

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ В
ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.н.держ.упр., проф.**
_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
«___» _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ»**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Артем НОСАНЬ

**Науковий керівник,
Д.держ.упр., професор**

Наталія БОНДАРЧУК

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Зав. кафедри менеджменту, публічного
управління та адміністрування**

д.н.держ.упр., проф.

_____ **Наталья БОНДАРЧУК**

«_____» _____ **2024 р.**

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Носаню Артему Олександровичу

1. **Тема роботи:** «Удосконалення розробки та реалізації управлінських рішень на підприємстві».

Науковий керівник: Бондарчук Наталія Володимирівна, д.держ.упр., проф..
затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 2024 р. № _____.

2. **Термін подання здобувачем роботи:** «__» _____ 2024 р

3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти, документи, які регламентують діяльність підприємства.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)**

1. Теоретичні основи прийняття управлінських рішень на підприємстві. 2. Сучасний стан економічного розвитку підприємства та ефективність прийняття управлінських рішень. 3. Напрями удосконалення розробки та реалізації управлінських рішень на підприємстві. 4. Висновки і пропозиції

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

1. Схема управлінського рішення. 2. Функції управління. 3. Дерево рішень. 4. Етапи методу Дельфі. 5. Види управлінських рішень. 6. Схема управління ризиками. 7. Етапи прийняття рішень. 8. Стиль управління керівництвом ТОВ «Колос». 9. Прийняття рішень за функціональною спрямованістю в ТОВ «Колос»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка*
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2023 року	<i>Виконано</i>
2.	Робота над розділом 1 «Теоретичні основи прийняття управлінських рішень на підприємстві»	Вересень - листопад 2023 року	<i>Виконано</i>
3.	Дослідження в рамках Розділу 2 «Сучасний стан економічного розвитку підприємства та ефективність прийняття управлінських рішень».	Грудень 2023 року – лютий 2024 року	<i>Виконано</i>
4.	Розробка напрямів удосконалення розробки та реалізації управлінських рішень на підприємстві	Березень – квітень 2024 року	<i>Виконано</i>
5.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2024 року	<i>Виконано</i>
6.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2024 року	<i>Виконано</i>

Здобувач вищої освіти _____

(підпис)

Артем НОСАНЬ

Науковий керівник роботи _____

(підпис)

Наталія БОНДАРЧУК

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Управлінські рішення: поняття, значення	7
1.2. Методи прийняття управлінських рішень на підприємстві	13
1.3. Чинники, що впливають на прийняття управлінських рішень	18
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	23
2.2. Оцінка ефективності прийнятих управлінських рішень на підприємстві	29
2.3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	42
3.1. Розробка та реалізація управлінських рішень, пов'язаних із управлінням постачальниками	42
3.2. Стратегічні напрями удосконалення розробки та реалізації управлінських рішень на підприємстві	49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	54
СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища, де зміни відбуваються швидко і непередбачувано, удосконалення процесів розробки та реалізації управлінських рішень стає все більш важливим завданням для підприємств. Є кілька ключових причин, чому ця тема є надзвичайно актуальною.

По-перше, ефективне управління допомагає підвищити конкурентоспроможність підприємства. Сучасний ринок характеризується високою конкуренцією. Відповідно ті підприємства, які можуть швидко та правильно приймати управлінські рішення, мають значні переваги. Це дозволяє не лише реагувати на виклики, але й випереджати конкурентів, займати нові ринкові ніші та задовольняти потреби клієнтів.

По-друге, зміни в економічному та політичному середовищі створюють нові виклики для бізнесу. Економічні кризи, політична нестабільність, глобалізація та регіональні конфлікти роблять умови для ведення бізнесу непередбачуваними. Лише підприємства з ефективною системою управління можуть успішно адаптуватися до таких змін і забезпечити стабільний розвиток.

По-третє, стрімкий розвиток технологій вимагає від підприємств постійного оновлення своїх процесів та інструментів управління. Сучасні інформаційні технології, автоматизація процесів, використання великих даних та штучного інтелекту стають критичними для прийняття своєчасних та обґрунтованих рішень.

По-четверте, ефективне управління дозволяє оптимізувати використання ресурсів, знизити витрати та підвищити продуктивність. В умовах обмежених ресурсів та зростання витрат на сировину, енергію та робочу силу, підприємства повинні знаходити способи максимізувати вихід з кожної вкладеної одиниці ресурсу.

Окрім того, соціальні та екологічні вимоги стають все більш важливими для бізнесу. Суспільство все більше уваги приділяє екологічній відповідальності та соціальній справедливості. Підприємства повинні враховувати ці фактори у своїй діяльності, що вимагає прийняття складних управлінських рішень для відповідності екологічним стандартам та забезпечення стійкого розвитку.

Нарешті, залучення працівників до процесу прийняття рішень підвищує їх мотивацію та продуктивність. Сучасні управлінські підходи акцентують увагу на командній роботі та участі всіх рівнів персоналу в управлінні, що сприяє кращому розумінню цілей підприємства та підвищенню ефективності реалізації управлінських рішень.

Питання розробки та прийняття управлінських рішень в своїх працях розкривало багато вчених-економістів, серед яких можна згадати наступних: М.О. Волобуєва, Я.С. Клейнера, І.Б. Олексіва, В.С. Пономаренка, В.М. Приймака, Н.А. Хруща. Зокрема, методи та технології розробки управлінських рішень досліджені в працях К.В. Балдіна, В.І. Варфоломєєва, С.М. Воробйова, Е.П. Істоміна. Значний внесок у дослідження ефективності управлінських рішень зробили А.М. Асаул, І.Б. Гевко, Ю.Є. Петруня та інші науковці.

Отже, удосконалення розробки та реалізації управлінських рішень є надзвичайно актуальним завданням для підприємств, яке дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними, ефективно використовувати ресурси та відповідати сучасним вимогам ринку та суспільства. Це вимагає формування у менеджерів навичок аналізу та розробки управлінських рішень.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення розробки та реалізації управлінських рішень на сільськогосподарському підприємстві.

Відповідно, **завданнями кваліфікаційної роботи** є:

- дослідити теоретичні основи управлінського рішення, їх

класифікацію;

- визначити чинники, які впливають на управлінські рішення;
- дослідити сучасний стан економічного розвитку підприємства та оцінити ефективність прийнятих управлінських рішень на підприємстві;
- запропонувати напрями удосконалення розробки та реалізації управлінських рішень на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес розробки та реалізації управлінських рішень на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти удосконалення розробки та реалізації управлінських рішень на підприємстві.

Методи, які використовувались в роботі: загальнонаукові методи, аналізу, синтезу, стратегічні методи дослідження з використанням інструменту SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця БКГ.

Інформаційна база, яка була використана в кваліфікаційній роботі. В роботі використано нормативні документи, публікації вчених економістів, періодична та навчальна література, а також фінансова звітність підприємства.

Практичне значення одержаних визначається можливістю використання одержаних результатів при вдосконаленні комерційної діяльності сільськогосподарського підприємстві, а також при плануванні та розробленні стратегії на підприємстві.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Управлінські рішення: поняття, значення

Управлінське рішення – це самостійний управлінський акт [28].

Фактично під рішенням розуміється вибір альтернативи у процесі реалізації основних функцій управління [8].

Щоб розкрити поняття «рішення» та «управлінське рішення» дамо більш повну характеристику кожному з визначень. Особа, яка приймає рішення (ОПР) – суб'єкт рішення (менеджер), наділений певними повноваженнями та несе відповідальність за наслідки прийнятого та реалізованого управлінського рішення [6].

Під управлінським рішенням, перш за все, слід розуміти: «творчий та вольовий вплив суб'єкта управління, який ґрунтується на знанні об'єктивних законів функціонування керованої системи та аналізі управлінської інформації про її стан, спрямований на досягнення поставленої мети» [21].

На думку авторів [36] управлінське рішення – це: «Результат творчого аналізу проблемної ситуації, що проводиться з певною метою, вибір шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності до мети системи менеджменту» [36].

Колектив авторів вважає, що управлінське рішення – це: «вольовий акт втручання суб'єкта управління у діяльність організації з метою забезпечення координуючого впливу на об'єкт управління для досягнення цілей організації» [42].

Так, на думку Чередник В.А., управлінське рішення - це вибір, який має зробити керівник, щоб виконати обов'язки, обумовлені посадою (вибір альтернативи, здійснений керівником у межах його посадових повноважень та компетенції та спрямований на досягнення цілей організації) [40].

Прийняття рішень є основою управління [61, с.124]. Так визначає управлінське рішення Сухачова О.О.: «Це творчий акт суб'єкта управління (індивідуальної чи групової особи), визначальний програму діяльності колективу з ефективного вирішення назрілої проблеми на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи та аналізу інформації про її стані» [38].

Карпенко Ю. під управлінським рішенням пропонує розглядати управлінське рішення як: «результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної задачі управління, що реалізується на основі аналізу проблемної ситуації, та з використанням методів і засобів її вирішення» [19].

Відповідно об'єктом управлінського рішення є система чи операція. Суб'єктом управлінського рішення може бути як: «керуюча підсистема організаційно-виробничої системи, а також особа, яка приймає рішення» [6].

Схема управлінського рішення представлена рис. 1.1.

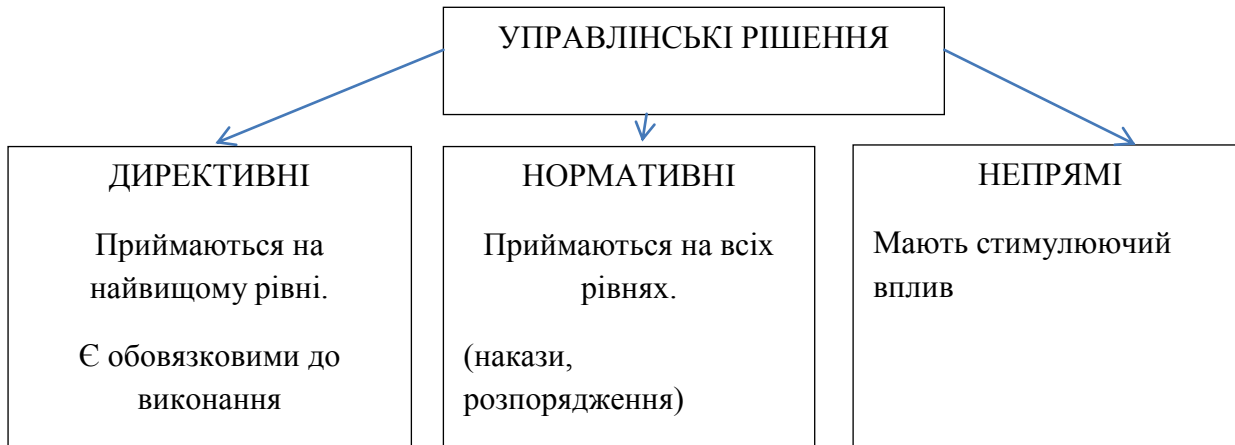


Рис. 1.1. Схема управлінського рішення [39]

Таким чином, з проведеного аналізу наукової та навчальної літератури під управлінськими рішеннями слід розуміти такий це процес, який вимагає високої компетенції в управлінні організацією та сфері функціонування організації, а також знання ринку. Цей процес є дуже відповідальним, тому вимагає гнучкого та креативного підходу.

З метою підвищення якості прийнятого рішення бажано використати кілька методів аналізу. Також необхідно зважувати всі наявні чинники, зокрема і коефіцієнт ризику прийнятого рішення.

Таблиця 1.1.

Групи методів прийняття управлінських рішень [6]

Методи	Характеристика	Переваги	Недоліки
Неформальні (евристичні)	Засновані на аналітичних здібностях осіб, які приймають рішення. Це сукупність логічних прийомів та методики вибору оптимальних рішень керівником, теоретичне порівняння альтернатив з урахуванням накопиченого досвіду. Неформальні методи засновані в основному на інтуїції менеджера	Приймаються оперативно	Високий ризик вибору помилкових рішень, оскільки інтуїція може підвести управлінця
Колективні методи	Засідання, нарада, робота в комісії та т.п. Основним моментом у колективній роботі над реалізацією управлінських рішень є визначення кола осіб – учасників цієї процедури. Головними критеріями формування такої групи є компетентність, здатність вирішувати творчі завдання, конструктивність мислення та комунікабельність	Велика кількість нестандартних рішень	Є потреба у часі для генерації максимальної кількості ідей
Кількісні методи	В їх основі лежить науково-практичний підхід, що передбачає вибір оптимальних рішень шляхом обробки великих масивів інформації (за допомогою ЕОМ)	Точність у прийнятті рішення	Потрібна велика кількість часу для прийняття рішення

Основними складовими цього процесу є:

- якість та кількість інформації;
- час;
- метод прийняття цього рішення.

Всі методи прийняття управлінських рішень можна поєднати в три групи: неформальні (евристичні), колективні, кількісні (табл. 1.1.).

Виділимо основні аспекти управлінського рішення на основі систематизації його характеристик (рис.) [31].



Рис. 1.2. Основні аспекти управлінського рішення

1. Економність рішення яке полягає в:

- економному використанні всіх видів ресурсів;
- відповідальності зацікавлених осіб, або осіб, які приймають рішення;
- актуальності прийняття рішень керівництвом.

2. Відповідальність, яку можна поділити на фінансову, соціальну, політичну, моральну та екологічну.

Треба зауважити, що вище керівництво несе стратегічну відповідальність за розвиток і успіх організації. Це означає, що воно приймає рішення, які мають довгострокові наслідки і впливають на всю організацію. Проміжний менеджмент (функціональний рівень лідера) відповідає за тактичні рішення, які спрямовані на реалізацію стратегічних цілей, встановлених вищим керівництвом. Тактичні рішення охоплюють середньострокові плани та програми, що забезпечують ефективне функціонування організації в поточний момент. Високопрофесійні

співробітники на цьому рівні відіграють ключову роль у досягненні операційних цілей та підтримці ефективності бізнес-процесів. Нижній рівень менеджменту відповідає за оперативні рішення та управління щоденною діяльністю організації. Цей рівень включає керівників відділів, начальників змін та інших менеджерів, які безпосередньо працюють з виконавцями. Вони забезпечують виконання завдань, контроль якості робіт та підтримку високої продуктивності. Нижній рівень менеджменту має справу з короткостроковими цілями та завданнями.

Контроль на нижньому рівні менеджменту є важливим аспектом забезпечення ефективного функціонування організації та досягнення її цілей. Він включає систематичний процес перевірки та оцінки виконання завдань, виявлення відхилень та вживання коригувальних заходів. Контроль допомагає підтримувати високу якість роботи та продуктивність, забезпечуючи дотримання стандартів і планів.

Умови прийняття рішень мають суттєвий вплив на їх ефективність і результативність. Ці умови можуть включати різні фактори, такі як наявність інформації, рівень невизначеності, зовнішні і внутрішні обставини, ресурсні обмеження та багато іншого.

Оскільки виробничий процес є динамічним, а робоче середовище постійно змінюється, відповідно можуть виникати різні робочі ситуації та проблеми. Останнє найбільш небезпечне для менеджменту компанії та пов'язане з перебоями у роботі окремих чинників виробництва [20].

Актуальною є проблема прийняття рішень, які будуть найефективнішими. Для цього у сучасних економічних умовах слід розробити керівні принципи з метою розробки загальних концепцій ухвалення ефективних управлінських рішень.

Процес управління - це свідомий вплив менеджменту на менеджмент. Процес контролю складається з низки періодично повторюваних задач. Це контрольна функція. Відомо, що команди виконують такі функції (рис. 1.3.). [29].

