

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____ Олександр ВЕЛИЧКО
« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ЇХ
ВПРОВАДЖЕННЯ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Кіріл КРАСНОЖОН

**Науковий керівник,
доктор філософії, доцент**

Ольга РОДІНА

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет: менеджменту і маркетингу
Кафедра: менеджменту і права
Освітня-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і
права, д.е.н., професор
_____ Олександр ВЕЛИЧКО
« ____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

КРАСНОЖОНУ КИРИЛУ ВАДИМОВИЧУ

- Тема роботи:** «Формування управлінських рішень та їх впровадження в діяльність підприємства»
керівник роботи: Родіна Ольга Вікторівна, доцент
затверджені наказом закладу вищої освіти від « ____ » _____ 2024 р. № ____.
- Строк подання здобувачем роботи:** 03 червня 2024 року.
- Вихідні дані до роботи:** дані фінансової звітності ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»», статут товариства, наукові праці та інформаційних джерел щодо формування та реалізації управлінських рішень тощо.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) розкрити теоретичні аспекти формування та реалізації управлінських рішень; 2) провести аналіз механізму прийняття управлінських рішень на ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»; 3) запропонувати напрямки удосконалення системи формування і прийняття управлінських рішень для досліджуваних підприємств.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):** Динаміка показників діяльності ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» за 2020-2022 роки; Динаміка обсягів виробництва продукції рослинництва ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» у 2020-2022 роках; Управлінські рішення, що приймаються на різних рівнях управління ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»; Механізм прийняття управлінського рішення залежно від рівнів управління та відповідальності за результат на ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»; Комплекс заходів щодо удосконалення системи прийняття управлінських рішень на ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№ 3			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2023 року	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 року	
3	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів формування та реалізації управлінських рішень у діяльність підприємства. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2023 року	
4	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого розділу.	Грудень 2023 року – лютий 2024 року	
5	Розробка заходів щодо удосконалення системи формування та прийняття управлінських рішень. Виконання третього проектно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень – квітень 2024 року	
6	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2024 року	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2024 року	
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2024 року	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	
11	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувач

Кіріл КРАСНОЖОН

Керівник роботи

Ольга РОДІНА

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	7
1.1 Сутність поняття «управлінське рішення» та їх види	7
1.2 Особливості формування управлінських рішень аграрного підприємства	10
1.3 Оцінка впливу системи менеджменту на якість управлінських рішень	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»	20
2.2 Оцінка процесу прийняття управлінських рішень ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»	25
2.3 Аналіз ефективності механізму прийняття управлінських рішень ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»	30
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ І ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»	36
3.1 Заходи щодо удосконалення системи формування та прийняття управлінських рішень аграрного підприємства.....	36
3.2 Підвищення рівня ефективності прийняття управлінських рішень на ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»	41
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

Управління організацією включає в себе процеси прийняття управлінських рішень, які є одним із ключових етапів в управлінській діяльності. Саме такі процеси визначають стратегічні напрямки та конкретні кроки, необхідні для досягнення поставлених цілей організації. Підготовка управлінських рішень вимагає від менеджерів значного обсягу знань, навичок та досвіду. Менеджерам необхідно ретельно аналізувати інформацію, оцінювати ризики та можливості, а також приймати обґрунтовані рішення з урахуванням поточної ситуації на ринку та внутрішніх факторів, які повинні бути готові взяти на себе відповідальність за наслідки своїх дій та забезпечити ефективне впровадження управлінських рішень в життя.

Крім цього, управлінський процес формування, прийняття та реалізації рішень є складним та інтегративним та включає в себе не лише визначення проблеми та пошук варіантів рішень, а й оцінку можливих наслідків, аналіз ризиків та вибір оптимального шляху дії. Ключовим етапом управлінського процесу є формування рішень, що базується на зборі та аналізі інформації, врахуванні стану ринку та внутрішніх факторів організації. Під час прийняття рішень менеджери розглядають різні аспекти ситуації, враховуючи стратегічні цілі підприємства та інтереси зацікавлених сторін.

Отже, процеси формування управлінських рішень є важливою складовою діяльності будь-якої організації, а розуміння процесу прийняття управлінських рішень є критично важливим для успішного керівництва організацією та досягнення її стратегічних цілей.

Метою роботи є узагальнення теоретичних аспектів процесів прийняття і реалізації управлінських рішень і надання пропозицій щодо удосконалення системи формування та реалізації таких рішень у діяльності аграрного підприємства.

Для виконання поставленої мети важливим є реалізація наступних завдань:

1. Розглянути теоретичні аспекти формування та реалізації управлінських рішень;
2. Провести аналіз механізму прийняття управлінських рішень на досліджуваному підприємстві;
3. Запропонувати напрямки удосконалення системи формування і прийняття управлінських рішень.

Об'єкт дослідження є система прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Предмет дослідження є процеси прийняття управлінських рішень.

Методи дослідження: статистичний аналіз, фінансово-економічний аналіз, систематизація, узагальнення, кількісні та якісні методи для оцінки управлінських рішень, графічний метод.

Результати кваліфікаційної роботи представлено на VII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Фінанси, банківська система та страхування в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку в кризовій економіці».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Сутність поняття «управлінське рішення» та їх види

Управління - це складний процес, що передбачає взаємодію між суб'єктом та об'єктом управління, оснований на встановленні певного зв'язку між ними. Суб'єктом управління може бути керівник організації або структурного підрозділу, або колегіальний орган, такий як правління чи дирекція. Саме від керівника залежить прийняття управлінських рішень, які визначають подальшу діяльність. Через канали прямого зв'язку суб'єкт видає розпорядження та команди об'єкту управління для виконання завдань, а через канали зворотного зв'язку контролюється їх виконання та оцінюється результативність. Такий цикл взаємодії дозволяє забезпечити ефективне управління в організації.

Прийняття управлінських рішень є невід'ємною частиною будь-якої управлінської діяльності, оскільки це визначає кінцевий результат роботи менеджера. Розуміння суті цього процесу має вирішальне значення для забезпечення ефективного управління в цілому. Кожне прийняте рішення впливає на подальші дії організації і її результативність. Тому важливо мати чітке уявлення про те, як відбувається процес прийняття рішень та які фактори впливають на нього. Сприйняття природи цього процесу допомагає керівнику краще розуміти управлінську практику і досягати успіху в управлінні своєю організацією [23].

Поняття «управлінське рішення» відрізняється від простого «рішення» загалом. Коли людина приймає рішення у повсякденному житті, вона може вирішувати різні питання, такі як покупка товарів або вирішення особистих проблем. Однак управлінське рішення в контексті менеджменту стосується

процесу прийняття рішень, який пов'язаний з управлінням підприємством або організацією. Рішення, яке приймається з метою вирішення стратегічних, тактичних або оперативних завдань у межах організації. Такі рішення мають вплив на діяльність організації в цілому та спрямовані на досягнення поставлених цілей та завдань управління [4].

Управлінське рішення відрізняється від інших за кілька ключових ознак, зокрема:

– завжди орієнтоване на досягнення конкретних цілей організації, а не на власні інтереси суб'єкта управління. Керівник, приймаючи рішення, завжди має на увазі потреби та мету, для якої працює.

– управлінське рішення має значні наслідки для об'єкта управління. Оскільки воно часто приймається керівником на високому рівні, ці рішення можуть суттєво впливати на всю організацію. Наприклад, стратегічні рішення щодо розвитку бізнесу або введення нового продукту можуть визначити подальший успіх підприємства .

У науковій літературі автори розглядають термін «управлінське рішення» як:

1. «Результат вибору керуючою системою способу дій, що спрямована на розв'язання проблеми управління» [9];

2. «Результат системної діяльності людини і продукт опосередкованої, емоційної, мотиваційної характеристики, синтезу процесів, що мають початкову регулюючу спрямованість» [19];

3. «Результати аналізу, прогнозування, економічного обґрунтування, оптимізації і вибору альтернативи маючи певний варіант для досягнення запланованої цілі управління» [5];

4. «Вибір альтернативи керівником з урахуванням його посадових обов'язків, спрямований на досягнення цілей підприємства» [14].

Отже, управлінське рішення є не лише процесом вирішення проблем, але і стратегічним напрямком розвитку, спрямованим на досягнення цілей організації та забезпечення її успішного функціонування.

Класифікація підходів до розробки, реалізації й оцінювання управлінських рішень є важливим інструментом для забезпечення успішного функціонування будь-якої організації чи підприємства. Загальна класифікація включає у себе розділення підходів на стратегічні та оперативні. Стратегічні підходи спрямовані на визначення загальної спрямованості організації та вирішення стратегічних завдань на довгострокову перспективу. Оперативні ж підходи орієнтовані на вирішення поточних завдань та оптимізацію процесів у межах конкретних відділів чи ділянок діяльності (рис. 1.1).

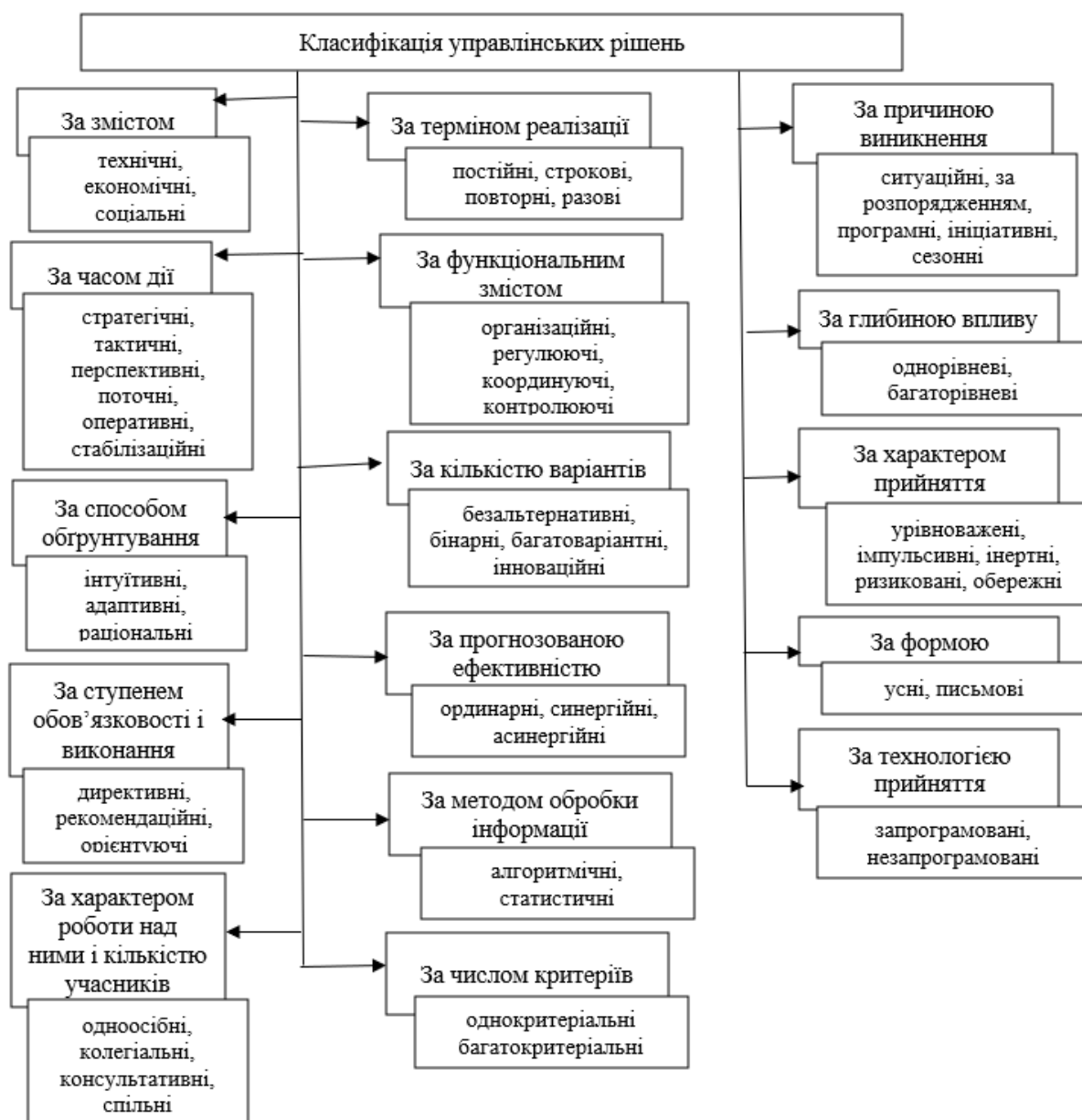


Рис. 1.1. Класифікація управлінських рішень

Джерело: [8], [17], [28].

Управлінське рішення виставлене на велику випробування через його складну та досить недостатньо досліджену природу. Науковці та фахівці активно досліджують різні аспекти цього процесу, від політики до бізнесу, з метою виявлення закономірностей та покращення стратегій управління.

