

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:**  
Завідувач кафедри,  
д. е. н., професор  
\_\_\_\_\_ О.П. Величко  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною  
програмою «Менеджмент» зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРИЙНЯТТЯ  
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Здобувач**

**Чорний М.В.**

**Науковий керівник,  
к.держ.упр., доцент**

**Шпортюк Н.Л.**

**Дніпро – 2021**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет** менеджменту і маркетингу

**Кафедра** менеджменту і права

**Спеціальність 073 «Менеджмент»**

**Освітня-професійна програма: «Менеджмент»**

**Освітній ступінь: «Магістр»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри: д.е.н., професор

О.П.Величко

«     »                                 20 року

**ЗАВДАННЯ**

**на дипломну роботу магістра студента**

**Чорного Михайла Валерійовича**

- 1. Тема роботи** «Управління процесом прийняття управлінських рішень на підприємстві»,  
**керівник роботи** Шпортюк Наталя Леонідівна., к.держ.упр, доцент,  
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р. № \_\_\_\_.
- 2. Строк подання студентом роботи** – 03 грудня 2021 року.
- 3. Вихідні дані до роботи:** річні звіти товариства з обмеженою відповідальністю «Колос» Покровського району Дніпропетровської області за 2016-2020 рр, виробничо-фінансові плани, діючі схеми організаційної структури та структури управління, основні економічні показники фінансової і господарської діяльності, бухгалтерська та статистична звітність, літературні джерела за темою дослідження.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні основи управління процесом прийняття управлінських рішень на підприємстві. 2. Дослідження ефективності прийняття управлінських рішень на підприємстві 3. Шляхи удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. 4. Висновки та пропозиції.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
  1. Основні економічні показники діяльності підприємства (таблиці).
  2. Динаміка складу та структури товарної продукції.
  3. Показники рівня процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві у 2019-2020 рр.
  4. Рівень залежності між чистим прибутком та факторами процесу прийняття управлінських рішень для підприємства.
  5. Алгоритм дій прийняття

управлінського рішення. 6. Правила обрання переможця тендера при використанні системи рейтингування постачальників.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «\_\_\_\_\_» листопада 2020 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2020	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2020	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	грудень 2020 квітень 2021	
4.	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	травень-серпень 2021	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	вересень-жовтень 2021	
6.	Написання висновків та пропозицій	листопад 2021	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	листопад-грудень 2021	

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

Чорний М.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Шпортюк Н.Л.

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Тема: «Управління процесом прийняття управлінських рішень на підприємстві»

Дипломна робота магістра: 79 с., 6 рис., 17 табл., 3 додатків, 64 літературних джерел.

Об'єктом дослідження виступає процес розробки та реалізації управлінських рішень на усіх рівнях управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні питання та практичні розробки заходів щодо управління процесом прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Метою магістерської роботи є вивчення сутності та змісту терміна «управлінські рішення» та розробка рекомендацій щодо управління процесом прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Методи дослідження. Дослідження ґрунтуються на використанні основних положень системного підходу, монографічного, графічного, економічного та статистичного аналізу (кореляційно-регресійний аналіз і т.д.). Були застосовані також конкретні методи наукового дослідження: порівняння, системного аналізу, економіко-математичне моделювання тощо.

В роботі пропонується внести зміни до структури бізнес-процесу, щоб створити нову систему рейтингів постачальників без суб'єктивних оцінок, що надалі автоматизує процес закупівель в умовах невизначеності економіки.

Результати досліджень дипломної роботи впроваджено в діяльність ТОВ «Колос» Покровського району Дніпропетровської області.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

Управління, менеджмент, ефективність, управлінські рішення, постачальники, оптимізація, структура виробництва, ABC-аналіз.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Управление, менеджмент, эффективность, управленческие решения, поставщики, оптимизация, структура производства, ABC анализ.

### KEYWORDS

Management, efficiency, management decisions, suppliers, optimization, production structure, ABC analysis.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Сутність, зміст та сфера застосування управлінських рішень	8
1.2. Особливості прийняття управлінських рішень в аграрній сфері	17
1.3. Методичні підходи до визначення та оцінки ефективності управлінських рішень	22
Висновки до першого розділу	28
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ТОВ «КОЛОС»	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика в ТОВ «Колос»	30
2.2. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві	37
2.3. Аналіз навколишнього середовища підприємства	46
Висновки до другого розділу	58
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ТОВ «КОЛОС»	60
3.1. Впровадження системи рейтингування при конкурентному виборі постачальника	60
3.2. Розробка моделі оптимізації виробничої структури в ТОВ «Колос»	65
Висновки до третього розділу	75
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	87

## ВСТУП

Формування та прийняття ефективних управлінських рішень є необхідною передумовою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції на ринку, створення раціональної організаційної структури, ефективної кадрової політики, регулювання соціально-психологічних відносин у колективі, створення позитивного іміджу. Стійке функціонування бізнесу залежить від своєчасного прийняття керівництвом рішення щодо подолання проблемної ситуації та її реалізації. Отже, ці процеси вимагають постійного покращення з метою підвищення якості управлінської діяльності. Незважаючи на видимі передумови для розвитку підприємницьких структур у нашій країні, українські підприємства стикаються з багатьма проблемами та перешкодами. На наш погляд, в основі ефективного розвитку будь-якого підприємства лежать питання розробки та прийняття управлінських рішень.

Особливості управлінських рішень у цілому та процесу їх розробки зокрема висвітлені у роботі багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Бутко І.М., Василенко В.А., Загороднюк О.В., Кондратенко Н.О., Корецька Н.І., Кредісов А. І., Малюкіна А.О., Малярєвський Ю. Д., Матвієнко Р. О., Овдіюк О. М., Павлюк Л. В., Рудніченко Є.М., Сіменко І. В., Сокурєнко І.А., Хміль Ф. І., Шегда А. В. та ін. Але незважаючи на широке висвітлення даної проблеми є необхідність поглиблення досліджень цієї важливої проблеми з метою пошуку та узагальнення шляхів підвищення ефективності агропромислового виробництва.

**Метою магістерської роботи** є вивчення сутності та змісту терміну «управлінські рішення» та розробка рекомендацій щодо управління процесом прийняття управлінських рішень на підприємстві.

**Основними завданнями** відповідно до поставленої мети є:

- визначити суть поняття «управлінські рішення»,
- визначення сфери застосування управлінських рішень в сільському господарстві;
- навести характеристику діяльності досліджуваного підприємства;
- провести аналіз якості управлінських рішень на підприємстві;
- проаналізувати середовище функціонування підприємства;
- розробити систему рейтингування при конкурентному виборі постачальника;
- сформулювати оптимальну структуру виробництва через рішення економіко-математичної моделі.

**Об'єктом дослідження** виступає процес розробки та реалізації управлінських рішень на усіх рівнях управління підприємством.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методологічні питання та практичні розробки заходів щодо управління процесом прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Методологічну основу складають загальні та спеціальні теоретичні методи економічних досліджень, що дозволяють вирішувати наукові проблеми дослідження. Дослідження засноване на застосуванні діалектичного методу пізнання економічних процесів, наукових розробок та публікацій вітчизняних та зарубіжних учених з теорії прийняття рішень. Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові та законодавчі акти у сфері регулювання сільського господарства; наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з теми дослідження; інформація Державної служби статистики України; публікації спеціалізованих періодичних видань; дані фінансово-економічної звітності ТОВ «Колос»; результати власних досліджень.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у поглибленні існуючих теоретичних засад та розробці науково-практичних рекомендацій для



прийняття підприємницьких рішень. Науковими результатами дослідження, що розкривають особистий внесок автора у опрацювання розглянутих питань та характеризують наукову новизну роботи, є удосконалені системи управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства. Пропонується внести зміни до структури бізнес-процесу, щоб створити нову систему рейтингів постачальників без суб'єктивних оцінок, що надалі автоматизує процес закупівель в умовах невизначеності економіки.

**Практична значимість** полягає у тому, що результати дослідження створюють необхідне підґрунтя для подальшого системного вивчення проблеми управління процесом прийняття управлінських рішень та в розробці конкретних рекомендацій для ТОВ «Колос».

**Апробація результатів дипломного дослідження.** Наукові положення основних результатів дослідження та їх практичне застосування обговорювалися на ІХ Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро, 2021 р.).

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

#### **1.1. Сутність, зміст та сфера застосування управлінських рішень**

Кожна організація, здійснює ефективну діяльність, ставить собі мету та завдання, які у практиці управління іменуються менеджментом. Досягнення мети можливе лише шляхом виконання певних дій, які виконуються у визначеному порядку і служать на вирішення індивідуальних і часткових завдань. Керівник відповідає за вирішення завдань організації. Основний зміст його діяльності полягає у вирішенні управлінських завдань за наявності всіх управлінських функцій.

Управлінська робота – це особливий вид діяльності, який не створює певних суспільних благ, але опосередковано впливає на створення проміжного і кінцевого продукту організації. Процес прийняття управлінських рішень в організації включає формування цілей розвитку, визначення термінів кожного виду діяльності, тип необхідних робіт, хто виконуватиме цю роботу, кількість матеріальних ресурсів, робочої сили та інвестицій. Тому одне з основних завдань у господарській та управлінській діяльності українських організацій сьогодні – виявлення проблемних ситуацій та пошук оптимальних рішень.

З метою ефективної діяльності сучасна організація повинна визначити цілі, реалізація яких можлива лише завдяки діям, що виконуються у зазначеній послідовності, та є способом вирішення окремих проблем. Вирішуючи організаційні проблеми, приймаються управлінські рішення про організаційну структуру, виробничий процес, розподіл праці та надання інструментів, ресурсів і т. д. Необхідною умовою є контроль, прийняття управлінських рішень про

вибір керівництва, до завдань якого входить аналіз отриманої інформації та виконання коригуючих дій. Ступінь обґрунтованості цих рішень залежить від успіху чи невдачі організації, її процвітання чи занепаду.

Розробка управлінських рішень охоплює досить широкі сфери. Вони широко застосовуються в управлінні, адмініструванні, адмініструванні. Основний зміст цих понять представлено у таблиці. 1.1.

Таблиця 1.1 - Сфери розробки управлінських рішень

Поняття	У широкому сенсі	У вузькому сенсі
Управління	Вся система класів, відносин і явищ управління в природі і суспільстві.	Технологічна організація об'єкта управління
Менеджмент	Соціально-економічна технологія, що дозволяє організації досягати поставлених цілей вплив і мистецтво управління людьми.	Управління виробництвом Діяльність з організації та досягнення поставлених цілей.
Адміністрування	Адміністративно-державне управління; соціально-політичний менеджмент	Розробка і постановка цілей, визначення політики організації.
Керівництво	Ієрархічна система інститутів влади.	Безпосереднє управління людьми.

Таким чином, процес управління представлений як «серія взаємопов'язаних операцій, які виконуються в певному порядку та спрямовані на вирішення певних завдань та досягнення цілей» [8, с. 46].

Управлінські рішення завжди спрямовані на розв'язання конкретних управлінських завдань, які характеризуються такими елементами: невизначеність, яка іноді суперечать рамковим умовам; відсутність інформації про можливі рішення та чіткі алгоритми їх вирішення; необхідність вирішення у обмежені терміни. Прийняття управлінських рішень вимагає від керівників високого рівня компетенції, багато часу, енергії, досвіду та відповідальності. Управлінські рішення – важлива частина управлінської діяльності, навколо якої

обертається життя організації. Успіх організації залежить від адекватності та ефективності рішень, що приймаються менеджером.

Слід враховувати при визначенні сутності та оцінки управлінського рішення: по-перше, рішення завжди містить певні причини, що визначають його потребу та доцільність; з іншого боку, організація прийняття рішень - складний, відповідальний і формалізований процес, що вимагає професійної підготовки (дуже хороші управлінські рішення можуть приймати всі менеджери, але тільки ті, які мають професійні знання та навички); по-третє, процес прийняття рішення, вибір того чи іншого варіанта прийняття рішення завжди буде творчим і залежатиме від керівника та його особистості.

Слід зазначити, що управлінські рішення розглядаються у межах соціальної значимості. Зокрема, Слюсарєва Л. дотримується думки, що управлінські рішення є засобом впливу на менеджмент на основі обраної альтернативи з метою усунення розриву між цільовим станом та фактичним станом компанії, яким є реалізація певного заходу, що передбачає програму. З іншого боку, управлінські рішення – це соціально-економічні дії, що відображають потреби та інтереси колективу, окремих соціальних груп та компанії загалом [9]. Таким чином, управлінське рішення – це особлива форма думки, продукт інтелектуальної діяльності людини, який включає процес вибору однієї з альтернатив безпеки, невизначеності або ризику для досягнення мети.

Щоб розпочати розробку управлінського рішення, мають бути дотримані такі умови: є проблема, проблемна ситуація; у ситуації є (альтернативна) мінливість; є особа (адміністративний орган), яка має право приймати рішення; існує система критеріїв вибору оптимального варіанта. Створити умови для реалізації управлінських рішень – рішення носить характер об'єктивного рішення керівництва, яке може вплинути на це питання щодо вирішення проблеми.

На підставі низки критеріїв вибирається найкращий варіант, який є результатом аналізу та оцінки інших раніше розроблених варіантів. Це допоможе вирішити невирішені проблеми, а потім досягти поставленої мети.

Управлінське рішення можна визначити як сукупність наступних операцій:

- розробка варіантів проблемної ситуації;
- вибір найкращого варіанту;
- схвалення;
- реалізація.

Управлінські рішення – це рішення менеджменту, створені задля вирішення негараздів і досягнення певної мети, для реалізації якої необхідно вибрати підхід і його реалізації, що, своєю чергою, дозволяє досягти мети, якої ми прагнемо.

Конкретні управлінські завдання характеризуються: невизначеністю, іноді суперечливими умовами; відсутністю інформації про можливі рішення та точні алгоритми дозволу; необхідністю ухвалити рішення за обмежений час.

Є три основні типи адміністративних завдань:

- концептуальні (стратегічні завдання, пов'язані з довгостроковим плануванням та прогнозуванням);
- технологічні, які стосуються технічних і технологічних аспектів виробництва (розробка та впровадження нових технологій, обладнання та ін.);
- соціальні, які виникають внаслідок дії людського фактору (кадрові проблеми, соціально-психологічний клімат у колективі тощо).

Щоб рішення були вірними та служили своїй меті, вони мають відповідати певним вимогам: доречність; визначення; можливість; лаконічність; мобільність; регулярність; сесність; складність; вимірність; безпека ресурсів; науковість; автоматизація процесу збирання та обробки інформації, прийняття управлінських рішень та ін.

Хміль Ф.І. [9, с. 23] розглядає управлінське рішення як добровільне втручання суб'єкта управління у діяльність об'єкта управління з метою виходу з певної виробничої ситуації, економічної чи іншої. Управлінське рішення – результат творчого пошуку менеджером напрямів, шляхів, виходів із ситуації компанії та відповідних дій співробітників компанії.

Шегеда А.В. [10, с. 27] Управлінські рішення – це рішення, що приймаються менеджером у соціальній системі. Він вважає, що управлінське рішення є своєрідним центром всього управлінського циклу.

Таким чином, управлінське рішення – це добровільний акт із соціальними наслідками. Це набір можливих засобів досягнення поставленої мети за певних умов її реалізації.

Управлінські рішення слід розглядати як випадкові. Обов'язковою умовою їх прийняття завжди є наявність проблеми, тобто розрив між цільовим та реальним станом об'єкта управління, що перешкоджає його нормальному функціонуванню та розвитку.

Кожна проблема виникла і існує у цьому середовищі під впливом різних факторів – внутрішніх та зовнішніх. По суті, це взаємодія з проблемною ситуацією та на об'єкт управління. Вирішення проблемної ситуації забезпечує стабільний стан контрольованого об'єкта.

Щоб мати можливість приймати управлінські рішення, необхідне виконання чотирьох умов:

- виникла проблемна ситуація;
- наявність альтернативного рішення (необов'язково) для виходу із цієї ситуації.
- є орган управління чи дорадча особа для прийняття рішення.
- система критеріїв, за якими вибирається найкращий варіант.

Управлінські рішення як невід'ємна частина загального процесу управління мають інформативний характер. Рішення розробляються та

приймаються шляхом різноманітної та складної роботи з даними, тобто процес прийняття рішень залежить від інформації про позицію організації. Інформація про статус позначається лише на рівні поінформованості про об'єкт.

Процес прийняття рішень інтуїтивний, логічний та раціональний.

Інтуїтивні рішення мають низку недоліків:

1. вони методично не закінчені, а імпровізовані;
2. вони надто суб'єктивні, засновані на особистому досвіді та баченні лідера, на його логіці та внутрішніх переконаннях;
3. недостатньо мотивовані;
4. розроблені на основі обмеженої та часто неперевіреної інформації;
5. інформація, що використовується, відноситься до минулого і не може бути застосована безпосередньо в майбутньому, оскільки ситуації лідерства не є повторюваними, унікальними і самодостатніми.

Незважаючи на недоліки інтуїтивно зрозумілих рішень, необхідно враховувати причини, через які частка цих рішень є дуже великою.

Регрес до інтуїтивного рішення – не найкращий варіант, але він виправданий як мінімум у двох випадках:

а) часу, відведеного начальнику, недостатньо вивчення всієї необхідної інформації, але проблема актуальна, краще прийняти таке рішення, ніж нічого робити;

б) припускаючи, що потенційна втрата від інтуїтивного рішення менша за вартість науково обґрунтованого рішення.

Логічні рішення – це рішення, що ґрунтуються на знаннях або досвіді тих, хто їх приймає. У цьому типі, рішення людина використовує знання з попередніх ситуацій. Вони визначають результати альтернатив у новій поточній ситуації. Керуючись здоровим глуздом, вибирають альтернативу, яка працювала у минулому.

У складних ситуаціях досвіду менеджера може вистачити для прийняття правильного рішення. У цьому сенсі менеджер може свідомо чи несвідомо ухвалити таке рішення, ніж використовувати нові можливості та нові ідеї у новій області.