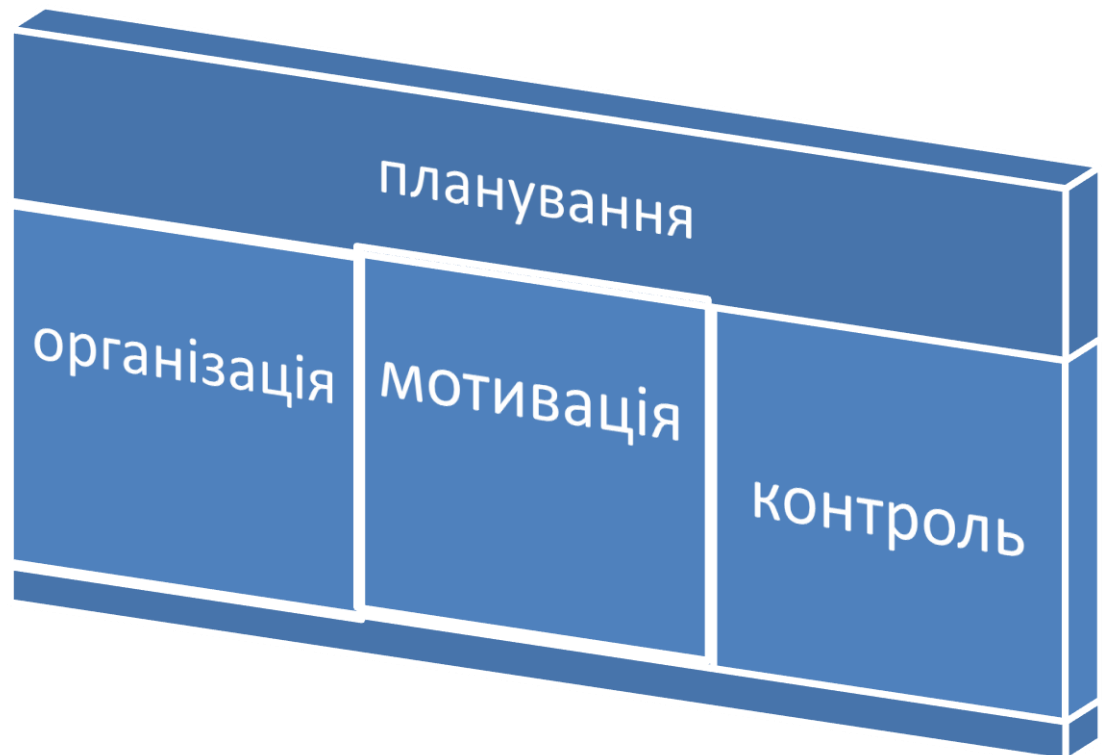


Рис. 1.3. Функції управління [37]

Існують особливі вимоги для реалізації функцій прийняття рішень (рис 1.4.)

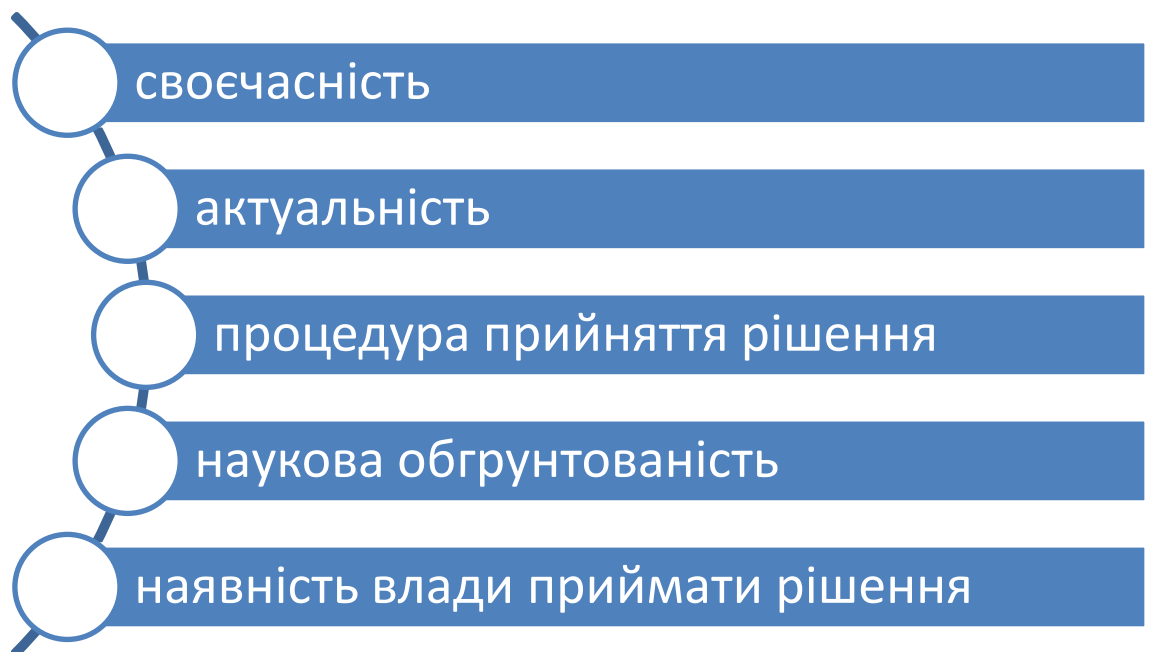


Рис. 1.4. Вимоги, які пред'являються до управлінських рішень [36]

Отже, на підставі проведеного дослідження та вивченої літератури можна визначити, що управлінське рішення є складним процесом, в якому мають враховуватися такі чинники, як економічні, соціальні, політичні, технічні та юридичні. Особа, яка приймає рішення повинна володіти:

- повною інформацією;
- досвідом;
- відповідальністю;
- методами контролю за реалізацією рішення.

Усі перелічені чинники впливають якість прийнятого рішення.

У процесі прийняття повинні враховуватися:

- ціль;
- період, за який приймається рішення;
- рівень ризику;
- можливість реалізації прийнятого рішення;
- алгоритм (має бути гнучким).

Зазначимо також, що кожна галузь має свої особливості, як і розмір самого підприємства.

1.2. Методи прийняття управлінських рішень на підприємстві

В діяльності сучасних підприємств керівники змушені використовувати ситуаційний та антикризовий підходи. Використання даних методів обумовлено тим, що управлінські рішення найчастіше приймаються в умовах обмеженості та нестачі інтелектуального капіталу для розробки стратегічних системних рішень. Крім того, внаслідок того, що бізнес-середовище динамічно змінюється, то це робить недостатньо ефективними ті рішення, які на перший погляд є добре продуманими.

Отже, в таких умовах при прийнятті поточних управлінських рішень особа, яка приймає управлінські рішення, змушена спиратися на власний

накопичений за багато років досвід та інтуїцію. Варто зазначити, що знання та досвід ключових постійних співробітників компанії також відіграють важливу роль. Проте 99% оперативних рішень приймаються менеджером (керівником) в умовах дуже високої невизначеності. На керівника покладається відповідальність за вибір методу, розробку алгоритму процесу прийняття рішення, адже це безпосередньо впливає на якість прийнятих рішень.

Процес ухвалення рішень має певну структуру. Розглянемо дерево рішень на рис. 1.5.

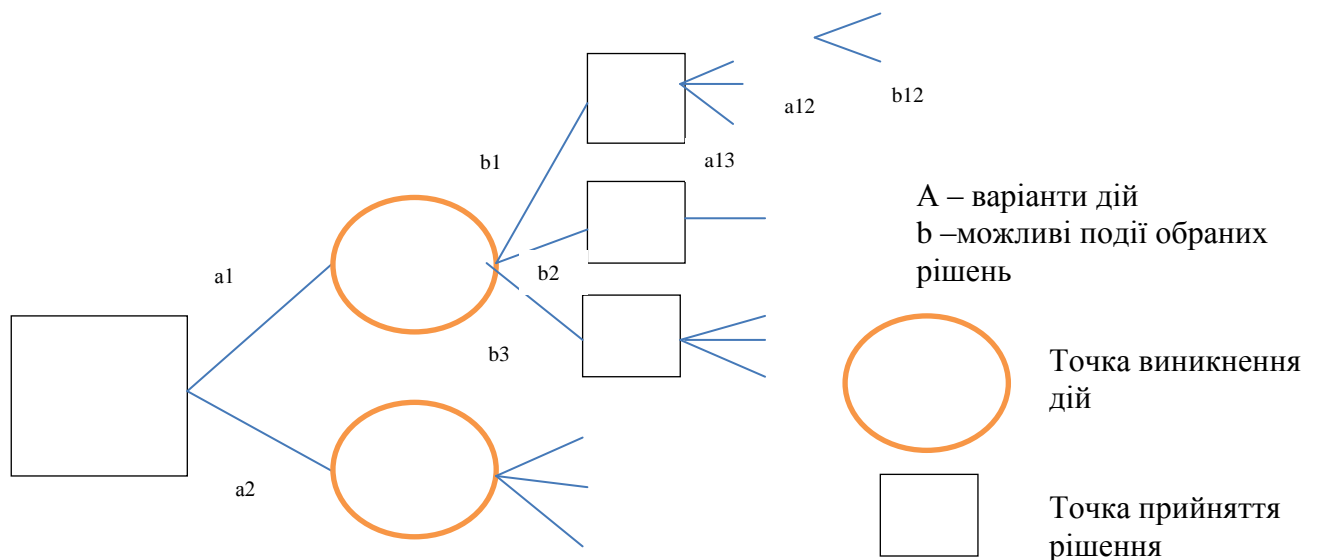


Рис. 1.5. Дерево рішень

Приймаючи обґрунтовані рішення, особи, які ухвалюють рішення, можуть використовувати різні методи. Ці методи прямо чи опосередковано можуть допомогти прийняти найбільш обґрунтовані управлінські рішення. Існує безліч різних методів, які можна застосовувати на будь-якому етапі проектування та прийняття рішень. Приклади та види методів прийняття управлінських рішень розглянутих видів представлені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Приклади та види методів прийняття рішень

Методи	Характеристика
1. Неформальні (евристичні)	Основними компонентами даного методу є:
1.1. Мозковий штурм	«Популярний метод висування творчих ідей у процесі розв'язування наукової чи технічної проблеми, сеанси якого стимулюють творче мислення» [2].
1.2. Метод ланцюгових підстановок	Є аналітичним методом, який використовується для дослідження впливу окремих факторів на результати або показники складних економічних систем, дозволяє покроково підставляти змінні в модель, щоб оцінити їхній вплив на кінцевий результат.
1.3. Метод контрольних питань	Аналітичний підхід, який використовується для оцінки достовірності інформації, прийняття рішень та виявлення прихованих аспектів проблеми.
2. Колективні методи	Визначається колом учасників, які володіють: компетентністю; вмінням вирішувати творчі завдання; конструктивним мисленням; комунікабельністю.
2.1. Дельфі	Метод прогнозування та прийняття рішень, базується на колективній експертній оцінці.
2.2. Принцип Парето	Відомий як правило 80/20, стверджує, що в багатьох системах приблизно 80% результатів спричинені 20% зусиль або факторів.
3. Кількісні	Метод заснований на науково-практичному підході та обробці великої кількості інформації
3.1. Лінійне моделювання	Лінійне моделювання є основним методом математичної статистики та машинного навчання, який використовується для аналізу взаємозв'язків між змінними. Найбільш поширеною формою лінійного моделювання є лінійна регресія, яка застосовується для прогнозування значення залежної змінної на основі однієї або декількох незалежних змінних
3.2. Теорія ігор	Теорія ігор — це галузь прикладної математики, яка вивчає стратегічні взаємодії між раціональними учасниками, що приймають рішення. Її мета — визначити оптимальні стратегії для гравців, які можуть передбачити дії інших і відповідно коригувати свої власні дії.
3.3. Вірогідні та статистичні моделі	Використовуються для опису, аналізу і прогнозування випадкових процесів і явищ. Вони базуються на теорії ймовірностей та статистиці, що дозволяє робити висновки на основі даних.

Дамо загальну характеристику деяким методам. Колективні методи. Метод Дельфі – можна назвати багаторівневою процедурою анкетування. Суть методу полягає в тому, що: «кожен експерт відповідає на запитання незалежно та анонімно. Потім усі відповіді аналізуються та у зведеному

вигляді доводяться до кожного експерта. Після кожного туру дані анкетування доопрацьовуються та отримані результати повідомляються експертам із зазначенням розташування оцінок» [25]. Етапи методу Дельфі наведено на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Етапи методу Дельфі

На першому етапі анкетування відповіді надаються без пояснень, але на другому етапі будь-які відмінності у відповідях потребують обґрунтування. Це, у свою чергу, може призвести до перегляду оцінки експертами. Після того, як оцінки стабілізуються, процес анкетування завершується і рішення приймається [28].

Закон Парето використовується при: «ухваленні рішень, коли всі експерти утворюють єдине ціле, одну коаліцію. У цьому випадку оптимальним буде таке рішення, яке не вигідно міняти відразу всім членам групи, оскільки воно поєднує їх у досягненні загальної мети» [32].

Розглянемо закон Парето, який представлений схематично на рис. 1.7. Найчастіше рішення приймається однією особою, а цей метод заснований на колективному прийнятті

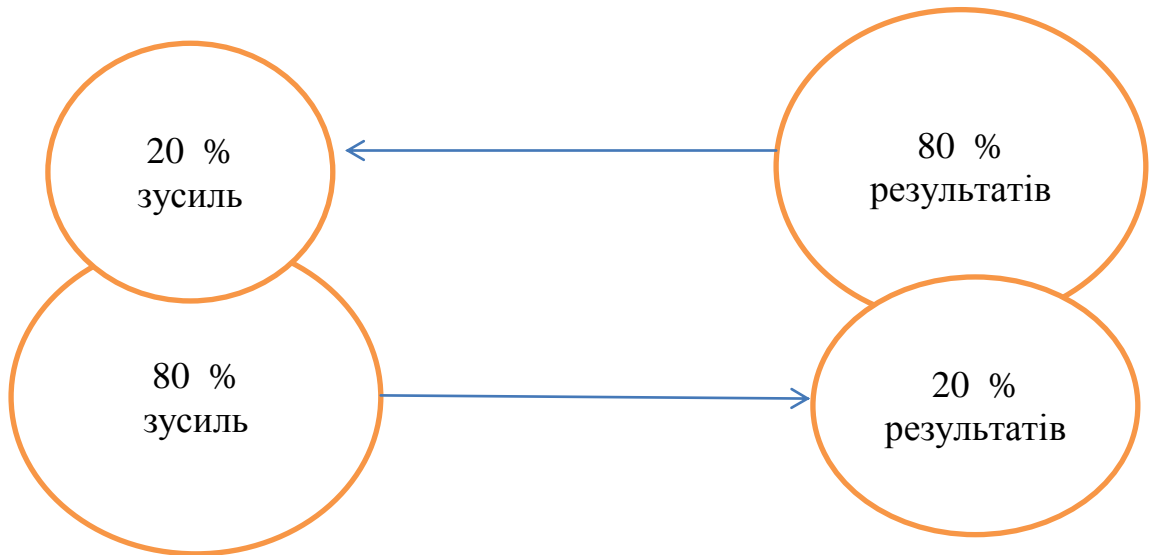


Рис. 1.7. Закон Парето

Кількісні методи ухвалення рішень. «Залежно від типу математичних функцій, що лежать в основі моделей, існують:

- лінійне моделювання, в якому використовуються лінійні залежності;
- динамічне програмування, що дозволяє вводити додаткові змінні у процес вирішення завдань;
- імовірнісні та статистичні моделі, реалізовані у методах теорії масового обслуговування;
- теорія ігор-моделювання таких ситуацій, в яких при прийнятті рішень слід враховувати розбіжність інтересів різних підрозділів;
- імітаційні моделі дозволяють експериментально реалізувати рішення, змінити вихідні припущення та уточнити вимоги до них» [23].

Моделі лінійного програмування – це математичне подання проблем оптимізації з обмеженнями. Ці моделі мають певні загальні показники. Знання цих характеристик дозволяє розпізнавати проблеми, які можна вирішити з використанням лінійного програмування [73].

Крім того, вони також можуть допомогти у створенні моделі лінійного програмування. Характеристики можуть бути згруповані у дві категорії: компоненти та посилки. Чотири компоненти забезпечують структуру лінійної моделі програмування (табл. 1.3)

Таблиця 1.3.