Основні вимоги до управлінських рішень:

1. Різносторонність обґрунтованості управлінського рішення;
2. Своєчасність прийняття управлінського рішення;
3. Змістовність управлінського рішення;
4. Власність управлінського рішення [12], [33].

Прийняття управлінських рішень - це складний процес, який залежить від безлічі факторів та обставин. Від особистих переконань і досвіду керівника до аналізу ринкових тенденцій та оцінки ризиків - все це впливає на кінцеве рішення. Політичні, економічні, соціокультурні та технологічні чинники відіграють важливу роль у формуванні контексту для управлінських рішень. Важливо враховувати всі ці аспекти при прийнятті стратегічних та оперативних рішень, щоб забезпечити успіх та стабільність підприємства.

Таким чином, прийняття управлінських рішень – це достатньо складний та мінливий процес, який потребує постійного аналізу, дослідження та адаптації до змін у навколишньому середовищі.

1.2. Особливості формування управлінських рішень аграрного підприємства

Успішне функціонування аграрного підприємства нерозривно пов'язане з ефективністю управління та якістю прийнятих управлінських рішень. Відправний пункт досягнення економічної стійкості та успіху в – це ретельно пророблений механізм прийняття рішень. Досконалий механізм управлінських рішень ґрунтується на комплексному аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність сільськогосподарських підприємств. Це охоплює оцінку ринкових умов, кліматичних та природних

факторів, технологічних інновацій, а також аналіз споживчого попиту та конкурентної ситуації. Важливою складовою ефективного прийняття рішень є також система контролю та звітності, яка дозволяє вчасно реагувати на зміни та коригувати стратегії управління, що дозволяє підприємствам агропромислового комплексу бути гнучкими та адаптивними до ринкових викликів [33].

Етапи прийняття управлінського рішення — це складна система методів, інструментів та засобів, спрямованих на досягнення оптимальних результатів в конкретних умовах. Контроль, впровадження та розгортання технологій залежать від чіткої послідовності логічного, аналітичного та інформаційно-пошукового етапів (рис. 1.2).

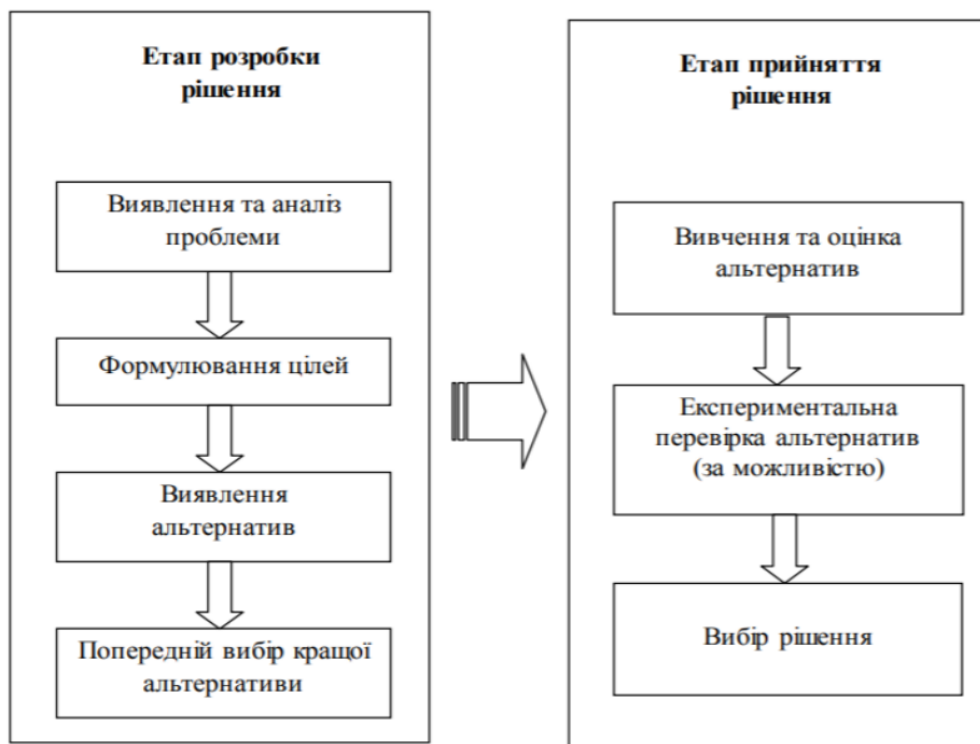


Рис. 1.2. Схема прийняття, розробки і реалізації управлінських рішень на аграрному підприємстві

Джерело: [10], [31].

На основі проведених аналітичних досліджень ми можемо виокремити ключові етапи управлінського процесу, що пов'язані з ефективним розвитком підприємства. Початок шляху передбачає визначення передумов розвитку, де

кожен аспект внутрішнього та зовнішнього середовища аналізується з урахуванням потенційних можливостей та загроз. Далі, аналіз діяльності підприємства розкриває його потенціал та слабкі сторони, створюючи основу для подальших стратегічних рішень. Виявлення проблемних аспектів стає ключовим етапом, де кожен недолік аналізується з метою виявлення оптимальних шляхів вирішення.

Під час формулювання критеріїв важливо визначити чіткі цілі та вимоги, які визначатимуть успішність обраного шляху. Узагальнення альтернативних варіантів управлінського рішення вимагає об'єктивної оцінки ризиків та переваг кожної опції. Наступним кроком є вибір оптимальної альтернативи, яка враховує інтереси підприємства та її стейкхолдерів. Погодженість рішення та визначення відповідального за його виконання допомагають забезпечити плавний хід реалізації стратегії. Керування процесом реалізації рішення та контроль за його виконанням гарантують досягнення запланованих результатів. Остаточо, оцінка наслідків реалізації рішення стає важливим кроком, що дозволяє визначити ефективність прийнятих заходів та виявити можливі шляхи їх подальшого вдосконалення [25].

Отже, система прийняття управлінських рішень на підприємстві – це механізм, що будує нові можливості на основі попередньої роботи. Виявлення альтернатив – це мистецтво, що вимагає ясного розуміння контексту і докладної роботи з даними. На етапі попереднього вибору кращої альтернативи розкривається талант лідера, здатного вибрати шлях до найбільш успішного майбутнього. Виявлення та оцінка альтернатив – це випробування часом і витончена робота між інтуїцією та аналізом. А нарешті, вибір рішення – це вирішальний момент, коли вся попередня робота виливається в конкретні кроки, що ведуть до успіху.

Для досягнення порядку в прийнятті управлінського рішення необхідно встановити певну послідовність операцій, що пов'язані з накопиченням, переміщенням, обробкою, зберіганням та аналізом інформації. Відповідно,

що допоможе забезпечити систематичний та структурований підхід до процесу прийняття рішень, зменшуючи ризики та максимізуючи ймовірність успіху. На кожному етапі прийняття рішення важливо мати доступ до потрібних ресурсів, які допоможуть здійснити необхідні дії. Використання відповідних інструментів та методів дозволяє ефективно керувати процесом та досягати поставлених цілей.

Отже, для успішного прийняття управлінського рішення важливо ретельно планувати кожен етап, враховуючи специфіку ситуації та використовуючи необхідні інструменти та методи.

Механізм прийняття управлінських рішень — це невидимий, але детально налаштований механізм, який складається з ретельно підібраних елементів, що взаємодіють між собою, щоб забезпечити досягнення поставленої мети. Кожен елемент цієї системи є важливим елементом в колесі успіху, де кожен обертання приводить до нових можливостей та досягнень. Механізм прийняття управлінських рішень виявляється не просто набором процедур, але складною і взаємозв'язаною системою, яка забезпечує ефективність та досягнення поставлених цілей .

Механізм прийняття управлінських рішень не лише включає сам процес ухвалення рішення, але й охоплює оцінку його результатів. Проведена оцінка відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства. Тому важливо вбудувати у механізм прийняття рішень систему показників, що дозволять об'єктивно оцінити досягнення поставлених цілей та визначити напрямки подальших дій (рис. 1.3).

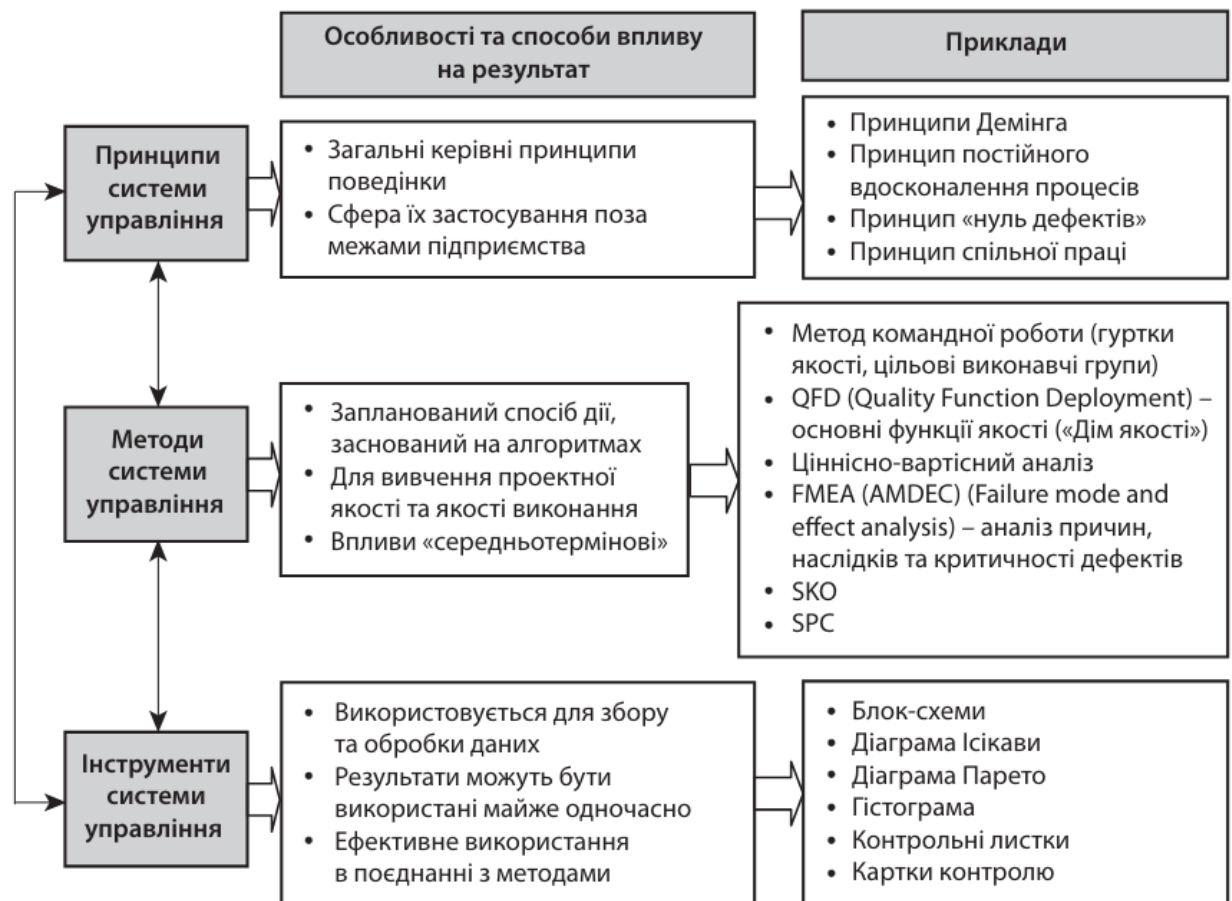


Рис. 1.3. Функціонування системи управління аграрним підприємством

Джерело: [32]

Рівень ефективності механізму прийняття управлінських рішень забезпечується наявністю всіх його елементів, які взаємодіють між собою для досягнення спільної мети. Добре налагоджений механізм формування і реалізації управлінських рішень, де кожна складова виконує свою функцію, забезпечуючи точний рух. Створення досконалого механізму прийняття управлінських рішень допомагає досягти поставлених цілей та успішно впоратися з основними завданнями, що стоять перед підприємством. Його налагодження – це не лише процес, а й мистецтво, що вимагає відповідальності, професіоналізму та уважності до деталей.

1.3. Оцінка впливу системи менеджменту на якість управлінських рішень

У сучасному менеджменті прийняття рішень виступає не просто як обов'язкова процедура, але як ключовий етап у формуванні успіху та стабільності в діяльності будь-якої організації чи бізнесу. Раціональне прийняття рішень відіграє вирішальну роль у забезпеченні оптимальних результатів та максимізації ресурсів.

Процес прийняття рішень є не лише реакцією на конкретні ситуації чи проблеми, але й системою, що перетинається з усіма аспектами управління. Він базується на аналізі інформації, оцінці ризиків та можливостей, а також на попередньому досвіді та експертному знанні. Важливо підкреслити, що процес прийняття рішень не є статичним, він постійно еволюціонує та адаптується до змін в середовищі. Процеси прийняття рішень вимагають від менеджерів не лише гнучкості та вміння приймати швидкі рішення, але й здатності до стратегічного мислення та довгострокового планування.