Раціональні рішення відрізняються від двох попередніх тим, що не залежать від інтуїції та досвіду менеджера. Для прийняття управлінських рішень існує низка вимог:

- вони мають бути науково обґрунтовані;
- сформульовані чіткі та конкретні цілі, заходи, ресурси підтримки рішень;
- готуються багато альтернатив;
- свобода прийняття рішень менеджерами;
- вони повинні враховувати принцип делегування повноважень тощо.

Класифікацію рішень слід розглядати як частину логічного та пізнавального процесу, який допомагає організувати їх та виявити загальні закономірності та характеристики, притаманні їх окремим типам.

Серед вирішуваних проблем:

1. Планові рішення – це звичайні та стандартні, на них не потрібно витрачати зайвий час та сили. У цю категорію потрапляють багато повсякденних рішень. Умови приймання вважаються відносно незмінними. Управлінський досвід необхідний визначення відповідних варіантів втручання та встановлення певних правил і процедур.

2. Незаплановані рішення – вони складні, нестандартні та часто нав'язуються новими та невідомими обставинами. Потреба таких рішеннях зустрічається рідше (наприклад, розробка нових продуктів).

Залежно від рішення розрізняють:



1. Індивідуальні рішення - численні індивідуальні відмінності, які впливають на прийняття рішень і визначають цінності, особистості, прийняття ризику та багато іншого.

- Групові (колективні) рішення – у більшості організацій більшість рішень приймаються комітетами, групами та іншими цільовими групами. Менеджери часто стикаються із ситуаціями, коли їм потрібно шукати комбіновані рішення на групових зустрічах. Це особливо доцільно для непередбачених проблем, які пов'язані з великою невизначеністю щодо кінцевого результату.

Менеджери повинні знати, що використання групового підходу та системи участі має такі очевидні переваги:

Здатність вирішувати проблеми разом вище, тому що краще розуміються причини та сенс проблем.

Оскільки група бачить ширший і глибший погляд на проблему, цілком імовірно, що група зможе вибрати найкраще рішення.

Ентузіазм групи зростає за фінансової підтримки.

Знижується недовіра до інновацій, оскільки знижується невпевненість працівників, залучених до організаційних змін.

Незважаючи на ці важливі переваги групового підходу та системи участі, вони мають певні недоліки. Це включає те, що менеджер завжди повинен думати про наступне:

Як продовжити термін ухвалення рішення.

Наскільки негативним є відокремлення осіб, які приймають рішення, від їх безпосередніх підлеглих.

Незадоволеність, яка може виникнути у тих, хто бере участь у процесі ухвалення рішення, коли воно не працює.

Є розбіжності щодо ефективності індивідуальних та колективних рішень. Групи, як правило, витрачають більше часу на прийняття рішень, ніж менеджери, але об'єднання окремих професіоналів разом має свої переваги,

оскільки вплив їхньої взаємодії більший і призводить до більш ефективних рішень.

За рівнем інформаційної безпеки:

- Безпечні рішення – для їх створення потрібна інформація, результати різних факторів мають бути точно передбачені, збігів не буває.

- Рішення про ризики – у деяких випадках відсутня повна інформація, що дозволяє приймати рішення.

- Рішення в умовах невизначеності – проблемна ситуація не має багатьох змінних, і тому неможливо визначити ймовірність випадків.

Отже, прийняття рішень як особливий вид діяльності у процесі управління можна як послідовність певних операцій.

Розробка управлінських рішень – важливий процес, який пов'язує основні функції управління, саме планування, організацію, мотивацію, контроль. Рішення керівників кожного підрозділу визначають як ефективність їх діяльності, а й можливість сталого розвитку, виживання за умов швидко мінливого ринку [1, с. 30].

Проаналізувавши наукову літературу, ми виділили такі сучасні тенденції розвитку теорії та практики розробки та управлінських рішень:

- інструменти формування управлінських рішень розвиваються, дедалі більше уваги приділяється процесам моделювання управлінських рішень та зростаючій ролі комп'ютерного моделювання;

- ускладнює процес прийняття рішень та прийняття управлінських рішень через збільшення інформації та її неточність;

- розроблено ефективні управлінські технології на вирішення складних управлінських завдань;

- сучасний розвиток поняття «управлінське рішення» відбувається в умовах глобалізації світової економіки; У контексті глобальних перетворень, створення великих міжнародних компаній, управлінське рішення як економічна

категорія стандартизовано на різних рівнях управління (глобальному, міжурядовому, державному, регіональному); Процес глобалізації економіки ставить нові проблеми, не обмежені рамками [2, с. 35];

- отримав подальший розвиток підхід до кількісного та якісного виміру результатів реалізації прийнятих раніше управлінських рішень, внаслідок чого зростає роль оцінки ефективності управлінських рішень;

- на поточному етапі розвитку управлінські рішення більше не підлягають суворій систематизації чи єдиним економічним рамковим умовам;

- сучасні управлінські рішення стають все більш приватними та індивідуальними для кожної конкретної управлінської функції.

## **1.2. Особливості прийняття управлінських рішень в аграрній сфері**

Розвиток українського аграрного сектору сьогодні характеризується зміщенням фокусу: від вдосконалення машинних технологій та досягнень у галузі генетики та селекції, добрив та пестицидів до використання сільськогосподарських ресурсів, інформації та ефективних управлінських рішень.

Підприємці аграрного сектору економіки працюють у ризикованих і часто невизначених умовах, тому керівник сільськогосподарського підприємства в процесі своєї діяльності стикається з необхідністю швидко вибрати найефективнішу з існуючих альтернатив. Ситуаційні управлінські рішення спрямовані на досягнення цілей сьогодення, а не майбутнього [1]. Тому управлінські рішення в управлінні господарством мають включати: 1) рішення щодо технології вирощування сільськогосподарської продукції: рослинництва – різний обробіток ґрунту, різна врожайність тощо. Тваринництво - натуральні корми та корми з добавками, різна продуктивності тощо. Наприклад: набір

культур – для сівозміни (для того, щоб сіяти різні культури для покращення якості ґрунту); ряд культур для вирощування – вибір виробництва найбільш підходящої та прибуткової продукції; види біологічних активів тваринництва – вибір порід тварин - м'ясо, молочна продукція та інші напрямки для підвищення продуктивності тварин, збільшення виробництва сільськогосподарської продукції; 2) рішення про виробничі витрати – забезпечення матеріальними ресурсами у вигляді власних і покупних запасів (різні варіанти: вартість насіння, добрив, кормів для тварин за різними цінами, видами, кількістю та за видом продукції); забезпечення робочою силою (різні варіанти: штатні працівники, сезонні працівники, порівняння трудовитрат при вирощуванні різних сільськогосподарських культур і тварин); варіанти розподілу непрямих виробничих витрат; використання різноманітних методів визначення собівартості продукції (робіт, послуг); 3) рішення щодо відношення до виробничого середовища.

У цьому контексті при прийнятті рішень в аграрному секторі доцільно використовувати методи математичного програмування, включаючи багатокритеріальні задачі, які дозволяють вибрати рішення серед багатьох прийнятних рішень за кількома критеріями оптимальності (максимізувати прибуток, мінімізувати транспортні витрати, мінімізувати внесення добрив).. Кожне управлінське рішення щодо внутрішнього характеру та змісту має бути оптимальним, ефективним та якісним. Оптимальність рішення – це його властивість бути найкращим за системою певних критеріїв оптимальності [3]. Для визначення оптимальності рішення використовується критерій оптимальності як фундаментальне поняття системи оптимального функціонування об'єктів (процесу, галузі, світової економіки чи окремого підприємства). За критерієм оптимальності здійснюється порівняльна оцінка можливих рішень (альтернатив) і вибір найкращих. Принцип оптимальності

запозичений з математичного програмування. Рішення, реалізація якого призводить до кінцевих результатів, є ефективним [4].

При прийнятті оперативних управлінських рішень про використання різних ресурсів особливу увагу приділяють відповідним показникам (витрат), які відіграють центральну роль в альтернативних управлінських рішеннях. Водночас актуальні витрати, що відносяться до відповідної альтернативи та можуть впливати на процес ухвалення рішення (витрати будуть різними для різних рішень); стосуються лише майбутнього, тобто. їх можна уникнути, обравши одну із альтернатив [5]. У той же час виробничий процес у сільському господарстві характеризується різною тривалістю операційних циклів протягом року та спеціальними технологіями у рослинництві та тваринництві, що також впливає на управлінські рішення. Рослинництво характеризується такими етапами виробничого процесу, як обробіток ґрунту, посів, догляд за рослинами та збирання врожаю. У тваринництві технології вирощування біологічних активів та сільськогосподарської продукції не збігаються за часом залежно від виду. Наприклад, для тваринництва можна призначити такі терміни вирощування – народження, відлучення, напування, сортування відповідно до цілей подальшого догляду. Це вимагає чіткого розмежування відповідних показників для кожного відповідного етапу виробництва, які визначаються біологічними законами росту рослин та тварин, і, отже, формування кількох рішень з подальшим прийняттям найкращого варіанта для певних показників ефективності. Розробка альтернативних управлінських рішень при вирощуванні сільськогосподарської продукції дозволяє вибрати із кількох варіантів поєднання різних видів матеріалів, трудових та інших ресурсів для кожного технологічного рівня та відповідної технологічної операції [5].

Зміст рішень має відповідати таким вимогам: наукова обґрунтованість; стислість і ясність прийняття рішень; пунктуальність; урахування сезонності. Умови для прийняття рішення мають ґрунтуватися на правах, повноваженнях,

обов'язках, повноваженнях та відповідальності. Наприклад, керівник має право приймати загальні рішення, а конкретні рішення – головний агроном, головний інженер і т. д. Повноваження характеризують кордон між групами керівників при прийнятті рішень [6].

Управління прийняттям рішень з урахуванням експертної оцінки дозволяє реалізувати «принцип доцільності рішень». Цей підхід складається з наступних етапів:

1. Організація постійного спостереження за всіма тенденціями у зовнішньому середовищі (ринок, інновації, технології, економіка, суспільство, політика).

2. Звітність про результати спостережень перед керівництвом.

3. Керівництво та відділ планування поділяють завдання на чотири категорії: термінові, які необхідно опрацювати негайно; важливі, середньострокові та ті, що «вписуються» у наступний цикл планування; важливі нетермінові завдання; завдання, що не заслуговують на увагу.

4. Термінові завдання доручаються відповідальним відділам або створюються спеціальні робочі групи для негайного вирішення проблеми.

5. Для середньострокових та нестрокових завдань відповідні рішення розробляються, розробляються та контролюються керівництвом, рішення обираються з урахуванням стратегічних та тактичних наслідків [7].

Менеджери постійно стежать за зміною завдань та оновлюють список, змінюють їхню пріоритетність.

Компетентність характеризує здатність менеджера приймати кваліфіковані рішення. Відповідність показує, які штрафи можуть бути накладені на менеджера через неправильне рішення. За методом обґрунтування можна виділити інтуїтивні, раціональні та адаптивні рішення. Інтуїтивно зрозумілий, тобто заснований на почутті менеджера зробити правильний вибір. Раціональний, ґрунтується на об'єктивних аналітичних процедурах. Остання

група заснована на знаннях, досвіді, досвіді та кваліфікації. Ці рішення передбачувані, швидкі і вимагають великих вкладень у різні ресурси. Але вони прагнуть відтворити минуле, який завжди сприяють прийняттю нового. Отже, вони націлені на функціонування, а чи не на розвиток. Процес прийняття раціональних рішень включає такі етапи:

1. Виникнення ситуації, потребує прийняття рішення.
2. Збір та обробка інформації.
3. Виявлення та оцінка альтернатив.
4. Підготовка та оптимізація прийнятого рішення.
5. Ухвалення рішення.
6. Виконання рішення та оцінка результатів [8, 9, 10].

Формування повноцінної інформаційної бази, на основі якої приймаються управлінські рішення у сучасних умовах економічного розвитку підприємств, неоднорідне. Економічні та фінансові системи надзвичайно складні з погляду існуючого причинно-наслідкового зв'язку та очікуваних майбутніх результатів економічної діяльності [11].

Різноманітність управлінських рішень – це модель руху корпоративних ресурсів, використання якої має бути виправдане ефективними управлінськими рішеннями. У таких умовах комп'ютерну техніку слід використовувати як найефективнішу та найперспективнішу. Використання інформаційних технологій, економіко-математичного моделювання при прийнятті рішень дозволить перейти від проекту до практичної реалізації поставленого завдання та забезпечити ефективну взаємодію менеджменту та контролю. У цьому сенсі інформаційні системи управлінського обліку мають відігравати роль інформаційної служби задля забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Розглядаючи управлінський облік в інформаційній системі, ми можемо сформулювати його основну функцію – це комплексна інформаційна підтримка управління підприємством і водночас виконує роль інфраструктури, що

служить прийняття оптимальних рішень, отже, і ефективного діяльність підприємства.

### **1.3. Методичні підходи до визначення та оцінки ефективності управлінських рішень**

У менеджменті термін «ефективність» є одним з найбільш широко використовуваних і використовується у випадках, коли проводиться конкретна оцінка розробленого та прийнятого управлінського рішення. Застосування виміру ефективності управлінським рішенням тісно пов'язані з виживанням організації.

Критерій ефективності – це приблизний вираз критерію раціональності прийняття рішень. Отже, при вимірюванні чи оцінці ефективності вам необхідно знати, яке значення максимізується чи мінімізується. Після того, як вони були ідентифіковані, необхідно визначити, як виміряти рівень досягнення цих значень. Наступне завдання – поєднати рівень реалізації цінностей із конкретною практичною діяльністю, тобто прогнозувати результати, які будуть досягнуті під час виборів цього варіанту управління. І, нарешті, слід порівняти ці результати з вартістю вибору.

Показники ефективності поділяються на основні та додаткові. Основні показники ефективності відображають усі види витрат та результатів. Додаткові показники ефективності характеризують певні види витрат і результатів і можуть використовуватися лише для ілюстрації чи оцінки впливу ефективності управління на окремі показники економічної діяльності.

Існує безліч визначень понять «ефективність управління», «ефективність управлінського персоналу» та «ефективність управлінської праці».



Підходи до визначення ефективності управлінських рішень та його характеристики представлені у таблиці. 1.2.

Отже, результативність управлінського рішення відносно ефективності виробництва загалом є значно ширшим поняттям, так як останнє відображає, «яким чином було досягнуто результат» через співвідношення отриманого результату, досягнутого при виконанні управлінського рішення, до понесених витрат.

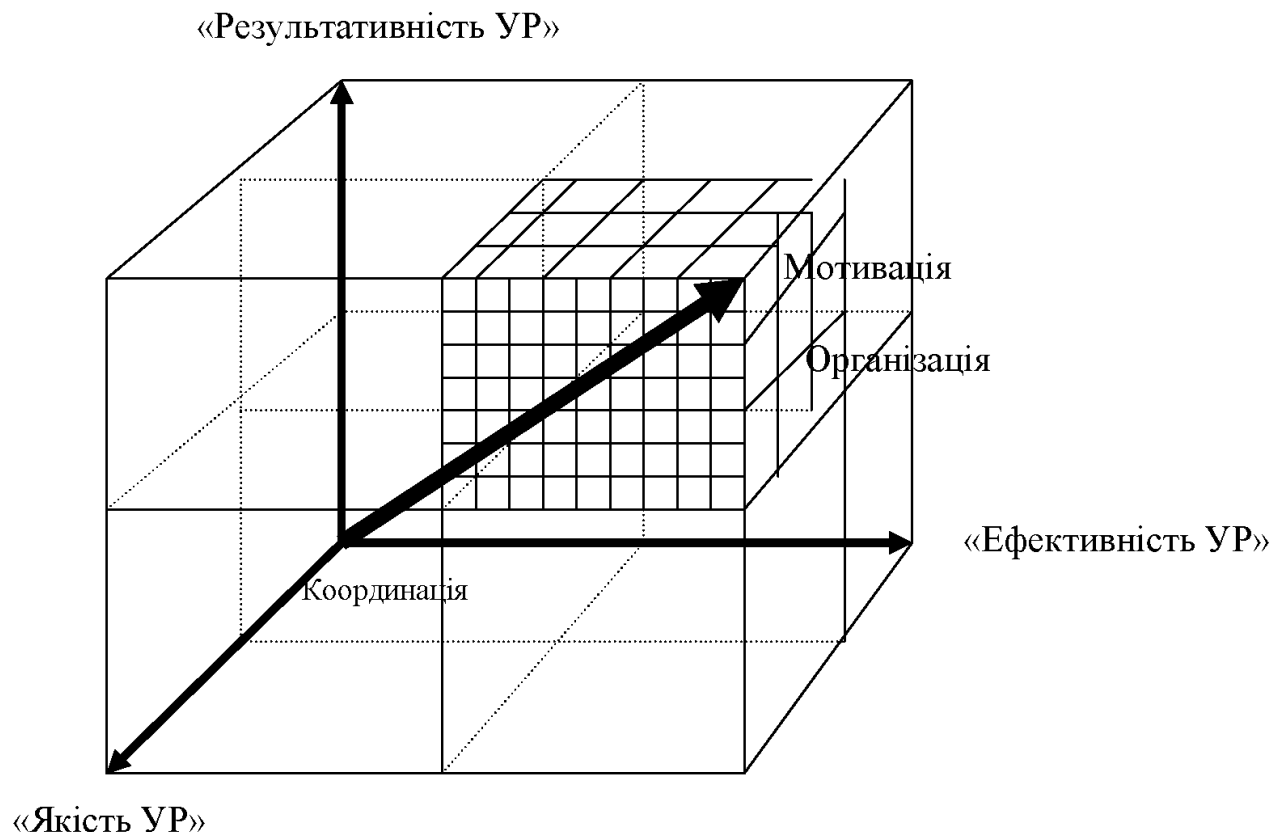
**Таблиця 1.2 - Підходи до визначення ефективності управлінського рішення та їх характеристика**

Підхід до визначення ефективності	Характеристика	Визначення
Відповідність призначенню (цілі)	Ефективність як здатність прийнятого управлінського рішення досягати встановлену мету.	Поняття ефективності управлінських рішень (на відміну від його якості) не може розглядатися ізольовано від його реалізації. Ефективність рішення полягає не стільки в його абсолют. правильності, стільки в тому, що, будучи послідовно і в термін реалізованим, воно, завдяки своїй правильності, досягне встановленої мети.
Ресурсна результативність	Ефективність як відношення результату/ефекту, досягнутого при виконанні управлінського рішення, до відповідних витрат	Ефективність управлінських рішень - це сукупна результативність, отримана за підсумками підготовки, розробки і реалізації управлінських рішень, яка визнач. як відношення результату рішення до витрат, що зумовили його отримання. Ефективність управлінських рішень підкреслює обов'язковість співвідношення очікуваного і досягнутого економічного і соціального ефекту з витратами на його розробку і реалізацію.