Структура лінійної моделі програмування

Компоненти	Характеристика
Ціль	Задача моделі лінійного програмування (максимізація чи мінімізація)
Змінні рішення	Величини вхідних або вихідних параметрів
Обмеження	Фактори, які обмежують можливі варіанти рішення
Параметри	Числові константи

Цей метод є одним з самих точних, але потребує спеціальних знань та компетенцій.

1.3 Чинники, що впливають на прийняття управлінських рішень

Прийняття управлінських рішень є складним процесом, який включає як психологічні особливості особистості керівника, так і контекстуальні умови. Успішна діяльність підприємства вимагає від менеджерів здатності приймати обгрунтовані рішення, опираючись на власний досвід та знання про себе і своє оточення. Іншими словами, вони повинні бути здатні свідомо використовувати свої знання для вибору оптимальних варіантів дії [37].

При формуванні управлінського рішення величезну роль відіграють такі складові (рис 1.8.).

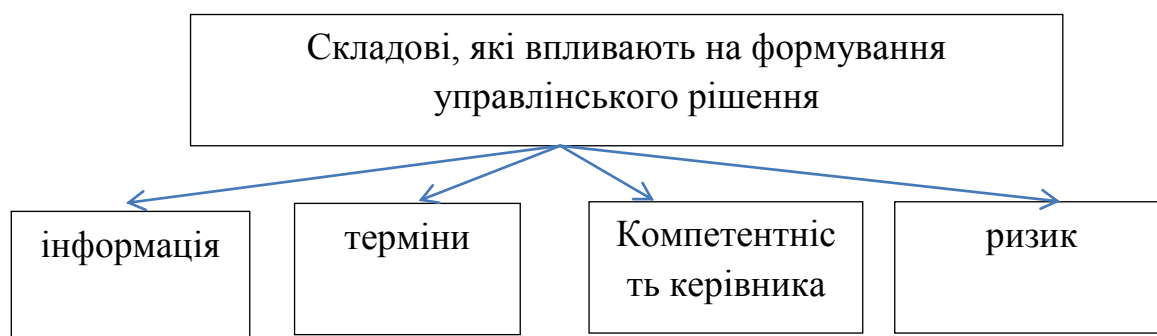


Рис. 1.8. Складові, які впливають на формування управлінського рішення

З метою забезпечення якісного аналізу та прийняття ефективних рішень, інформація повинна бути повною і актуальною, тобто не застарілою. Тільки в цьому випадку можна розраховувати на об'єктивне оцінювання ситуації та прийняття розсудливих рішень на основі актуальних даних.

Термін, до якого необхідно ухвалити рішення, також відіграє величезну роль. В залежності від терміну прийняття всі управлінські рішення можна класифікувати наступним чином (рис. 1.9).

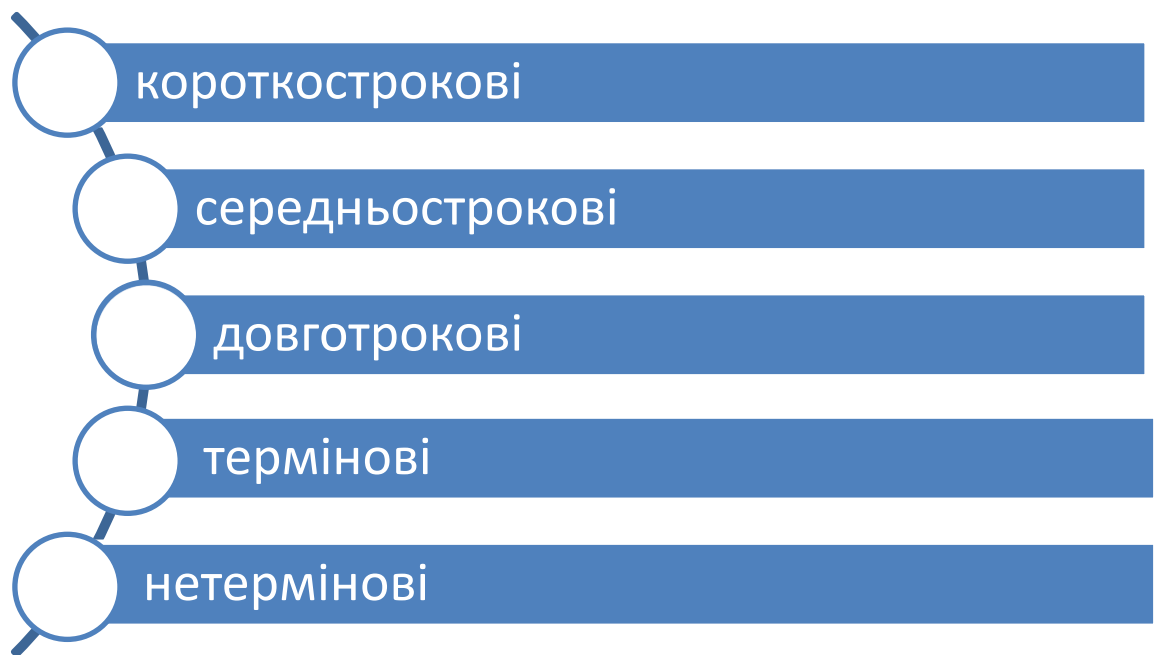


Рис. 1.9. Види управлінських рішень

Компетентність керівника є ключовою складовою якості прийнятих рішень. У великих організаціях зазвичай присутні фахівці з різних областей, таких як юристи, бухгалтери, економісти, маркетологи тощо. Однак у середніх і малих підприємств не завжди є можливість залучити таких спеціалістів. Це означає, що керівництву доводиться приймати рішення самостійно.

Це покладає на них велику відповідальність і вимагає відповідних знань у сфері бізнесу, а також основ економіки, фінансового аналізу,

менеджменту, маркетингу та інших галузей. Такі знання і навички допомагають керівникам ефективно аналізувати ситуації та приймати обґрунтовані рішення для успішного функціонування підприємства [39].

Окрім того керівник також повинен вміти оцінювати ризик рішень, тобто проводити аналіз ризиків. Організація процесу управління ризиком та зниженням невизначеностей представлена на рис. 1.10.

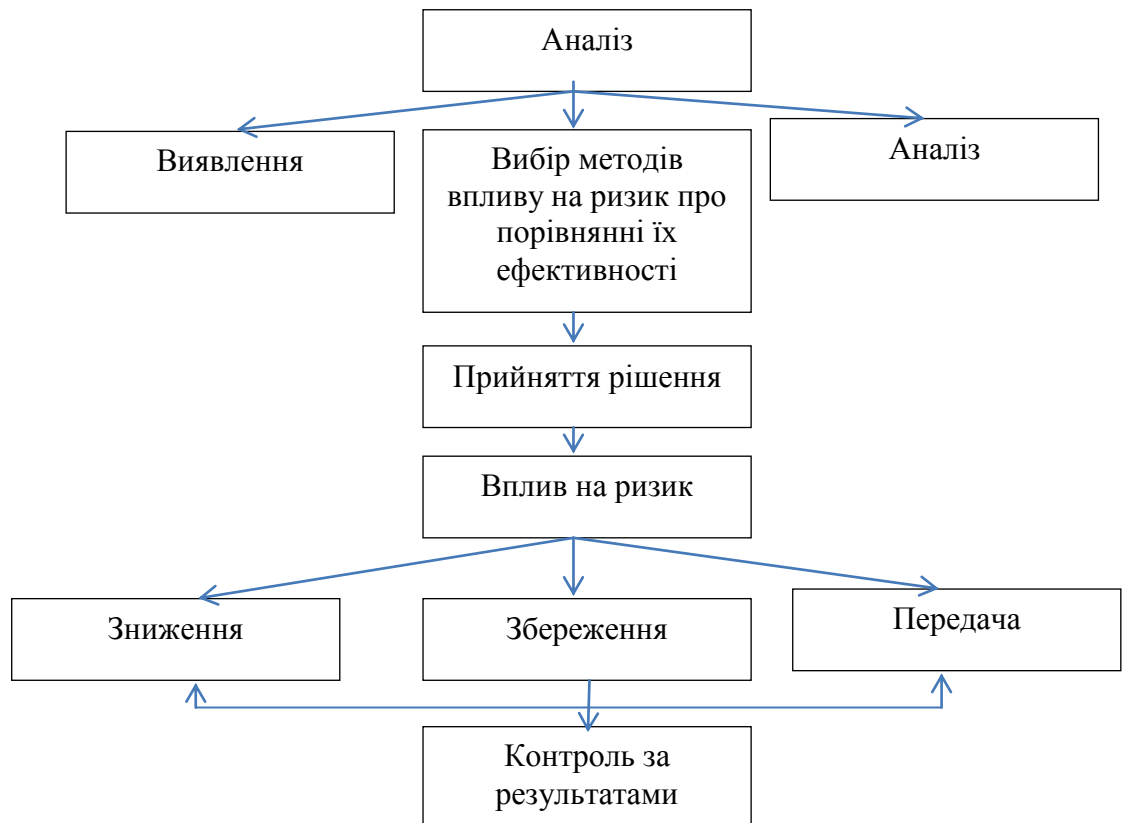


Рис. 1.10. Схема управління ризиками

Методами отримання інформації є:

- звіти та фінансові документи організації;
- статистичні дані щодо регіону;
- опитування;
- результати перевірок;
- консультації фахівців;
- нормативні акти та інше.

Процес ухвалення рішень складається з етапів (рис. 1.11).

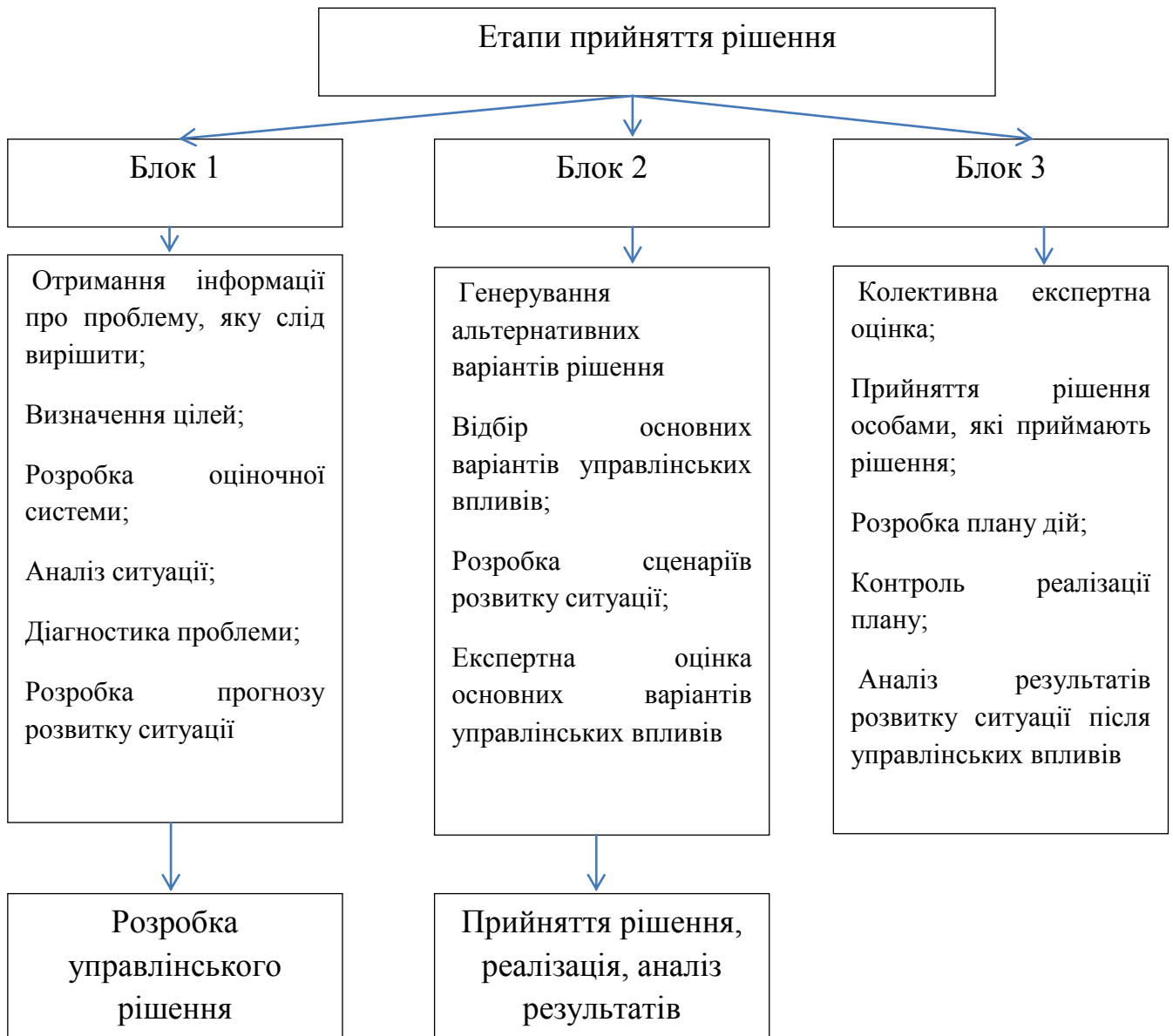


Рис. 1.11. Етапи прийняття рішень [34]

На прийняття управлінського рішення чинять вплив наступні чинники.

Ситуаційні чинники. Фактори середовища грають важливу роль у процесі прийняття бізнес-рішень. Ці чинники, як зовнішні, так і внутрішні, включаються в розгляд під час розробки, оцінки, вибору та реалізації альтернатив. Вони створюють конкретне середовище, яке впливає на вироблення стратегій і тактик бізнесу. Такі фактори можуть включати економічні умови, політичні фактори, соціокультурні тенденції, технологічний прогрес, а також внутрішні фактори, такі як корпоративна

культура, ресурси та інфраструктура організації. Врахування цих ситуаційних чинників є ключовим для прийняття обґрунтованих та успішних рішень у бізнесі.

Зовнішнє середовище. Зовнішнє середовище організації складається з двох основних факторів, які мають відмінний вплив на її діяльність та управлінські рішення. Ці фактори відомі як макросередовище та безпосереднє середовище організації, або бізнес-середовище. «Макросередовище містить фактори, які надають непрямий вплив на організацію. Ці фактори включають економічні умови, політичні, правові, соціально-культурні, технологічні та фізичні» [42].

Внутрішнє середовище. Внутрішнє середовище організації є важливим аспектом при ухваленні рішень на рівні керівництва. Воно включає в себе вплив довкілля та внутрішні правила підприємства. Окрім того, слід враховувати такі внутрішні фактори, як організаційні цілі, структура, корпоративна культура, принципи та методи управління.

Середовище прийняття рішень. Прийняття рішень включає аналіз наявних ризиків, які завжди повинні бути враховані. У цьому контексті поняття "ризик" не обов'язково означає небезпеку, а скоріше вказує на ступінь невизначеності щодо очікуваного результату. Під час оцінки варіантів та прийняття рішень менеджери повинні передбачати можливі наслідки у різних ситуаціях та умовах зовнішнього середовища. На практиці, рішення приймаються в умовах різних ризикових сценаріїв.

Отже, управлінське рішення - це складний процес, в основі якого лежить аналіз, компетентність у цьому питанні та креативний підхід.

Існують три основні групи, які у свою чергу поділяються на види. Виходячи з поточної ситуації та напряму керівник повинен вміти підібрати такий метод для вирішення проблеми, щоб воно відповідало певним критеріям (наявність інформації, тимчасовий діапазон, компетентність) і виявилось ефективним. Так як будь-яке помилкове рішення - це, перш за все, додаткові витрати

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Колос» (далі - ТОВ «Колос») знаходиться у Синельниківському районі Дніпропетровської області. Юридична адреса ТОВ «Колос»: 53600, Дніпропетровська обл., Синельниківський район, с. Романки вул. Набережна, буд. 2.

ТОВ «Колос» розташовано в с. Романки, населення якого налічує близько 900 осіб та входить до складу Покровської селищної об'єднаної територіальної громади. Підприємство розташовано біля автотраси та залізничного транспорту, що, у свою чергу, сприяє формуванню ефективних логістичних зв'язків для організації закупівлі та доставки матеріально-технічних ресурсів та для вивезення виробленої продукції.