Аналіз якості управлінських рішень - це незамінний інструмент у сфері управління аграрним підприємством, який об'єднує наукові методи та практичні прийоми для розробки та ухвалення стратегічних рішень. Він стає важливою складовою кожного етапу вирішення проблем розвитку сільськогосподарського сектору на будь-якому рівні управління.

У контексті підготовки управлінських рішень, системний аналіз дає можливість зрозуміти складні взаємозв'язки між різними елементами системи, враховуючи їх вплив на результати, що дозволяє керівникам та аналітикам приймати обґрунтовані та ефективні рішення, спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності АПК.

Прийняття рішень визначає траєкторію розвитку будь-якої організації. Якість цього процесу визначає ефективність використання всіх ресурсів, що включають людські, матеріальні, фінансові, енергетичні та інформаційні ресурси. Кожне прийняте управлінське рішення є кроком у напрямку

досягнення стратегічних цілей організації. Якість його розробки та впровадження визначається глибиною аналізу, ретельністю планування та врахуванням усіх можливих факторів [11].

Методи прийняття рішень є фундаментом успішного управління, і вони базуються на чітких правилах. Правило прийняття рішення визначає критерії, за якими визначається оптимальність певного результату. Вони поділяються на два основних типи: один з них не використовує числові значення ймовірних результатів, тоді як інший використовує ці значення для прийняття рішень, зокрема:

1. Не використовує числові значення ймовірних результатів, може ґрунтуватися на критеріях, що відображають суб'єктивні переконання, експертні оцінки або кваліфікований досвід учасників процесу прийняття рішень, що особливо корисно у випадках, коли дані не доступні або коли важливо враховувати різноманітні аспекти, що не піддаються кількісному вимірюванню. Відносять максимаксні та мінімаксні рішення.

2. Використовує числові значення ймовірних результатів і базується на розрахунках, включаючи методи оцінки ризиків, моделі прийняття рішень та інші аналітичні підходи, що дозволяє об'єктивно оцінити ймовірні наслідки різних альтернатив і вибрати найбільш оптимальний шлях дії. Відносять, наприклад, правило оптимізації математичного очікування та правило максимальної ймовірності.

Обидва типи правил мають свої переваги і недоліки, і вибір конкретного підходу залежить від конкретної ситуації, мети та умов прийняття рішення. Але незалежно від обраного методу, важливо дотримуватися чітких правил прийняття рішень для досягнення успіху в управлінні.

Для забезпечення якості процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві важливо дотримуватися основних принципів, що лежать в основі успішного управління (рис. 1.4).

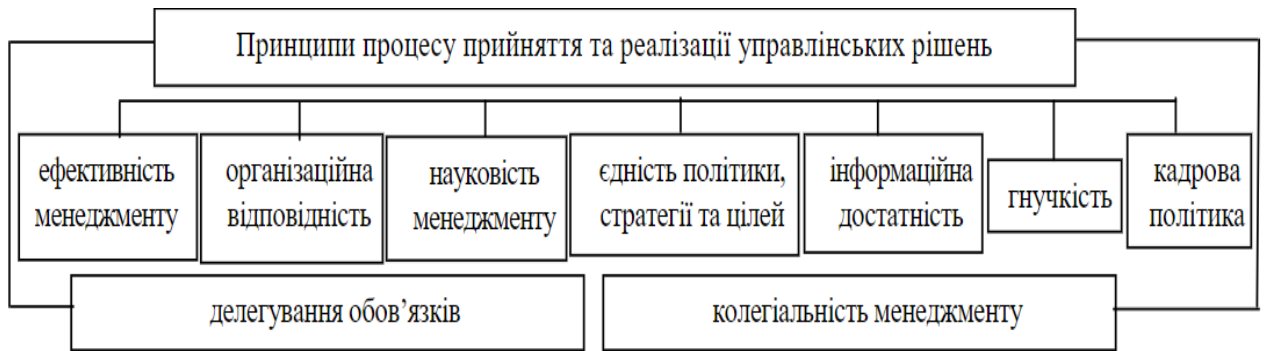


Рис. 1.4. Принципи прийняття управлінських рішень

Джерело: [27]

Перш за все, це принцип системності, який передбачає розгляд усіх аспектів ситуації та взаємозв'язку між ними. Крім того, необхідно враховувати принцип об'єктивності, який передбачає аналіз інформації без упередження та впливу особистих чи корпоративних інтересів.

Ще одним важливим принципом є прозорість, яка передбачає відкритий обмін інформацією між всіма зацікавленими сторонами. Це дозволяє зберегти довіру та підтримати відкритий діалог, що сприяє ефективному прийняттю рішень. Крім того, необхідно дотримуватися принципу відповідальності, що передбачає чітке визначення обов'язків та відповідальності за виконання прийнятих рішень.

Автор [3] вважає, що оцінка процесу прийняття та реалізації управлінських рішень має бути не лише поверхневою, але й глибокою, охоплюючи не лише загальний рівень якості, але й всі аспекти отриманих наслідків та можливостей, що вони відкривають для подальшого розвитку підприємства у майбутньому.

Під час оцінки важливо аналізувати не лише те, як ефективно були прийняті рішення, але й які конкретні результати вони принесли. Це означає дослідження впливу прийнятих рішень на функціонування підприємства, його фінансовий стан, ринкову конкурентоспроможність та інші ключові аспекти. Крім того, оцінка повинна визначити можливості, що відкриваються в результаті прийнятих рішень. Зокрема, включаючи нові можливості для

розвитку бізнесу, покращення взаємодії з клієнтами та партнерами, впровадження нових технологій та інновацій, а також інші перспективи для зростання та підвищення ефективності підприємства.

Виділити найбільш об'єктивний метод оцінки якості процесу формування та реалізації управлінських рішень на підприємстві є досить складним завданням. Аналіз літературних джерел дозволив узагальнити методи оцінки якості управлінських рішень на підприємстві (рис. 1.5).

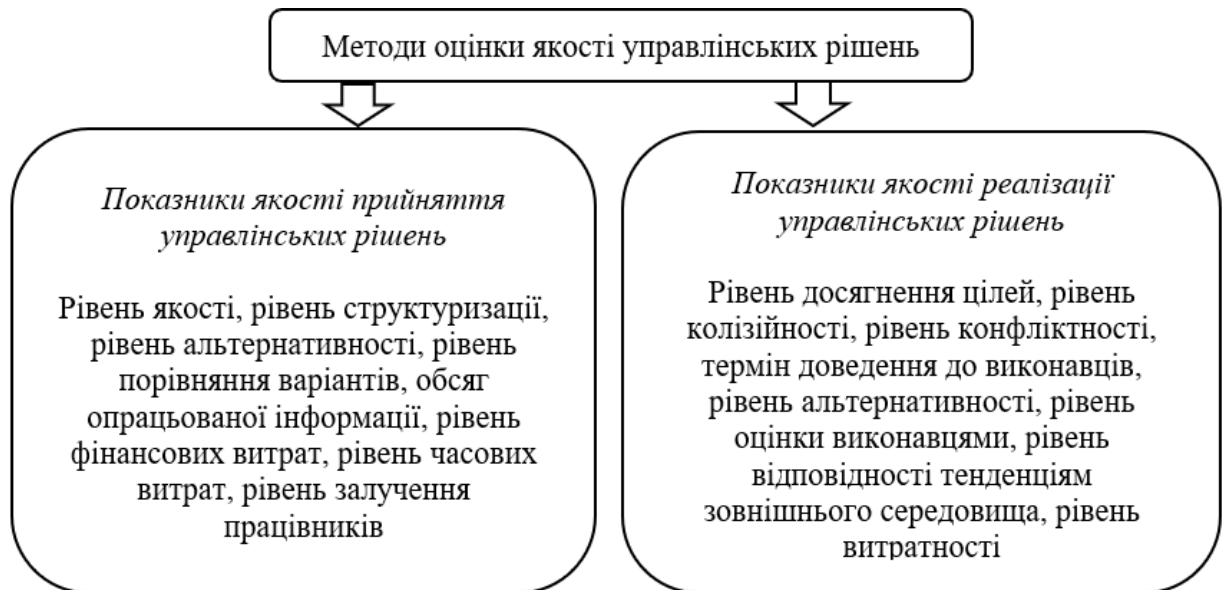


Рис. 1.5. Методи оцінки якості управлінських рішень

Джерело: [6], [21], [15]

Нарешті, важливо забезпечити постійне вдосконалення процесів та методів управління, що відповідає принципу постійного розвитку. Тільки шляхом постійного аналізу, вдосконалення та адаптації можна забезпечити ефективне управління на підприємстві.

Зважаючи на результати проведених досліджень, доцільно виокремити фактори, що ускладнюють прийняття ефективних і результативних управлінських рішень. Дані фактори можна поділити на внутрішні та зовнішні перешкоди.

До зовнішніх чинників, які можуть впливати на діяльність підприємства, відносяться кілька ключових факторів. По-перше, це невизначеність зовнішнього середовища, яка створює складнощі у

плануванні та прийнятті стратегічних рішень. По-друге, нестабільна політична та економічна ситуація як в Україні, так і за її межами, яка може впливати на ринок та умови ведення бізнесу. По-третє, невідгідні умови кредитування, що обмежують можливості підприємств залучати необхідні фінансові ресурси для розвитку. Крім того, недостатньо розвинута культура ділового спілкування та відсутність якісної і своєчасної інформації також ускладнюють ефективне управління та прийняття обґрунтованих рішень. Усі ці фактори разом створюють серйозні виклики для підприємств, які прагнуть досягти стабільності та зростання [1].

До внутрішніх перешкод, що можуть впливати на ефективність діяльності підприємства, належать кілька ключових факторів. Однією з основних проблем є низька якість розробки управлінських рішень та порушення технології їх прийняття, що може призводити до стратегічних помилок. Крім того, недостатня наукова обґрунтованість рішень та невисока питома вага колективних рішень у процесі управління також є значними перешкодами. Низький рівень комунікації, нерозвинута корпоративна культура та недостатня мотивація персоналу створюють додаткові труднощі. Важливим фактором є також неефективна система контролю, що може призводити до втрати продуктивності. Відтік кваліфікованих кадрів та обмежені ресурсні можливості підприємств значно ускладнюють їхній розвиток і зростання. Усі ці внутрішні перешкоди вимагають систематичного підходу до їх подолання для досягнення успіху на ринку [30].

Отже, забезпечення якості процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві вимагає дотримання основних принципів, серед яких системність, об'єктивність, прозорість, відповідальність та постійний розвиток. Виконання цих принципів дозволить досягти успішних результатів та забезпечити стабільний розвиток організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»

Приватне підприємство «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» - підприємство, що займається сільськогосподарською діяльністю, має статутний капітал у розмірі 1000 грн., зареєстроване та має код ЄДРПОУ - 33653374. ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» розташоване у Дніпропетровській області. Органом управління ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» є:

- вищим органом - Загальні Збори учасників;
- виконавчим органом який здійснює поточне керівництво - Директор.

Основними завданнями у діяльності ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» є: вирощування сільськогосподарських культур: зернові, олійні, технічні, овочі, фрукти тощо, забезпечення високої якості продукції за допомогою сучасних технологій обробки ґрунту, застосування добрив та захисту рослин, організація ефективного управління ресурсами підприємства: земельними ділянками, працівниками, фінансами тощо, постійне підвищення конкурентоспроможності через впровадження інноваційних методів виробництва та управління.

Метою ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» є забезпечення ефективного функціонування аграрного сектора, виробництво та збут сільськогосподарської продукції, а також розвиток інфраструктури транспортування сільськогосподарських товарів.

У регіоні загалом сприятливі ґрунтово-кліматичні умови, що створюють ідеальне середовище для розвитку сільського господарства та рослинництва. Помірний континентальний клімат з теплим літом і холодною зимою дозволяє вирощувати різноманітні культури та забезпечує належні

умови для їхнього росту та розвитку. Родючі ґрунти в цьому регіоні є ще однією перевагою для сільськогосподарської діяльності. Вони забезпечують достатній запас поживних речовин і мінералів для рослин, сприяючи їхньому здоровому росту та врожайності. Такі ґрунти створюють відмінні умови для вирощування різноманітних сільськогосподарських культур і сприяють розвитку аграрного сектору у регіоні.

Загальна вартість основних виробничих фондів ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» у 2022 року склала – 3 522,6 тис. грн. та оборотних фондів - 3023,3 тис. грн. (у тому числі готова продукція - 2020,0 тис. грн, дебіторська заборгованість за роботи, товари та послуги - 209,0 тис. грн), що відображені в бухгалтерському обліку підприємства. Загальна кількість працівників на кінець звітного періоду 2022 року складала 5 осіб.

Розглянемо основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» за останні 3 роки, які наведемо у табл. 2.1. Аналіз проведено на основі додатку А.

