про доцільність внесеної пропозиції.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Михалюк Н. І. Креативні методи прийняття управлінських рішень в організаціях. URL: [https://www.eo.kiev.ua/resources/arhivMonographs/mono20/articles/Article\\_55-79.pdf](https://www.eo.kiev.ua/resources/arhivMonographs/mono20/articles/Article_55-79.pdf)
2. Decision-making process. Ed Burns Kate Brush. URL: <https://www.techtarget.com/searchbusinessanalytics/definition/decision-making-process>
3. Парій Л. В., Кубрак А. О. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Видавничий дім «Гельветика»*. Випуск 47. 2023. С.75-79. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/47\\_2023ua/15.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/47_2023ua/15.pdf)
4. Вертакова Ю. Управлінські рішення: розробка і вибір : навчальний посібник. Київ : Знання, 2016. 352 с.
5. Ачкасова Л. М. Оцінювання ефективності управлінських рішень. Економіка транспортного комплексу. 2014. Вип. 23. С. 50-59. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk\\_2014\\_23\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2014_23_6).
6. Управлінські рішення: сутність, класифікація, умови та процес прийняття <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15389/>
7. Бутко М. П. Теорія прийняття рішень : підручник. / за ред. І. М. Бутко, В. П. Мащенко. Київ : Центр учбової літератури, 2015. С. 46-51.
8. Жовковська Т. Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство* / голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород : Гельветика, 2018. Вип. 19. Ч.1. С. 146-151.
9. Батрік Р. Техніка реалізації ефективних управлінських рішень. Київ : Знання, 2011. 416 с.

10. Decision-making process. Ed Burns Kate Brush. URL: <https://www.techtarget.com/searchbusinessanalytics/definition/decision-making-process>
11. Шпак Н.О., Ульянова А.М. Підходи та методи оптимізації управлінських рішень. URL: <https://ena.lpnu.ua/bitstreams/7cc947fc-0e30-45ed-abcfc-51495093a6b5/download>
12. Мельник А.О. Впровадження цифрових рішень для оптимізації управлінських процесів організації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 171-176. URL: <https://ujae.org.ua/vprovadzhennya-tsyfrovyh-rishen-dlya-optymizatsiyi-upravlinskyh-protsesiv-organizatsiyi/>
13. Малюга Л.М., Загороднюк О.В. Система прийняття і реалізації управлінських рішень в управлінні змінами. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 457-480. URL : [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/63.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/63.pdf)
14. Кирич Н.Б., Мосій О.Б., Машлій Г.Б., Горбатюк В.В. Зміни управлінських процесів в організаціях, викликані війною в Україні. *Економічний простір*. Збірник наукових праць. 2024. № 190. С.311-315. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1505>
15. Укртелеком (офіційний сайт компанії). URL: <https://ukrtelecom.ua/about>
16. Статут акціонерного товариства «Укртелеком». 2024. URL: [https://ukrtelecom.ua/storage/storage/1062/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%82-%D0%A3%D0%A2%D0%9A\\_2024.pdf](https://ukrtelecom.ua/storage/storage/1062/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%82-%D0%A3%D0%A2%D0%9A_2024.pdf)
17. Укртелеком. Окрема фінансова звітність. 2024, 2025 роки. URL: <https://ukrtelecom.ua/about/accounting/finansova-zvitnist>
18. Корпоративні тренінги: розвиток команди підвищує ефективність бізнесу. URL: <https://neuroflex.ua/blog/korporatyvni-treniny-rozvytok-komandy-pidvyshhuye-efektyvnist-biznesu/>
19. Digital transformation as an imperative for innovative development of business processes under martial law (Ukrainian experience). Shveda N., Garmatiuk O., Kuzhda T., Mashliy H., Yuryk N. *Economics of Development*. Simon Kuznets

Kharkiv National University of Economics. Том 23. Випуск 2, 2024. с. 69-79. URL.: <https://doi.org/10.57111/econ/2.2024.69>

20. Андрушків І. П. Сучасні підходи до оптимізації управлінських рішень в умовах економічної нестабільності та соціальних змін. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16794614>

21. Лагунова І. А., Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 1. С. 44-51. URL.: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy\\_2018\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2018_1_9)

22. Машлій Г.Б., Лучишин І.В. Актуальні завдання управління персоналом підприємства. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку // I Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених і студентів: тези доповідей. 29 березня 2018 р. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. С. 64-66.

23. Гарматюк О. О., Карп В.М. Людський ресурс: новітність у сучасних підходах // Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів „Актуальні задачі сучасних технологій“, 6-7 грудня 2023 року. Т. : ФОП Паляниця В. А., 2023. С. 338–339.

24. Ольшанський О. В., Ткаченко О. П., Ткачова С. С. Імплементация процесного підходу у теорію прийняття управлінських рішень. *Економічний простір*. 2021. №166. С.53-57. <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/812/787>

25. Жовковська Т. Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород : Гельветика, 2018. Вип. 19. Ч.1. С. 146-151.

26. Гарматюк О. О., Якуб'як О. Найбільш поширені помилки керівників у роботі з працівниками // Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції „Формування механізму зміцнення конкурентних позицій

національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах“, 3 листопада 2023 року. Т. : ФОП Паляниця В.А., 2023. С. 142–144.

27. Юрик Н. Є., Гарматюк О.О. Управління змінами в системі менеджменту персоналу // Колективна монографія. Т. : :ФОП Паляниця В.А, 2024. С. 449–461.

28. Машлій Г.Б., Лаба І.З. Інноваційні рішення щодо вирішення проблем покращання роботи підприємства // Перспективні напрями розвитку науки та техніки: Збірник наукових матеріалів XVIII Міжнародної науково-практичної інтернет – конференції. м. Вінниця, 23 березня 2018 року. Ч.1. С. 12-16.

29. Поливода А., Гарматюк О.О. Методи та підходи до управління персоналом // Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції „Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах“. Т. : ФОП Паляниця В.А, 2022. С. 151–154.