Кліматичні умови в цьому регіоні володіють помірно-континентальним характером, з незначними та нестабільними опадами. Середньорічна температура повітря та сума опадів за багаторічний період складають відповідно 8,8°C та 426 мм. Однак, останнім часом спостерігаються зміни в погодних умовах, такі як збільшення температури повітря та зменшення кількості опадів. Ці зміни можуть вплинути на сільське господарство та вирощування рослин.

Ґрунтовий покрив відзначається переважанням чорноземів звичайних, середньогумусних повнопрофільних. Вміст гумусу у верхньому шарі ґрунту коливається від 3,0% до 4,7%. Чорноземи характеризуються достатньою потужністю гумусового шару та високим вмістом рухливих форм калію і фосфору.

Основним видом діяльності ТОВ «Колос» є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

ТОВ «Колос» має дві галузі аграрного виробництва – рослинництво і тваринництво. В господарстві працює тракторно-рільнича бригада, садова бригада та вівцеферма. Крім того, господарство має відповідні допоміжні й обслуговуючі підрозділи (додаток А).

Управління виробничим процесом та господарською діяльністю здійснюється директором, фахівцями та керівниками структурних підрозділів відповідно до їхніх функціональних повноважень та посадових обов'язків. Кожен з них відповідає за свою область відповідальності та виконує покладені на нього завдання з метою досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства. (додаток Б).

Розглянемо виробничий потенціал підприємства. Аналіз почнемо з дослідження структури земельних угідь. Станом на 2023 рік в наявності у підприємства 1894 га землі, з яких 99,6 % складають землі сільськогосподарських угідь. Склад, розмір та структура земельних угідь наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Склад, розмір та структура земельних угідь ТОВ «Колос»

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023 до 2019, %
Загальна земельна площа, га	1894	1897	1897	1894	1894	100,0
Всього сільськогосподарських угідь, га	1886	1889	1890	1887	1887	100,0
з них: рілля	1848	1851	1853	1853	1853	100,3
пасовища	7	7	5	5	5	71,4
багаторічні насадження	31	31	31	28	28	90,3
Припадає на 1 працівника, га:						
- сільськогосподарських угідь	46	48	54	57	78,6	170,9
- ріллі, га	45	47	53	56	77,2	171,6
Питома вага в площі сільськогосподарських угідь, %:						
рілля	98,0	98,0	98,0	98,2	98,2	100,2
пасовищ	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3	75,0
багаторічних насаджень	1,6	1,6	1,6	1,5	1,5	93,6

Як свідчать дані табл. 2.1. загальна земельна площа та площа сільськогосподарських угідь залишаються стабільними протягом років спостереження. Це свідчить про відносну сталість обсягів землекористування на досліджуваній території.

Показники площі сільськогосподарських угідь на одного працівника зростають істотно з року в рік, підвищуючись на 170,9% у порівнянні з 2019 роком. Це е свідчить про ефективне використання робочої сили та можливу механізацію процесів.

Загалом можна зазначити, що протягом періоду з 2019 по 2023 роки загальна земельна площа та площа сільськогосподарських угідь залишалася стабільною, з незначними коливаннями. Проте, варто відзначити значну зміну у відношенні площі сільськогосподарських угідь до одного працівника, що зросло на 70,9% відносно 2019 року, що може свідчити про збільшення ефективності використання землі та можливої механізації процесів.

Аналізуючи посівні площі за період з 2021 по 2023 роки, можна зробити такі висновки Загальна площа посівів залишалася стабільною і становила 1853 га у всі три роки.

Загальна площа зернових культур зменшилася з 899 га в 2021 році до 737 га в 2023 році, що становить 18% від рівня 2021 року Площа під озимую пшеницею значно скоротилася з 726 га в 2021 році до 463 га в 2023 році, що складає 36,2 % від початкової площі. Посіви ячменю також зменшилися з 24 га до 18 га, що становить 75% від рівня 2021 року. Площа під кукурудзою на зерно значно зросла з 148 га в 2021 році до 256 га в 2023 році, що складає 73% від початкової площі.

Загальна площа технічних культур зросла з 641 га в 2021 році до 1022 га в 2023 році, що становить 59,4% від рівня 2021 року. Площа під соняшником збільшилася з 576 га в 2021 році до 846 га в 2023 році, що складає 46,9% від початкової площі. Площі під соєю зменшилися з 65 га в 2021 році до 56 га в 2022 році, а в 2023 році її взагалі не було посіяно. У 2023 році було введено посіви ріпаку, що займають 176 га (9,5% загальної площі).

Таблиця 2.2

Динаміка і структура посівних площ у ТОВ «Колос»

Культури	2021		2022		2023		2023 у % до 2021
	га	%	га	%	га	%	
Зернові культури – всього	899	48,5	966	52,1	737	39,8	82,0
у т.ч озима пшениця	726	39,2	743	40,1	463	25,0	63,8
ярий ячмінь	24	1,3	22	1,2	18	1,0	75,0
кукурудза на зерно	148	8	200	10,8	256	13,8	173,0
Технічні – всього	641	34,6	602	32,5	1022	55,2	159,4
у т.ч. соняшник	576	31,1	547	29,5	846	45,7	146,9
соя	65	3,5	56	3			-
ріпак					176	9,5	-
Чистий пар	313	16,9	285	15,4	94	5,1	30,0
Всього посівних площ	1853	100	1853	100	1853	100	100,0

Площі під чистим паром суттєво скоротилися з 313 га в 2021 році до 94 га в 2023 році, зменшення становить 70% від початкової площі.

Таблиця 2.3

Наявність та показники використання основних виробничих фондів у ТОВ «Колос»

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023 до 2019, %
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	20420	19921	21753	22386,4	21637,8	105,9
Вартість валової продукції, всього, тис. грн	5474	8726	10349,15	7432,59	12587,8	230,0
Фондозабезпеченість, тис.грн	1086,7	1056,3	1151,1	1186,4	1146,7	105,5
Фондоозброєність, тис.грн	474,88	485,88	621,52	678,38	901,58	189,9
Фондовіддача, грн	0,27	0,44	0,48	0,33	0,58	215,5
Фондомісткість, грн	3,73	2,28	2,10	3,01	1,72	46,1

Як свідчать дані таблиці 2.3. в розвитку підприємства є позитивні тенденції протягом періоду спостереження, зростання вартості виробничих фондів, валової продукції та покращання показників фондозабезпеченості та ефективності використання ресурсів.

Так, середньорічна вартість основних виробничих фондів зростає з 20420 тис. грн в 2019 році до 21637,8 тис. грн. в 2023 році, що становить зростання на 5,9% відносно 2019 року. Це свідчить про певний розвиток та модернізацію виробничих потужностей підприємства протягом цього періоду.

Вартість валової продукції в 2023 році значно зростає порівняно з 2019 роком, склавши 12587,8 тис. грн., що становить зростання на 130,0%. Це свідчить про ефективне використання виробничих ресурсів та збільшення обсягів виробництва протягом років.

Показники, фондозабезпеченість і фондоозброєність, показують зростання протягом періоду з 2019 по 2023 роки. Це свідчить про збільшення обсягів фінансування та інвестицій в розвиток виробничих фондів та засобів виробництва.

Показники, фондівіддача і фондомісткість, показують значне зростання у 2023 році у порівнянні з 2019 роком. Це може свідчити про ефективне використання виробничих фондів та ресурсів для збільшення виробництва.

Таблиця 2.4

Трудові ресурси та показники їх використання у ТОВ «Колос»

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 до 2019,%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	41	39	35	33	24	58,5
у т. ч. зайняті в с.-г. виробництві	37	35	31	29	20	54,1
Ними відпрацьовано, тис.люд.-год.	64,9	62,5	56,1	49,1	41,7	64,3
Річний запас робочого часу, тис.люд.-год.	77,29	73,52	65,98	64,25	46,73	60,5
Коефіцієнт використання робочого часу	0,840	0,850	0,850	0,764	0,893	0,1

В цілому, показники, які наведені в табл. 2.4 свідчать про процес оптимізації та підвищення ефективності виробничих процесів на підприємстві. Середньооблікова чисельність працівників зменшилася з 41 особи у 2019 році до 24 осіб у 2023 році. Це свідчить про процес оптимізації кадрового складу на підприємстві. Кількість працівників, зайнятих у сільському господарстві, також зменшилася з 37 осіб у 2019 році до 20 осіб у 2023 році. Це пов'язано з автоматизацією та ефективнішим використанням ресурсів. Незважаючи на зменшення чисельності працівників, відпрацьований час також зменшився з 64,9 тис. люд.-год. у 2019 році до 41,7 тис. люд.-год. у 2023 році. Це пов'язано з покращенням ефективності роботи та впровадженням нових технологій. Річний запас робочого часу також зменшився з 77,29 тис. люд.-год. у 2019 році до 46,73 тис. люд.-год. у 2023 році. Це свідчить про більш точне планування робочого часу та підвищену ефективність використання ресурсів. Незважаючи на зменшення робочого часу, коефіцієнт використання робочого часу зросла з 0,840 у 2019 році до 0,893 у 2023 році. Це свідчить про більш ефективне використання наявних ресурсів та збільшення продуктивності праці.

Таблиця 2.5

Основні показники виробничо-фінансової діяльності ТОВ «Колос»

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023 до 2019, %
Валова продукція, тис. грн.	5474	8726	10349	7432,6	12587,8	229,9
у т. ч. рослинництва	3494	7763	9504	6627,1	11634,4	332,9
тваринництва	1980	963	845	805,5	953,4	48,15
Вироблено валової продукції на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	291,3	462,7	547,6	393,9	667,1	229,0
у т.ч. в рослинництва	185,9	411,6	502,9	351,2	451,1	242,6
тваринництва	105,4	51,1	44,7	42,7	46,9	44,5
Річна продуктивність праці, тис. грн	212,83	223,7	295,7	225,2	240,1	112,8
Рівень рентабельності, %	15,5	18,3	31,2	14,9	16,1	0,6 в.п.

Аналізуючи показники сільськогосподарського виробництва за період з 2019 по 2023 роки, можна зробити такі висновки. Валова продукція сільського господарства зростає з 5474 тис. грн. у 2019 році до 12587,8 тис. грн. у 2023 році. Це становить 129,9% від рівня 2019 року, що свідчить про значний загальний ріст.

Продукція рослинництва збільшилася з 3494 тис. грн. у 2019 році до 11634,4 тис. грн. у 2023 році, що становить 233,0% від рівня 2019 року. Продукція тваринництва зменшилася з 1980 тис. грн. у 2019 році до 953,4 тис. грн. у 2023 році, що становить 52% від рівня 2019 року.

Загальна продукція на 100 га зростає з 291,3 тис. грн. у 2019 році до 393,9 тис. грн. у 2022 році. Продукція рослинництва на 100 га зростає з 185,9 тис. грн. у 2019 році до 351,2 тис. грн. у 2022 році. Продукція тваринництва на 100 га знизилася з 105,4 тис. грн у 2019 році до 42,7 тис. грн у 2022 році.

Продуктивність праці зростає з 212,83 тис. грн. у 2019 році до 295,7 тис. грн у 2021 році, а потім знизилася до 225,2 тис. грн. у 2022 році. Рівень рентабельності зріс з 15,5% у 2019 році до 31,2% у 2021 році, а потім знизився до 16,1% у 2023 році.

Ці дані свідчать про те, що хоча загальна продуктивність сільського господарства зростає, існують окремі проблеми в тваринництві та зниження рентабельності в останні роки, що потребує уваги для забезпечення стійкого розвитку галузі.

2.2. Оцінка ефективності прийнятих управлінських рішень на підприємстві

В ході дослідження теоретичних основ управлінського рішення, ми дійшли висновку, що прийняте ефективне рішення становить основу прибуткової діяльності підприємства. Прийняття рішення є творчим та безупинним процесом.

В ТОВ «Колос» діє централізована система управління. При такій системі управління більшість повноважень для прийняття важливих рішень залишається за вищим керівництвом. Це свідчить про високий рівень централізації, тобто всі ключові рішення приймаються на найвищому рівні і, одночасно, здійснюється суворий контроль за їх виконанням.

Лінійно-функціональні зв'язки, які налагоджені між усіма підрозділами підприємства та керівництвом на всіх рівнях, означають, що кожен керівник самостійно вирішує питання, пов'язані з поточною виробничо-економічною діяльністю свого підрозділу. Це може включати такі аспекти, як поточний ремонт обладнання, заміна працівників під час відпусток або лікарняних, оперативний та поточний контроль та інші аспекти, які стосуються щоденної роботи підрозділу.

Розглянемо стиль управління керівництвом ТОВ «Колос» (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Стиль управління керівництвом ТОВ «Колос»

Параметри взаємодії	Стиль управління
Методи прийняття рішень	В залежності від ситуації: одноосібне чи колегіальне
Спосіб доведення до виконавців	Накази, пропозиції, узгодження
Розподіл відповідальності	Розподіл відповідальності між собою та підлеглими
Ставлення до ініціативи	Заохочення до колективного рішення
Ставлення до підбору кадрів	Регулярно займається підбором кадрів
Стиль спілкування	Переважно комунікабельний
Характер відносин із підлеглими	Доброзичливий
Ставлення до дисципліни	Підтримка дисципліни

Отже, характеризуючи дані, наведені в таблиці можна зробити наступні висновки. Керівництво ТОВ «Колос» використовує гнучкий підхід до прийняття рішень, вибираючи між одноосібним та колегіальним підходом залежно від ситуації. Це свідчить про адаптивність та здатність до оперативного реагування на різні управлінські завдання. Використання

наказів, пропозицій та узгоджень забезпечує чітку комунікацію між керівництвом та підлеглими. Такий підхід дозволяє досягати високого рівня організованості та виконання завдань.

Розподіл відповідальності між керівництвом та підлеглими сприяє більш ефективному управлінню та залученню працівників до процесу прийняття рішень. Це підвищує мотивацію та відповідальність співробітників. Заохочення до колективного прийняття рішень демонструє підтримку інновацій та креативності серед працівників. Це сприяє генерації нових ідей та підвищенню ефективності роботи.

Доброзичливий характер відносин з підлеглими допомагає у формуванні довіри та сприяє зниженню конфліктності в колективі. Це створює сприятливі умови для співпраці та ефективного виконання завдань.

Підтримка дисципліни забезпечує порядок та організованість у роботі, що є ключовим фактором для досягнення високих результатів.

Отже, комбінація різних методів управління, акцент на комунікацію, підтримка ініціативи та дисципліни свідчать про збалансований та професійний підхід до керівництва ТОВ «Колос». Це сприяє ефективному управлінню, мотивації персоналу та досягненню поставлених цілей.

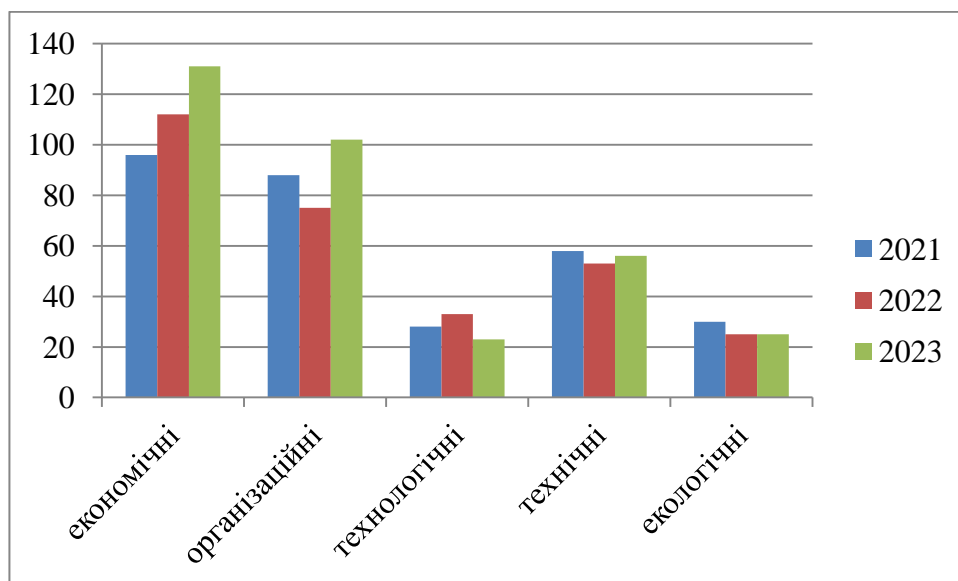


Рис. 2.1. Прийняття рішень за функціональною спрямованістю в ТОВ «Колос»

На підприємстві приймається велика кількість різноманітних рішень, починаючи від простих і закінчуючи складними. Розглянемо види рішень які приймаються в ТОВ «Колос».