Таблиця 2.1

**Аналіз показників діяльності ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»
2020-2022 роки**

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2022/2020 року
Чистий дохід (тис. грн)	1423,1	1817,2	2336,6	164,19
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт і послуг), (тис. грн)	1100,2	799,9	1715,2	155,90
Чистий прибуток, (тис. грн)	201,2	887,9	431,1	214,26
Активи (тис. грн)	1115,1	5 435,2	6 405,9	574,47
Зобов'язання (тис. грн)	911,8	1 135,	1 949,6	213,82
Рентабельність, %	18	16,3	6,7	37,22

Дані табл. 2.1 свідчать, про наступні результати діяльності ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» у 2020-2022 роках:

1. Чистий дохід зростає на 164,19% протягом трьох років, що свідчить про позитивну динаміку у справлянні прибутку.

2. Собівартість реалізованої продукції також зросла відносно високо на 155,90%, що може вказувати на збільшення витрат на виробництво.

3. Чистий прибуток збільшився на 214,26%, що є вражаючим показником ефективності діяльності підприємства.

4. Активи значно збільшилися на 574,47%, що може свідчити про інтенсивний розвиток та збільшення її потенціалу.

5. Зобов'язання також зросли на 213,82%, що може вказувати на збільшення залученого капіталу для фінансування розвитку.

6. Рентабельність показників суттєво змінилися протягом трьох років, зростання рентабельності на 37,22% між 2020 і 2022 роками є дуже позитивним сигналом.

Отже, за результатами аналізу можна зробити висновок, що ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» показує стабільний розвиток, що відображається в збільшенні прибутку, активів та рентабельності. Однак важливо уважно контролювати витрати та зберігати збалансований підхід до фінансової стратегії, щоб забезпечити стійкість у майбутньому.

Динаміка основних показників діяльності ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» представлена на рис. 2.1.

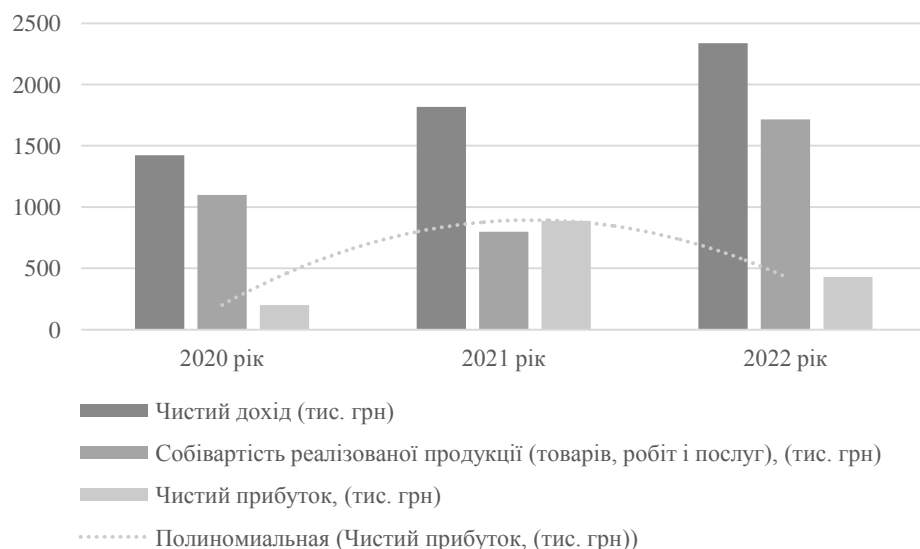


Рис. 2.1. Динаміка показників діяльності ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» за 2020-2022 роки

Для покращення фінансового стану ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» важливо приділяти увагу кільком аспектам. По-перше, необхідно уважно контролювати витрати, здійснюючи їх оптимізацію та раціоналізацію для зменшення загальних витрат. По-друге, необхідно зосередитися на підвищенні ефективності виробничих процесів, щоб збільшити продуктивність та знизити собівартість продукції.

Хоча фінансова звітність свідчить про позитивні зміни в чистому доході і чистому прибутку протягом останніх трьох років, важливо врахувати збільшення загальних витрат і собівартості реалізованої продукції. Це може вимагати уваги до контролю витрат та оптимізації виробничих процесів для підтримання прибутковості підприємства на високому рівні. Важливо вдосконалювати управління дебіторською заборгованістю, контролювати рівень зобов'язань та активів підприємства для забезпечення стійкості та ефективного функціонування. Це допоможе збалансувати фінансові потоки та забезпечити стійкий розвиток підприємства в майбутньому.

Отже, акцент на контролі витрат, підвищенні ефективності та управлінні фінансами є ключовими складовими стратегії для покращення фінансового стану і забезпечення розвитку підприємства в цілому

Наступним кроком проведемо аналіз посівних площ ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА». Загалом на підприємстві за останні роки вирощувалося чотири види продукції, зокрема: озима пшениця, кукурудза на зерно, ярий ячмінь, та соняшник (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Порівняльний аналіз посівних культур ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»
за 2020-2022 роки**

Назва культури	Посівні площі, га			2022/ 2020	Обсяги виробництва, ц			2022/ 2020
	2020	2021	2022		2020	2021	2022	
Озима пшениця	10	10	10	100	48,1	32,78	60	124,74
Кукурудза на зерно	10	10	10	100	31,0	99,6	99	319,35
Ячмінь ярий	0	10	0	0	0	52,3	40	100,00
Соняшник	37,84	37,84	37,84	100	42,16	42,16	31,71	75,21
Усього	57,84	67,84	67,84	117,29	2141,26	2247,84	2252,71	105,20

Динаміка посівних площ ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» за останні три роки на підприємстві суттєво не змінилася. Основними культурами залишаються озима пшениця, кукурудза на зерно та соняшник. Площі посіву ячменю ярого значно скоротилися, а у 2022 році цю культуру взагалі не вирощували. Обсяги виробництва озимої пшениці та кукурудзи на зерно значно зросли з 2020 року. У 2022 році було вирощено рекордні 124,74 ц озимої пшениці та 319,35 ц кукурудзи на зерно. Обсяги виробництва соняшнику залишилися на тому ж рівні з 2020 року.

Продуктивність праці з вирощування озимої пшениці та кукурудзи на зерно значно зросла з 2020 року. У 2022 році було вирощено 60,00 ц озимої пшениці та 99,00 ц кукурудзи на зерно з 1 гектара. Продуктивність праці з вирощування соняшнику залишилася на тому ж рівні з 2020 року.

Економічна ефективність вирощування озимої пшениці та кукурудзи на зерно значно зросла з 2020 року. У 2022 році валовий дохід з 1 гектара посівів озимої пшениці становив 2252,71 грн, а кукурудзи на зерно - 105,20 грн. Економічна ефективність вирощування соняшнику залишилася на тому ж рівні з 2020 року.

Динаміка обсягів виробництва продукції рослинництва ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» представлено на рис. 2.2.

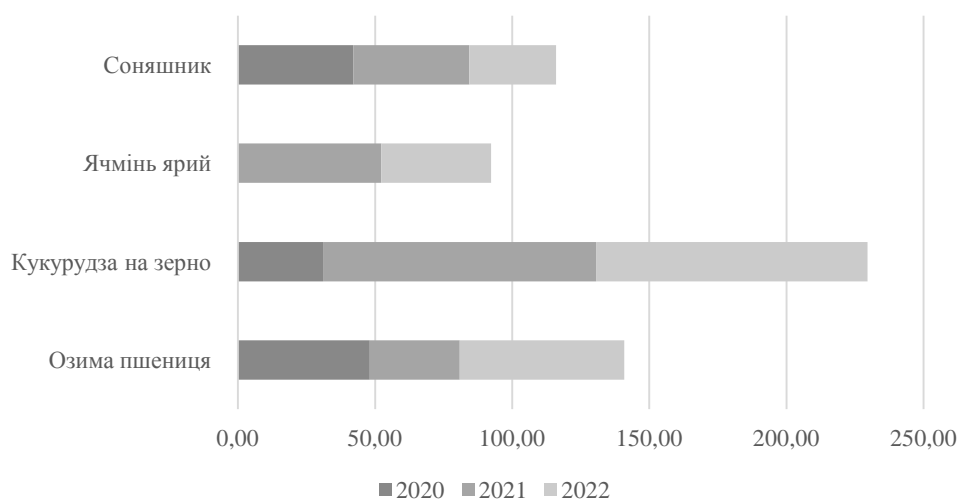


Рис. 2.2. Динаміка обсягів виробництва продукції рослинництва ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» у 2020-2022 роках

Оцінка ефективності діяльності аграрного підприємства є складним та багатоаспектним процесом, який вимагає комплексного підходу та врахування факторів, що впливають на діяльність підприємства. Загалом діяльність ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» демонструє досить непоганий рівень показників діяльності зберігаючи конкурентні позиції на ринку при цьому.

2.2. Оцінка процесу прийняття управлінських рішень ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»

Ефективність управлінських впливів на аграрне підприємство визначається на стадії попереднього прийняття рішень, коли враховуються різноманітні аспекти та взаємозв'язки між ними. На цій стадії керівництво повинне ретельно розглянути і проаналізувати всі можливі сценарії розвитку подій, враховуючи особливості сільськогосподарського сектора та конкретні умови підприємства.

Для підприємства важливо враховувати вплив, що забезпечує ефективність управлінських рішень шляхом виявлення та врахування різних факторів, таких як кліматичні умови, ринкові тенденції, доступні ресурси та технологічні можливості. Крім того, необхідно враховувати індивідуальні особливості кожного підприємства, його стратегічні цілі та корпоративну культуру.

Управлінські впливи на аграрне підприємство повинні бути спрямовані на максимізацію результативності та досягнення стратегічних цілей. Для цього необхідно постійно вдосконалювати процеси управління, впроваджувати нові технології та методи роботи, а також створювати сприятливі умови для розвитку персоналу та підтримки його мотивації.

На ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» управлінські рішення приймаються на трьох рівнях: стратегічному, тактичному та операційному.

Управлінські рішення на стратегічному рівні, які приймає керівництво ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» є ключовим елементом успішної діяльності та

досягнення поставлених цілей. На цьому рівні керівництво зосереджується на визначенні довгострокових цілей, розвитку бізнес-стратегій та прийнятті важливих стратегічних рішень.

Стратегічні рішення включають в себе такі аспекти, як розробка нових ринків збуту, вибір оптимальних культур для вирощування, планування інвестицій у виробництво та інфраструктуру, а також встановлення довгострокових партнерських відносин з постачальниками та клієнтами. Ключовими факторами успіху стратегічних рішень є глибоке розуміння ринкових тенденцій, аналіз конкурентного середовища, врахування потенційних ризиків та можливостей, а також здатність до адаптації до змін у галузі сільськогосподарського виробництва.

Управлінські рішення на тактичному рівні ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» є важливим етапом у процесі забезпечення ефективного функціонування підприємства на повсякденній основі. На цьому рівні керівництво зосереджується на вирішенні поточних завдань, оптимізації виробничих процесів та виконанні конкретних планів. Тактичні рішення включають в себе питання тактичного планування виробництва, управління запасами сировини та матеріалів, організацію робочих груп, розподіл ресурсів та контроль виконання планів. Ключовими аспектами тактичних рішень є пошук ефективних методів оптимізації виробничих процесів, забезпечення підвищення продуктивності та ефективності роботи персоналу, а також вдосконалення систем управління та контролю.

Управлінські рішення на операційному рівні ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» визначають його ефективність та конкурентоспроможність на ринку. Вони охоплюють широкий спектр питань, від планування посівної площі до контролю якості продукції. На цьому рівні вирішуються такі завдання, як оптимізація використання ресурсів, вибір оптимальних технологій, управління ризиками та забезпечення високого рівня виробництва. Через постійні зміни на ринку та умови виробництва,

управлінські рішення на операційному рівні повинні бути гнучкими та швидкими, щоб забезпечити успішну діяльність підприємства.

Поділ управлінських рішень ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» залежно від рівнів управління представлено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Управлінські рішення, що приймаються на різних рівнях управління ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»

Процеси прийняття управлінських рішень можуть бути вкрай складними та пов'язаними з різними проблемними аспектами, що потребують уважного аналізу та управління. Проблемні аспекти у процесах прийняття управлінських рішень на ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»:

1. Досить низький рівень врожайності;
2. Недостатня кількість доступної інформації або її неповнота. Недостатній обсяг даних або їх низька якість можуть призвести до прийняття неоптимальних рішень.
3. Недостатня якість аналізу, здійсненого у процесі прийняття рішень. Наприклад, неправильно враховані фактори, недостатня глибина аналізу або недостовірні прогнози можуть призвести до неправильних висновків та непродуктивних рішень.

4. Нестабільність ринкового середовища або зміни стратегічних пріоритетів, вибір оптимального рішення може бути складним завданням.

5. Проблеми у процесі комунікації та взаємодії між учасниками процесу прийняття рішень можуть також вплинути на його результативність. Недостатня обмін інформацією, конфлікти інтересів або недосконалість комунікаційних каналів можуть стати перешкодою для ефективного управлінського процесу.