Тому, доцільно розглянути ефективність у контексті всієї системи управління компанією. На наш погляд, заслуговує на увагу підхід до оцінки ефективності, який може змінюватись від формального та структурованого діагнозу до швидкого та неформального огляду результатів. Оцінка має враховувати основні потреби компанії та її політику. Побудова системи оцінки

ефективності управлінських рішень нам здається логічним у межах заходів, вкладених у підвищення ефективності управлінських бізнес-процесів, та з урахуванням таких міркувань. По-перше, сучасний підхід, на якому засноване корпоративне управління, вимагає першого кроку у його формулюванні для побудови організаційної та функціональної моделі компанії загалом. Моделювання спочатку визначає місію, стратегії та цілі компанії, які розподіляються та регулюються від одиниць управління до певних співробітників за допомогою формування організаційних структур. Основними функціями менеджменту є планування, організація, мотивація та контроль.

Перевірка критеріїв ефективності та якості спричинила створення моделі, графічна інтерпретація якої проілюстрована на рис. 1.1.



**Рисунок 1.1 - Графічна інтерпретація трикритеріальної моделі оцінки результатів прийняття управлінських рішень**

Модель оцінки результатів управлінських рішень у координатах «результативність - ефективність - якість» показала, що єдино допустимою можливістю економічного впливу на суб'єкт регулювання та управління є наслідки, що описуються цими критеріями та оцінюються лише їх позитивними значеннями.

Під час застосування виникає багато помилок. Відповідність моделей прийняття управлінських рішень слід оцінювати різними способами, зважаючи на характер завдання управління, склад та методи тестування, а також мету управління [12, с. 96].

Результативність процесу прийняття управлінських рішень оцінюється з допомогою спеціальної системи показників. Найчастіше під узагальненим показником ефективності розуміють відношення ефекту до вартості, яке забезпечить його досягнення:

$$K_e = E/V, \quad (1.1)$$

де  $K_e$  – коефіцієнт корисної дії;  $E$  – ефект;  $V$  – витрати, пов'язані з досягненням ефекту.

Отже, при оцінці показника ефективності необхідно кількісно оцінити результат (вплив) та витрати. Оцінка ефективності управлінських рішень – це кінцевий результат злагодженої роботи зі збирання та аналізу даних. Таким чином, ви можете визначити, як склад, діяльність та кваліфікація керівників сприяють досягненню цілей компанії, виконуючи вищезазначені умови, та дозволяють отримати достатню інформацію для майбутніх рішень.

Важливим аспектом теорії управлінських рішень є наявність методів, що дозволяють обробляти як якісну, так і кількісну інформацію та вибирати з багатьох найважливіших даних. Охарактеризуємо елементи процесу розробки та прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Проблемна ситуація в організації є результатом протиріч, конфліктів, загроз, що формуються під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Проблеми різняться за складністю та методами їх вирішення. Ще одна важлива проблема полягає в тому, що, на нашу думку, підрозділи постійно шукають нереалізований внутрішній потенціал, щоб збільшити продаж та прибутковість. Крім того, управління змінами ґрунтується на компромісах, але на погано мотивованих рішеннях.

Вони приймаються з рекомендаціями керівництва або без них щодо коригування системи виробничих відносин та бюджетів відділів чи проектів. Організація вже пережила кілька змін, кожна з яких призвела до зміни неформальних відносин із співробітниками.

Важко пояснити втрати внаслідок розриву та відновлення неформальних зв'язків. На основі розгляду підходів до процесу прийняття управлінських рішень пропонуємо наступний порядок прийняття таких рішень:

- визначити потребу в управлінні в організації.
- визначити цілі управління.
- визначити набір показників з метою оцінки ефективності управлінських рішень.
- провести аналіз управлінських рішень компанії.
- здійснити економічну оцінку результатів аналізу.
- прийняття управлінських рішень та способи підвищення їх ефективності та якості.
- виконання управлінських рішень.
- контроль за виконанням управлінських рішень.

Концепція прийняття управлінських рішень має охоплювати всі зміни у стратегії, виробництві та адмініструванні всіх процесів в організації.

Оскільки бізнес-процеси охоплюють всі функціональні галузі організації, об'єднують різні роботи та завдання, що має призводити до єдиної загальної

картини, вони мають безперервний характер. Сьогодні технологія прийняття управлінських рішень в організації вважається одним із її бізнес-процесів.

Тому під час підготовки управлінських рішень використовуються такі індикатори: виникнення проблеми (ситуація, потребує зміни); вимоги до інформації (яка інформація потрібна та в якому обсязі); дані про постачальників інформації (хто надає інформацію, коли, за скільки, за якою ціною); очікувані інформаційні витрати; як результат - фактична оцінка якості інформації (оцінка якості, що ґрунтується на фактичному задоволенні всіх очікуваних інформаційних потреб); фактичні інформаційні витрати. На основі отриманої інформації буде розроблено безліч альтернатив для вирішення проблеми.

Пропонуємо наступний ланцюжок рішень: умовне уявлення технологічних та організаційних процесів - формування вимог до якості рішень - визначення кількості та структури фаз та процесів прийняття рішень - розробка алгоритмів прийняття рішень - аналіз та прогнозування зміна зовнішнього середовища та об'єкта управлінського рішення та його економічне обґрунтування.

Першим кроком у процесі прийняття управлінських рішень для компанії є постановка цілей, яка вважається початком всього процесу управління [13].

Другий крок – це завдання. Керівництво визначається виконавцями завдання та тривалістю її виконання з урахуванням поставленої мети.

На даному етапі необхідна інформація збирається від керівників відділів організації. Четвертий рівень складається з кількох підрівнів, які разом становлять процес прийняття управлінського рішення в організації. На цьому етапі розробки управлінського рішення враховуються всі можливі варіанти управлінського рішення, тільки тоді рішення може бути оптимальним.

Після того, як в організації вироблені можливі розв'язання проблем, проводиться оцінка, тобто визначаються переваги та недоліки кожної альтернативи та визначаються можливі результати застосування, об'єктивно

аналізуються отримані результати. На останньому п'ятому етапі ухвалене управлінське рішення реалізується безпосередньо.

Управлінські рішення розподіляються за циклом управління, перетікають у всі компоненти системи управління та багато в чому визначають її результативність та дієвість. Управлінське рішення у сільському господарстві – це процес, спрямований на досягнення конкретної управлінської мети; діяльність з управління продуктом; результат дослідження, аналізу, прогнозу, економічного обґрунтування та вибору альтернатив серед безлічі варіантів, а також розумової, психологічної та творчої діяльності керівників та керівників. У практиці управління сільськогосподарським підприємством потрібні оперативні управлінські рішення з технології органічного вирощування та сільськогосподарського виробництва, технічної підтримки виробництва, організації планування, виставлення рахунків, аналізу та регулювання виробничого процесу, щоб забезпечити повне та своєчасне виконання плану виробництва та збуту продукції з максимальним використанням наявних ресурсів та врахуванням альтернативних управлінських рішень.

### **Висновки до першого розділу**

1. Управлінське рішення – це особлива форма думки, продукт інтелектуальної діяльності людини, який включає процес вибору однієї з альтернатив безпеки, невизначеності або ризику для досягнення мети. Управлінське рішення можна визначити як сукупність наступних операцій: розробка варіантів проблемної ситуації; вибір найкращого варіанту; схвалення; - реалізація. Розробка управлінських рішень – важливий процес, який пов'язує основні функції управління, саме планування, організацію, мотивацію, контроль. Рішення керівників кожного підрозділу визначають як ефективність

їх діяльності, а й можливість сталого розвитку, виживання за умов швидко мінливого ринку

2. Виробничий процес у сільському господарстві характеризується різною тривалістю операційних циклів протягом року та спеціальними технологіями у рослинництві та тваринництві, що також впливає на управлінські рішення. Рослинництво характеризується такими етапами виробничого процесу, як обробіток ґрунту, посів, догляд за рослинами та збирання врожаю. У тваринництві технології вирощування біологічних активів та сільськогосподарської продукції не збігаються за часом залежно від виду тварин. Це вимагає чіткого розмежування відповідних показників для кожного відповідного етапу виробництва, які визначаються біологічними законами росту рослин та тварин, і, отже, формування кількох рішень з подальшим прийняттям найкращого варіанта для певних показників ефективності. Розробка альтернативних управлінських рішень при вирощуванні сільськогосподарської продукції дозволяє вибрати із кількох варіантів поєднання різних видів матеріалів, трудових та інших ресурсів для кожного технологічного рівня та відповідної технологічної операції.

3. Оцінка ефективності управлінських рішень – це кінцевий результат злагодженої роботи зі збирання та аналізу даних. Показники ефективності поділяються на основні та додаткові. Основні показники ефективності відображають усі види витрат та результатів. Додаткові показники ефективності характеризують певні види витрат і результатів і можуть використовуватися лише для ілюстрації чи оцінки впливу ефективності управління на окремі показники економічної діяльності.





## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ТОВ «КОЛОС»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика в ТОВ «Колос»

Дослідження з обраної теми проводиться на базі товариства з обмеженою відповідальністю «Колос», створеного 24 березня 2000 року. Зареєстрований офіс компанії знаходиться за юридичною адресою: Дніпропетровська область, Покровський район, село Романки, вул. Центральна, 16. Селище Романки знаходиться за 110 км від райцентру та за 10 км від райцентру – села Покровське. Підприємство має вигідне гео економічне становище у безпосередній близькості від автомобільних та залізничних колій, що робить його надзвичайно зручним для логістики продукції клієнтам та доставки сировини для виробництва. Розташування та оптимальні ґрунтово-кліматичні умови сприяють вирощуванню основних сільськогосподарських культур та виробництву високоякісної рослинної продукції.

Природний клімат – помірно-континентальний з малою та нестійкою кількістю опадів. У ґрунтовому покриві переважають чорноземи звичайні, повний профіль середнього гумусу із вмістом гумусу у верхньому шарі варіює від 3,0 до 4,7%.

Чорноземи прості досліджуваного господарства характеризуються достатньою потужністю гумусового горизонту, легким складом, сприятливим для вирощування основних сільськогосподарських культур.

Ефективність прийняття управлінських рішень залежить від умов в яких працює підприємство. Отже, економічний аналіз має починатися з вивчення природних та економічних умов підприємства, його розміру, напряму

виробництва, ступеня інтенсифікації виробництва та його ефективності. Тільки стосовно конкретних умов управління можна об'єктивно оцінити результати управління та вказати шляхи розвитку підприємства.

Земельні угіддя є важливою складовою природних ресурсів, основним засобом сільськогосподарського виробництва та основою для територіального розміщення підприємств у всіх галузях економіки. У сільському господарстві земля є одночасно об'єктом та засобом праці. Ефективне використання землі важливе для сталого розвитку сільськогосподарського сектору та окремих сільськогосподарських підприємств. В таблиці 2.1. наведено показники землекористування ТОВ «Колос».

**Таблиця 2.1. – Показники землезабезпечення в ТОВ «Колос»**

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	Відношення 2020 до 2016, %
Загальна земельна площа, га	1915	1906	1887	1894	1897	99,06
Площа сільськогосподарських угідь підприємства, га	1903	1898	1879	1886	1889	99,26
з них рілля	1878	1875	1846	1848	1851	98,56
багаторічні насадження	16	16	26	31	31	193,75
Рівень залучення земель до сільськогосподарського виробництва, %	99,37	99,58	99,58	99,58	99,58	0,20
Рівень розораності сільськогосподарських угідь, %	98,69	98,79	98,24	97,99	97,99	-0,70
Навантаження сільськогосподарських угідь на 1 працівника, га/особу	37,3	40,4	43,7	46,0	48,4	129,81

Загальна земельна площа підприємства на кінець 2020 року складає 1897 га, які на 99,58 % задіяні під сільськогосподарське виробництво. За період дослідження площа підприємства зменшилася на 18 га або на 0,94 %. Відповідна тенденція спостерігається і за розмірами сільськогосподарських угідь та ріллі. Рівень розораності сільськогосподарських угідь складає 97,99 %, що вказує на дотримання ресурсозберігаючих технологій використання земель.

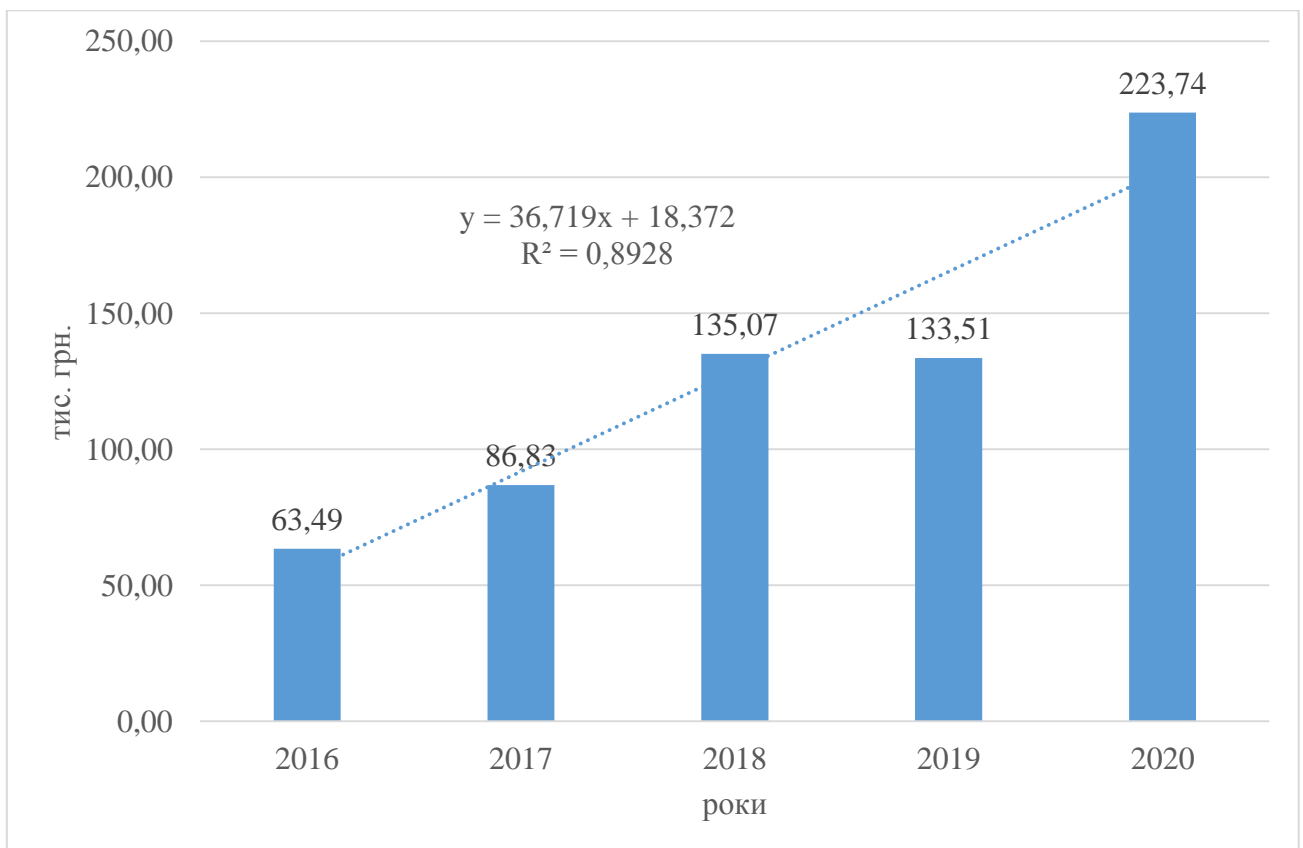
За рахунок значного скорочення чисельності працівників, рівень навантаження сільськогосподарських угідь на 1 працівника збільшився на 29,81, або на 11,1 га. Така тенденція зумовлена як зниженням чисельності працівників, так і підвищенням рівня механізації виробничих процесів в ТОВ «Колос»

Найважливішим елементом продуктивних сил та ключовим джерелом економічного розвитку є люди – їх навички, освіта, рівень підготовки та мотивація до роботи. Існує прямий зв'язок між конкурентоспроможністю економіки та добробутом населення, підвищенням ефективності компанії, характеристикою робочого потенціалу співробітників, якістю робочого потенціалу персоналу та організація їх праці на окремих підприємствах. Рівень та ефективність використання трудових ресурсів в ТОВ «Колос» наведено в табл. 2.2.