Як свідчать дані, наведені на рисунку 2.1. загальна кількість рішень, яка приймається керівництвом ТОВ «Колос» за досліджуваний період зросла на 12, 3%. Зокрема кількість економічних рішень зросла на 36,5 %, організаційних на 15,9%. Кількість технологічних, технічних та екологічних рішень знизилась на 17,8%, 3,4% та 16,7 % відповідно.

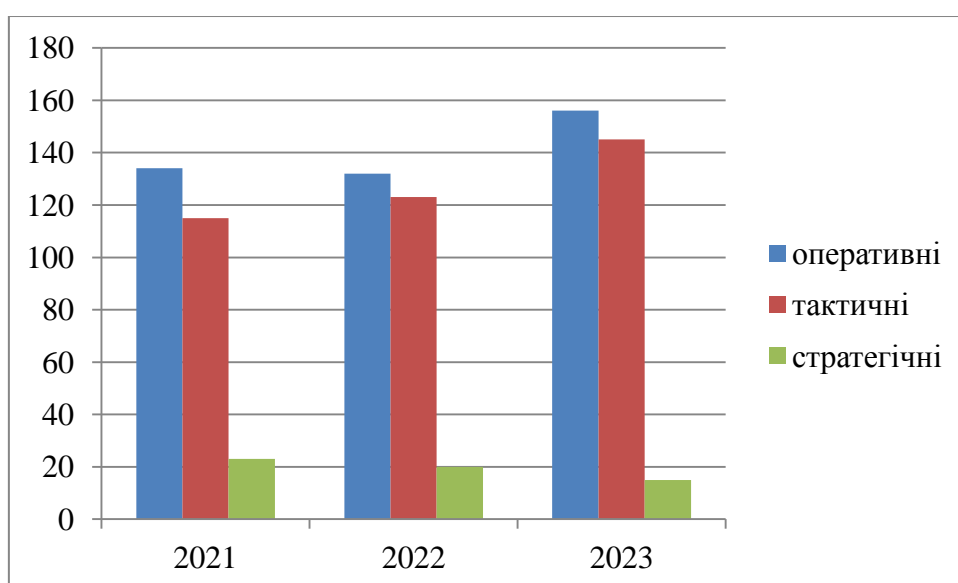


Рис. 2.2 . Прийняття рішень за терміном виконання в ТОВ «Колос»

Розробка оперативних та тактичних рішень займають значну частину в діяльності ТОВ «Колос». І про це свідчить дані, які наведені на рис. 2.2 Кількість прийнятих оперативних рішень зросла за досліджуваний період на 16,4%, тактичних на 26 %. А кількість стратегічних рішень знизилась на 34,8%.

Прийняття рішень за сферою реалізації наведено на рис.

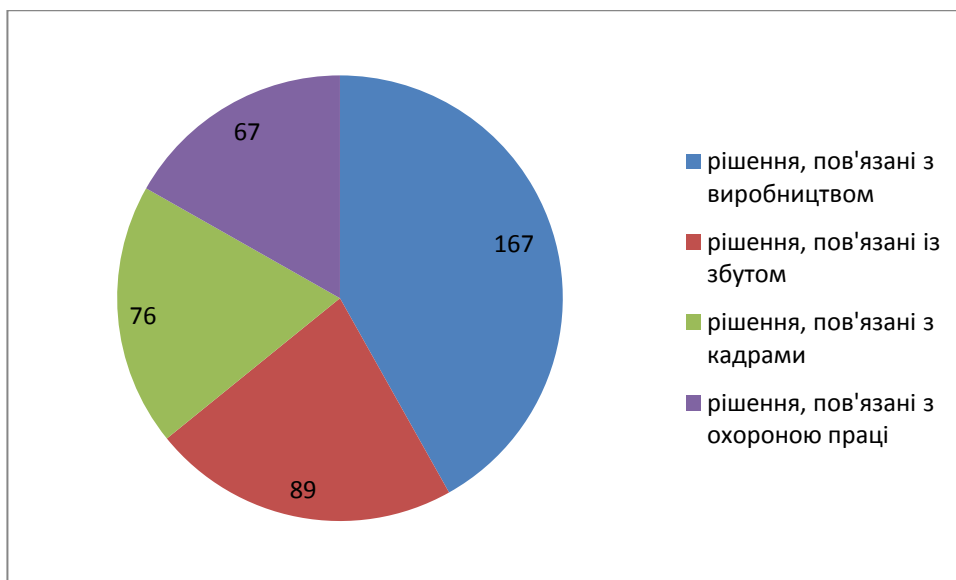


Рис. 2.3. Прийняття рішень за сферою реалізації у 2023 р.

За сферою реалізації найбільшу частку займають рішення, що пов'язані з виробництвом, за три роки їх кількість збільшилась на 39,2%, кількість рішень, пов'язаних зі збутом та кадрами, зросла на 36,9% та 35,7%. В сучасних умовах винило багато питань, які стосуються охорони праці.

Для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень важливу роль відіграє процес ухвалення. Цей процес включає кілька етапів: підготовку, прийняття, реалізацію, аналіз та оцінку ефективності рішення. На рис. 2.4. зображено порядок виконання цих етапів, що дозволяє систематизувати підхід до прийняття рішень і забезпечити їх результативність.

Кожен з цих кроків є важливим для досягнення успішного вирішення проблеми та забезпечення ефективного управління.

Кожен етап містить кілька послідовних кроків.

Етап 1. Підготовка рішення:

- пошук та аналіз проблемної ситуації: Визначення та вивчення проблеми, яка потребує рішення;
- формування цілей: Встановлення цілей, яких необхідно досягти в результаті прийняття рішення;

- оцінка часу та обмежень: Визначення часових рамок та можливих обмежень для реалізації рішення;
- пошук та розгляд списку альтернатив: Генерація можливих варіантів дій для вирішення проблеми.

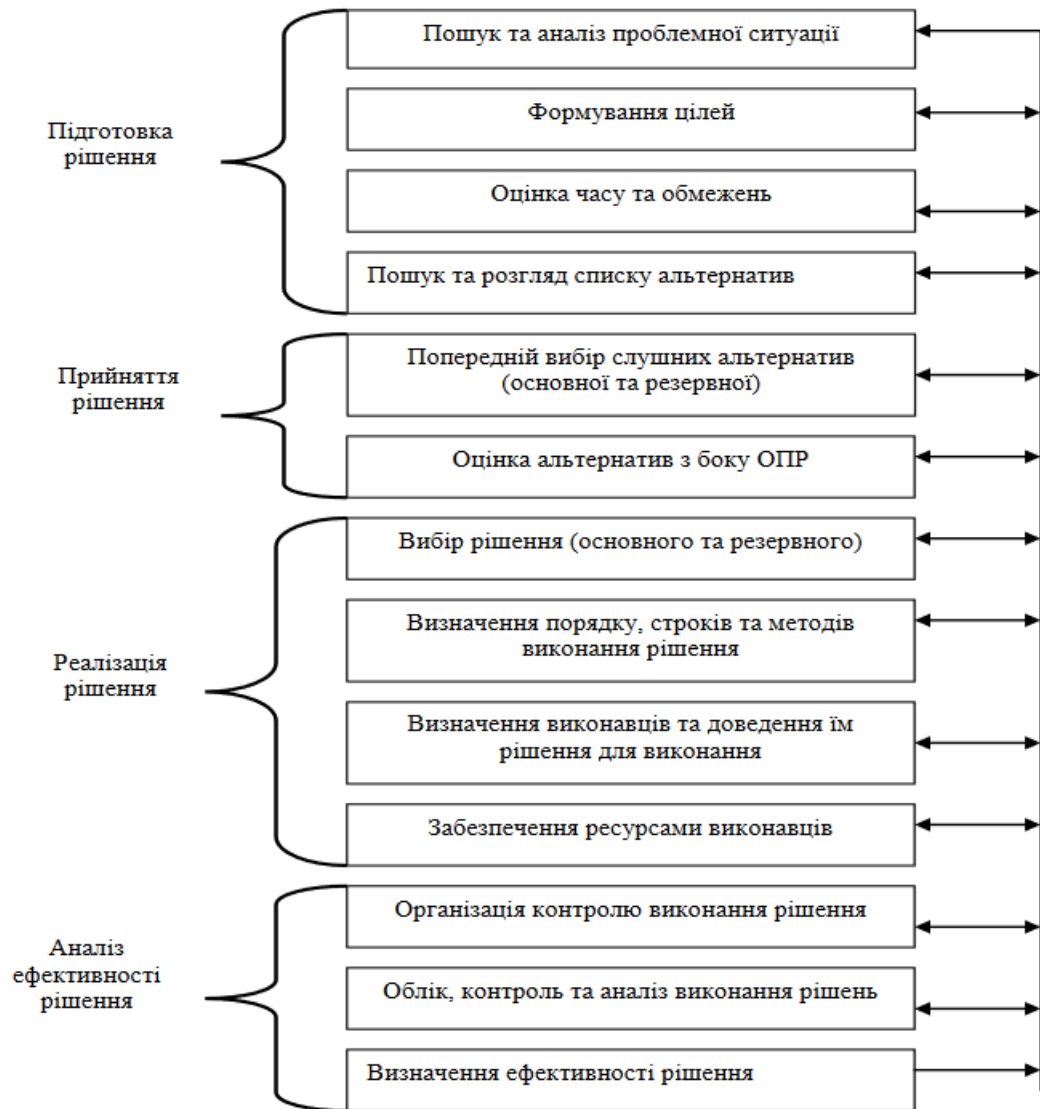


Рис. 2.4. Модель ухвалення управлінського рішення в ТОВ «Колос»

Етап 2. Прийняття рішення, який включає в себе:

- попередній вибір слушних альтернатив (основної та резервної), вибір найбільш підходящих варіантів дій для подальшої оцінки;

- оцінка альтернатив з боку ОПР: Детальний аналіз обраних альтернатив керівниками (осіб, що приймають рішення);
- вибір рішення (основного та резервного): Остаточний вибір основного варіанту дій та резервного у випадку, якщо основний не буде успішним.

Етап 3. Реалізація рішення, в ході якого відбувається:

- визначення порядку, строків та методів виконання рішення;
- визначення виконавців та доведення їм рішення для виконання;
- забезпечення ресурсами виконання: Надання необхідних ресурсів для успішного виконання рішення.

Етап 4. Аналіз ефективності рішення

- організація контролю виконання рішення, налагодження системи моніторингу та контролю виконання рішення.
- облік, контроль та аналіз виконання рішення: Ведення обліку виконання, контроль за процесом та аналіз отриманих результатів.
- визначення ефективності рішення: Оцінка результативності та ефективності прийнятого та реалізованого рішення.

2.3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства організації є процесом визначення ключових аспектів в якому функціонує підприємство та які можуть вплинути на успішність досягнення цілей фірми. Цей аналіз виконує ряд важливих функцій для організації:

- З погляду стратегічного планування: допомагає врахувати найважливіші фактори, які впливають на економічну діяльність організації та її майбутні перспективи.
- З точки зору політики підприємства: допомагає створити позитивне враження про організацію в очах зацікавлених сторін.

- З погляду поточної діяльності: забезпечує інформацією, необхідною для ефективного виконання робочих завдань.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства полягає у розгляді того, як організація працює всередині себе. Це включає вивчення того, як працює команда, які навички мають працівники, чи всі вони ефективно виконують свою роботу. Також важливо дослідити, як організована структура підприємства, як вона комунікує та як розподіляються обов'язки. Крім того, слід аналізувати фінансове здоров'я підприємства, його прибутковість, ліквідність та інші фінансові показники. А ще важливо враховувати, як організація володіє ресурсами та технологіями.

Аналіз зовнішнього середовища означає дослідження того, що відбувається навколо підприємства. Це включає ринок, де конкуренти продають схожі товари або послуги, та як змінюється попит на ці товари або послуги. Також важливо розглянути політичну ситуацію, законодавство, яке може вплинути на бізнес, і економічні фактори, такі як зміни в цінах на ресурси чи курси валют. Крім того, варто враховувати соціальні тенденції та технологічні інновації, які також можуть вплинути на підприємство.

Для того, щоб оцінити можливі перспективи розвитку діяльності ТОВ «Колос», було розглянуто ряд факторів, які відносяться до зовнішньої середовища. Саме тому був проведений аналіз макрооточення, зокрема - PEST-аналіз, результати якого дозволили виявити сфери, які впливають на галузь, а також ступінь їх впливу.

PEST-аналіз являє собою метод аналізу, в якому розглядається макрооточення в таких сферах, як:

- політична;
- економічна;
- соціально-культурна;
- науково-технічна.

Основною ідеєю аналізу цього виду є прогноз факторів макрооточення, які можуть дійсно вплинути на функціонування підприємства. Наведемо результати проведеного PEST-аналізу [42].

Політична сфера. Дана сфера відіграє важливу роль у розвитку ТОВ «Колос». Розпочата Російською Федерацією широкомасштабна війна суттєво вплинула на економіку України, включаючи її аграрний сектор, і, як наслідок, вплинула на діяльність кожного сільськогосподарського підприємства. на кожному сільськогосподарському підприємстві.

Окрім того внаслідок ворожих дій з боку росії відбувається зменшення обсягу експорту продукції на світовий ринок. Таким чином, коливання політичної ситуації у значній мірі відбувається на стані підприємства.

Держава активно змінює та адаптує законодавство з метою підтримки аграрного сектору в умовах війни. Це включає надання податкових пільг, субсидій та інших форм державної підтримки. Водночас можуть виникати нові регуляторні обмеження, спрямовані на контроль і забезпечення продовольчої безпеки.

Санкції проти РФ, а також міжнародна допомога Україні, впливають на економічну ситуацію, створюючи нові можливості та виклики для сільськогосподарських підприємств.

Економічна сфера. Економічна ситуація, яка склалася, має негативний вплив на діяльність підприємства і як наслідок на кількість продукції, яка випускається. Воєнні дії негативно впливають на загальний економічний розвиток країни, знижуючи купівельну спроможність населення та загальний попит на сільськогосподарську продукцію.

Війна спричиняє високий рівень інфляції та нестабільність валютних курсів, що збільшує вартість виробництва та впливає на рентабельність сільськогосподарських підприємств.

В умовах війни доступ до фінансових ресурсів обмежується. Зростають процентні ставки, що ускладнює залучення інвестицій та кредитування для розвитку бізнесу.

Соціально–культурна сфера. Демографічні зміни. Війна призводить до міграційних процесів, зміни чисельності населення в різних регіонах, що впливає на доступність робочої сили та попит на продукцію.

Соціальні тренди: спостерігається підвищення інтересу до екологічно чистої та місцево виробленої продукції може створювати нові можливості для аграрного бізнесу.

Технологічні фактори. Військові дії уповільнили впровадження новітніх технологій через обмежений доступ до необхідних ресурсів. Однак, інновації в управлінні ресурсами та технології точного землеробства стають все більш важливими для підвищення ефективності в умовах обмежених ресурсів.

Руйнування інфраструктури ускладнює логістику та зберігання продукції, що може вимагати інвестицій у відновлення та модернізацію.

Використання технологій для зменшення впливу на навколишнє середовище стає критичним, особливо в умовах підвищеної уваги до екологічних аспектів (Додаток В).

Загальний аналіз вказує на те, що політична та економічна нестабільність є основними викликами для підприємства, підсилюючи їх значущість у контексті ситуації, яка склалася. Сприятливі аспекти включають наявність певного попиту на ринку праці та можливість використання передових технологій у галузі.