Час, який витрачає менеджер ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» на прийняття рішення, є ключовим фактором, що визначає його якість та ефективність. Час може значно коливатися в залежності від різних умов та обставин:

– якщо проблема потребує негайного рішення та має потенційно серйозний вплив на бізнес, менеджеру може знадобитися більше часу для швидкого аналізу ситуації та прийняття вмотивованого рішення. В таких випадках важливо здати швидко зібрати всю необхідну інформацію та визначити найоптимальніший шлях дії.

– у випадку, коли проблема має стратегічне значення для підприємства або вимагає глибокого аналізу, менеджер може витратити значну кількість часу та зусиль на ретельне вивчення ситуації та пошук оптимального рішення. В таких ситуаціях важливо враховувати всі можливі альтернативи та можливі наслідки прийняття кожного рішення.

– якщо проблема складна та потребує докладного дослідження, аналізу альтернативних варіантів та консультацій з експертами, менеджер може витратити більше часу на збір необхідної інформації та аналітичну роботу. В таких випадках критично важливо мати чітке розуміння проблеми та шляхи її вирішення.

Отже у процесі розробки управлінських рішень, які приймають на різних рівнях управління ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА», відбувається комплексний аналіз ситуації, постановка цілей, збір та аналіз інформації, визначення альтернативних варіантів, вибір оптимального рішення та його

реалізація. Процес розробки управлінських рішень є важливим елементом успішного функціонування будь-якої організації.

На оперативному рівні, менеджери приймають рішення, що стосуються повсякденних операцій та завдань, забезпечуючи ефективну роботу підприємства. На тактичному рівні, вони планують та реалізують середньострокові завдання, що мають вплив на стратегічний розвиток. Вищі керівники на стратегічному рівні визначають загальну спрямованість організації на довгострокову перспективу, розробляють стратегії розвитку та приймають рішення, що мають великий вплив на майбутнє підприємства.

Процес розробки управлінських рішень вимагає від менеджерів аналітичних навичок, креативності, здатності до системного мислення та критичного мислення. Він є важливою складовою управлінської діяльності. Дозволяє організації адаптуватися до змін, реалізовувати стратегічні цілі та досягати успіху на ринку. Відправною точкою для розробки управлінських рішень є ретельний аналіз ситуації, а завершальним етапом - реалізація та оцінка ефективності прийнятих рішень [17].

Управлінські рішення - це складний процес, що базується на індивідуальних уявленнях та аналізі емпіричних даних. Для оптимізації цього процесу необхідно мати відповідну кваліфікацію та досвід. Тут використовуються два підходи до пізнання: дедукція та індукція. Поєднання цих методів є ключовим для прийняття зважених управлінських рішень для керівника ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА».

Узагальнення видів управлінських рішень, які приймаються на ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Управлінські рішення ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»

Тип рішення	Приклад рішення, що приймаються на досліджуваному підприємстві
Стратегічні	прогнозування прибутку, формування стратегії розвитку підприємства, рішення щодо удосконалення технологічних процесів на підприємстві, рішення щодо додаткового залучення коштів (кредит або грант)

Продовження табл. 2.3

Тактичні	рішення стосовно мінімізації витрат, рішення щодо перегляду ціни на продукцію рослинництва, визначення розміру премії працівників, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, пошук нового постачальника добрив та агрохімії, підвищення заробітної плати на підприємстві, погодження графіків відпусток,
Оперативні (поточні)	контроль за виконанням розпоряджень по підприємству, розробка наказів для прийняття оперативних рішень, пошук та підбір кадрового складу, вирішення конфліктних ситуацій на підприємстві, покращення умов роботи на підприємстві, оплата за листком непрацездатності, звільнення працівника за порушення трудової дисципліни, ремонт техніки, рішення щодо проведення корпоративних свят

Технологія прийняття управлінських рішень у контексті діяльності ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» - це складний та динамічний процес, який включає в себе використання різноманітних методів та інструментів для аналізу, планування та контролю різних аспектів виробництва та управління. Також, технологія прийняття управлінських рішень ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» поєднує в собі використання інформаційних технологій, аналітичних інструментів та систем управління ризиками для досягнення ефективності та успіху у сучасному аграрному бізнесі.

Також, для керівництва ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» зворотній зв'язок та контроль за виконанням рішень іноді залишаються на другому плані. Це може стати перешкодою для досягнення поставлених цілей та оптимізації діяльності підприємства. Однак, не зважаючи на це, процес прийняття управлінських рішень зазвичай включає всі необхідні стадії, хоча деякі з них можуть проходити більш складним шляхом.

2.3. Аналіз ефективності механізму прийняття управлінських рішень

У свою чергу, хоча зворотній зв'язок та контроль за виконанням рішень іноді можуть бути недостатніми, процес прийняття управлінських рішень все одно проходить через всі необхідні стадії, хоча може вимагати більше зусиль та уваги. Розподіл обов'язків і повноважень на різних етапах формування і

реалізації управлінських рішень на ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

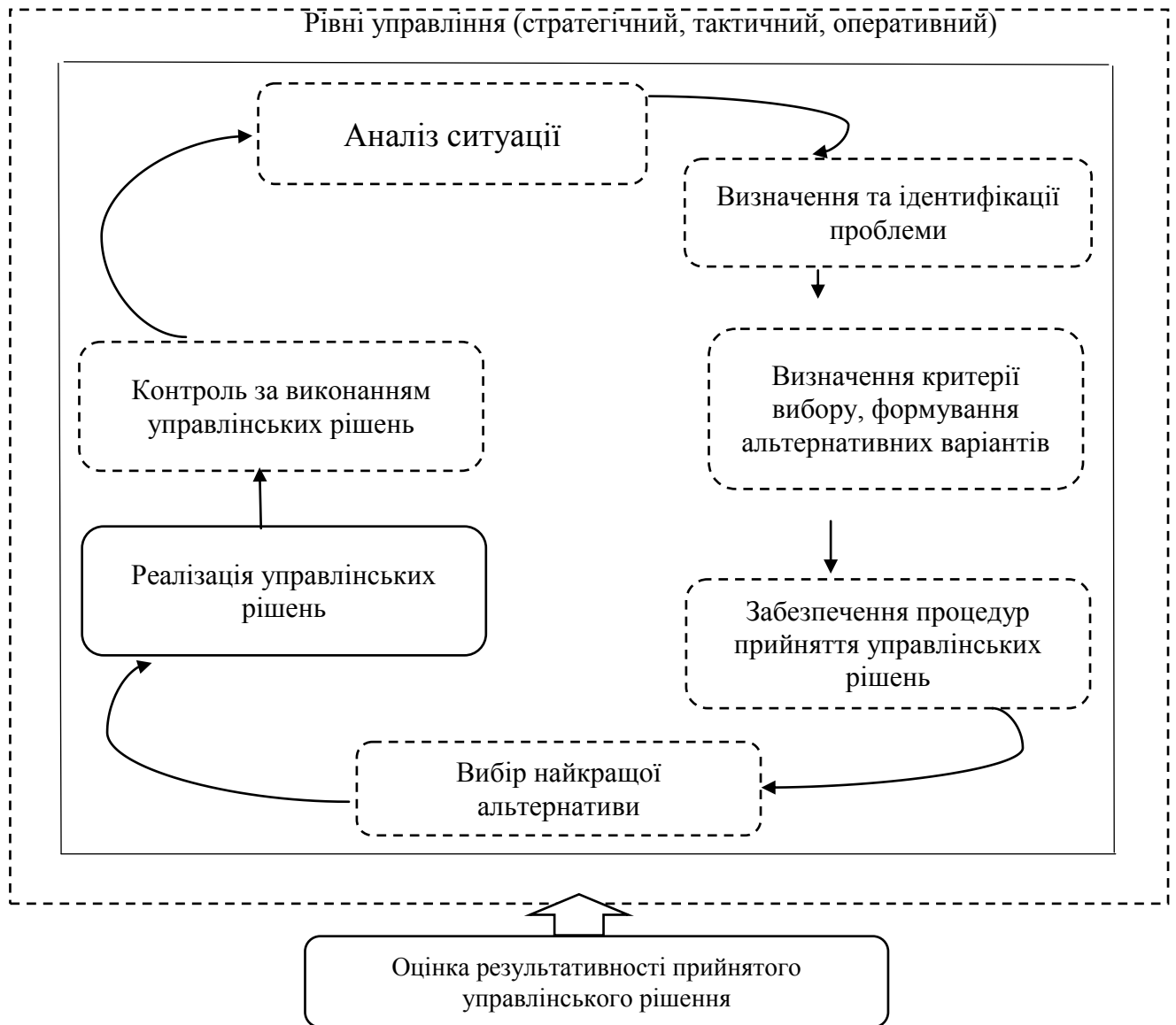
Розподіл обов'язків і повноважень на різних етапах формування і реалізації управлінських рішень на ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»

Етапи формування та реалізації управлінського рішення	Відповідальний за процес
Планування управлінського рішення	Керівник
Підготовка управлінського рішення	Керівник, менеджер
Процедури прийняття управлінського рішення	Керівник
Виконання управлінського рішення	Працівники підприємства
Контроль за виконанням управлінського рішення	Керівник

Зважаючи на сутність процесу прийняття управлінських рішень на ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА», очевидно, що керівник володіє вирішальним голосом у цій справі. Оскільки на ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» він виступає як власники та керівники підприємства одночасно, це дозволяє йому приймати ключові рішення, що впливають на діяльність підприємства у цілому. Проте, слід не забувати, про те що власник ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» може опиратися на різні джерела інформації під час процесу прийняття рішень, зокрема на дані звітності, статистичні дані, аналіз ринку, а також власний досвід та інтуїція.

Дійсно, для отримання наочного уявлення про процес прийняття управлінських рішень найбільш ефективним може бути використання схеми, що відображає його основні стадії та порядок їх проходження (рис. 2.4).

На початковому етапі збирається необхідна інформація про проблему чи ситуацію, яка потребує управлінського втручання. Далі проводиться аналіз цієї інформації, включаючи визначення ключових аспектів, факторів та можливих альтернативних шляхів дії.



Примітка: { } рівень відповідальності керівника підприємства;

▭ Рівень відповідальності працівників (виконавців) управлінських рішень.

Рис. 2.4. Механізм прийняття управлінського рішення залежно від рівнів управління та відповідальності за результат на ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»

Отже, на ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» початкова стадія рішення полягає у визначенні проблеми або цілі, яка потребує управлінського втручання. Наступним кроком є збір і аналіз інформації, яка стане основою для прийняття рішення. Наступним етапом є вибір оптимального варіанту дій. Це може вимагати врахування різних критеріїв та обговорення зі

співробітниками чи консультантами. Після цього приймається рішення та розробляється план його впровадження. Останній етап - виконання прийнятих рішень та оцінка їх результатів. Важливо встановити систему контролю за виконанням рішень та аналізувати їх вплив на бізнес.

Управлінські рішення і контроль за їх виконанням займають центральне місце в ефективному управлінні. Щоб забезпечити належний контроль, менеджери зазвичай організують облік процесу виконання окремого рішення. Однак, досить часто такий контроль здійснюється вручну, без використання автоматизованих процесів. Шляхом впровадження автоматизованих систем контролю менеджери можуть ефективніше відстежувати виконання рішень, вчасно реагувати на зміни та максимізувати результативність своєї діяльності. Зазначений підхід допомагає забезпечити високий рівень контролю та забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства.

Проведемо розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності за прийняті управлінські рішення використовуючи бальну оцінку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Розподіл обов'язків і повноважень на етапах формування
управлінських рішень щодо оновлення тракторного парку на ПП
«АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»**

Етапи процесу формування і прийняття рішень	Керівник підприємства	Бухгалтер	Менеджмент	Агроном
Планування роботи	1	2	3	4
Попередній аналіз необхідної інформації	1	3	2	4
Пошук постачальників	2	3	1	5
Складання фінансового плану	2	1	2	5
Документальне оформлення процесів	2	1	3	4
Облік операцій	2	1	4	4
Управління процесами	1	1	4	5
Контроль за виконанням	1	2	5	5

Примітка: «1» - фактична відповідальність за процеси; «2» - управління процесами; «3» - процеси консультування; «4» - допоміжні процеси у реалізації рішень; «5» - процеси інформування та потреба у зворотному зв'язку.

Проведений розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності за прийнятті управлінські рішення підтвердив у більший мірі авторитарний стиль керівництва на ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА». Тобто більшість управлінських рішень і відповідальність за них несе керівник підприємства. Тому і відповідальність за результати прийнятого рішення та його виконання є критичним елементом управлінської діяльності, оскільки вона впливає на результативність і успішність підприємства, і така відповідальність при авторитарному стилі перекладається майже повністю на керівника підприємства. Також для забезпечення ефективної відповідальності необхідно визначити види відповідальності і їх ступінь, в якій працівники відповідають перед іншими людьми або групами як всередині, так і поза підприємством.

Розподіл відповідальності між працівниками підприємства створює основу для ефективної співпраці, взаємодії та досягнення спільних цілей. Чітко визначені обов'язки та відповідальність сприяють підвищенню продуктивності та забезпечують високий рівень виконання завдань.