**Таблиця 2.2 – Показники рівня та ефективності використання трудових ресурсів в ТОВ «Колос»**

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	Відношення 2020 до 2016, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	51	47	43	41	39	76,47
в т.ч. зайняті в с.-г. виробництві	46	43	39	37	35	76,09
Ними відпрацьовано, тис. люд-год.	80,6	78,0	75,8	68,3	76,6	95,04
Річний фонд оплати праці, тис.грн	1443,9	1507,5	1687,6	1984,6	2023,7	140,16
Вартість валової продукції, всього, тис. грн.	3238	4081	5808	5474	8726	269,49
Рівень залучення працівників до виробництва, %	90,20	91,49	90,70	90,24	89,74	-0,45
Відпрацьовано люд-год на 1 працівника за рік, тис. люд. год.	1,58	1,66	1,76	1,67	1,96	124,28
Тривалість робочого дня, год.	6,53	6,86	7,28	6,88	8,12	124,28
Середньомісячний заробіток одного працюючого, грн.	2359	2673	3271	4034	4324	183,28
Продуктивність праці в розрахунку на:						
одного працівника, тис. грн.	63,49	86,83	135,07	133,51	223,74	352,41
відпрацьовану люд./год, грн.	40,17	52,32	76,62	80,15	113,92	283,56

Середньооблікова чисельність працівників в ТОВ «Колос» в 2020 році становила 39 осіб, що на 12 осіб менше ніж в 2016 році. Скорочення чисельності персоналу зумовлено підвищенням рівня механізації виробничих процесів в галузі рослинництва. Зростання рівня механізації забезпечило підвищення ефективності використання робочого часу, на що вказує збільшення тривалості робочого часу на 24,28 %. Оптимізація чисельності працівників та їх робочого часу в ТОВ «Колос» забезпечило зростання ефективності використання трудових ресурсів. Річна продуктивність праці за період 2016-2020 рр зросла в 3,5 рази, а почасова – в 2,8 рази. Більш наочно динаміка виробітку на одного працівника наведено на рис. 2.1.



**Рисунок 2.1 – Аналітичне вирівнювання річної продуктивності праці в ТОВ «Колос»**

Наведений графік доводить попередні висновки щодо зростання ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. Згідно параметрів лінійного тренду щорічно продуктивність праці зростає на 36,7 тис. грн в розрахунку на одного працівника. Аналогічна тенденція спостерігається і за рівнем оплати праці. Приріст середньомісячної оплати праці в 2020 році проти 2016 склав 83,3 %. Доцільно відмітити, що продуктивність праці зростає значно швидшими темпами ніж рівень оплати. Тому можна стверджувати, що підприємство має внутрішні резерви для підвищення оплати праці.

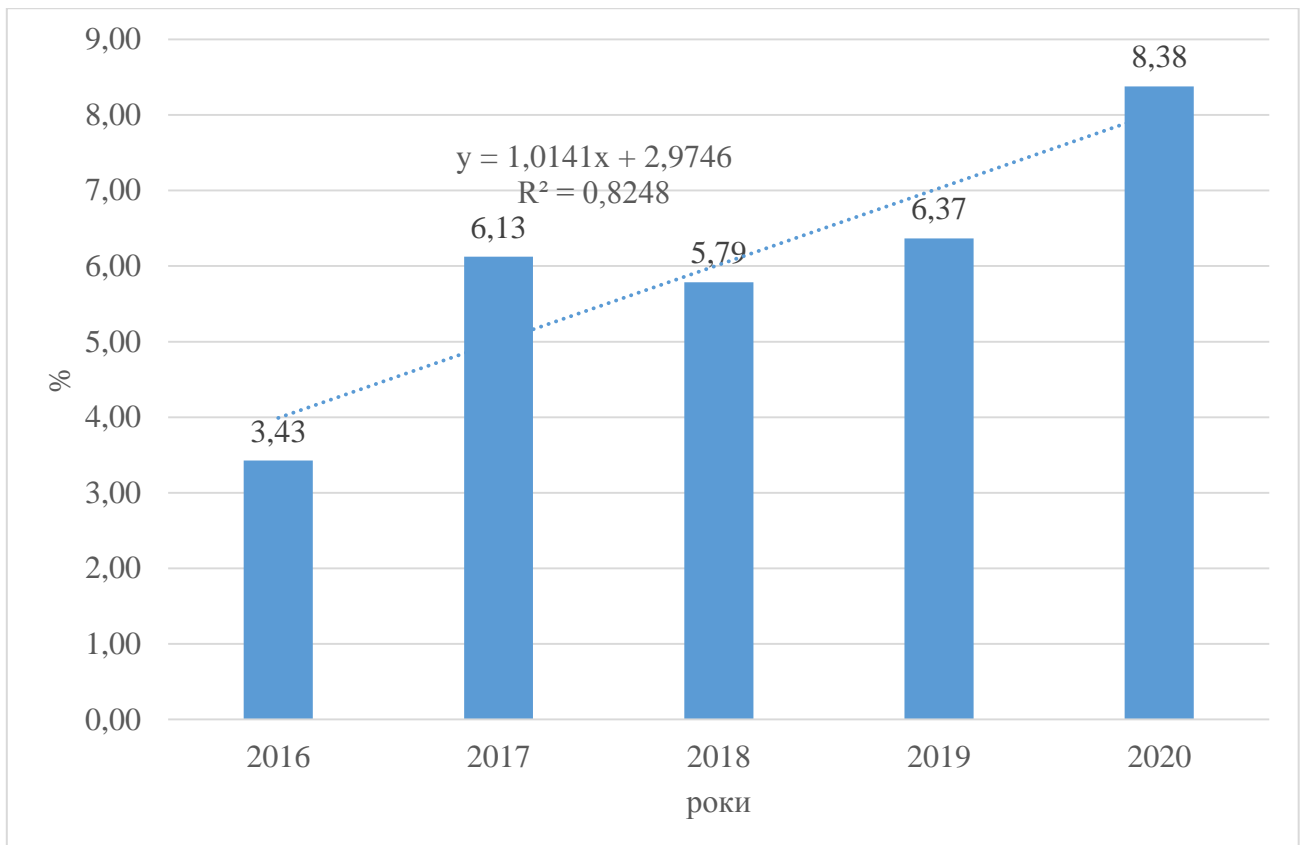
Основні засоби є невід'ємною частиною будь-якого бізнесу та відіграють важливу роль у веденні виробничого процесу. Активи компанії включають різні матеріальні, нематеріальні та фінансові активи. Матеріальні основні засоби – це засоби підприємства, вартість яких перевищує 6000 гривень та поступово зменшується через фізичне або моральне зношування, а очікуваний термін корисного використання з моменту введення в експлуатацію перевищує 1 рік або один виробничий цикл, якщо він довший на один рік. В табл. 2.3. наведено показники рівня та ефективності використання основних засобів в ТОВ «Колос».

**Таблиця 2.3 – Динаміка показників рівня та ефективності використання основних засобів в ТОВ «Колос»**

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	Відношення 2020 до 2016, %
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	20922	21382	21152	20420	19921	95,22
Фондозабезпеченість в розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь, тис. грн/га	11,0	11,3	11,3	10,8	10,5	95,92
Фондоозброєність в розрахунку на 1 працівника, тис. грн./особу	410,2	454,9	491,9	498,0	510,8	124,51
Фондовіддача на 1 грн основних засобів, грн/грн.	0,15	0,19	0,27	0,27	0,44	283,03
Фондоємність 1 грн. валової	6,46	5,24	3,64	3,73	2,28	35,33

продукції, грн./грн.						
Норма прибутку, %	3,43	6,13	5,79	6,37	8,38	4,95

Середньорічна вартість основних виробничих засобів ТОВ «Колос» за період дослідження суттєво не змінилася, що зумовлено придбанням нової техніки при одночасному проведенні переоцінки старого обладнання. Зменшення вартості основних засобів склало 4,78 % або 1 млн. грн. Зменшення чисельності працівників зумовило зростання величини фондоозброєності на 24,51 %. Збільшення вартості валового виробництва при зменшенні вартості основних засобів спричинили збільшення фондовіддачі в 2,83 рази. Також позитивним фактором використання основних засобів є підвищення норми прибутку на 4,95 відсоткові пункти. Більш детально динаміка даного показника представлена на рис. 2.2.



**Рисунок 2.2 – Динаміка норми прибутку від використання основних засобів в ТОВ «Колос»**

Аналітичне вирівнювання норми прибутку показало, що даний показник має тенденцію до зростання зі щорічним приростом 1,01 відсотковий пункт. Тобто, досліджуване підприємство раціонально використовує наявні основні засоби.

Узагальнені показники, що характеризують діяльність ТОВ «Колос» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників ефективності діяльності ТОВ «Колос»

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	Відношення 2020 до 2016, %
Приходиться в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн:						
виробничих витрат	370,2	679,8	412,4	445,2	481,6	130,12
вартості основних засобів	1099,4	1126,6	1125,7	1082,7	1054,6	95,92
Отримано в розрахунку на 100 сільськогосподарських угідь, тис. грн.:						
валової продукції, тис. грн.	170,2	215,0	309,1	290,2	461,9	271,48
валового доходу, тис. грн.	407,8	748,8	477,5	514,1	570,0	139,76
прибутку, тис. грн.	37,7	69,0	65,1	68,9	88,3	234,49
Річна продуктивність праці, тис. грн./особу	63,5	86,8	135,1	133,5	223,7	352,41
Фондовіддача на 1 грн основних засобів, грн/грн.	0,15	0,19	0,27	0,27	0,44	283,03
Норма прибутку, %	3,43	6,13	5,79	6,37	8,38	4,95 в.п.
Рівень рентабельності, %	10,18	10,15	15,80	15,48	18,34	8,16 в.п.

Показники інтенсифікації виробництва свідчать, що рівень витрат в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь збільшилися на 30,12 % в 2020 році порівняно з 2016 роком. Обсяг доходу та прибутку в розрахунку на одиницю площі при цьому збільшився на 39,8 % та в 2,35 рази відповідно. Така тенденція свідчить, що додаткові вкладення є обґрунтованими і забезпечуються значним приростом прибутку. На це також вказує зростання рівня рентабельності на 8,16 відсоткові пункти. Але не зважаючи на позитивну

динаміку прибутковості підприємства залишається на низькому рівні, зокрема рівень рентабельності в 2020 році склав 18,36 %, що значно нижче від середнього рівня рентабельності галузі. Тобто підприємство має внутрішні резерви для підвищення ефективності діяльності.

Н підприємстві впроваджено організаційну структуру, в якій лінійне підпорядкування всіх питань управління бізнесом пов'язане з функціональним управлінням (Додаток А).

Управління ТОВ «Колос» базується на принципах монопольної влади. Весь персонал компанії підпорядковується директору, який має права управління і призначається засновниками приватної компанії. Директор є керівником та організатором усієї виробничої, соціально-економічної та фінансової діяльності. Він має розвивати принципи автономного управління, сприяти вдосконаленню технологій, організації праці та виробництва, домагатися їх регулярного зростання, скорочувати витрати, домагатися самофінансування підприємства з урахуванням високорентабельної економіки (Додаток Б).

## **2.2. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві**

Управлінські рішення, що діють як інструмент на підсистему контролю за керованим, забезпечують досягнення цілей. Ступінь розвитку компанії залежить від якості її прийняття та реалізації. Проте, відповідно до управлінської практики, реалізується трохи більше 30% управлінських рішень, у тому числі лише 5% приносять очікуваний результат, тобто є ефективними.

Атестація має спочатку визначити результат, визначивши, які управлінські рішення було прийнято та реалізовано у процесі діяльності, які



були неправильними і які негативно чи позитивно вплинули на кінцевий результат та підвищили ефективність бізнесу.

Загалом, щоб максимізувати прибутковість, досягти стратегічних цілей та мінімізувати ризики, бізнес-менеджерам ТОВ «Колос» необхідно розуміти, які управлінські рішення та виконання мають найбільший вплив. Для цього вони повинні оптимізувати ці процеси, оцінюючи їхню якість.

В цілому складно визначити найбільш об'єктивний метод оцінки якості процесу прийняття та реалізації управлінських рішень у компанії. Проте, виходячи з розробках провідних учених, ми пропонуємо наступний метод діагностики. На підставі встановлених значень показників розраховуємо показники якості прийняття/реалізації управлінських рішень у ТОВ «Колос».

Індекси та інтегрований індекс якості для процесу прийняття та реалізації рішень повинні бути близькими до 1. Таким чином, якщо ці індекси: знаходяться між 0,0 і 0,24, процес їх прийняття та їх впровадження в компанії характеризується незадовільним рівнем; в межах від 0,25 до 0,49 – задовільно; в межах 0,50,74 – достатньо; у діапазоні 0,75-1 – високий.

Подана методологія оцінки визначить рівень якості процесу прийняття рішень та виконання управлінських рішень у ТОВ «Колос», щоб визначити напрямки для покращення.

Оцінка якості процесу прийняття рішень та виконання управлінських рішень у період 2019-2020 років. Проводиться з урахуванням інформації ТОВ «Колос» (Таблиця 2.5).

Як бачите, кількість управлінських рішень збільшувалася рік у рік протягом аналізованого періоду. При цьому більш як половина з них (78,05% у 2019 році та 68,18% за 2020 рік) мають якісні характеристики. Проте приймалися як бюрократичні (28,13 % та 46,64 % відповідно), так і розпливчасті (38,4% та 31,8%) управлінські рішення. Завжди був вибір альтернатив, але

кількість джерел інформації, які використовуються прийняття управлінських рішень протягом досліджуваного періоду, було незначним.

**Таблиця 2.5 – Вихідні дані для аналізу процесів прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві у 2019-2020 роках**

Показники	2019	2020	Відхилення	
			+/-	%
<b>Процес прийняття управлінських рішень</b>				
Кількість прийнятих управлінських рішень, од., з них:	41	44	3	7,32
- з якісними характеристиками, од.	32	30	-2	-6,25
- бюрократичні, од.	9	14	5	55,56
Кількість нечітко прийнятих управлінських рішень, од.	4	2	-2	-50,00
Кількість альтернативних варіантів, од.	12	15	3	25,00
Кількість порівнянь при прийнятті управлінських рішень, од.	2	2	0	0,00
Кількість інформаційних джерел, од.	22	26	4	18,18
Обсяг валових витрат, тис. грн.	8396	9098	702	8,36
Обсяг фінансових витрат, тис. грн.	3351	3805	454	13,55
Часові витрати на прийняття управлінських рішень, год.	36	37	1	2,78
Необхідний обсяг інформативних даних з метою прийняття раціональних управлінських рішень, %	100	100	0	0,00
Частка отриманої інформації, %	63	66	3	4,76
Чисельність залучених виконавців до прийняття управлінських рішень, ос.	8	8	0	0,00
Загальна чисельність працівників, ос.	41	39	-2	-4,88
<b>Процес реалізації управлінських рішень</b>				
Кількість прийнятих управлінських рішень, од.	41	44	3	7,32
Рівень досягнення цілей, %	93	97	4	4,30
Колізійні управлінські рішення, од., що:				
- суперечать чинним нормативно-правовим актам	1	2	1	100,00
- не відповідають цілям та стратегіям підприємства	3	2	-1	-33,33
- не відповідають внутрішнім нормам і правилам	2	3	1	50,00
Загальна кількість конфліктів, од., з них:	5	6	1	20,00
- функціональних	2	3	1	50,00
Середній термін доведення прийнятих управлінських рішень для їх реалізації до виконавців, год.	2	2	0	0,00
Середній час реалізації, год.	57	61	4	7,02
Кількість альтернатив в процесі реалізації управлінських рішень, од.	107	119	12	11,21
Кількість прийнятих рішень, реалізація яких, од.:				
- не відбулася через відмову їх виконувати	1	2	1	100,00

- відбулася із запізненням або за принципом «італійського страйку»	5	4	-1	-20,00
- відповідає тенденціям зовнішнього середовища	33	34	1	3,03
- не відповідає тенденціям зовнішнього середовища	2	4	2	100,00
Обсяг можливих витрат, тис. грн.	1357	908,7	-448,3	-33,04
Обсяг витрат на формування методів зниження рівня ризику, тис. грн.	2785	2612	-173	-6,21

Обсяг валових витрат компанії на управлінські рішення за період, що аналізується, збільшився майже на 8,4%, а фінансових - на 13,55%. Час, що витрачається прийняття управлінських рішень, збільшилося на 1 годину.

За досліджуваний період 8 співробітників компанії (19,5 та 20,5% відповідно) були залучені до процесу прийняття управлінських рішень.

Визначимо рівень прийняття управлінських рішень в ТОВ «Колос» з допомогою показників, перелічених у таблиці 2.5.

**Таблиця 2.6 – Рівень прийняття управлінських рішень в ТОВ «Колос»**

Показник	2019	2020	Відхилення, +/-
<b>Показники якості процесу прийняття управлінських рішень</b>			
Рівень чіткості	9	14	5
Рівень структуризації	31,7	36,4	4,66
Рівень альтернативності	29,3	34,1	4,82
Рівень порівняння варіантів	95,1	95,5	0,33
Обсяг опрацьованої інформації	37,8	38,8	1,00
Рівень фінансових витрат	39,91	41,82	1,91
Рівень часових витрат	87,80	84,09	-3,71
Рівень обґрунтованості	63,0	66,0	3,00
Рівень залучення працівників	19,51	20,51	1,00
<b>Показники якості процесу реалізації управлінських рішень</b>			
Рівень досягнення цілей	56,4	61,5	5,100
Рівень колізійності	14,63	15,91	1,275
Рівень конфліктності	40	50	10,000
Термін доведення до виконавців	3,51	3,28	-0,230
Рівень альтернативності	260,98	270,45	9,479
Рівень оцінки виконавцями	14,63	13,64	-0,998
Рівень відповідності тенденціям зовнішнього середовища	85,37	86,36	0,998
Рівень витратності	48,73	34,79	-13,936

Розрахунки показали, що на підприємстві управлінські рішення приймалися переважно з якісними характеристиками. В той же час, щорічне підвищення рівня їх чіткості вимагає від менеджерів залучення додаткового обсягу ресурсів (інформаційних, людських, матеріальних, фінансових тощо).

Значення індексу якості процесу прийняття управлінських рішень наступні:

$$\text{Іпр. упр. ріш.}^{2019} = (9 + 31,7 + 29,3 + 95,1 + 37,8 + 39,9 + 87,8 + 63,0 + 19,51) / 9 = 45,9\%;$$

$$\text{Іпр. упр. ріш.}^{2020} = (14,0 + 36,4 + 34,1 + 95,5 + 38,8 + 41,82 + 84,09 + 66,0 + 20,51) / 9 = 47,9\%.$$

Так, відповідно отриманих результатів, індекс якості прийняття управлінських рішень в ТОВ «Колос» протягом 2019-2020 років містився в межах 0,25-0,49, отже даний процес на підприємстві характеризувався задовільним рівнем якості.