Треба зауважити, що в сучасних умовах швидко змінюється умови існування підприємств, з'являється багато конкурентів. Це, у свою чергу, висуває дедалі більші вимоги до аналізу зовнішнього середовища та розробки відповідної стратегії. Така стратегія повинна максимально враховувати всі можливості та загрози зовнішнього середовища.

Метою аналізу внутрішнього середовища підприємства служить виявлення слабких та сильних сторін його діяльності. Щоб скористатися зовнішніми можливостями, підприємство повинно мати певний внутрішній

потенціал, який треба досліджувати. Одночасно треба знати і слабкі місця, які можуть посилити зовнішню загрозу та небезпеку.

SWOT-аналіз – це метод комплексної оцінки факторів. Метою даної методології є визначення пріоритетних напрямків розвитку підприємства. При цьому враховується систематизація інформації про сильні сторони і слабкі сторони підприємства, а також про можливості та потенційні загрози. Переваги включають можливість використання SWOT-аналізу для підприємств різних сфер діяльності, можливість адаптація аналізу до об'єкта дослідження, використання його в рамках оперативного управління та стратегічного планування, а також відносно вільний вибір аналізованих об'єктів.

Таблиця 2.7.

Фактори SWOT аналізу

<p>Сильні сторони Вигідне розташування Наявність необхідних ресурсів (земля, техніка, фінансові ресурси) Висока продуктивність праці Великий досвід на ринку</p>	<p>Слабкі сторони Застарілі основні засоби Відсутність відділу маркетингу, як наслідок низький рівень проведення маркетингової діяльності Відсутність досліджень у сфері передових технологій</p>
<p>Можливості Розширення ринку збуту Розширення напрямків діяльності Покращення техніки та технологій Розширення асортименту Проведення модернізації технологічного обладнання Покращення якості продукції</p>	<p>Загрози Наявність конкурентів на ринку Розширення ринку конкурентами Технологічне відставання Нестабільна політична ситуація Несприятливі погодні умови</p>

Як відомо, SWOT-аналіз призначений для визначення поточного стану підприємства та можливого напрямку розвитку його стратегії у вигляді вивчення сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз [1]. У Таблиці 2.7. вказані сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для підприємства з урахуванням бальних оцінок.

На основі побудованої матриці побудуємо можливі стратегії подальшого розвитку підприємства (табл 2.8).

Таблиця 2.8.

Можливі стратегії подальшого розвитку підприємства.

Стратегія SO	Стратегія WO
Розширення ринків збуту продукції; Оптимізація виробничої структури; Продаж або здача в оренду невикористаної території	Залучення додаткових інвестицій для модернізації обладнання; Розробка нових маркетингових заходів відносно встановлення гнучкої цінової політики, створення системи збуту та розподілу
Стратегія ST	Стратегія WT
Формування гнучкої цінової політики, яка може бути диференційована від замовника Організація служби маркетингу, розробка сучасних рекламних кампаній, дослідження ринку	Оптимізація обсягів випуску продукції Скорочення кількості незавершеної або бракованої продукції

Слід зазначити, що ефективність стратегії залежить від конкретних обставин і умов організації. Проте, можна відзначити, що стратегії SO (використання сильних сторін для використання можливостей) і ST (максимізація використання сильних сторін при максимальному використанні можливостей) можуть бути особливо ефективними в даному випадку.

Оскільки організація має сильні сторони (наприклад, розширення ринків збуту продукції, оптимізація виробничої структури), вона може використовувати їх для використання можливостей на ринку (наприклад, залучення додаткових інвестицій для модернізації обладнання).

Стратегія WT (мінімізація слабких сторін та максимізація можливостей) також може бути ефективною, якщо організація може ефективно зменшити вплив слабких сторін (наприклад, оптимізація обсягів випуску продукції) і використати можливості на ринку.

Варто враховувати, що успіх будь-якої стратегії залежить від відповідності конкретним умовам і можливостям організації.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Розробка та реалізація управлінських рішень, пов'язаних із управлінням постачальниками

Метою оцінки та аналізу економічної діяльності будь-якого підприємства є розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності його роботи шляхом збору та системного вивчення даних про його виробничий, економічний та фінансовий стан. Логістичні витрати виступають одними з основних показників конкурентоспроможності підприємства, тому пошук шляхів їх контролю та зниження можливий лише за наступного порядку обліку та аналізу:

1) визначення таких центрів накопичення (функціональних областей) логістичних витрат, де заходи щодо оптимізації дадуть реальні результати; 2) у межах кожного центру накопичення знайти найважливіші пункти логістичних витрат;

3) здійснювати діагностику загальних витрат шляхом класифікації витрат відповідно до їх основних характеристик [38].

Для досягнення конкурентної переваги існують такі шляхи зниження логістичних витрат:

– аналіз та перегляд ланцюга поставок з метою пошуку та скорочення видів діяльності (процедур, робіт, операцій), що не створюють доданої вартості;

– перегляд взаємовідносин з постачальниками та покупцями (шляхом переговорів) для досягнення угод щодо встановлення нижчих відпускних та роздрібних цін, торгових надбавок [35];

– посилення контролю над загальними витратами шляхом прямої та зворотної інтеграції [33];

– пошук альтернативних, дешевших замінників сировини та матеріалів;

- поліпшення координації діяльності підприємства з постачальниками та споживачами у логістичному ланцюзі для зменшення витрат на управління запасами, зберігання, складування та доставку [35];
- покриття зростання витрат однієї ланки логістичного ланцюга за рахунок зменшення витрат в іншій;
- підвищення продуктивності праці співробітників шляхом впровадження та реалізації більш прогресивних методів роботи [30];
- підвищення ефективності використання ресурсів та управління факторами, що впливають на рівень загальних витрат.

Так, перегляд взаємовідносин з постачальниками є одним із двох напрямків завдання вибору постачальника. У цьому випадку відділ закупівель фірми укладає договори на поставку з тими компаніями, які погодилися знизити свою відпускну ціну (переглянути умови доставки, підвищити якість продукції, що поставляється, та інше) і з якими вже встановлено ділові відносини. Це полегшує процедуру вибору, оскільки у розпорядженні відділу постачання вже є точні дані діяльності цих компаній.

Однак в умовах, коли немає можливості переглянути партнерські відносини з базою постачальників, що вже склалася, підприємству необхідно провести дослідження ринку нових постачальників.

У цих обставинах ефективним інструментом поліпшення якості постачання, а отже, зниження логістичних витрат є перегляд і вибір нових надійних джерел ресурсів. Оцінка і вибір постачальників є необхідними складовими оптимізації бази існуючих постачальників, необхідної для виключення агентів, не здатних виконувати вимоги, що пред'являються до них, і підвищують витрати на роботу з ними.

Процес прийняття рішення про розміщення замовлення у конкретного постачальника залежить від різних обставин та від стратегії самого підприємства. В основному рішення ґрунтується на наступних критеріях:

- можливості поставки точно в строк за погодженим графіком згідно з замовленням (договором, контрактом);

- постачання товару, що відповідає стандартам якості;
- дотримання необхідних обсягів постачання;
- витримування узгоджених цін.

Характер та вартість закупівлі впливатимуть на вагові коефіцієнти окремих критеріїв оцінки постачальника та, відповідно, на характер інформації, яка необхідна для вибору. Здатність до реагування потреб компанії відрізняє кваліфікованого постачальника від менш кваліфікованого.

Існує кілька поширених методів вибору постачальника (витратно-коефіцієнтний, домінуючих характеристик, категорій переваги), проте метод багатокритеріальних зважених оцінок або рейтингова оцінка факторів можна вважати одним із найпоширеніших способів вибору. Спочатку формуються головні критерії, виходячи з яких виробляється вибір постачальника, далі співробітники відділу постачання чи залучені фахівці встановлюють їх значимість [28].

Підприємство виробляє виділення найбільш значимих собі критеріїв виходячи з специфіки своєї діяльності. Для цього потрібно розробити спеціальну шкалу оцінок, яка дозволить визначити рейтинг постачальника. В результаті проведеного аналізу формується список конкретних постачальників, з якими можна проводити переговори та укласти договірні відносини. Остаточний вибір постачальника може бути повністю формалізований, оскільки здійснюється, зазвичай, керівником відділу закупівель.

Заслуговує на увагу шкала критеріїв вибору постачальника, запропонована Майклом Р., Ліндерсом і Харольдом Е. Фіроном (критерії розташовані в порядку пріоритетності) [30]:

- «якість продукції;
- своєчасність доставки (автори пропонують скласти рейтинг постачальників на підставі критеріїв дотримання або недотримання ними термінів);

- ціна (порівняння реальної ціни з бажаною або мінімальною в інших постачальників);
- обслуговування (якість технічної допомоги, ставлення постачальника та час обробки запитів про допомогу, кваліфікація обслуговуючого персоналу тощо);
- повторні пропозиції щодо розробки продукції чи послуги, щодо зниження ціни;
- технічна інженерна та виробнича потужність;
- оцінка дистриб'юторських можливостей (якщо постачальник функціонує як дистриб'ютор); – детальна оцінка фінансів та управління» [30].

Ця шкала активно використовується іноземними підприємствами - виробниками продукції для попереднього відбору та подальшого вибору постачальників матеріальних ресурсів.

Процес обчислення значень рейтингу полягає в множенні частки критерію на його оцінку (як правило, використовується десятибальна система) для кожного постачальника. Далі проводиться підсумовування отриманих значень рейтингу за всіма вибраними критеріями. Отриманий остаточний рейтинг використовується для порівняння та вибору найкращих постачальників для співпраці.

У разі, коли виникають однакові результати за базовими критеріями кількох постачальників, аналіз необхідно повторити із запровадженням додаткових критеріїв. Однак необхідно взяти до уваги, що розширення критеріїв не завжди дає об'єктивні результати, оскільки не всі потенційні постачальники готові ділитися інформацією, необхідною для рейтингування. Проілюструємо процес вибору постачальника у вигляді методу багатокритеріальних зважених оцінок покроково [30].

Етап 1 - Визначення списку потенційних постачальників (наприклад, на основі каталогів, торгових журналів, прайс-листів, джерел Інтернету тощо).

Етап 2 - Визначення критеріїв оцінювання.(рис 3.1)

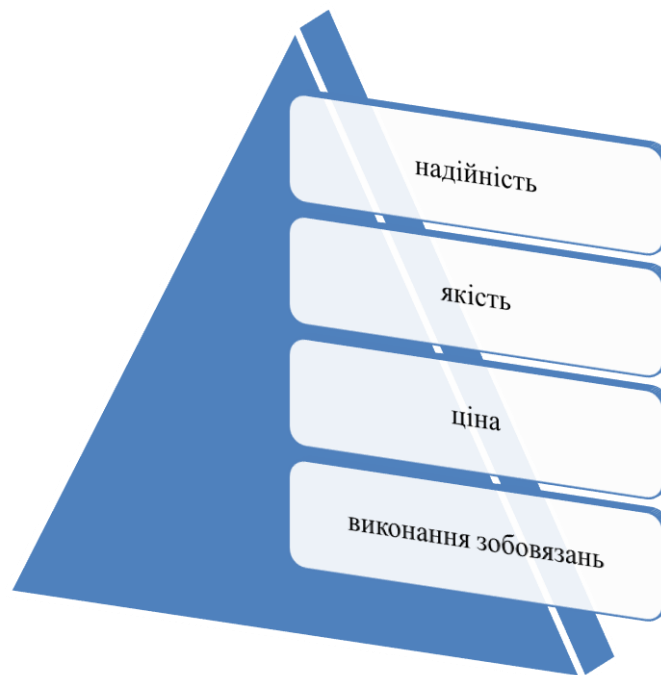


Рис. 3.1. Критерії оцінки постачальника.

Етап 3 - Присвоєння критеріям вагового коефіцієнта.

Етап 4 - Підсумовування значення критеріїв та формування остаточної оцінки постачальників.

Етап 5 - Порівняння отриманих результатів рейтингу та вибір найкращого постачальника.

Результати відбору мають відбуватися за такими показниками

< 0 балів – постачальник є надійним;

0-120 балів – є відхилення за певними показниками;

>120 балів – постачальник є ненадійним.

У сучасних умовах ринок висуває до кожного суб'єкта фінансово-господарської діяльності досить жорсткі вимоги - важлива не лише здатність підприємства виробити продукцію в максимально можливому обсязі, виконуючи свої внутрішні плани, а й можливість цю продукцію зберегти та реалізувати. При цьому в конкурентній боротьбі виграє той, хто здатний запропонувати ринку якісну продукцію за ціною, нижчою, ніж у суперників.

Проаналізуємо постачальників ТОВ «Колос» за вказаними параметрами за 2023 рік.

Таблиця 3.1.

Варіація постачальників ТОВ «Колос» в залежності від термінів виконання зобов'язань

Відхилення термінів виконання зобов'язань	>-80	-60	-40	-20	0	20	40	60	80	100	120	140	>160
Кількість постачальників	0	0	6	5	10	6	5	5	7	3	2	3	0

Далі розглянемо приклад розподілу постачальників за рівнем відхилення від ціни

Таблиця 3.2.

Варіація постачальників ТОВ «Колос» в залежності від відхилення від рівня цін

Відхилення від рівня ціни, %	0,8	0,9	1	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6
Кількість постачальників	0	2	20	4	14	5	4	3	15

Тепер розрахуємо загальний рейтинг постачальників ТОВ «Колос» (табл. 3.3)

Таблиця 3.3.

Загальний рейтинг постачальників ТОВ «Колос»

Загальна оцінка, бал	-60	-30	0	20	40	60	80	100	120	140	>180
Кількість постачальників	0	10	20	4	14	5	4	3	15	5	0

Чим нижчий рейтинг, тим надійніший є постачальник. З наших розрахунків ми бачимо, що таких надійних постачальників у ТОВ «Колос» є 12,5% і це є важливим фактом, особливо в сучасних умовах, коли

підприємство працює в непередбачуваних ситуаціях. Тобто такі постачальники матимуть пріоритетну позицію під час проведення закупівель.

81,25 % постачальників перебувають в «жовтій» зоні (від 0 до 120 балів).

І решта 6,25 % перебувають в «червоній» зоні, що означає, що керівництву слід переглянути можливості співпраці з даними постачальниками.

Знижуючи логістичні витрати, підприємство знижує собівартість продукції та забезпечує зростання прибутку та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Окрім того, можна запропонувати керівництву розглянути можливість використання ABC аналізу для рейтингування постачальників.

Метод ABC є одним із популярних методів управління запасами та постачальниками, який використовується для класифікації елементів на основі їх важливості та впливу на бізнес. Основна ідея методу полягає в поділі постачальників на три категорії: А, В та С, де:

Категорія А: Найбільш важливі постачальники, що забезпечують товари або послуги, які мають найбільший вплив на загальну вартість запасів. Зазвичай це невеликий відсоток від загальної кількості постачальників, але вони забезпечують найбільшу частину вартості.

Категорія В: Постачальники середньої важливості, які займають проміжне місце між категоріями А і С. Вони забезпечують товари або послуги, що мають середній вплив на загальну вартість запасів.

Категорія С: Найменш важливі постачальники, які забезпечують товари або послуги з найменшим впливом на загальну вартість запасів. Це зазвичай велика кількість постачальників, але вони забезпечують невелику частину вартості.

В додатку Д наведено результат ABC аналізу.

Категорія А: Постачальники, які забезпечують 70% вартості постачань.

Категорія В: Постачальники, які забезпечують наступні 20% вартості постачань.

Категорія С: Постачальники, які забезпечують останні 10% вартості постачань.

3.2. Стратегічні напрями удосконалення розробки та реалізації управлінських рішень на підприємстві

Поняття "стратегія" стало ключовим в управлінні у 1950-х роках ХХ ст. Це було відзначенням значного зростання уваги до потреби планування та адаптації до змін в зовнішньому середовищі. У ті роки, коли бізнес став зіштовхуватися зі зростаючою конкуренцією та змінами на ринку, була визначена необхідність розробки стратегій для успішного управління підприємством. Стратегія стала інструментом, що дозволяв компаніям прогнозувати, адаптуватися та визначати свій курс дій у мінливому середовищі. Слово «стратегія» має воєнне походження і під яким розуміють науку та мистецтво розгортання військ для бою. Стратегія – це «узагальнена модель дій, потрібних для досягнення цілей шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства» [43].