Також, важливо розуміти, що ефективність управлінського рішення - це не лише технологія, але й цілий життєвий цикл, що базується на технології проходження документів. Індивідуальний підхід керівництва може ефективно взаємодіяти з інформацією, швидко приймати рішення та реагувати на зміни в оточенні. Життєвий цикл документу дозволяє створити гнучку та прозору систему управління, яка сприяє розвитку та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Управління та прийняття рішень у ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» побудований на точних вхідних даних та гнучких механізмах. Входами для управління є документована інформація, яка служить фундаментом для аналізу та вирішення завдань. На шляху до успішних управлінських рішень стоять елементи внутрішньої та зовнішньої регуляторної складової, що включають в себе нормативні акти, стандарти та правила.

Співробітники ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА», що виступають як керуючі складові, разом з використанням засобів діяльності, таких як технічне та програмне забезпечення, створюють надійну систему для вирішення будь-яких завдань. Важливою частиною цього процесу є вибір співробітників для конкретних функцій, що відбувається за допомогою різних видів призначень: від прямих до організаційної структури.

На результативність механізму прийняття управлінських рішень на ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» необхідним є врахування чинників, які впливають або обумовлюють проблемні аспекти у процесі формування та реалізації управлінських рішень, а саме: раціональність структури управління підприємством, підбір кваліфікованих кадрів для роботи, сезонність виробництва продукції рослинництва, виникнення конфліктних ситуацій у колективі, авторитарний стиль керівництва.

Отже, процеси прийняття управлінських рішень у ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» відбувається за авторитарними засадами, де ключову роль відіграє особистісний фактор. Суттєвою особливістю цього процесу є те, що остаточне рішення приймає сам керівник-власник підприємства. Такий підхід ставить під сумнів об'єктивність та раціональність ухвалених рішень, оскільки вони можуть бути перенасичені особистими переконаннями чи уподобаннями керівника, також може гальмувати потенціал розвитку, оскільки він не сприяє широкому залученню експертної думки та відсутній механізм контролю за об'єктивністю прийнятих рішень. Тому, саме для підвищення ефективності управління та забезпечення стабільного розвитку підприємства може бути корисним перегляд підходів до процесу прийняття рішень, зокрема, шляхом впровадження більш колективного та об'єктивного механізму ухвалення стратегічних вирішень.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ І
ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»

3.1. Заходи щодо удосконалення системи формування та прийняття управлінських рішень аграрного підприємства

Сільське господарство стоїть на першому плані у забезпеченні продовольчої безпеки України, але його розвиток неможливий без системного підходу та державної підтримки. Ефективне використання земельних ресурсів, раціональне використання водних, енергетичних та людських ресурсів, а також належна державна підтримка є важливими складовими успіху.

Для досягнення максимальних результатів у сільському господарстві, держава має спрямовувати значні фінансові ресурси на розвиток тваринництва та рослинництва. Крім того, надання митних пільг на імпорту обладнання та транспортних засобів, яких не виробляють в Україні, сприяє модернізації галузі. Податкові пільги також можуть стимулювати розвиток аграрного сектору, залучаючи нові інвестиції та підтримуючи малі та середні сільськогосподарські підприємства [35].

Для досягнення оптимальних результатів та мінімізації ризиків у прийнятті рішень важливо враховувати всі аспекти та ризики, які можуть вплинути на діяльність організації. Процес прийняття рішень має бути детально спланованим та систематизованим. Перш за все, необхідно провести комплексний аналіз усіх можливих ризиків, що можуть виникнути внаслідок прийняття того чи іншого рішення. При цьому варто враховувати не лише зовнішні фактори, а й внутрішні особливості організації та її

стратегічні цілі. Далі важливо оптимізувати процес самого прийняття рішень, використовуючи найбільш ефективні методи та інструменти аналізу. Завершальним етапом є об'єктивне оцінювання отриманих результатів та коригування стратегії, якщо необхідно. Тільки завдяки циклу постійного вдосконалення та аналізу можна забезпечити ефективне управління ризиками та прийняття найкращих можливих рішень для успішної діяльності організації [26].

Для оцінки ефективності прийнятих управлінських рішення варто запропонувати керівництву ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» застосовувати критерії оцінки ефективності обраного рішення, зокрема:

- 1 рівень ефективності – коли 80% прийнятих управлінських рішень за результатами оцінки дали позивний вплив на діяльність підприємства;
- 2 рівень ефективності – коли 50% прийнятих управлінських рішень за результатами оцінки дали позивний вплив на діяльність підприємства;
- 3 рівень ефективності – коли 30% прийнятих управлінських рішень за результатами оцінки дали позивний вплив на діяльність підприємства.

Застосування запропонованих рівнів оцінки ефективності для оцінки ефективності майбутнього рішення дозволить забезпечити успішний розвиток ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА». Загальна ефективність майбутнього рішення може бути оцінена на основі комплексного підходу, що враховуватиме фактори, такі як фінансові показники, кількість прийнятих управлінських рішень, соціальні та екологічні аспекти. Оцінка рівня ефективності прийнятих управлінських рішень допоможе керівництву приймати обґрунтовані рішення та досягати поставлених цілей у найбільш ефективний спосіб.

Складність прийняття управлінських рішень для аграрних підприємств полягає у тому, що діяльність таких підприємств залежить від природно кліматичних чинників. А процеси виробництва не збігається з класичним поняттям робочого часу, оскільки він визначається не лише працею людини, але й природними умовами. Відповідно до цього, період виробництва для

аграрних підприємств залежить від сезонних особливостей та природних чинників, таких як клімат, ґрунт, інтенсивність опадів та інші.

Тому можна говорити про те, що більшість управлінських рішень для аграрного підприємства приймаються під впливом неконтрольованих факторів зовнішнього середовища. Тобто саме особливості сільського господарства суттєво впливають на процес організації виробництва та прийняття управлінських рішень. При прийнятті управлінських рішень важливо враховувати сезонність робіт та виробничі цикли культур. Наприклад, весняно-літні місяці можуть бути високо інтенсивними у роботі на полях, тоді як зимовий період може бути часом для підготовки до наступного сезону. Таким чином, розподіл робочого часу за місяцями та виробничими циклами визначається не лише робочим графіком, але й природними факторами та потребами виробництва. Для ефективного управління таким процесом необхідно мати чітке розуміння сезонності господарських робіт та вміло планувати ресурси відповідно до цих циклів.

У рослинництві сезонність виробництва визначається інтенсивністю та циклічністю процесу, що зумовлено особливостями кожної культури. Виробництво продукції рослинництва розподіляється на певні цикли, включаючи підготовку ґрунту до посіву, догляд за посівами та збирання урожаю. Відповідні цикли мають різну інтенсивність, залежно від стадії росту та розвитку культури. У той же час існують культури, у яких виробничі цикли можуть перекриватися, що створює необхідність в додатковому залученні ресурсів. Наприклад, кукурудза може вимагати одночасного оброблення поля та збору врожаю, що потребує більшої кількості праці та матеріальних ресурсів. Отже, для ефективного виробництва аграрного підприємства важливо мати чітке розуміння сезонності та циклічності робіт, що дозволить розподіляти ресурси та забезпечувати своєчасне та ефективне виконання усіх робіт у рослинництві [27].

Також, показники ефективності системи управління підприємством не обмежується лише співпрацею керівника та працівників на рівні прийняття

рішень та контролю їх виконання. Рівень ефективності визначається також ясністю та чіткістю взаємодії між різними рівнями управління - інституційним, управлінським та операційним. Наявність чіткого алгоритму взаємодії між цими рівнями є ключовим фактором для досягнення успіху в управлінні підприємством. Такий механізм сприяє узгодженому виконанню завдань та рішень на всіх рівнях управління, забезпечуючи оптимальну співпрацю та координацію дій. Відсутність чітко визначених взаємодій між рівнями управління може призвести до дублювання завдань, конфліктів і непорозумінь, що загрожує ефективності всієї системи управління. Тому важливо навести порядок у взаємодії між цими рівнями, щоб забезпечити гармонійне та результативне функціонування підприємства.

Комплекс заходів щодо удосконалення системи прийняття управлінських рішень ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Комплекс заходів щодо удосконалення системи прийняття управлінських рішень на ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»

Отже, удосконалення системи прийняття управлінських рішень на ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» має бути зосереджена на:

- меті розвитку комплексної системи управління підприємством для забезпечення ефективних рішень та взаємного погодження інформаційних потоків та процесів прийняття рішень;

- кадрових рішеннях необхідних для забезпечення належного рівня кваліфікації та мотивації персоналу, щоб забезпечити високу продуктивність та відповідність досягненням стратегічних цілей.

- забезпечення змін у структурі управління та організаційних рішень пов'язаних із розподілом обов'язків і відповідальності на підприємстві.

- впровадження сучасних інформаційних технологій та програмних засобів допомагає автоматизувати процеси управління та забезпечити швидкий та точний обмін інформацією між відділами підприємства.

Управлінські рішення, спрямовані на зниження ризиків, можуть бути здійснені за допомогою різних методів, які охоплюють усі аспекти управління ризиками, зокрема:

- попередження виникнення ризику, що передбачає ретельне аналізування потенційних загроз та вжиття запобіжних заходів заздалегідь.

- запобігання ризику - полягає в систематичному контролі та моніторингу ризикових ситуацій з метою їх уникнення.

- прийняття ризику - означає усвідомлене прийняття певного рівня ризику як невід'ємної частини управління.

- оптимізація ризику включає в себе пошук оптимального балансу між ризиком та можливістю отримання вигоди [37].

3.2. Підвищення рівня ефективності прийняття управлінських рішень на ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»

Оцінка ефективності діяльності підприємства - це не лише про аналіз результатів, але і про визначення впливу управлінських рішень на ці результати. Під час оцінки важливо встановити, які конкретні рішення, що були прийняті та реалізовані, призвели до позитивних або негативних наслідків для підприємства. Розуміння цього дозволяє не лише виправляти помилки, а й використовувати успішні підходи для подальшого підвищення ефективності діяльності. Такий аналіз допомагає підприємству виробляти більш обґрунтовані та стратегічні рішення, спрямовані на досягнення бажаних результатів [13].

Використовуючи методику запропоновану авторами [18], [19] проведемо оцінку якості прийнятих управлінських рішень на ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Оцінка якості реалізованих управлінських рішень на ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»

Показники	2022 р.	2023 р.	2022/2023
1.Усього прийнято управлінських рішень, од.	98	102	104,08
2.Рівень досягненості, %	121	126	104,13
3.Кількість рішень сформованих під впливом, од:	51	55	107,84
-не відповідає нормам чинного законодавства	9	10	111,11
-не відповідає цілям і стратегії підприємства	14	25	178,57
-не відповідає внутрішнім нормам і правилам	28	20	71,43
3.Загальна кількість конфліктних рішень, од	28	36	128,57
4.У середньому термін доведення прийнятих управлінських рішень до виконавців, од	3	2	66,67
5.У середньому час реалізації управлінських рішень, од	48	57	118,75
6.Кількість альтернатив у процесі реалізації управлінських рішень, од	132	167	126,52
7.Кількість управлінських рішень реалізація яких не відбулася, од	98	103	105,10

-через відмову виконувати	7	9	128,57
-виконання відбулося із запізненням	9	16	177,78
Продовження табл. 3.1			
-відповідає тенденціям зовнішнього середовища	76	81	92,21
-не відповідає тенденціям зовнішнього середовища	5	7	140,00

На ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» заплановані завдання виконувалися, а протягом 2023 року формувалися та реалізовувалися теж і додаткові цілі. Проте, у процесі реалізації виникали пені невідповідності: деякі прийняті до реалізації рішення суперечили чинним нормативним актам, цілям, стратегіям і внутрішньо-корпоративним нормам та правилам. Зазвичай ті рішення, що були прийняті доводилися до працівників для їх реалізації протягом 2–3 годин.

Слабкою стороною процесу реалізації управлінських рішень на підприємстві було те, що певна кількість прийнятих рішень не була реалізована взагалі або ж реалізована із запізненням. Відповідно, такі аспекти підкреслюють необхідність вдосконалення контролю за виконанням рішень, підвищення мотивації працівників та оптимізації внутрішніх комунікацій для забезпечення своєчасної та ефективної реалізації управлінських рішень.

Під час реалізації управлінських рішень виникають суперечливі ситуації, які потребують особливої уваги менеджерів. Певні непорозуміння можуть впливати на ефективність та результативність прийнятих рішень, тому важливо вчасно їх виявляти та аналізувати. Менеджерам слід враховувати можливі наслідки своїх дій, а також знаходити компромісні рішення, які задовольнятимуть інтереси всіх зацікавлених сторін. Так, кількість рішень, сформованих під впливом певних непорозумінь або неточностей, збільшилася на 7,84%. Зокрема, кількість рішень, що не відповідали нормам чинного законодавства, зросла на 11,11%; рішення, які не відповідали цілям і стратегії підприємства, збільшилися на 78,57%. Водночас, кількість рішень, що не відповідали внутрішнім нормам і правилам зменшення на 28,57%.