#### Оцінка якості процесу реалізації управлінських рішень

Протягом року в ТОВ «Колос» було досягнуто певних цілей, інші сформульовані і реалізовані. Однак у процесі реалізації виникли конфлікти: деякі рішення до реалізації суперечили положенням та/або цілям, стратегіям та/або внутрішнім стандартам та правилам компанії. Ухвалені рішення доводилися до працівників протягом 2-3 годин і, залежно від складності, реалізовувалися протягом 2-3 днів.

Однак слабким місцем процесу реалізації управлінських рішень у компанії було те, що ряд рішень не був реалізований взагалі або був відкладений з різних причин (відмова від реалізації процесу впровадження; ранній початок, затримка чи незавершення реалізації. процес). Сильна сторона

полягала в тому, що близько 98% усіх рішень відповідали екологічним тенденціям і, отже, є актуальні.

Процес реалізації управлінських рішень дорогий. Таким чином, у період 2019-2020 років компанія витратила на цей процес 2,7 та 2,6 млн грн відповідно. відповідно.

Визначимо індекс якості процесу реалізації управлінських рішень:

$$\text{Іреал. упр. ріш.}^{2019} = (56,4 + 14,63 + 40,0 + 3,51 + 260,98 + 14,63 + 85,37 + 48,73) / 8 = 65,5\%;$$

$$\text{Іреал. упр. ріш.}^{2020} = (61,5 + 15,91 + 50,0 + 3,28 + 270,45 + 13,64 + 86,36 + 34,79) / 8 = 67,0\%.$$

Відповідно до розрахунків, показник якості процесу реалізації управлінських рішень на підприємстві становив від 0,50 до 0,74, тому процес їх реалізації у період 2019-2020 років характеризувався достатнім рівнем.

Основним ефективним показником діяльності з управління бізнесом є досягнення ефекту від процесу прийняття та реалізації рішень. Це творчий процес вибору керівниками та співробітниками альтернатив для досягнення стратегічних цілей розвитку компанії.

Оцінка якості процесів прийняття та впровадження рішень показала, що ТОВ «Колос» характеризувався: задовільним рівнем процесу прийняття рішень та достатнім рівнем процесу впровадження. Таким чином, інтегрований індекс, визначений у ТОВ «Колос», був:

$$\text{Іупр. ріш.}^{2019} = (0,459 + 0,655) / 2 = 0,557 \text{ 1 (достатній рівень);}$$

$$\text{Іупр. ріш.}^{2020} = (0,479 + 0,670) / 2 = 0,575 \text{ 1 (достатній рівень).}$$

Визначимо вплив процесів прийняття і реалізації управлінських рішень на прибутковість підприємства на основі економетричної моделі, яка враховує вплив на чистий прибуток найбільш істотних факторів управлінської діяльності (табл. 2.6).

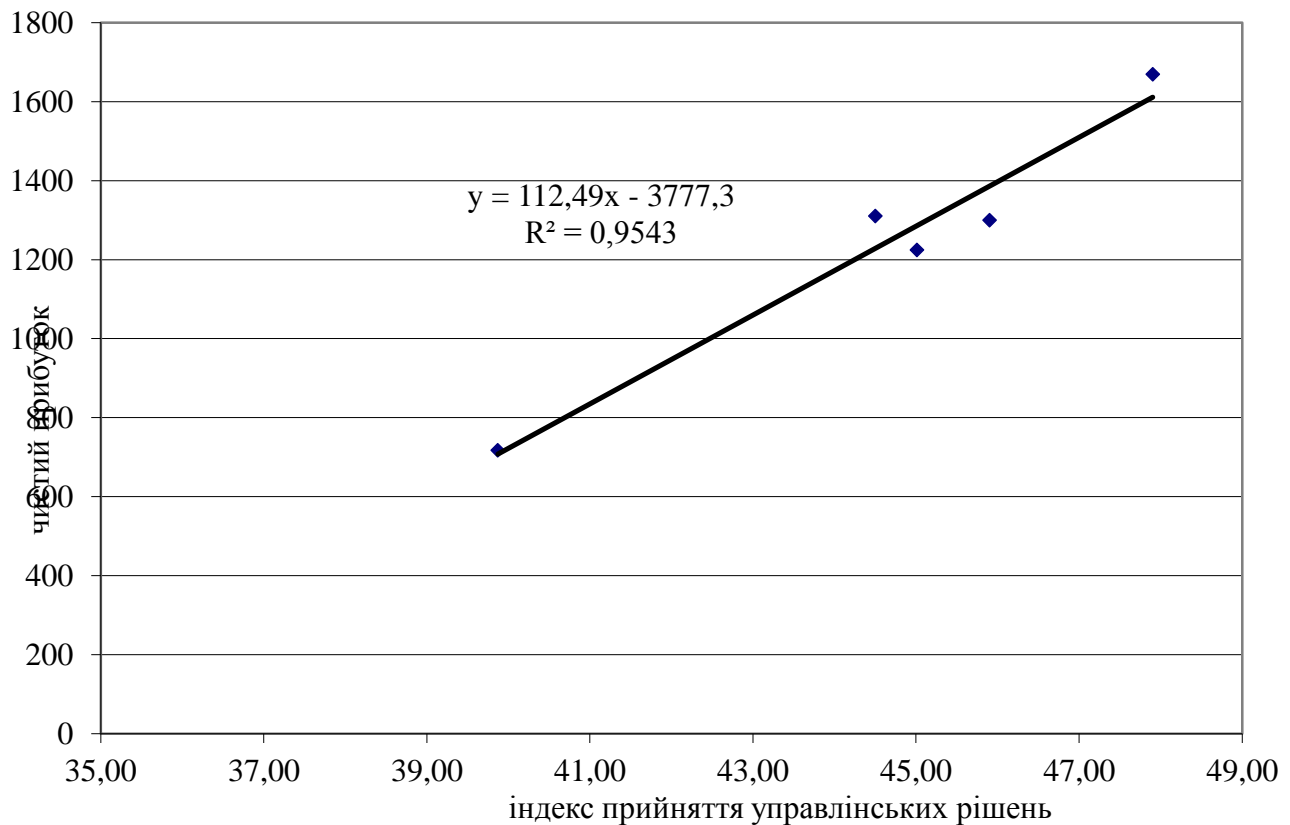
Таблиця 2.6 – Дані для формування множинної регресійної моделі для підприємства в період 2019-2020 рр

Показники	Ум. позн.	2019 р.	2020 р.
<b>Процес прийняття управлінських рішень</b>			
Чистий прибуток, тис. грн.	У	1300	1668,9
Кількість прийнятих якісних управлінських рішень, од.	X1	32	30
Кількість альтернатив, од.	X2	214	215
Обсяг валових витрат, тис. грн.	X3	8396	9098
Часові витрати на прийняття управлінських рішень, год.	X4	36	37
Частка отриманої інформації, %	X5	63	66
Чисельність залучених виконавців до прийняття управлінських рішень, ос.	X6	8	8
<b>Процес реалізації управлінських рішень</b>			
Чистий прибуток, тис. грн.	У	1300	1668,9
Рівень досягнення цілей, %	X1	56,4	61,5
Загальна кількість конфліктів, од.	X2	5	6
Середній час реалізації, год.	X3	57	61
Кількість альтернатив, од.	X4	214	215
Кількість прийнятих управлінських рішень, реалізація яких не відбулася чи відбулася із запізненням, од.	X5	6	6
Кількість прийнятих управлінських рішень, реалізація яких відповідає тенденціям зовнішнього середовища, од.	X6	33	34
Обсяг можливих витрат, тис. грн.	X7	1357	908,7

Оцінка якості та ефективності прийняття та реалізації управлінських рішень має суттєвий вплив на здійснення виробничої діяльності підприємства. Відповідно, від якості та оперативності управлінського рішення залежить результативні показники діяльності підприємства. Зокрема, вважаємо за доцільне проаналізувати вплив якості управління на суму чистого доходу.

Аналіз впливу якості на фінансовий результат діяльності проведемо за допомогою економетричного моделювання (рис. 2.3 та рис. 2.4)

Скористаємося методом регресійного аналізу, щоб підтвердити наявність/відсутність зв'язку між кінцевим результатом та факторами, що беруть участь у процесі прийняття управлінських рішень (рис. 2.3).

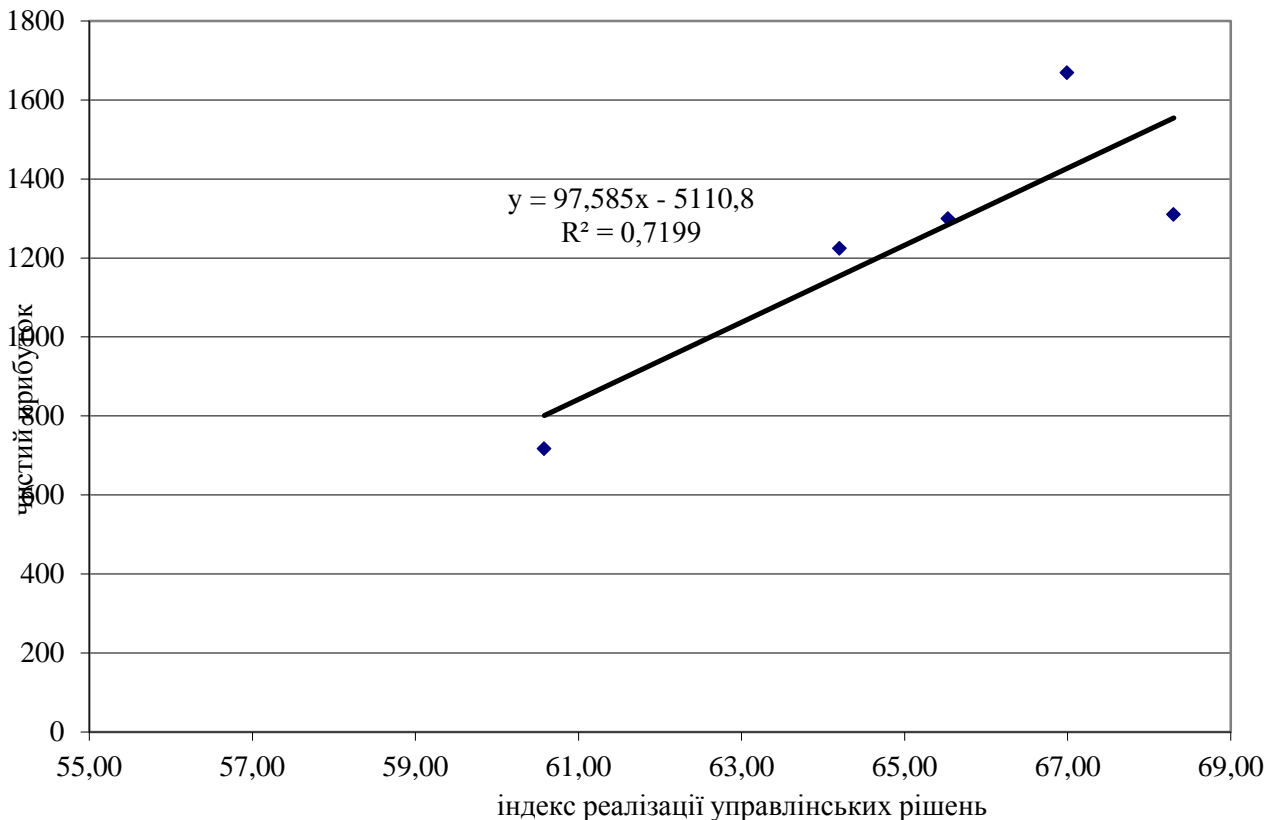


**Рисунок 2.3 – Рівень залежності між чистим прибутком та факторами процесу прийняття управлінських рішень ТОВ «Колос» у період 2019-2020 рр**

Графіки показують значний взаємозв'язок між чистим прибутком і чинниками процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. Зокрема при збільшенні індексу прийняття управлінських рішень на 1 відсотковий пункт, приріст доходу в ТОВ «Колос» складе 112,5 тис. грн. Значення

коефіцієнту детермінації наближається до одиниці, що вказує на тісний зв'язок між досліджуваними ознаками.

Підтвердимо наявність/відсутність зв'язку між значенням чистого прибутку ТОВ «Колос» і факторами процесу реалізації управлінських рішень (рис. 2.4).



**Рисунок 2.4 – Рівень залежності між чистим прибутком та факторами процесу реалізації управлінських рішень для ТОВ «Колос» у період 2019-2020 рр**

Як бачимо, важливим був характер взаємозалежності таких виробничих параметрів, як чистий прибуток, та факторів реалізації управлінських рішень (крім рівня можливих витрат).



Таким чином, рівень якості процесу прийняття та реалізації рішень у ТОВ «Колос» був достатнім та практично не змінився за 2 роки. Це свідчить про те, що керівники та співробітники компанії приймали своєчасні та ефективні рішення та здебільшого ефективно їх реалізовували, що, у свою чергу, забезпечувало достатнє досягнення поставлених цілей. Дослідження показали, що найкраща лінія тренду описує більшу залежність чистого доходу від валових витрат. Значення  $R^2$  близькі до 1, що вказує на високий рівень узгодженості між показниками. У цілому встановлено, що рівень прибутковості залежить від якості процесів прийняття рішень та реалізації управлінських рішень у ТОВ «Колос».

### **2.3. Аналіз навколишнього середовища підприємства**

Перший процес в прийнятті управлінських рішень, на наш погляд, - це аналіз навколишнього середовища, оскільки він є основою для визначення місії та цілей економіки та розробки стратегії поведінки. Необхідність даного аналізу пояснюється лише тим, що підприємства не завжди можуть вибрати ту чи іншу стратегію. Їхня діяльність обмежена законом, громадським порядком та соціальними нормами. Щонайменше важливий вплив мають ті складові, із якими «компанія перебуває у прямому взаємодії: конкуренти, постачальники, споживачі» [9]. Важливим моментом тут є те, що це може суттєво вплинути на характер та зміст цієї взаємодії. Одним з основних факторів, що впливають на вибір стратегії, є потенціал підприємства та ризик для навколишнього середовища. При розробці стратегії слід враховувати обидва компоненти. Сама стратегія має бути побудована таким чином, щоб реалізовувалося якнайбільше можливостей, особливо тих, які пов'язані зі стабільними конкурентними

перевагами. Відповідно, «стратегія має бути спрямована на захист становища сільськогосподарського підприємства від зовнішніх загроз його нинішньому та майбутньому стану» [31].

Відповідно, ми припускаємо, що аналіз середовища ТОВ «Колос» включає такі етапи:

1. Аналіз навколишнього підприємства;
2. Аналіз найближчого оточення підприємства;
3. Аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Кожна організація являє собою відкриту систему, і її розвиток залежить від зовнішнього середовища, яке характеризується економічними, політичними, соціально-демографічними, технічними та нормативними факторами. Аналізуючи зовнішнє середовище, передусім слід зазначити, що для країни характерна кризова ситуація як загалом, так сільського господарства зокрема [7].

Складність нинішньої ситуації тісно пов'язана із проблемою сучасних ринкових відносин. Якщо українське сільське господарство характеризується своєрідним «чисто конкурентним» ринком, то переробні підприємства та підприємства, що забезпечують сільськогосподарську продукцію ресурсами, є переважно монополістами. За таких умов сільгоспвиробники не можуть впливати на рівень цін. Відсутність конкуренції у придбанні ресурсів господарствами та продажу їх продукції веде до збиткових господарств, оскільки в цій ситуації «ціни на ресурси штучно завищені, а сільськогосподарська продукція – занижена» [16].

Наш аналіз показує, що при переході економіки на принципи ринкової економіки держава не виробила відповідної фінансово-кредитної політики. Промисловість була залучена в ринок безсистемно, внаслідок чого фінансове становище аграрного сектора рік у рік погіршувалося.

Держава вдавалася до різних заходів для фінансової стабілізації аграрного сектора - податкових пільг, надання різних і найчастіше непрямих кредитів, реструктуризації боргу. Проте вжиті заходи не дають бажаного ефекту. У таких умовах неплатежі за отриманими коштами та заборгованість із заробітної плати продовжують зростати. При цьому «не усунуто основну причину збільшення їх обсягів та прострочення платежів – втрати сільськогосподарського виробництва» [52].

На наш погляд, одним із основних драйверів погіршення фінансового стану сільгоспвиробників є поганий інвестиційний клімат.

Важливою передумовою для вирішення масштабних та різноманітних завдань та проблем, аналогічних тим, що були у сільському господарстві останніх років, є його розвинене нормативне та, насамперед, законодавче забезпечення. Одна з найміцніших основ, на якій вона побудована, - це надійне нормативно-правове забезпечення виробничої діяльності, яка якщо не критична, дуже близька до факторів її ефективного здійснення. Недооцінка дії правових норм призводить не лише до соціально-економічних, а й до політичних втрат з усіма негативними наслідками. Це повною мірою стосується нинішнього стану розвитку сільського господарства з його надмірною складністю. Глибоку кризу можна віднести до низки причин, зокрема, до однієї з найважливіших – «недосконалості законодавчої бази аграрної політики в цілому та реформи сільськогосподарських відносин зокрема» [45].

Однією з основних причин проблем, що виникають при реформуванні сільськогосподарських відносин, є його неповна та неадекватна якість юридичної підтримки, фрагментація певних правил та їх неузгодженість. Законодавча робота щодо потреб сільського господарства «поки що не набула системного характеру, а необхідні закони України та укази Президента або передчасно, або з великою затримкою приймаються та вводяться в дію».