Сутність стратегії полягає у «сукупності правил та прийомів для прийняття рішень, яким підприємство керується у своїй діяльності» [6]. Існує чотири різні групи правил:

1. «Правила, які використовуються при оцінці результатів діяльності підприємства у теперішньому часі та у перспективі.

2. Правила, за якими складаються відносини фірми з її зовнішнім середовищем, що визначають: які види продукції та технології вона розроблятиме, канали реалізації власних виробів, переваги над конкурентами. Цей набір правил називається продуктово - ринковою стратегією чи стратегією бізнесу.

3. Правила, за якими встановлюються відносини та процедури усередині організації. Їх часто називають організаційною концепцією.

4. Правила, за якими підприємство веде свою звичайну діяльність, які називаються основними оперативними прийомами» [24].

Наведемо характеристики стратегій, які показують їхню складність та динамічність:

1. Процес вироблення стратегії. Стратегічне планування є постійним процесом, що не завершується однією дією. Воно включає постійний аналіз та коригування напрямків розвитку.

2. Використання для розробки проектів. Стратегія визначає загальні напрямки, а розробка конкретних проектів вже відбувається під її впливом, спрямовуючи увагу на певні можливості та відкидаючи інші.

3. Необхідність у стратегії може відпасти. Якщо ситуація зміниться, стратегія також може потребувати корекцій або повністю нового підходу.

4. Неможливість передбачити всі можливості. Під час формулювання стратегії неможливо передбачити всі можливі сценарії. Пошук і розвиток стратегічних альтернатив є постійним процесом.

5. Зворотний зв'язок. Успішне використання стратегії потребує постійного зворотного зв'язку з метою адаптації до нових умов та викликів.

Серед методів прийняття стратегічних рішень можна використати модель BCG (Бостонської консалтингової групи). Матриця, розроблена The Boston Consulting Group, призначена для допомоги бізнесу в довгостроковому стратегічному плануванні. Вона дозволяє оцінити актуальність продуктів компанії на ринку та потенціал їх зростання, визначити, в які продукти краще інвестувати, чи слід припинити виробництво певної продукції та розробити нові продукти.

Використання даного методу дозволяє враховувати ситуацію та потенційну сегментацію ринку, а також різні аспекти прибутковості тієї чи іншої комбінації товарів і послуг. Цей підхід допомагає компанії визначити, які продукти мають найбільший потенціал для зростання і які варто

підтримувати або розвивати. Водночас він дозволяє виявити товари, які не приносять значного прибутку і можуть бути зняті з виробництва або потребують реорганізації. Таким чином, використання методу BCG-аналізу сприяє ефективному управлінню ресурсами, оптимізації продуктового портфеля і стратегічному плануванню розвитку підприємства.



Рис. 3.2. Бостонська матриця товарного асортименту [35]

Для розробки управлінського рішення щодо управління галуззю рослинництва в умовах кризи були використані методичні рекомендації BCG-аналізу товарного портфелю господарства [6].

Досліджуючи ринкові позиції сільськогосподарської продукції за критеріями ринкового зростання та частки ринку, були запроваджені стратегії для кожної бізнес-культури. Відтак, важливо враховувати параметри темпу зростання продажів та частку ринку, яку охоплює товариство.

Базові дані вартості товарної рослинницької продукції, отримані в період досліджень, стали підставою для визначення позицій у матриці, створеної методом BCG.

Таблиця 3.4.

Вихідні дані для побудови моделі BCG

Культури	2021		2022		2023		2023 у % до 2021
	Тис. грн.	%	Тис. грн..	%	Тис. грн.	%	
озима пшениця	1930,1	18,6	2285	17,6	2336	15,9	121,03
ярий ячмінь	250,5	2,4	342,1	2,6	420,4	2,9	167,82
кукурудза на зерно	1578,1	15,2	2432,5	18,7	3240,3	22,0	205,33
соняшник	5766,2	55,4	6934,1	53,4	7846,2	53,3	136,07
соя	876,1	8,4	987,1	7,6	888,1	6,0	101,37

Ці дані дозволили проаналізувати ринкове зростання та частку ринку кожної категорії продукції, що є критично важливим для стратегічного планування та прийняття управлінських рішень.

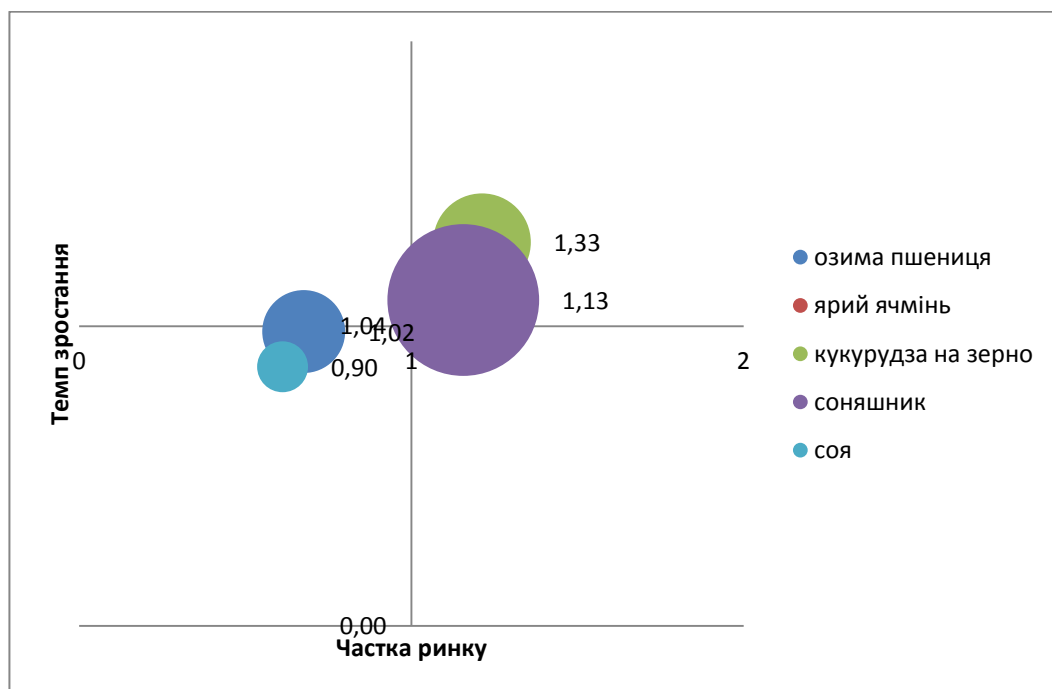


Рис. 3.3. Побудована матриця BCG за товарними групами ТОВ «Колос»

Джерело: побудовано автором

Аналіз побудованої матриці показує, що товари відповідно до свого положення на координатах матриці розподіляються на категорії наступним чином.

Кукурудза на зерно займає позицію у верхньому правому квадранті, що свідчить про високий темп зростання та значну частку ринку. Це найбільш перспективна культура, яка забезпечує значний прибуток та має високий потенціал для подальшого розвитку. Саме тому слід збільшити інвестиції в технології вирощування, зберігання та переробки кукурудзи та розглянути можливість використання нових сортів кукурудзи, стійких до хвороб та кліматичних змін. Варто зосередити ресурси на розвиток кукурудзи на зерно, оскільки вона має високий потенціал для зростання і може принести значний прибуток у майбутньому.

Соняшник займає позицію, яка потребує стратегію підтримки. Тобто слід зосередитись на підвищенні ефективності виробництва та зниженні витрат. Окрім того забезпечити підтримку поточних ринкових позицій через конкурентні ціни та стабільні поставки. Соняшник має стабільну частку ринку та забезпечує надійний дохід, тому його слід підтримувати та оптимізувати.

Позиція, до якої потрапила соя Розташована у верхньому лівому квадранті, що означає низьку частку ринку, але високий темп зростання. Ця культура має потенціал для зростання, але потребує інвестицій для збільшення своєї частки ринку. Соя має потенціал для зростання, тому необхідно інвестувати у маркетинг та технології для збільшення її частки ринку.

Озима пшениця та ячмінь мають низьку привабливість з точки зору зростання та частки ринку, тому слід розглянути можливість скорочення їх виробництва або повного виключення з портфеля.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В ході проведеного дослідження зроблено наступні висновки.

1. Досліджено теоретичні основи управлінського рішення. Визначено, що управлінське рішення є складним процесом, в якому мають враховуватися такі чинники, як економічні, соціальні, політичні, технічні та юридичні. Особа, яка приймає рішення повинна володіти: повною інформацією; досвідом; відповідальністю; методами контролю за реалізацією рішення.

У процесі прийняття рішення повинні бути враховані також: ціль; період, за який приймається рішення; рівень ризику; можливість реалізації прийнятого рішення; алгоритм (який має бути гнучким).

2. Констатовано, що приймаючи обґрунтовані управлінські рішення, особи, які їх ухвалюють, можуть використовувати різні методи в залежності від проблеми, яка вирішується. Існує безліч різних методів, які можна використовувати на будь-якому рівні проектування та прийняття рішень, а саме: неформальні (евристичні) методи; колективні методи; кількісні методи.

3. Визначено, що на прийняття управлінського рішення чинять вплив наступні чинники; ситуаційні чинники; зовнішнє та внутрішнє середовище; наявність ризику; невизначеність.

4. Дослідження проводилось на базі ТОВ «Колос» Синельниківського району Дніпропетровської області. ТОВ «Колос» має дві галузі аграрного виробництва – рослинництво і тваринництво. В господарстві працює тракторно-рільнича бригада, садова бригада та вівцеферма.

Аналізуючи показники сільськогосподарського виробництва за період з 2019 по 2023 роки ми побачили, що показник валова продукція сільського господарства зросла на 129,9% від рівня 2019 року, що свідчить про значний загальний ріст, а виробництво продукції тваринництва навпаки, зменшилася на 52 % від рівня 2019 року. Рівень рентабельності за досліджуваний період зріс на 0,6 в.п. і у 2023 склав 16,1%.

Ці дані свідчать про те, що хоча загальна продуктивність сільського господарства зростає, існують окремі проблеми в тваринництві та зниження рентабельності в останні роки, що потребує уваги для забезпечення стійкого розвитку галузі.

4. В ТОВ «Колос» діє централізована система управління. При такій системі управління більшість повноважень для прийняття важливих рішень залишається за вищим керівництвом. Це свідчить про високий рівень централізації. Тобто всі ключові рішення приймаються на найвищому рівні і, одночасно, здійснюється суворий контроль за їх виконанням.

Керівництво ТОВ «Колос» використовує гнучкий підхід до прийняття рішень, вибираючи між одноосібним та колегіальним підходом залежно від ситуації. Це свідчить про адаптивність та здатність до оперативного реагування на різні управлінські завдання. Використання наказів, пропозицій та узгоджень забезпечується чітка комунікація між керівництвом та підлеглими. Такий підхід дозволяє досягати високого рівня організованості та виконання завдань.

5. Проведений PEST аналіз дозволив дійти висновку, що політична та економічна нестабільність є основними викликами для підприємства, підсилюючи їх значущість у контексті ситуації, яка склалася. Сприятливі аспекти включають наявність певного попиту на ринку праці та можливість використання передових технологій у галузі. Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, а також намітити можливі стратегії подальшого розвитку.

6. Констатовано, що існує кілька поширених методів вибору постачальника (витратно-коефіцієнтний, домінуючих характеристик, категорій переваги), проте метод багатокритеріальних зважених оцінок або рейтингова оцінка факторів можна вважати одним із найпоширеніших способів вибору. Спочатку формуються головні критерії, виходячи з яких виробляється вибір постачальника, далі співробітники відділу постачання чи залучені фахівці встановлюють їх значимість. Для прийняття рішень

відносно роботи з постачальниками нами було обрано метод багатокритеріальних зважених оцінок, який дозволи дійти висновку, що надійних постачальників у ТОВ «Колос» є 12,5% і це є важливим фактом, особливо в сучасних умовах, коли підприємство працює в непередбачуваних ситуаціях. 81,25 % постачальників перебувають в «жовтій» зоні (від 0 до 120 балів). І решта 6,25 % перебувають в «червоній» зоні, що означає, що керівництву слід переглянути можливості співпраці з даними постачальниками.

Окрім того, запропоновано керівництву розглянути можливість використання ABC аналізу для рейтингування постачальників

7. Для розробки управлінського рішення щодо управління галуззю рослинництва в умовах кризи були використані методичні рекомендації BCG-аналізу товарного портфелю господарства. Досліджуючи ринкові позиції сільськогосподарської продукції за критеріями ринкового зростання та частки ринку, були запроваджені стратегії для кожної бізнес-культури. Відтак, важливо враховувати параметри темпу зростання продажів та частку ринку, яку охоплює товариство. Аналіз побудованої матриці показує, що товари відповідно до свого положення на координатах матриці розподіляються на категорії наступним чином: слід збільшити інвестиції в технології вирощування, зберігання та переробки кукурудзи та розглянути можливість використання нових сортів кукурудзи, стійких до хвороб та кліматичних змін; соняшник займає позицію, яка потребує стратегію підтримки. Тобто слід зосередитись на підвищенні ефективності виробництва та зниженні витрат. Осима пшениця та ячмінь мають низьку привабливість з точки зору зростання та частки ринку, тому слід розглянути можливість скорочення їх виробництва або повного виключення з портфелю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антошкін В. К. Модель розвитку підприємства у кризовій ситуації Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2018. No 2 (42). С. 18 -23.
2. Ачкасова Л. М. Оцінювання ефективності управлінських рішень. Економіка транспортного комплексу : збірник наукових праць. Харків : ХНАДУ, 2018. Вип. 23. С. 50–59.
3. Балан О. С., Філіппова С.В. Прийняття інвестиційних рішень в інвестиційному менеджменті: монографія. – Донецьк : Вид-во «Ноулідж», 2013. – 371 с.
4. Батрік Р. Техніка реалізації ефективних управлінських рішень. Київ : Знання, 2011. 416 с.
5. Богач Ю.А., Кривокульська Н.М., Скочиляс С.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення як організаційний ресурс для прийняття управлінських рішень. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2021_5_8.
6. Бондарчук Н.В. Колективні методи прийняття управлінських рішень як інструмент підвищення ефективності управління. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2021. Вип. 17. Т.2. DOI:[10.15330/apred.2.17.251-259](https://doi.org/10.15330/apred.2.17.251-259)
7. Брюховецька М. С. Управлінське рішення та фактори, що впливають на процес його прийняття й реалізацію. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. Вип. 4. 2019. С.3-6.
8. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2013. 420 с.
9. Васильєва Н.К. Економіко-математичне моделювання в сільському господарстві: навч. посібник. Дніпропетровськ: Біла К.О., 2015. – 155с.

10. Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств аграрного сектору економіки: монографія. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2015. 525 с.
11. Виноградчий В.І., Якимець Б.Я., Тарасенко А.С. Менеджмент як процес ухвалення організаційно-управлінських рішень. Сучасні питання економіки і права. 2020. Вип. 1. С. 10-14.
12. Гаркуша Н.М., Цуканова О.В., Горшанська О.О. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі і аудиті. : навч. посібник.- К.: Знання, 2012. – 591 с.
13. Груб'як С.В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. Економіка та управління підприємством. 2017 №. 11. С.201-204.
14. Гуторова О.О. Менеджмент організації: навч. посібник. – Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. – Х.: ХНАУ, 2017. – 267 с.
15. Дафт Р. Менеджмент / Пер з англ. Київ : Знання, 2017. 864 с.
16. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: пер. з англ. – К.: Всеувіто, Наук. думка, 2001. – 242 с.
17. Жовковська Т.Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 19. С. 146-151.
18. 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.
19. Карпенко Ю.В. Основні підходи до визначення сутності поняття «управлінське рішення». Науковий вісник Одеського національного економічного університету. С. 147-153. DOI:10.32680/2409-9260-2021-11-12-288-289-147-153.