Для оцінки ефективності реалізації управлінських рішень на ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» розрахуємо наступні показники [7], [22]:

1. Рівень досягнення цілей ($K_{\text{досягнення}}$) визначаємо як відсоток від кількості рішень та відображає ступінь виконання запланованих завдань і досягнення стратегічних та операційних цілей. Високий рівень досягнення цілей свідчить про ефективність управлінських рішень, правильний вибір стратегії розвитку та успішну реалізацію планів.

$$K_{\text{досягнення}}(2022) = (0,75 \cdot 38 + 0,6 \cdot 60) / 98 = 0,6582 \approx 65,82\%$$

$$K_{\text{досягнення}}(2023) = (0,7 \cdot 40 + 0,85 \cdot 48 + 0,6 \cdot 14) / 102 = 0,7569 \approx 75,69\%$$

2. Рівень невідповідності ($P_{\text{відповідності}}$) – показник, який відображає ступінь відхилення фактичних результатів від запланованих цілей та очікувань. Високий рівень невідповідності може вказувати на проблеми в плануванні, недостатню ефективність управлінських рішень або непередбачені зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства.

$$P_{\text{відповідності}}(2022) = (9 + 14 + 28) / 98 = 0,5204 \approx 52,04\%$$

$$P_{\text{відповідності}}(2023) = (10 + 25 + 20) / 102 = 0,5392 \approx 53,92\%$$

3. Рівень конфліктності ($P_{\text{конфліктності}}$) є показником, який відображає частоту та інтенсивність суперечок та незгод між членами команди під час обговорення та ухвалення важливих рішень. Високий рівень конфліктності може свідчити про проблеми в комунікаціях, різні погляди на стратегію розвитку або недостатню координацію між підрозділами. Низький рівень конфліктності, навпаки, може вказувати на ефективну співпрацю, спільне розуміння цілей і згуртованість колективу.

$$P_{\text{конфліктності}}(2022) = 28 / 98 = 0,2857 \approx 28,57\%$$

$$P_{\text{конфліктності}}(2023) = 36 / 102 = 0,3529 \approx 35,29\%$$

4. Рівень альтернативності ($P_{\text{альтернативності}}$) є показником, що відображає кількість і різноманітність варіантів, які розглядаються перед ухваленням остаточного рішення. Високий рівень альтернативності свідчить про гнучкість і відкритість організації до різних підходів, що дозволяє знаходити

оптимальні рішення та адаптуватися до змінних умов ринку. Розгляд альтернатив сприяє виявленню креативних ідей, зниженню ризиків і підвищенню якості прийнятих рішень.

$$P_{\text{альтернативності}}(2022) = 132/98 = 1,3469 \approx 134,69\%$$

$$P_{\text{альтернативності}}(2023) = 167/102 = 1,6773 \approx 167,73\%$$

5. Рівень оцінки виконавцями ($P_{\text{оцінки виконання}}$) є показником, що відображає, наскільки працівники, які відповідають за реалізацію прийнятих рішень, вважають їх обґрунтованими, ефективними та досяжними.

$$P_{\text{оцінки виконання}}(2022) = 7/98 = 0,0714 \approx 7,14\%$$

$$P_{\text{оцінки виконання}}(2023) = 9/102 = 0,0882 \approx 8,82\%$$

6. Рівень швидкості доведення до виконавців ($P_{\text{доведення рішення}}$) є показником ефективності внутрішньої комунікації на підприємстві. Висока швидкість передачі рішень дозволяє швидко реагувати на зміни, швидко реалізовувати нові стратегії та плани, а також забезпечує гнучкість

$$P_{\text{доведення рішення}}(2022) = (7+9)/98 = 0,1693 \approx 16,93\%$$

$$P_{\text{доведення рішення}}(2023) = (9+16)/102 = 0,2451 \approx 24,51\%$$

Результати оцінки якості процесу прийняття управлінських рішень на ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати оцінки якості процесу прийняття управлінських рішень на ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»

Показники	2022 рік	2023 рік	2023/2022, %
1.Рівень досягнення цілей	65,82	75,69	115,00
2.Рівень невідповідності	52,04	53,92	103,61
3.Рівень конфліктності	28,57	35,29	123,53
4.Рівень альтернативності	134,69	163,73	121,55
5.Рівень оцінки виконавцями	7,14	8,82	123,53
6.Швидкість доведення до виконавців	16,33	24,51	150,12
7.Рівень відповідності тенденціям зовнішнього середовища	78,57	69,61	88,59

Результати оцінки якості процесу прийняття управлінських рішень на ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» (табл. 3.2) демонструють суттєві покращення в багатьох аспектах. Попри це, незначне збільшення рівня невідповідності вказує на необхідність подальшого вдосконалення процесів контролю та коригування. Рівень досягнення цілей показує зростання на 15%. Незначне зростання рівня невідповідності (3,61%) лише потребує уваги для виявлення та усунення причин. Зростання рівня альтернативності на 21,55% показує, що кількість розглянутих варіантів під час прийняття рішень зросла та може позитивно вплинути на якість остаточних рішень.

Суттєве покращення швидкості доведення рішень до виконавців підкреслює ефективність внутрішньої комунікації та здатність оперативно реагувати на виклики. Однак, зниження рівня відповідності тенденціям зовнішнього середовища вимагає уваги до стратегічного планування та адаптації до ринкових умов. Рівень відповідності тенденціям зовнішнього середовища знизився з 78,57% до 69,61%, що складає зменшення на 11,41% та вказує на погіршення здатності підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що може вимагати перегляду стратегічних підходів.

Загалом, результати оцінки якості процесу прийняття управлінських рішень показують позитивні зміни та прогрес, проте потребують постійного моніторингу та вдосконалення для підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Проведена оцінка якості процесів прийняття та реалізації управлінських рішень ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» виявила, що підприємство протягом аналізованого періоду демонструвало достатній рівень ефективності у процесі прийняття рішень та задовільний рівень у їх реалізації. Так, незважаючи на загальну ефективність ухвалення рішень, існує потенціал для покращення у сфері їх виконання. Такі результати вказують на необхідність зосередження уваги на вдосконаленні механізмів

реалізації управлінських рішень для досягнення більш високої ефективності діяльності підприємства.

Використовуючи метод середньозваженої та індексний метод визначимо індекс якості прийняття управлінських рішень за 2022 та 2023 роки на ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА», зокрема:

$$I_{\text{якості реал рішень}} (2022) = (65,82+52,04+28,57+34,69+7,14+16,33+78,57)/7 = 40,45\%$$

$$I_{\text{якості реал рішень}} (2023) = (75,69+53,92+35,29+63,73+8,82+24,51+69,61)/7 = 47,37\%$$

Тобто, індекс якості прийнятих і реалізованих управлінських рішень на ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» показує, що у 2022-2023 роках характеризується як на досить непоганому рівні відповідно складаючи 40,45% та 47,37%.

Ключовим показником успішності управлінської діяльності підприємства є ефективність, яка досягається завдяки прийняттю та реалізації управлінських рішень. Даний процес є творчим, оскільки включає вибір серед альтернативних варіантів менеджерами та персоналом для досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. Важливим аспектом є здатність знаходити оптимальні рішення, які сприятимуть довгостроковому зростанню та процвітанню підприємства [36].

Існує тісний взаємозв'язок між якістю процесів прийняття рішень і чистим прибутком підприємства. Високоякісні управлінські рішення, що ґрунтуються на ретельному аналізі та стратегічному плануванні, сприяють підвищенню ефективності операцій та оптимізації ресурсів. У свою чергу, позитивно впливає на фінансові показники компанії, зокрема на зростання чистого прибутку. Саме постійне удосконалення процесів прийняття рішень є ключовим фактором для досягнення фінансової стабільності та успіху підприємства.

На основі побудованої точкової діаграми з лінією тренду та розрахованого коефіцієнта детермінації визначимо вплив на чистий прибуток ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» отриманий за останні три роки (Y) змінних величин: рівня досягненості цілей (x_1), рівня невідповідності (x_2) та рівня конфліктності (x_3).

Рівень залежності між чистим прибутком та рівнем досягнення цілей (x_1) ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» представлено на рис. 3.2.

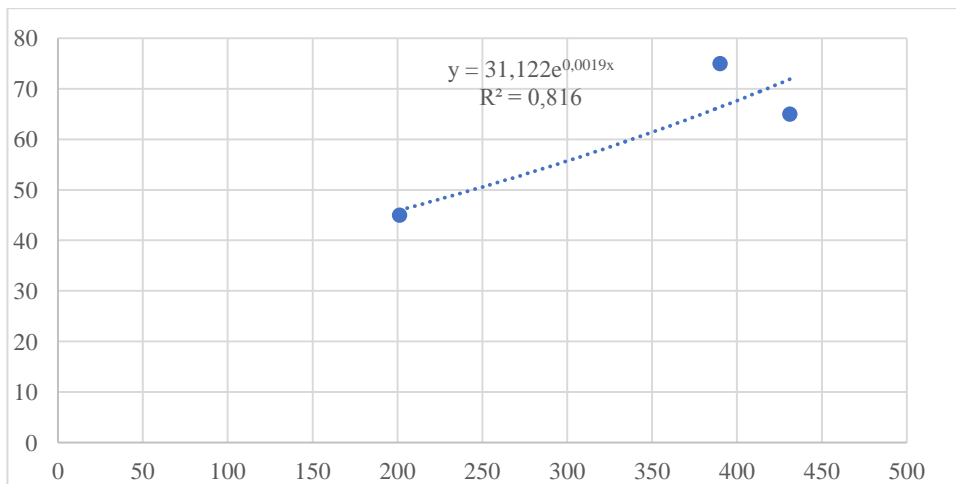


Рис. 3.2. Рівень залежності між чистим прибутком та рівнем досягнення цілей ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»

Тобто, $R^2 = 0,816$ показує, що рівень чистого прибутку на 81,6% залежить від рівня досягнення цілей, і лише 19% - це вплив інших факторів, які не включені до моделі розрахунків.

Рівень залежності між чистим прибутком та рівнем невідповідності (x_2) ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» представлено на рис. 3.3.

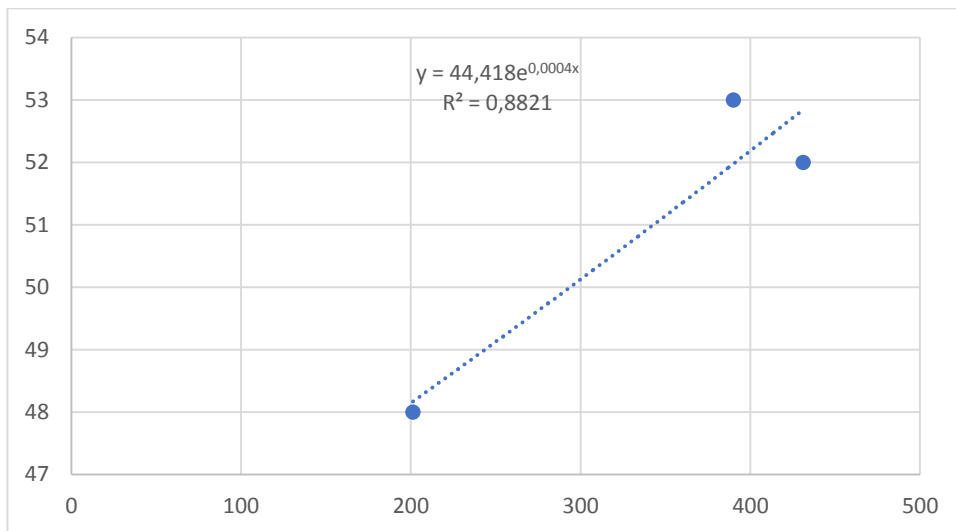


Рис. 3.3. Рівень залежності між чистим прибутком та рівнем невідповідності ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»

Тобто, $R^2 = 0882$ показує, що рівень чистого прибутку на 88,2% залежить від рівня невідповідності рішень, і лише 12% - це вплив інших факторів, які не включені до моделі розрахунків.

Рівень залежності між чистим прибутком та рівнем конфліктності (x_3) ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» представлено на рис. 3.4.