Ми вважаємо, що соціально-демографічний фактор також істотно впливає на стан галузі. Сьогодні існує значна різниця у заробітній платі у сільському господарстві та інших галузях. До того ж, як і в більшості секторів економіки України, він виплачується надто пізно. В результаті, з одного боку, відбувається масова міграція із сільського господарства до комерційних структур найбільш кваліфікованих, підприємницьких частин села, а з іншого боку – до сільської місцевості до масового зростання безробіття, скорочення соціальної сфери, закриття тисячі життів, культура, дитячі дошкільні заклади. У сільській місцевості нема справжнього автобусного транспорту, а система електропостачання ненадійна. У таких умовах неминуче подальше погіршення демографічної ситуації. Прискорюється процес вимирання сільських мешканців, збільшується середній вік сільських мешканців та знижується народжуваність.

У сільській місцевості області спостерігається загальна депопуляція населення. Екологічні проблеми характерні й у аграрного сектора.

Таким чином, на підставі побіжного аналізу зовнішнього середовища можна зробити висновок, що воно має значну кількість негативних факторів, що характеризуються високим рівнем впливу на аграрний сектор загалом та на будь-яке господарство зокрема.

Наступний рівень екологічного аналізу – обстеження у безпосередній близькості від ТОВ «Колос». Цей регіон має сприятливі природно-кліматичні умови: рівнинний рельєф, родючі ґрунти, помірний клімат, що створюють необхідні умови для розвитку сільськогосподарського виробництва – однієї з провідних галузей економіки. Загалом ТОВ «Колос» сьогодні стикається з тими самими проблемами, що й у всій галузі.

Слід зазначити, що у агропромисловому комплексі Покровського району створено потужний переробний підкомплекс. Проте через скорочення сільськогосподарського виробництва переважна більшість переробних підприємств не працюють на повну потужність. Відповідно, у регіоні є попит на

сільськогосподарську продукцію, особливо на м'ясо та молоко, але низькі закупівельні ціни залишаються проблемою.

Дещо менш налагодженою є мережа суб'єктів господарської діяльності по обслуговуванню сільськогосподарського виробництва. Щодо цін на матеріально-технічні ресурси, то вони, як і в цілому в країні, є досить високими [9].

Особливо важливим етапом у процесі аналізу середовища є виявлення сильних та слабких сторін підприємства, оскільки вони здебільшого визначають можливості успішного існування підприємства. Урахування сильних сторін є особливо важливим, оскільки воно дає можливість максимально задіяти наявний досвід, дозволяє отримати максимальну перевагу в конкурентній боротьбі і є фундаментом для розробки стратегії.

Для повного виявлення слабких та сильних сторін господарств нами пропонується зробити аналіз їх діяльності у різних сферах:

#### 1. Виробництво

За сучасних умов для агропідприємств характерним є те, що виробництво м'ясної продукції, яке тривалий час було його провідним напрямком спеціалізації, набуло збиткового характеру. Прибутковим на сьогодні є виробництво продукції рослинництва: пшениці, цукрового буряка, а також молока. При виробництві сільськогосподарської продукції підприємство, як правило, застосовує типові енергомісткі технології, відповідно, високою є собівартість продукції.

#### 2. Реалізація

На сьогодні підприємства не мають налагодженої системи реалізації продукції, вихід на споживача носить переважно стихійний характер, кількість стабільних зв'язків є незначною, на підприємствах не здійснюється маркетингова робота, відсутній збір необхідної інформації про ринок, по закупівельні ціни, зокрема.

### 3. Фінанси

Попередньо проведений аналіз свідчить про достатній рівень фінансової стійкості підприємств, але проблемою залишається низький рівень миттєвої ліквідності, що пов'язано з дефіцитом грошових коштів.

### 4. Планування

Нині процес планування на підприємствах зводиться виключно до розробки річних планів. Система стратегічного планування у більшості відсутня.

### 5. Кадри

Позитивним моментом у роботі підприємств є забезпеченість їх спеціалістами, що мають високий професійно-кваліфікаційний рівень та значний досвід роботи у галузі сільського господарства, плинність персоналу є низькою, що свідчить про стабільність та згуртованість колективу. У то же час спостерігається деяка невідповідність керівного складу сучасним вимогам, що зумовлено відсутністю теоретичної підготовки та досвіду роботи в умовах ринкової економіки. До того ж, кадрова політика підприємств не орієнтована на залучення нових фахівців.

Дещо менше налагоджено мережу господарських одиниць з обслуговування сільськогосподарського виробництва. Ціни на матеріально-технічні ресурси, як і в іншій частині країни, досить високі [9].

Особливо важливим кроком у процесі перевірки довкілля є визначення сильних та слабких сторін бізнесу, оскільки вони зазвичай визначають шанси успіху бізнесу. Зважування сил особливо важливо, тому що воно дозволяє максимально використати наявний досвід, максимально використовувати конкуренцію та лягти в основу розробки стратегії.

Щоб чітко позначити слабкі та сильні сторони господарств, пропонуємо проаналізувати їхню діяльність за різними напрямками:

#### 1. Виробництво

У сучасних умовах для агрохолдингів характерно те, що виробництво м'ясних продуктів, яке тривалий час було їхньою основною спеціалізацією, стало нерентабельним. Сьогодні рентабельно виробляти овочеву продукцію: пшеницю, цукрові буряки, молоко. При виробництві сільськогосподарської продукції компанія зазвичай використовує типові технології, енергоємні або з високими витратами виробництва.

## 2. Реалізація

Сьогодні у компаній немає налагодженої системи продажів, доступ споживачів переважно спонтанний, кількість стабільних підключень невелика, компанії не займаються маркетинговою роботою, відсутній збір необхідної ринкової інформації, зокрема закупівельних цін.

## 3. Фінанси

Попередній аналіз показує, що компанії досить стабільні у фінансовому відношенні, але проблемою залишається низький рівень ліквідності через відсутність ліквідності.

## 4. Планування

Нині процес планування у компаніях обмежується створенням річних планів. Система стратегічного планування практично відсутня.

## 5. Співробітники

Позитивним моментом роботи компаній є наявність у них кваліфікованих робітників з високою професійною кваліфікацією та значним досвідом роботи в сільському господарстві, плинність кадрів низька, що свідчить про стабільність та згуртованість колективу. У той же час менеджмент несумісний із сучасними вимогами через відсутність теоретичної підготовки та досвіду роботи в ринковій економіці. Крім того, кадрова політика компанії не орієнтована на набір нових кваліфікованих робітників.

Таким чином, до слабких сторін ТОВ «Колос» можна віднести:

- відсутність чітких стратегічних напрямів дій;

- відсутність маркетингової роботи;
- недоліки в плануванні;
- наявність збиткових виробництв;
- високі виробничі витрати;
- касовий дефіцит;
- відсутність постійних та ефективних каналів продажу.

Сильні сторони ТОВ «Колос» слід розглядати так:

- гарне розташування;
- сприятливі природно-кліматичні умови;
- надання робочої сили;
- досвід роботи на виробництві;
- наявність матеріальних ресурсів;
- висока фінансова незалежність;
- достатній рівень фінансової стійкості;
- відсутність довгострокових зобов'язань;
- стабільне фінансове становище;
- наявність попиту на продукцію.

Відповідно, перед ТОВ «Колос» відкриваються такі можливості:

- збільшити обсяги виробництва за рахунок підвищення ефективності виробництва,
  - зниження витрат за рахунок економії та покращення бухгалтерського обліку та контролю,
  - розширення асортименту продукції за рахунок вирощування нових культур,
  - вихід у нові сегменти ринку,
  - збільшуйте продажі за рахунок пошуку ефективних каналів,
  - виробництво промислового виробництва,
- та загрози:



- зростання цін на матеріали,
- втрата м'ясного ринку,
- непередбачувані дії уряду.

Щоб визначити взаємозв'язок між сильними та слабкими сторонами, а також можливостями та ризиками, вони класифікуються у матриці (Таблиця 2.7).

Відповідно, стратегія має бути спрямована на використання можливостей, особливо тих, які пов'язані з вигодами господарства, та на захист підприємства від загрози.

**Таблиця 2.7 - Розширена SWOT-матриця ТОВ «Колос»**

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони(W)
Зовнішнє середовище	Вигідне розташування підприємства Наявність необхідних ресурсів (земля, техніка, фінансові ресурси) Висока продуктивність праці Стабільне фінансове становище Великий досвід на ринку	Зношеність основних засобів Комунікації, устаткування і приміщення фізично зношені Відсутність відділу маркетингу та низький рівень здійснення маркетингової діяльності Відсутність досліджень в області передових технологій
Можливості (O)	SO – стратегія	WO – стратегія
Розширення ринків збуту продукції Розширення напрямків діяльності Покращення техніки та технології Нарощування основного та оборотного капіталу Розширення асортименту продукції та поліпшення якості продукції Можливість росту обсягів виробництва і прибутку Проведення модернізації технологічного обладнання	Розширення ринків збуту продукції; Оптимізація виробничої структури Продаж або здача в оренду невикористовуваних територій та площ; Розширення сівозмін.	Залучення інвестицій для переоснащення виробництва новим обладнанням; Розробка нових маркетингових заходів щодо встановлення гнучкої цінової політики, створення системи збуту і розподілу
Загрози (T)	ST – стратегія	WT – стратегія
Наявність конкурентів на ринку, розширення ринку конкурентами Технологічне відставання Нестабільна політична та економічна ситуація в країні Непередбачуваність подальшого розвитку тваринницької галузі Високі податкові ставки Несприятливі погодні умови	Проведення гнучкої цінової політики, диференційованої залежно від замовника; пропозиція вигідних клієнтові умов оплати; Організація служби маркетингу на сучасному рівні, розробка нових рекламних кампаній, ретельне дослідження ринку	Вивчення та, можливо, використання кооперації в просуванні продукції; Оптимізація обсягів випуску продукції; скорочення кількості незавершеної або бракованої продукції

Розвиток «дерева цілей» має бути підпорядковане спільній меті економіки. Загальною метою більшості господарств є задоволення матеріальних та культурних потреб працівників на основі раціонального використання земельних ресурсів, інших природних ресурсів, виробничого та економічного

потенціалу, запровадження нових передових технологій, продуктивності, регулювання внутрішніх економічних відносин [14].

Окрім врахування умов ринкового середовища стратегічне управління підприємством повинно відповідати економічній суті та завданням господарства. Відповідно розробка стратегічної програми вимагає визначення стратегічних цілей сільськогосподарських підприємств (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - «Дерево цілей» ТОВ «Колос»

Цілі першого порядку	Цілі другого порядку
А	І
1. Формування нових механізмів виробництва господарствами	1.1. Трансформація виробництва
	1.2. Розвиток прибуткових видів діяльності
	1.3. Санування галузі тваринництва
	1.4. Збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції
	1.5. Налагодження ефективних шляхів збуту продукції
	1.6. Інші підходи до заохочення на працю
2. Удосконалення організаційного механізму господарювання	2.1. Забезпечення чіткого організаційного механізму господарювання
	2.2. Внутрішньогосподарське реформування з метою створення ініціативної команди
	2.3. Ефективний підхід до маркетингу
3. Ефективне використання землі господарствами	3.1. Перегляд і оптимізація посівних площ та сівозмін
	3.2. Поліпшення якісних характеристик землі
	3.3. Можливе додаткове залучення орендованих земель інших господарств
4. Формування нової матеріально-технічної бази господарств	4.1. Максимальне забезпечення новою високопродуктивною сільськогосподарською технікою
	4.2. Технологічне переоснащення сільськогосподарського виробництва
5. Інноваційні підходи керівництва та інформаційне забезпечення	5.1. Розробка механізму освоєння і впровадження нових технологій
	5.2. Поєднання науки і виробництва
	5.3. Застосування комп'ютерних програм
6. Забезпечення господарств кваліфікованими кадрами	6.1. Збереження та ефективне використання трудових ресурсів
	6.2. Розробка програми підготовки і перепідготовки кадрів
7. Розвиток соціальної інфраструктури господарств	7.1. Створення сприятливих соціально-економічних умов життя і діяльності населення
	7.2. Максимальний розвиток соціальної інфраструктури
8. Захист навколишнього середовища	8.1. Розробка програми заходів з охорони навколишнього середовища і використання природних ресурсів
	8.2. Виробництво екологічно чистої продукції

Місія визначає загальні напрями та інструкції для компанії, виражає сенс її існування, конкретний кінцевий стан, на який економіка завжди прагне, визначається у формі цілей. Цілі є відправною точкою для бізнес-планування, вони є основою для побудови внутрішніх відносин, цілі засновані на системі мотивації, цілі є відправною точкою в процесі моніторингу та звітності. весь.

Нині в ТОВ «Колос» немає чітко визначеної системи стратегічних цілей. Беручи до уваги загальну мету компанії, зазначену вище, напрямок її економічної діяльності та умови довкілля, їй слід запропонувати такі довгострокові цілі.

Доцільність використання такої цільової системи виникає з таких причин:

1. ТОВ «Колос» давно спеціалізується на виробництві продукції рослинництва. В даний час основними продуктами рослинництва є соняшник та пшениця.

Звичайно, розбудова виробничої структури відповідно до ринкових цін та ринкового попиту допомогла компаніям пережити загальну кризу, але, на нашу думку, це має покращити галузь рослинництва у довгостроковій перспективі, бо:

- ТОВ «Колос» має багаторічний досвід виробництва зерна;
- більша частина виробничих потужностей господарств зосереджена у цій галузі;
- велика рогата худоба - джерело органічних добрив у рослинництві.

Крім того, збереження цієї виробничої ділянки при розвитку інших прибуткових видів діяльності дозволить диверсифікувати виробництво, що є важливою передумовою успіху у ринковій економіці [25].

2. Розвиток виробництва конкурентоспроможної продукції ТОВ «Колос», щоб уникнути створення кризової ситуації є виправданим рішенням. Однак довгострокове домінування у структурі посівних площ зернових, може змінити

родючість ґрунту та призвести до зниження економічного впливу виробництва цих продуктів у майбутньому. У таких умовах ТОВ «Колос» повинні приділяти особливу увагу оптимізації посівних площ та сівозмін.

3. ТОВ «Колос» особливо усвідомлює проблему відсутності ефективних каналів продажів на сьогоднішній день. Переважна більшість відносин сільськогосподарського виробництва є нестабільними. Крім того, комерційні операції, як і раніше, мають бартерний характер, що не приносить ліквідності економіці. Вирішення цієї проблеми можливе за рахунок налагодження ефективної маркетингової роботи на підприємствах, що включає збір інформації про покупців та постачальників, а також вивчення ринкових цін на сільськогосподарську продукцію.

Крім забезпечення ринкової орієнтації ТОВ «Колос», ця інформація допоможе покращити процес планування та дозволить більш точно прогнозувати грошові потоки.

4. Важливим чинником, що впливає розвиток ТОВ «Колос», є забезпеченість його людськими ресурсами. Сучасні рамкові умови вимагають як високого рівня підготовки співробітників, а й наявності таких характеристик, як підприємливість і ініціативність. Тому перед керівниками господарств стоїть завдання навчити команду, розвинути у співробітників хороше ставлення до своєї роботи, навчити співробітників, тобто сформувати команду, члени якої розуміють, що це необхідно і що це результат сільського господарства. робота залежить від підприємства. Не менш важливим є введення відповідної системи матеріального стимулювання.

5. Важливою передумовою для забезпечення стабільного становища на ринку та максимально можливої прибутковості економічної діяльності є вдосконалення використовуваних методів та технологій. Нині ТОВ «Колос» переважно використовують типові енергоємні технології, що сприяє формуванню високих виробничих витрат. Крім того, більша частина робочого

обладнання у господарстві застаріла. Тому необхідно вести інноваційну діяльність та модернізувати матеріально-технічну базу.

6. Оскільки розвиток ТОВ «Колос» має відбуватися у соціально прийнятних умовах, економіка має у довгостроковій перспективі приділяти велику увагу питанням соціального розвитку та захисту навколишнього середовища.

### **Висновки до другого розділу**

1. Дослідження з обраної теми проводиться на базі товариства з обмеженою відповідальністю «Колос». Загальна земельна площа підприємства на кінець 2020 року складає 1897 га, які на 99,58 % задіяні під сільськогосподарське виробництво. Середньооблікова чисельність працівників в ТОВ «Колос» в 2020 році становила 39 осіб, що на 12 осіб менше ніж в 2016 році. Скорочення чисельності персоналу зумовлено підвищенням рівня механізації виробничих процесів в галузі рослинництва. Рівень витрат в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь збільшилися на 30,12 % в 2020 році порівняно з 2016 роком. Обсяг доходу та прибутку в розрахунку на одиницю площі при цьому збільшився на 39,8 % та в 2,35 рази відповідно. Така тенденція свідчить, що додаткові вкладення є обґрунтованими і забезпечуються значним приростом прибутку. На це також вказує зростання рівня рентабельності на 8,16 відсоткові пункти. Але не зважаючи на позитивну динаміку прибутковості підприємства залишається на низькому рівні, зокрема рівень рентабельності в 2020 році склав 18,36 %, що значно нижче від середнього рівня рентабельності галузі.

2. На підприємстві управлінські рішення приймалися переважно з якісними характеристиками. В той же час, щорічне підвищення рівня їх чіткості вимагає від менеджерів залучення додаткового обсягу ресурсів (інформаційних,

людських, матеріальних, фінансових тощо). Індекс якості прийняття управлінських рішень в ТОВ «Колос» протягом 2019-2020 років містився в межах 0,25-0,49, отже даний процес на підприємстві характеризувався задовільним рівнем якості. Показник якості процесу реалізації управлінських рішень на підприємстві становив від 0,50 до 0,74, тому процес їх реалізації у період 2019-2020 років характеризувався достатнім рівнем. Доведено, що існує значний взаємозв'язок між чистим прибутком і чинниками процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. Зокрема при збільшенні індексу прийняття управлінських рішень на 1 відсотковий пункт, приріст доходу в ТОВ «Колос» складе 112,5 тис. грн. Значення коефіцієнту детермінації наближається до одиниці, що вказує на тісний зв'язок між досліджуваними ознаками.