20. Квятковська Л.А., Івко А.В. Система моніторингу ринку при прийнятті ефективного управлінського рішення. Економіка та держава. 2021. № 3. С. 118- 124.

21. Кіцела Є.О. Удосконалення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві. URL: <chrome-extension://mhjfbmdgcfjbbpaeojojfohoefgiehjai/index.htm>.

22. Ковальчук О.С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку. Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – К. : А.С.К., 2011. Т. I. Вип. 30. С. 168-17.

23. Коврига О.С. Процес прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. 2019. Т. 30 (69). №4. С. 67-72. DOI <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/12>.

24. Корецька Н.І., Фещук А., Томша Х. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві. Економічний форум. 2021. № 2. С. 88-100.

25. Костін Ю.Д., Ткачова Т.С. Управлінські рішення та ефективність функціонування промислового підприємства. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2020. № 3. С. 275-286.

26. Кравченко М.О., Голюк В.Я. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. Економіка та суспільство. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>.

27. Кузнецова І.О., Сокурєнко І.А. Технологія прийняття управлінських рішень. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2019. № 5. С. 169-188.

28. Лисенко В. В., Кондратюк Н. В., Пронська В. В. Управлінські рішення як ключовий компонент моделі управління організацією. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 32. С. 149-154.

29. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Державний

університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856 с.

30. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту: Пер. з англ. - М.: Справа, 1998. - 308 с.

31. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи здобувачами першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньо-професійної програми «Менеджмент» за спеціальністю 073 - «Менеджмент». Дніпро: Дніпровський державний аграрно-економічний університет. 2023. 50 с.

32. Мохненко А. С. Система прийняття управлінських рішень на підприємстві в умовах економічної кризи. Вісник економічної науки України. 2015. № 2. С. 62-65.

33. Олійниченко О. М. Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення». Наукові праці НУХТ. 2007. № 21. С. 79–83.

34. Осовська Г.В., Семенюк Т.В., Осовський О.А. Управлінські рішення та процес їх прийняття на підприємстві. Глобальні а національні проблеми економіки. 2018. Вип. 21. С. 355-363.

35. Парій Л.В. Кубрак А.О. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2023. Вип. 47. С. 75-79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-13>.

36. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Дніпро. Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

37. Пушкар З., Пушкар Б. Сутність та роль управлінських рішень в управлінні персоналом. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/3274/1/%D0%9F%D1%83%D1%88%D0%BA%D0%B0%D1%80%20%D0%97..pdf>

38. Сухачова О. О. Концептуальний підхід до якості та ефективності управлінських рішень. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 39. С. 251-253.

39. Тлучкевич Н.В. Класифікація управлінських рішень при формуванні управлінської облікової системи в аграрному менеджменті. Економічний форум: науковий журнал. Луцьк. 2018. № 3. С. 252-258.

40. Чередник В. А. Теоретична сутність поняття «управлінське рішення» та класифікація управлінських рішень. Економічний вісник університету. 2016. Вип. 31(1). С. 189-193.

41. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

42. Шульженко І. В., Остапенко С. Ю., Симоненко В. А. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 4 (09). С. 73-77.

43. Karlov, B., & Pripisnov, V. A. (Ed.). (1991). *Delovaja strategija: Ekonomika*, 239 p.

ДОДАТКИ

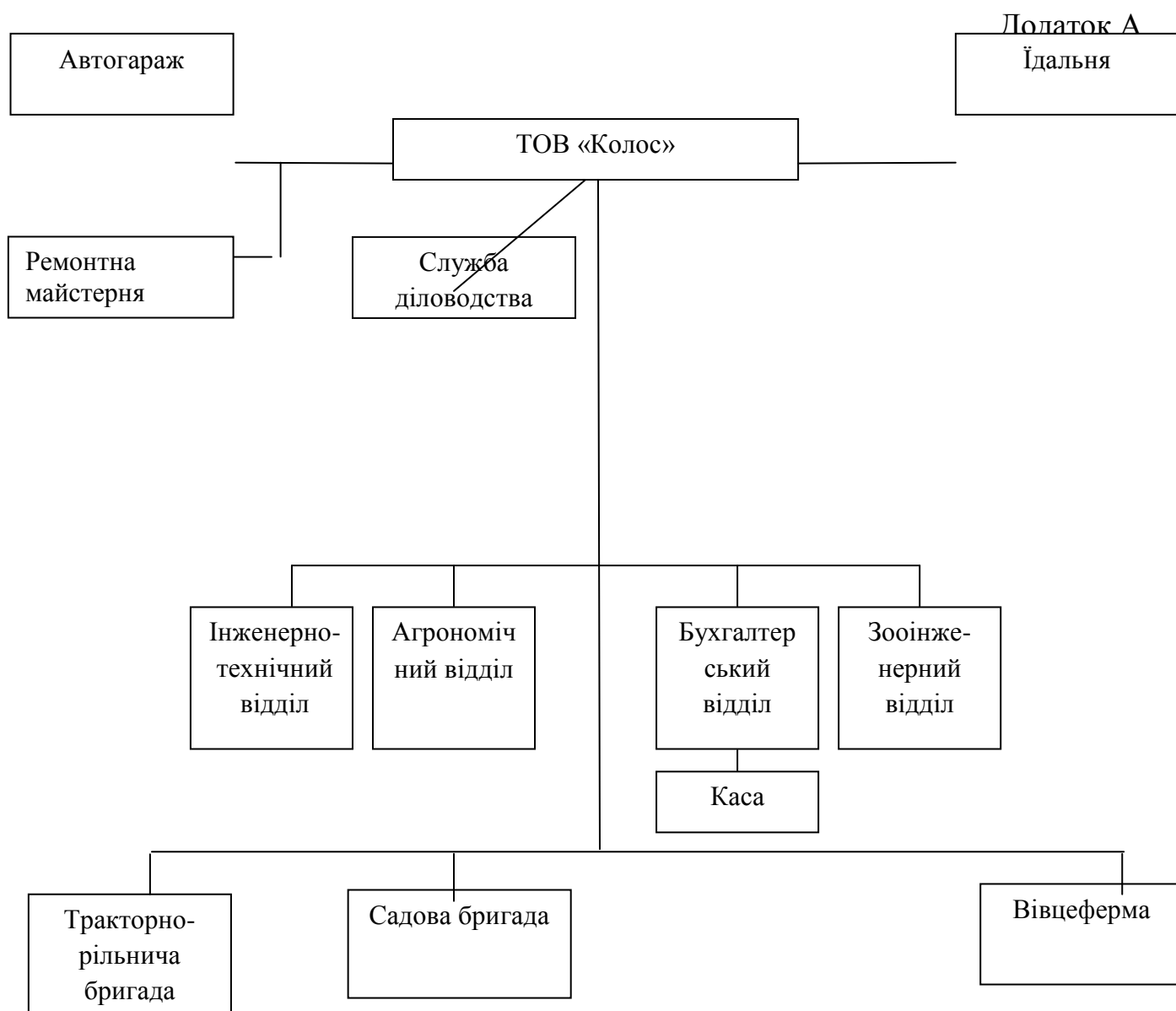


Схема організаційної структури ТОВ «Колос»

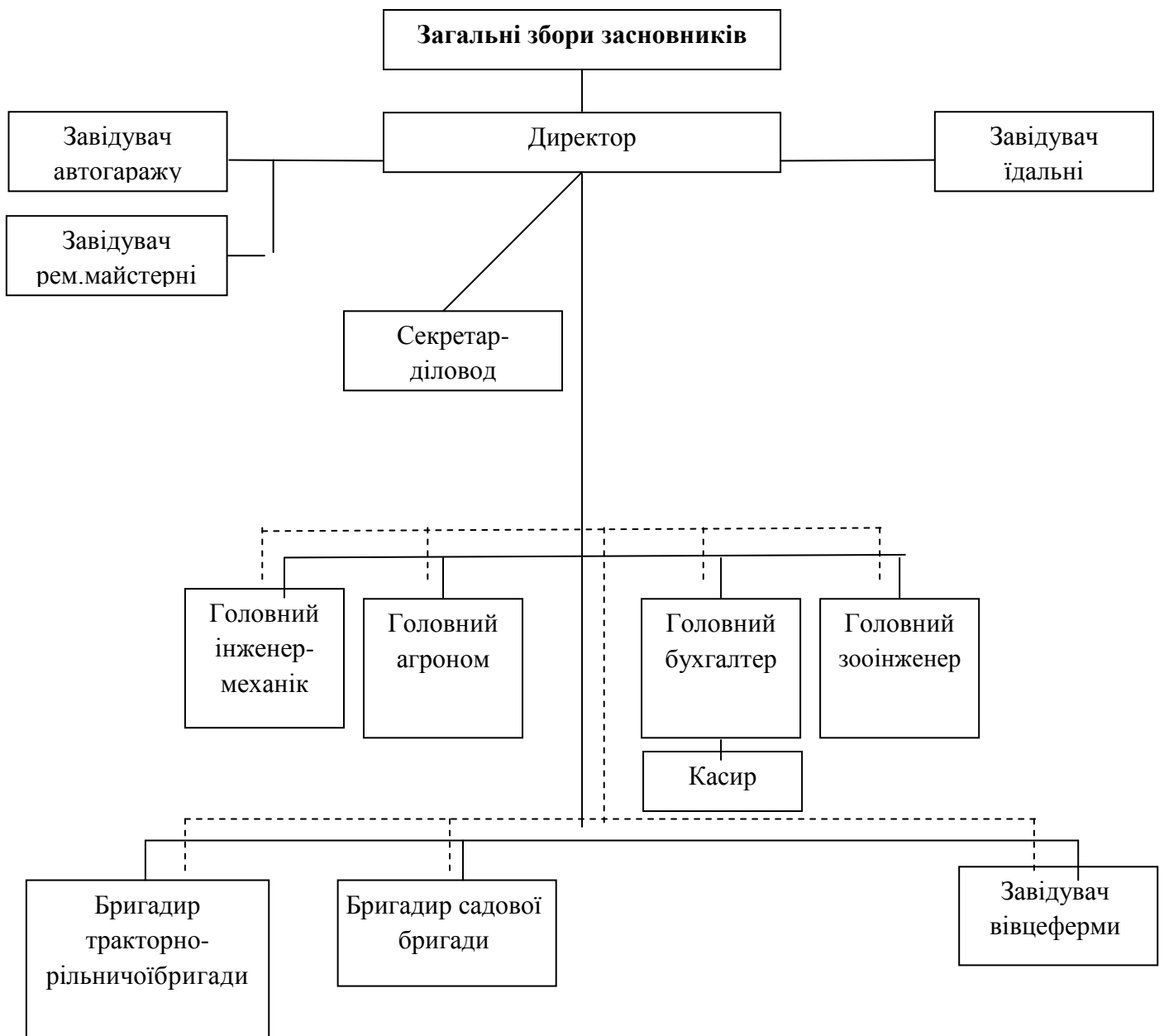


Схема структури управління ТОВ «Колос»

Додаток В

Фактори для проведення PEST аналізу

<i>олітичні (P)</i>	<i>Бал</i>	<i>Економічні (E)</i>	<i>Бал</i>
ормативно-правове регулювання лузі	6	Економічна державна підтримка: бюджетне фінансування програм розвитку; пільгове оподаткування; запровадження пільгових короткострокових та довгострокових послуг; цінове регулювання	7
внішньоекономічна політика держави	6	Ціни на світовому ринку пшениці та зерна	10
ержавне регулювання земельних дносин та контроль за дотриманням ологічних норм ведення сподарської діяльності	6	Падіння економіки України через війну. Курс валют, рівень інфляції	10
правління експортом зернових ьльтур в Україні - державна політики в лузі експорту зерна. Міжнародні дносини між країнами покупцями та спортерами.	7	Рівень цін (коливання) цін на паливо, засоби захисту рослин, добрива та посівний матеріал	9
еншення/збільшення обсягу експорту одукції на світовий ринок у нкурентів (через вплив їх державного гулювання, наприклад введення спортних/імпортних обмежень із ркувань одовольчої безпеки)	8	Рівень цін (коливання) у виробників та оф. дистриб'юторів с/г техніки та запчастин до неї, можливість оформлення кредитів (розстрочок) та лізинг	9
едення активних бойових дій в Україні	10	Подальше зниження глобального економічного зростання через війну в Україні	8
ількісна бальна оцінка при користанні експертного методу	48	Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу	53
оціально-культурні (S)		Технологічні (T)	
емографічна ситуація в селах та смт., : проваджує свою діяльність дприємство	5	Використання світовими експортерами та конкурентами новітньої с/г техніки для вирощування культур, що призводить до економічного ефекту	7
нденції на ринку праці в галузі	7	Використання світовими експортерами та конкурентами новітніх розробок в області селекції рослин та посівного матеріалу , що призводить до економічного ефекту	8
плив та регулювання сільських громад і діяльність підприємства	5	Використання світовими експортерами та конкурентами новітніх розробок та технологій в області обробки землі, екологічної безпеки, т.д. (агрономія)	7
аявність державного замовлення для ЗО за спеціальностями галузі, івпраця підприємства з ЗВО	6	Використання світовими експортерами та конкурентами новітніх розробок та технологій економії палива та ресурсів	8
іграція спеціалістів та науковців-	8	Державна підтримка наукових	5

Дані про постачальників

Постачальник	Вартість постачань (тис. грн)	Накопичувальна вартість (тис. грн)	Накопичувальна вартість (%)	Категорія
Постачальник 32	100515.28	100515.28	10.05	A
Постачальник 7	76496.45	177011.73	17.70	A
Постачальник 4	72317.16	249328.89	24.93	A
Постачальник 21	68284.33	317613.22	31.76	A
Постачальник 48	45383.73	363996.95	36.40	A
Постачальник 35	35894.23	399891.18	39.99	A
Постачальник 8	33969.61	433860.79	43.39	A
Постачальник 41	32999.69	466860.48	46.69	A
Постачальник 3	30135.99	497996.47	49.80	A
Постачальник 10	27128.68	525125.16	52.51	A
Постачальник 1	25913.02	551038.18	55.10	A
Постачальник 28	22959.45	574997.63	57.50	A
Постачальник 49	22234.60	597232.23	59.72	A
Постачальник 51	21804.48	619036.71	61.90	A
Постачальник 18	21591.05	640627.76	64.06	A
Постачальник 13	20085.41	660713.17	66.07	A
Постачальник 37	19431.49	680144.67	68.01	A
Постачальник 40	19199.66	699344.34	69.93	A
Постачальник 42	18716.39	718060.74	71.81	B
Постачальник 26	17618.58	735679.32	73.57	B
Постачальник 23	16870.39	752549.71	75.25	B
Постачальник 33	15557.37	768107.07	76.81	B
Постачальник 43	14046.64	782153.71	78.22	B
Постачальник 2	13732.53	795886.23	79.59	B
Постачальник 22	12581.85	808468.08	80.85	B
Постачальник 6	12477.10	820945.18	82.09	B
Постачальник 5	12476.89	833422.07	83.34	B
Постачальник 30	11779.23	845201.30	84.52	B
Постачальник 44	11668.91	856870.20	85.69	B
Постачальник 52	10728.99	867599.19	86.76	B
Постачальник 47	9948.21	877547.39	87.75	B
Постачальник 11	9920.60	887467.99	88.75	B
Постачальник 12	9897.69	897365.69	89.74	B
Постачальник 9	9860.70	907226.39	90.72	C
Постачальник 25	9149.04	916375.43	91.64	C
Постачальник 16	8986.68	925362.12	92.54	C
Постачальник 29	8985.89	934347.99	93.43	C
Постачальник 50	7944.34	942292.33	94.23	C
Постачальник 31	7914.37	950206.70	95.02	C
Постачальник 19	7380.28	957586.98	95.76	C
Постачальник 15	7222.82	964809.80	96.48	C
Постачальник 20	7051.50	971861.30	97.19	C
Постачальник 14	6927.98	978789.28	97.88	C
Постачальник 38	6438.49	985227.78	98.52	C
Постачальник 45	5939.03	991166.81	99.12	C
Постачальник 34	5371.94	996538.75	99.65	C