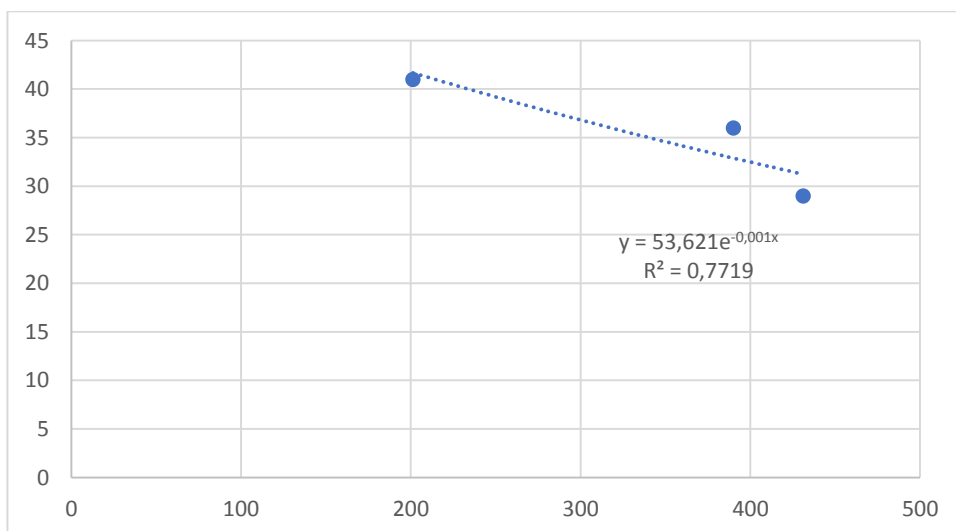


Рис. 3.4. Рівень залежності між чистим прибутком та рівнем конфліктності ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»

Тобто, $R^2 = 0,772$ показує, що рівень чистого прибутку на 77,2% залежить від рівня досягнення цілей, і лише 13% - це вплив інших факторів, які не включені до моделі розрахунків.

Дослідження виявили, що для ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» оптимальна лінія тренду демонструє найвищу залежність розміру чистого прибутку від рівня невідповідності управлінських рішень. Значення R^2 , які наближаються до 1, свідчать про високий рівень відповідності тренду фактичним даним. Загалом було встановлено, що рівень прибутковості суттєво залежить від якості процесів прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві, що підкреслює важливість ефективного управління для досягнення високих фінансових результатів.

Як бачимо, протягом останніх двох років рівень якості процесу прийняття і реалізації управлінських рішень на підприємстві залишався стабільним. Відповідно, це свідчить, що менеджери та персонал вчасно і ефективно ухвалювали рішення, а в більшості випадків також успішно їх реалізовували. Завдяки цьому підприємству вдалося досягати поставлених цілей на достатньому рівні, що свідчить про злагоджену та професійну роботу працівників на ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА».

Отже, для підвищення ефективності управління підприємством включає низку важливих заходів, спрямованих на вдосконалення управлінських процесів:

1. Одним із ключових аспектів є покращення якості саме розробки і прийняття управлінського рішення через модернізацію методів управлінської діяльності.
2. Важливим є оновлення внутрішньої системи комунікацій, що сприяє більш ефективній взаємодії між працівниками.
3. Покращення теоретичної підготовки кадрового складу, а також формування готовності до самоосвіти і саморозвитку є критично важливими для забезпечення високого рівня професійної компетентності.

4. Організація ефективної інформаційної системи управління допомагає у прийнятті обґрунтованих рішень, а розробка і впровадження дієвої системи контролю та мотивації персоналу сприяють досягненню поставлених цілей.

Удосконалення процесів прийняття управлінського рішення і підвищення його якості при прийнятті можливе завдяки впровадженню наукового підходу та інноваційних методів прийняття рішень. Модель є відображенням системи або концепції об'єкта. Керівникам необхідно застосовувати моделі через складність організаційних структур, неможливість проведення експериментів у реальному світі та потребу прогнозувати майбутнє. Використання моделей дозволяє детально аналізувати ситуацію, оцінювати різні сценарії та приймати обґрунтовані рішення, що сприяє ефективному управлінню та стійкому розвитку організації.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Проведені дослідження у кваліфікаційній роботі дозволили зробити наступні висновки щодо формування управлінських рішень та їх впровадження у діяльність ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»:

1. Прийняття управлінських рішень є невід'ємною частиною будь-якої управлінської діяльності, оскільки це визначає кінцевий результат роботи менеджера. Управлінське рішення є не лише процесом вирішення проблем, але і стратегічним напрямком розвитку, спрямованим на досягнення цілей організації та забезпечення її успішного функціонування. Для успішного прийняття управлінського рішення важливо ретельно планувати кожен етап,

враховуючи специфіку ситуації та використовуючи необхідні інструменти та методи.

2. Аналіз якості управлінських рішень - це незамінний інструмент у сфері управління аграрним підприємством, який об'єднує наукові методи та практичні прийоми для розробки та ухвалення стратегічних рішень. Рівень ефективності механізму прийняття управлінських рішень забезпечується наявністю всіх його елементів, які взаємодіють між собою.

3. Основними завданнями у діяльності ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» є: вирощування сільськогосподарських культур: зернові, олійні, технічні, овочі, фрукти тощо, забезпечення високої якості продукції за допомогою сучасних технологій обробки ґрунту, застосування добрив та захисту рослин.

4. За результатами аналізу можна зробити висновок, що діяльність ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» є стабільною, що відображається в збільшенні прибутку, активів та рентабельності.

5. На ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» управлінські рішення приймаються на трьох рівнях: стратегічному, тактичному та операційному. У процесі розробки управлінських рішень, які приймаються на різних рівнях управління ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА», відбувається аналіз ситуації, постановка цілей, збір та аналіз інформації, визначення альтернативних варіантів, вибір оптимального рішення та його реалізація.

6. Зважаючи на сутність процесу прийняття управлінських рішень на ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА», очевидно, що керівник володіє вирішальним голосом у цій справі. Проведений розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності за прийняті управлінські рішення підтвердив у більшій мірі авторитарний стиль керівництва на ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА». Тобто більшість управлінських рішень і відповідальність за них несе керівник підприємства. Тому, саме для підвищення ефективності управління підприємством важливим є перегляд підходів до процесу прийняття рішень, зокрема, шляхом впровадження більш колективного та об'єктивного механізму ухвалення стратегічних рішень.

7. Для оцінки ефективності прийнятих управлінських рішення варто запропонувати керівництву ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» застосовувати критерії оцінки ефективності обраного рішення.

8. Складність прийняття управлінських рішень для аграрних підприємств полягає також і у тому, що діяльність таких підприємств залежить від природно кліматичних чинників. Більшість управлінських рішень для аграрного підприємства приймаються під впливом неконтрольованих факторів зовнішнього середовища.

9. Проведена оцінка якості процесів формування і реалізації управлінських рішень ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» виявила, що підприємство протягом 2023 року демонструвало достатній рівень ефективності у процесі прийняття рішень та задовільний рівень у їх реалізації. Результати оцінки якості процесу прийняття управлінських рішень показують позитивні зміни та прогрес, проте потребують постійного моніторингу та вдосконалення для підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проведений кореляційний аналіз показав найбільш тісний зв'язок між чистим прибутком та рівнем невідповідності управлінського рішення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова Л. М. Оцінювання ефективності управлінських рішень. Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. Харків: ХНАДУ, 2018. Вип. 23. С. 50–59.
2. Бакуменко В. Д. Державно-управлінські рішення: навч. посібн. Київ: ВПЦ АМУ. 2012. 344с.
3. Балабанюк Ж. М. Методичні підходи до оцінки ефективності рішень з руху персоналу організації. *Економіка та держава*. 2011. №9. С. 42-45
4. Виговський В. Г. Ризик як економічна категорія: систематизація наукових підходів та уточнення змісту. *Вісник Житомирського державного*

технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2015. №9 1. С. 201-209

5. Віхляєва С.І., Федяй В.І. Шляхи оптимізації управлінських рішень підприємства в умовах ризику та невизначеності. *Вісник Національного технічного університету. 2012. Вип. 67. С. 143-147*

6. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Харків: ХНЕУ. 2007. 400 с.

7. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Харків: ХНЕУ. 2007. 400 с.

8. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки. *Формування ринкових відносин в Україні: збірник наук. праць. Вип. 2 (33). Київ, 2018. С. 94-97.*

9. Гріфін Р. Основи менеджменту: підручник для студ. екон. спец. Львів: БаК, 2001. 605 с.

10. Груб'як С.В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. Київ, 2017. 204 с.

11. Економічний аналіз: навч. посіб. / за ред. проф. Ф. Ф. Бутинця. Житомир: ПП «Рута», 2012. 680 с.

12. Євтушенко О.Н. Управлінське рішення: сутність та характерні риси. *Наукові праці. Державне управління. 2014. Вип.237. том 249 URL: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/naukpraci/govermgmt/2014/249-237-8.pdf>*

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

14. Квасницька, Р. С., Дерикот О.М. Проблемні елементи прийняття управлінських рішень на промислових підприємствах України. *Формування ринкової економіки. 2012. С. 195-205*

15. Корецька Н.І. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві. *Економічний форум*. 2021 URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/208/195
16. Корецька Н.І. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві. *Економічний форум*. 2021. Том 2, №1. С. 88-100. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-11>
17. Краснокутська Н. Інноваційний менеджмент / Н.В. Краснокутська. Київ: КНЕУ, 2003. 504 с.
18. Мала Н. Т., Проник І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. Львів. 2014. С. 345–351.
19. Мала Н.Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2007. № 605. С. 20-24
20. Олійниченко О. М. Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення». *Наукові праці НУХТ*. 2007. №21. С. 79-80.
21. Приходченко Л. Ефективність державного управління: критерії і підходи до оцінювання / Л. Приходченко // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. – Вип. 3 (15). – Х. : Магістр, 2006. – С. 139- 146.
22. Подольчак Н. Ю. Оцінювання рівня соціально-економічної ефективності систем менеджменту підприємств шляхом застосування локальних показників. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. №682. 2010. С. 106–115.
23. Політило М. П. Методика інтегрального оцінювання управлінських рішень в системі управління інноваційним розвитком суб'єктів кооперування. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1778>
24. Помазун О.М. Особливості прийняття рішень із управління бізнес-процесів підприємства. *Інструменти регулювання національної економіки в умовах сучасних глобальних викликів: матеріали Міжнар. наук.-пркт. конференції (Хмельницький, 8-10 жовт. 2015 р.)*. Хмельницький: ХНУ, 2015. С. 64-66.

25. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: навч. посібн. Київ: Атіка. 2008. 240 с.
26. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / за ред. Ю. Петруні. 311 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
27. Родіна О., Красножон К. Ключові аспекти прийняття управлінських рішень. Фінанси, банківська система та страхування в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку в кризовій економіці: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції 4-5 березня 2024 р.: Дніпро: ДДАЕУ, 2024. 258 с. (с. 134-136)
28. Скрипник С.В., Франчук І.Б., Шепель І.В. (2020). Особливості автоматизації обліку підприємств в сучасних умовах. *Економіка та держава*. №10. С. 39-45.
29. Снітчук М. О. Підготовка та прийняття управлінських рішень. URL: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4PUs9CHMaSUI:cpk.org.ua/files/pidgotovka_ta%2520priynattia.doc+&cd=8&hl=ru&ct=clnk&gl=ua
30. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О. Б., Шведа Н. М. – Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
31. Технології прийняття управлінських рішень: монографія / За заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової. Харків: «Діса плюс», 2023. 430 с.
32. Фостолович В. А. Особливості формування сучасних систем управління у сільськогосподарських підприємствах з інтегрованою системою екологічного менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2016. № 5. С. 222–228
33. Шегда А. В. Менеджмент : навчальний посібник. Київ: «Знання», 2002. 583 с.
34. Ясінська А.І. Проблеми та перспективи електронного документообігу в умовах цифрової трансформації. *Молодий вчений*. 2022. №11(111). С. 128-134.
35. Harvard Business Publishing. URL: <https://hbr.org/2017/07/being-theboss-in-brussels-boston-and-beijing>

36. McKinsey & Company. URL:
<https://www.mckinsey.com/businessfunctions/people-and-organizational-performance/our-insights/decision-making-in-the-age-of-urgency>

37. Wilcox J. Communication Creatively in Conflict Situation / J. Wilcox, E. Wilcox, K. Cowan // Management Solution. – 1986. – October. – P. 18–24.

ДОДАТКИ

Фінансова звітність малого підприємства

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	3 382.60	3 196.40
первісна вартість	1011	4 169.80	4 355.80
знос	1012	787.20	1 159.40
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	3 382.60	3 196.40
II. Оборотні активи Запаси:	1100	2 560.10	2 116.90
у тому числі готова продукція	1103	2 020.00	1 272.40
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	209.00	219.50
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	26.10	8.10
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9.30	56.60
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	40.00	204.30
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	178.80	144.90
Усього за розділом II	1195	3 023.30	2 750.30
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	6 405.90	5 946.70

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	1.00
Додатковий капітал	1410	2 645.40	2 454.10
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 584.70	1 973.90
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	4 231.10	4 429.00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	225.20	337.90
Короткострокові кредити банків	1600	1 000.00	575.80
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	169.00	291.90
товари, роботи, послуги	1615	298.80	20.80
розрахунками з бюджетом	1620	5.00	
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	476.80	291.30
Усього за розділом III	1695	1 949.60	1 179.80
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	6 405.90	5 946.70

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 899.30	2 336.60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 447.20	1 715.20
Інші операційні доходи	2120		0.00
Інші операційні витрати	2180	281.00	141.20
Інші доходи	2240	191.30	0.00
Інші витрати	2270		49.10
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	4 090.60	2 336.60
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	3 728.20	1 905.50
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	362.40	431.10
Податок на прибуток	2300		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	362.40	431.10