3. Оскільки ТОВ «Колос» перебуває в ситуації, яка потребує вирішення в різних напрямках, доцільно запропонувати йому комбіновану антикризову стратегію, яка б поєднувала елементи оборонної та наступальної стратегії. Суть такого управління полягає у збільшенні економії, зниженні витрат, використанні активного маркетингу, пошуку та використанні резервів, удосконаленні управління, модернізації виробництва, зміні товарної політики. На нашу думку, реалізація цієї стратегії має передбачати низку заходів у сфері виробництва, маркетингу, фінансів та кадрової політики. Відповідно, необхідно розробити такі стратегії: стратегія управління виробництвом; маркетингова стратегія; фінансова стратегія; стратегія управління персоналом. Наявність такої системи функціональних стратегій забезпечить узгодженість різних видів діяльності та керованість процесів реалізації загальної стратегії.





## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ТОВ «КОЛОС»

#### **3.1. Впровадження системи рейтингування при конкурентному виборі постачальника**

Ефективне управління закупівлею – важливе джерело конкурентної переваги на ринку сировини і матеріалів. У сьогоднішньому глобалізованому світі умови конкуренції посилюються. Це змушує відділи продажів компаній активно шукати нові способи створення запасів та доставки клієнтам. За невисокого ступеня реалізації основного призначення системи МТЗ підприємство стикається з низкою проблем:

- зниження доступності обладнання;
- зниження обсягів виробництва;
- зниження якості продукції;
- втрата споживачів.

Ефективний спосіб розробити план отримання конкурентної переваги – це зрозуміти загрози та можливості у бізнес-середовищі. Загрози та можливості можуть існувати у багатьох змінних навколишнього середовища, але найважливішою змінною є поведінка постачальників та їхня взаємодія.

В управлінні витратами на закупівлю найважливішою є скорочення для бізнесу. Розглядаючи мету управління логістикою: доставити замовнику вчасно, з необхідною якістю та з мінімальною сукупною вартістю володіння, слід зазначити, що ефективні рішення щодо вибору джерел постачання є основою стабільної бази постачання для будь-якого бізнесу.

У цьому контексті на сьогоднішній день розроблено кілька методів оцінки постачальників:

- методика оцінки експертами;
- метод «споживчої вартості»;
- метод вартісного відношення;
- домінуючий метод оцінки та ін.

Методи експертної оцінки, співвідношення витрат суб'єктивні, оскільки вибір розмірів, які впливають підсумкову оцінку, - це думка експертів.

При використанні методу «витрати на використання» історія та якість попередніх поставок не беруться до уваги (для всіх номенклатур, наданих цим постачальником).

Метод домінуючої оцінки простий у використанні, але не є складним та суб'єктивним з погляду експертного вибору домінуючої оцінки.

З урахуванням переваг та недоліків методів оцінки постачальників пропонується метод оцінки постачальників та заснована на ньому методологія прийняття рішень. Приклад реалізації способу розглянуто з прикладу компанії «Колос».

Рішення про вибір постачальника вважається невизначеним.

Наступні критерії визначені для визначення кращого постачальника, оскільки постачальник може постачати продукцію з різних специфікацій. включає окреме використання параметрів, які включені до підрахунку балів):

- своєчасна доставка;
- дотримання фактичної запланованої кількості;
- відповідність заданим параметрам якості;
- лояльність постачальника (рівень цін).

У 2020 році розбивка за вказаними вище параметрами за постачальниками представлена в табл. 3.1-3.3.

**Таблиця 3.1 – Варіація постачальників ТОВ «Колос» за рівнем відхилення від термінів виконання замовлення**

Відхилення від договірних термінів виконання, дні	-80	-60	-40	-20	0	20	40	60	80	100	120	140	160	180	200
Число постачальників, шт.	0	1	2	26	94	68	29	10	7	7	4	0	2	2	2

**Таблиця 3.2 - Варіація постачальників ТОВ «Колос» за рівнем відхилення від обсягів виконання замовлення**

Питома вага виконання договору за обсягом, %	0	0,2	0,4	0,6	0,8	1	1,2
Число постачальників, шт.	0	11	27	42	57	108	9

**Таблиця 3.3 - Варіація постачальників ТОВ «Колос» за рівнем відхилення від договірних цін**

Відносне відхилення у рівні цін, %	0,8	0,9	1	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6
Число постачальників, шт.	3	3	160	68	12	2	2	0	4

Нижче наведений приклад розподілу постачальників реального підприємства для подальшого прийняття рішень (рис. 3.1).

**Таблиця 3.4 – Загальний рейтинг постачальників сировини і матеріалів ТОВ «Колос» в 2020 р.**

Загальна оцінка (бал)	-60	-30	0	30	60	90	120	150	180	210	240 та більше
Число постачальників, шт.	1	5	30	68	24	13	8	27	22	10	46

За формулою розрахунку, чим нижчий рейтинг, тим надійніший постачальник.

Усі постачальники в діапазоні до 0 є постачальниками, які виконують свої зобов'язання за кількістю та строками. Відповідно до наведеної вище розбивці кількість надійних постачальників (зеленої зони) становить 14,6%, тобто. постачальник матиме пріоритетну позицію під час проведення тендеру та доступу до нього. 44,5% постачальників перебувають у жовтій зоні (від 0 до 120 балів), тобто. відхилення від очікуваного часу протягом 120 днів, тобто. менше запланованого циклу доставки товарів та матеріалів. 40,9% постачальників перебувають у мінусі, що означає, що вони є ненадійними субпідрядниками.

Ця оцінка дозволяє визначати надійних і лояльних за всіма параметрами постачальників, оцінка яких нижче згідно з наведеними вище формулами. Надійний постачальник - це підприємець, який здійснив дострокове постачання за ціною не вище заявленої (на попередньому рівні) у заявленій кількості та якості. У нашому випадку надійними є 14,2% усіх постачальників.



**Рисунок 3.1 - Відображення сукупності параметрів постачальника за рівнем якісного постачання**

Ця оцінка необхідна для прийняття рішень у рамках тендеру і таким чином пропонує стимул для постачальників, які створюють додаткову конкуренцію за якість послуг. Цей інструмент також дозволяє оцінити загальну ситуацію постачальника послуг без суб'єктивної оцінки.

Для прийняття рішень щодо тендерів або тендерів пропонується розглянути чотири області для постачальників, а саме:

Зелена зона - надійний та лояльний постачальник.

Жовта зона відповідає постачальникам, які виконали умови чи ціни.

Червона зона - це постачальники, які мають характеристики постачальників у жовтій зоні та/або не здійснили постачання відповідно до заявленої кількості.

Біла область відповідає постачальникам, яким актив ще не було доставлено. Усі постачальники у «білій зоні» вважаються постачальниками у «жовтій зоні» з оцінкою 0.

Таке зонування пов'язане з тим, що продукція ТОВ «Колос» забезпечує безперервне виробництво переробних підприємств.

**Таблиця 3.5 - Правила вибору переможця конкурсу під час використання системи оцінки постачальників**

Варіанти учасників	Правила обрання переможця
Червона зона	Пропозиції постачальників вважаються інформативними. Постачальнику повідомляється про його перебування у червоній зоні.
Зелена зона	Переможця буде визначено згідно з правилами конкурсу.
Жовта зона	Переможця буде визначено згідно з правилами конкурсу.
Зелена/жовта зона	<p>Якщо позиція критична для закупівлі у встановлені терміни виробництва, вона буде кращою серед представників «зеленої зони» (за умови, що вартість продукції, що виробляється, не перевищує допустимих меж).</p> <p>Якщо позиція важлива для виробництва, то 60-80% обсягу виділяється представникам «зеленої зони» (за умови, що вартість продукції не перевищує допустимих меж), решта розподіляється між представниками «зеленої зони».</p> <p>«жовта зона».</p> <p>Якщо позиція не належить до першої та другої категорій, переможця буде обрано за найкращою ціною, але буде вказано ціну жовтої зони.</p>

Оскільки основним параметром, що визначає бальну оцінку постачальника, є відхилення від очікуваної дати доставки, інші параметри є відносними значеннями, оцінка по огляду може бути співвіднесена з простроченими днями. Отже, у формулі для правильного розрахунку одиниць вимірювання оцінка дорівнює дням  $i$ , таким чином, скорочується до днів гарантійного терміну.

Основна мета формули зниженої ціни для учасників «жовтої» зони – врахувати можливу втрату вигоди виробника через історію постачання. Тобто, передбачається, що це призведе до збільшення чистого прибутку бізнесу.

На прикладі ТОВ «Колос» розрахований ефект від впровадження системи у 2020 році. Ефект від впровадження системи у 2020 р. – 6,2% від закупівельної ціни у 2020 р.

Цей універсальний підхід та формула призначені для тендерів на всі види матеріалів та угод. Ви можете приймати лише умовно обчислені рішення з об'єктивними параметрами та організувати автоматичний алгоритм вибору постачальника, який затверджується конкурсною комісією. Недоліком системи є необхідність додаткових розрахунків, для реалізації системи необхідно створення бази даних і розрахунок із внутрішньою інформаційною системою.

### **3.2. Розробка моделі оптимізації виробничої структури в ТОВ «Колос»**

Ефективність виробництва – складна економічна категорія, що відбиває дію економічних законів та розкриває найважливіший аспект діяльності – ефективність господарств. Економічна ефективність рослинництва визначається системою показників: урожайність, собівартість продукції з гектара в грошах (за середніми цінами реалізації), величина валового та чистого прибутку з гектара

рослин. Одне з основних завдань агробізнесу – збільшення випуску готової продукції та зниження загальних витрат на одиницю продукції [57].

Чистий прибуток від продажу не є кінцевим фінансовим результатом господарської діяльності. Знання собівартості продукції і прибуток від продажів може допомогти вам визначити такий показник, як рентабельність. Кожна компанія повинна працювати з прибутком та отримувати прибуток, що покриває всі виробничі витрати, а також збільшувати виробництво наступного року.

Система індикаторів оцінки ефективності корпоративного управління включає як кількісні, так і якісні показники. Крім того, деякі з цих показників мають граничні значення або стандарти, які можна використовувати для оцінки їх позитивного або негативного впливу на загальну ефективність корпоративного управління без додаткових розрахунків. Однак для більшості показників не існує стандартів, і дуже складно чітко визначити ступінь їх впливу на ефективність. Це з галузевими особливостями підприємства, особливостями операційної діяльності, ситуацією економічного середовища, у якій працюють. У цьому контексті виникає проблема формалізації ефективності корпоративного управління [27].

Прогнозування – ключовий момент у процесі прийняття управлінських рішень, тобто ефективність вирішення залежить від послідовності подій, які можуть статися після прийняття. Можливість передбачити ці події до прийняття рішення дозволить вам зробити найбільш вдалий вибір.

Методи експертного прогнозування ефективно використовуються для діагностики фінансового стану компанії та прогнозування наявності значної невизначеності в інформації. Проте, різні експерти зазвичай по-різному оцінюють значення показників, і тому точна оцінка дуже утруднена. Для таких ситуацій використовуйте пристрій нечітких множин, який працює з індикаторами у вигляді нечітких чисел.

При вирощуванні продукції рослинництва здійснюється ряд ефективних та взаємопов'язаних агротехнологічних заходів, а саме: підбір кращих сортів під посіви одного виду та сумішей сортів різних морфотипів; використання адекватних норм висіву, дозувань, методів та графіків мінеральних добрив, регуляторів росту рослин, мікродобрив та біопрепаратів, що формують схему вирощування, що характеризується високою адаптивністю рослин до стресових умов вирощування, забезпечує стабільний прояв економічної ефективності. ознаки високого врожаю та якості зерна Рентабельність та енергоефективність, що стало можливим завдяки багаторічним експериментальним дослідженням у полі та в лабораторії [23].

За допомогою математичних інструментів можна оцінити та спрогнозувати рівень економічних показників сільськогосподарського виробництва та надати рекомендації особам, що приймають рішення.

Особливість побудови ринкових взаємин у аграрному секторі економіки у тому, що у порівнянні з іншими секторами сільське господарство залежить від ринкових умов. Тож у межах визначення найперспективніших напрямів рослинництва необхідно проаналізувати основні тенденції розвитку ринку.

На наш погляд, для більш точної оцінки пріоритетності рослинництва доцільно проводити ABC аналіз результатів їх діяльності. У маркетингу ABC-аналіз - це один із методів класифікації типів продуктів, що продаються в групах з різною питомою вагою за тим чи іншим критерієм. В економічній літературі найчастіше згадуються приклади ABC-аналізу продажів у натуральному вираженні, продажів чи показників прибутку.

Для ABC-аналізу підприємств Покровського району Дніпропетровської області було обрано шість сусідніх до ТОВ «Колос», з досить широким асортиментом продукції рослинництва. Результати ABC-аналізу представлені у таблиці. 3.6.



**Таблиця 3.6 – Результати АВС-аналізу обстежених підприємств  
Покровського району Дніпропетровської області**

За виручкою від реалізації продукції				За обсягом прибутку, що припадає на 1 ц реалізованої продукції			
Група	Культури, що переважають в групі	Кількість підприємств	Середній рівень рентабельності культури, %	Група	Культури, що переважають в групі	Кількість підприємств	Середній прибуток з 1 ц, грн.
А	пшениця озима	6	14,8	А	соняшник	3	363,0
	соняшник	4	96,2		кукурудза на зерно	2	97,4
	цукрові буряки	2	30,6		гречка	2	270,5
	ріпак озимий	2	30,6		овес	2	216,4
					ріпак озимий	2	420,2
В	кукурудза на зерно	4	46,5	В	кукурудза на зерно	2	97,4
	ячмінь	2	18,8				
	жито	2	16,4				
С	овес	4	27,6	С	пшениця озима	4	114,1
	ячмінь ярий	2	40,7		жито	3	210,5
	соя	2	37,1		цукрові буряки	2	37,8

АВС-аналіз проводився за двома критеріями: у першому випадку – за оборотом, у другому – за прибутком на 1 центнер обороту. Групи були розділені у співвідношенні 80:15:5.

За результатами аналізу обсягів продажів, група А, яка принесла компаніям 80% продажів, включала такі культури, як озима пшениця – усі шість компаній (середня рентабельність склала 14,8%), соняшник – у чотирьох (96,2%). , озимий ріпак – у двох (30,6%), цукровий буряк (рослина) – у двох (30,6%). При цьому за результатами аналізу суми прибутку на 1 центнер проданої продукції до групи А увійшли такі рослини, як соняшник – на трьох підприємствах (середній прибуток на 1 центнер продукції склав 363,0 грн). ,

кукурудза – у двох господарствах (97,4 грн.), озимий ріпак – у двох господарствах (420,2 грн.), гречка – у двох господарствах (270,5 грн.), овес – у двох господарствах (216,4 грн.) грн.).

Узагальнені дані показують, що соняшник та ріпак входять до лідерів серед олійних за трьома показниками (товарообіг, прибуток на 1 центнер проданої продукції, рентабельність). При цьому середня вартість 1 центнера проданої продукції на соняшнику нижча і становить 1 048,4 грн. проти 1193,3 грн. з ріпаком. Крім того, «озимий ріпак – одна з найприбутковіших культур, але також і найризикованіша, врожайність якої погано прогнозується» [51]. Це робить соняшник лідером у цій групі, але з урахуванням високих цін на ріпак та його сталого зростання, а також того факту, що ріпак є ціннішим прекурсором для зернових, вирощування озимого ріпаку також є дуже перспективним напрямком.

Щодо зерна, то безумовним лідером продажів у цій групі є озима пшениця. Проте через відносно низьку рентабельність (14,8%), а також щодо невисокого прибутку на 1 центнер проданої продукції (114,1 грн.), на наш погляд, варто звернути увагу на зернову кукурудзу, у якої товарообіг упав. група Б. і прибуток на 1 центнер продажів припадає відразу на дві групи - А (якщо є дві компанії) та В (якщо є дві компанії). У разі цукрових буряків, гречки та вівса, які, відповідно до аналізу АВС, також відносяться до групи А, їх виробництво орієнтоване на внутрішній ринок і може бути прибутковим, якщо встановлені стабільні відносини з компаніями, що займаються переробкою та закупівлями.

При визначенні оптимальної структури виробництва у рослинництві ТОВ «Колос» обсяги виробництва плануються з урахуванням АВС-аналізу.

Для повнішого розуміння специфіки використання економіко-математичної моделі ми вирішимо задачу оптимізації площі під посів рослин на матеріалах ТОВ «Колос» Покровського Дніпропетровського району. Для цього

формуємо систему обмежень виробництва та використання доступних ресурсів, поділену на обмеження використання доступних ресурсів компанії та обмеження продажів.

1. Обмеження доступних ресурсів економіки:

- площа, яку можна використати під виробництво.

$$x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 + x_6 + x_7 + x_8 \leq 2251, \quad (3.1)$$

де  $x_1$  – площа озимої пшениці,  $x_2$  – площа кукурудзи під зернові,  $x_3$  – площа ячменю,  $x_4$  – площа вівса,  $x_5$  – площа соняшника,  $x_6$  – площа гороху,  $x_7$  – площа сої,  $x_8$  площа ріпаку; 2251 - рілля під посіви;

- вартість продукції, тис. грн:

$$3,12x_1 + 3,05x_2 + 4,25x_3 + 4,31x_4 + 6,5x_5 + \\ + 3,14x_6 + 3,57x_7 + 6,5x_8 \leq 9500, \quad (3.2)$$

де коефіцієнти при  $x_1 - x_8$  – очікувані витрати на виробництво продукції рослинництва у тисячах грн/га;

- Витрати на оплату праці при вирощуванні та збиранні сільгосппродукції, робочий час:

$$15,0x_1 + 14,8x_2 + 12x_3 + 11,8x_4 + 17,5x_5 + 6,9x_6 + 8,0x_7 + 60x_8 \leq 36000, \quad (3.3)$$

де коефіцієнти при  $x_1 - x_8$  – розрахункові трудовитрати на 1 га посівної площі, людино-годинник/га;

- вартість мінеральних добрив, призначених для посіву сільськогосподарських культур,:

$$0,1x_1 + 0,1x_2 + 0,1x_3 + 0,05x_5 \leq 250, \quad (3.4)$$

де запланована кількість мінеральних добрив для рослин на 1 га: пшениця – 0,1 ц; кукурудза на зерно – 0,1 ц; ячмінь – 0,1 центнера; ріпак - 0,05 центнера;

- вартість органічних добрив для вирощування сільськогосподарських культур, т:

$$x_1 + x_2 + x_4 + x_5 + 5x_8 \leq 2000, \quad (3.5)$$

де коефіцієнти при  $x_1 - x_4$ ,  $x_5$  та  $x_8$  – очікувана кількість органічних добрив для внесення в рослини.

Наступним кроком у моделюванні оптимізації орних земель є визначення обмежень сівозміни, які будуть застосовуватись в ТОВ «Колос». Насамперед, це пов'язано зі стратегічними цілями, які ставить перед собою кожна сільськогосподарська компанія: дотримання принципів озеленення виробництва та покращення якості ґрунтів, що використовуються у господарстві.

- Обмеження посівної площі пшениці, га:

$$x_1 \leq 1000, \quad (3.6)$$

де 1000 - максимальна посівна площа пшениці за плановою сівозміною, га;

- Обмеження посівних площ під кукурудзу, га:

$$x_2 \leq 300, \quad (3.7)$$

де 300 - максимальна посівна площа кукурудзи під зернові згідно з плановою сівозміною, га;

- Обмеження посівних площ ячменю, га:

$$x_3 \leq 200, \quad (3.8)$$

де 200 - максимальна посівна площа ячменю за плановою сівозміною, га;

- Обмеження за площею вівса, га:

$$x_4 \leq 100, \quad (3.9)$$

де 100 - максимальна площа вівса за плановою сівозміною, га;

- Обмеження посівних площ соняшника, га:

$$x_5 \leq 300, \quad (3.10)$$

де 300 - максимальна площа соняшника з розрахунку на планову сівозміну, га;

- Обмеження за площею під горох, га:

$$x_6 \leq 100, \quad (3.11)$$

де 100 - максимальна посівна площа гороху за плановою сівозміною, га;

- Обмеження посівної площі сої, га:

$$x_7 \leq 100, \quad (3.12)$$

де 100 - максимальна посівна площа сої відповідно до планованої сівозміни,

- Обмеження посівних площ ріпаку, га:

$$x_8 \leq 300, \quad (3.13)$$

де 300 - максимальна посівна площа ріпаку за плановою сівозміною, га.

2. Обмеження моделі оптимізації ТОВ «Колос» щодо вимог щодо продажу продукції. Тобто наявність остаточних договорів купівлі-продажу продукції, плановий продаж рослин за договорами землекористування, наявність довгострокових договорів на постачання сільгосппродукції тощо.

- планова реалізація зерна, ц:

$$35x_1 \geq 20000, \quad (3.14)$$

де 35 - кількість пшениці, яку компанія має намір продати на 1 га, с;  
20,000 - мінімальна кількість пшениці, яку господарство хоче продати, с;

- продаж кукурудзи на зерно, з:

$$30x_2 \geq 2000, \quad (3.15)$$

де 30 - кількість кукурудзи на 1 га, яку компанія має намір продати,

- мінімальна кількість кукурудзи, яку компанія хоче продати,

- Оформлення договору купівлі-продажу ячменю, з:

$$28x_3 \geq 2000, \quad (3.16)$$

де 28 - кількість ячменю, який компанія має намір продати з 1 га,

- Оформлення договору купівлі-продажу вівса, с:

$$18x_4 \geq 1000, \quad (3.17)$$

де 18 - кількість вівса, яку компанія має намір продати з 1 га, 1000 - мінімальна кількість вівса, яку компанія хоче продати, с;

- Проект реалізації насіння соняшника, з:

$$22x_5 \geq 3000, \quad (3.18)$$

де 22 – кількість насіння соняшника, яке компанія має намір продати з 1 га, 3000 – мінімальна кількість насіння соняшнику, яке компанія хоче продати;

- оформлення договору купівлі-продажу насіння гороху, с:

$$20x6 \geq 1000, \quad (3.19)$$

де 20 – кількість гороху, яке компанія має намір продати з 1 га, с; 1000 – мінімальна кількість гороху, яке господарство хоче продати;

- Продаж сої за планом на наступний рік, з:

$$18x7 \geq 1000, \quad (3.20)$$

де 18 - кількість сої, яку компанія має намір продати з 1 га, 1000 - мінімальна кількість соєвих бобів, яку компанія хоче продати.

Найважливішим кроком у формулюванні економіко-математичної моделі є встановлення цільової функції розв'язання задачі. Цільова функція моделі оптимізації залежить від вирішуваної проблеми. Це може бути мінімізація витрат на виробництво, максимізація результатів компанії або визначення основних складових проблеми вже відомого результату.

В даному випадку завданням оптимізації ріллі ТОВ «Колос» є отримання максимального прибутку від продажу сільгосппродукції, що призначена для вирощування. Цільовою функцією оптимізації посівних площ ТОВ «Колос» буде:

$$Z_{\max} = 0,679x1 + 0,798x2 + 1,155x3 + 1,095x4 + \\ + 1,127x5 + 0,809x6 + 2,031x7 + 1,95x8, \quad (3.22)$$

де  $Z$  – загальний прибуток, тис. грн; Коефіцієнти при  $x1 - x8$  – прибуток, який компанія має намір отримати від продажу певного виду сільгосппродукції на 1 га посівної площі, у тисячах гривень.

Як зазначено вище, межі завдання оптимізації посівних площ дозволили структурувати діяльність компанії, визначити обмеження, що впливають виконання завдання, і спрогнозувати кінцевий результат оптимізації посівних площ. У додатку Д подано рішення економіко-математичної моделі.

Однак на практиці недостатньо створити математичну бізнес-модель та визначити основні обмеження при реалізації завдання. Здебільшого це з тим, що «вирішення проблеми можливе лише за наявності всіх обмежень проблеми, тобто. що більше обмежень, то більше часу потрібно визначення оптимального рішення, тим більше варіантів на вирішення». проблема тим паче вирішальний процес» [7].

Слід зазначити, що розв'язання задачі потребує правильного підходу до математичного моделювання виробничого процесу підприємства, правильного визначення структури нерівності та визначення граничних умов задачі.

У таблиці 3.7 наведено результати розв'язання задач оптимізації посівної площі ТОВ «Колос» в Excel.

**Таблиця 3.7 - Результати оптимізації посівних площ сільськогосподарських культур у ТОВ «Колос»**

Показник	Результати діяльності 2020	Результати рішення економіко-математичної моделі
Площа посіву пшениці, га	516	616,0
Площа посіву кукурудзи на зерно, га	234	300,0
Площа посіву ячменю, га	87	200
Площа посіву вівсу, га	0	100
Площа посіву соняшника, га	1133	300
Площа посіву гороху, га	0	100
Площа посіву сої, га	0	100
Площа посіву цукрового буряку, га	163	200
Загальна площа використаних с/г угідь під посів с/г культур, га	2133	1916,0
Сума використаних грошових коштів на виробництво продукції с/г, тис. грн.	8396	8038,9
Сума нерозподілених грошових коштів (економія), тис. грн.		357,1
Прибуток, тис. грн.	1300	2010,3

За результатами моделювання оптимізації посівних площ можна сказати, що було отримано оптимальне рішення, тому що при вирішенні задачі були дотримані всі обмеження, а також максимальне використання наявних земельних ресурсів. У цьому наявні кошти оптимально використані, що дозволило додатково отримати 710,3 тис. грн. прибутку.

Слід зазначити, що з проведенні економіко-математичного моделювання існують проміжні рішення проблеми, які повністю виходять за межі проблеми.

Однак ці рішення можуть бути стратегічною альтернативою стратегії організації. Тобто при необхідності компанія може «змінити вхідні параметри задачі оптимізації та отримати інше рішення з моделі або використовувати проміжне вирішення проблеми як основне рішення залежно від обмежень розв'язання задачі моделювання, що виникають із зовнішнього середовища»[54].

Слід зазначити, що економіко-математичне моделювання дозволяє проводити стратегічний аналіз всіх етапах сільськогосподарського виробництва. Крім того, використання економіко-математичного моделювання для проведення аналізу розвитку діяльності підприємства у майбутні періоди за умови встановлення обмежень проблеми. Тому основним фактором, що впливає на якість стратегічного аналізу в сільському господарстві, є виявлення обмежень підприємства та правильність їх відображення у вигляді рівнянь та нерівностей.

### **Висновки до третього розділу**

1. Пропонується внести зміни до структури бізнес-процесу, щоб створити нову систему рейтингів постачальників без суб'єктивних оцінок, що надалі автоматизує процес закупівель у невизначених умовах. На прикладі ТОВ «Колос» розрахований ефект від впровадження системи у 2020 році. Ефект від



впровадження системи у 2020 р. – 6,2% від закупівельної ціни у 2020 р. Цей універсальний підхід та формула призначені для тендерів на всі види матеріалів та угод. Доцільно приймати лише умовно обчислені рішення з об'єктивними параметрами та організувати автоматичний алгоритм вибору постачальника, який затверджується конкурсною комісією. Недоліком системи є необхідність додаткових розрахунків, для реалізації системи необхідно створення бази даних і розрахунок із внутрішньою інформаційною системою.

2. Було проведене дослідження ефективності структури продажів методом АВС-аналізу. АВС-аналіз проводився за двома критеріями: у першому випадку – за оборотом, у другому – за прибутком на 1 центнер обороту. Групи були розділені у співвідношенні 80:15:5. При визначенні оптимальної структури виробництва у рослинництві ТОВ «Колос» обсяги виробництва плануються з урахуванням АВС-аналізу.

3. За результатами моделювання оптимізації посівних площ можна сказати, що було отримано оптимальне рішення, тому що при вирішенні задачі були дотримані всі обмеження, а також максимальне використання наявних земельних ресурсів. У цьому наявні кошти оптимально використані, що дозволило додатково отримати 710,3 тис. грн. прибутку. При цьому було забезпечено дотримання сівозмін та виконані договірні зобов'язання.

## ВИСНОВКИ

1. Управлінське рішення – це продукт інтелектуальної діяльності людини, який включає процес вибору однієї з альтернатив для досягнення мети. Управлінське рішення можна визначити як сукупність наступних операцій: розробка варіантів проблемної ситуації; вибір найкращого варіанту; схвалення; - реалізація. Розробка управлінських рішень – важливий процес, який пов'язує основні функції управління, саме планування, організацію, мотивацію, контроль. Рішення керівників кожного підрозділу визначають як ефективність їх діяльності, а й можливість сталого розвитку, виживання за умов швидко мінливого ринку. Розробка альтернативних управлінських рішень при вирощуванні сільськогосподарської продукції дозволяє вибрати із кількох варіантів поєднання різних видів матеріалів, трудових та інших ресурсів для кожного технологічного рівня та відповідної технологічної операції.

2. Дослідження з обраної теми проводиться на базі товариства з обмеженою відповідальністю «Колос». Підприємство має в наявності 1897 га, які на 99,58 % задіяні під сільськогосподарське виробництво. Середньооблікова чисельність працівників в ТОВ «Колос» в 2020 році становила 39 осіб, що на 12 осіб менше ніж в 2016 році. Скорочення чисельності персоналу зумовлено підвищенням рівня механізації виробничих процесів в галузі рослинництва. Рівень витрат в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь збільшилися на 30,12 % в 2020 році порівняно з 2016 роком. Обсяг доходу та прибутку в розрахунку на одиницю площі при цьому збільшився на 39,8 % та в 2,35 рази відповідно. Така тенденція свідчить, що додаткові вкладення є обґрунтованими і забезпечуються значним приростом прибутку. На це також вказує зростання рівня рентабельності на 8,16 відсоткові пункти. Але не зважаючи на позитивну динаміку прибутковості підприємства залишається на низькому рівні, зокрема

рівень рентабельності в 2020 році склав 18,36 %, що значно нижче від середнього рівня рентабельності галузі.

3. На підприємстві управлінські рішення приймалися переважно з якісними характеристиками. В той же час, щорічне підвищення рівня їх чіткості вимагає від менеджерів залучення додаткового обсягу ресурсів (інформаційних, людських, матеріальних, фінансових тощо). Індекс якості прийняття управлінських рішень в ТОВ «Колос» протягом 2019-2020 років містився в межах 0,25-0,49, отже даний процес на підприємстві характеризувався задовільним рівнем якості. Показник якості процесу реалізації управлінських рішень на підприємстві становив від 0,50 до 0,74, тому процес їх реалізації у період 2019-2020 років характеризувався достатнім рівнем. Доведено, що існує значний взаємозв'язок між чистим прибутком і чинниками процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. Зокрема при збільшенні індексу прийняття управлінських рішень на 1 відсотковий пункт, приріст доходу в ТОВ «Колос» складе 112,5 тис. грн. Значення коефіцієнту детермінації наближається до одиниці, що вказує на тісний зв'язок між досліджуваними ознаками.

4. Пропонується внести зміни до структури бізнес-процесу, щоб створити нову систему рейтингів постачальників без суб'єктивних оцінок, що надалі автоматизує процес закупівель у невизначених умовах. На прикладі ТОВ «Колос» розрахований ефект від впровадження системи у 2020 році. Ефект від впровадження системи у 2020 р. – 6,2% від закупівельної ціни у 2020 р. Цей універсальний підхід та формула призначені для тендерів на всі види матеріалів та угод. Доцільно приймати лише умовно обчислені рішення з об'єктивними параметрами та організувати автоматичний алгоритм вибору постачальника, який затверджується конкурсною комісією. Недоліком системи є необхідність додаткових розрахунків, для реалізації системи необхідно створення бази даних і розрахунок із внутрішньою інформаційною системою.

5. Було проведене дослідження ефективності структури продажів методом АВС-аналізу. АВС-аналіз проводився за двома критеріями: у першому випадку – за оборотом, у другому – за прибутком на 1 центнер обороту. Групи були розділені у співвідношенні 80:15:5. При визначенні оптимальної структури виробництва у рослинництві ТОВ «Колос» обсяги виробництва плануються з урахуванням АВС-аналізу. За результатами моделювання оптимізації посівних площ можна сказати, що було отримано оптимальне рішення, тому що при вирішенні задачі були дотримані всі обмеження, а також максимальне використання наявних земельних ресурсів. У цьому наявні кошти оптимально використані, що дозволило додатково отримати 710,3 тис. грн. прибутку. При цьому було забезпечено дотримання сівозмін та виконані договірні зобов'язання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрний і сільський розвиток для зростання та оновлення української економіки: наукова доповідь / за ред. чл.-кор. НАН України Бородіної ОМ, д-ра екон. наук Шубравської О.В.; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів. НАН України». К., 2018. 152 с.
2. Адаменко А.В., Харченко Т.О. Обґрунтування управлінських рішень в системі менеджменту підприємства Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2018. Вип. 31. С. 54-56.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
4. Асаул А.М., Коваль О.С. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах. Економіка України. 2012. № 11. С. 29-37.
5. Афанасьев Н. В., Рогожин В. Д., Рудыка В. И. Управление развитием предприятия: монография. Харьков: ИНЖЭК, 2003. 128 с.
6. 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/Duup\\_2021\\_5\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duup_2021_5_8). (дата звернення 05.09.2021).
7. Бурій С.А., Мацеха Д.С. Антикризове управління та управлінські рішення проблеми підприємств малого бізнесу : монографія. Хмельницький : Тріада-М, 2006. 93 с.
8. Бутко І. М. Модель та метод прийняття управлінських рішень на основі аналізу геопросторової інформації рішень. Сучасні інформаційні системи. 2021. Т. 5, № 2. С. 42-48.
9. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятия: монография. Киев: Центр учебной литературы, 2005. 648 с.

- 10.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.
- 11.Воронков Д.К., Погорелов Ю.С. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації : монографія. Харків : АдВАТМ, 2009. 436 с.
- 12.Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Отенко В.І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 427 с.
- 13.Воронов О.І. Теорія і практика прийняття державно-управлінських рішень в індетермінованих умовах : монографія. Одеса : Астропринт, 2017. 272 с.
- 14.Гончарова Л.О. Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на виробничому рівні. Економіка будівництва і міського господарства. 2013. Т. 9. № 1. С. 41-46.
- 15.Ершова Н.М., Скрипник В.П. Экономико-математические методы и модели принятия решений в условиях определенности, неопределенности и риска : монографія. Днепропетровск : ПГАСА, 2011. 349 с.
- 16.Зюський А.А. Оценка эффективности управленческих решений : монографія. Санкт-Петербург: издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2012. 148 с.
- 17.Зягороднюк О.В. Особливості організації управлінської праці у сільськогосподарських підприємствах. Економіка і організація управління. 2014. № 1(17). С. 105-111.
- 18.Квятковська Л.А., Івко А.В. Система моніторингу ринку при прийнятті ефективного управлінського рішення. Економіка та держава. 2021. № 3. С. 118-124.
- 19.Клебанова Т. С., Кизим М. О., Черняк О. І. Математичні методи і моделі ринкової економіки: навч. посіб. Харків: ІНЖЕК, 2010. 456 с.

20. Кондратенко Н.О., Новіков Д.А. Теоретико-методичне забезпечення прийняття управлінських рішень для підприємств промислового комплексу. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка. 2020. № 19. С. 51-56.
21. Кондратенко Н.О., Новікова М.М., Гнатенко М.К. Поліпшення якості прийняття управлінських рішень в організації. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2018. Вип. 51. С. 55-62.
22. Корецька Н.І., Фещук А., Томша Х. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві. Економічний форум. 2021. № 2. С. 88-100.
23. Короход Я. Д. Психологічні аспекти прийняття рішень в умовах ризику. Габітус. 2021. Вип. 21. С. 146-150.
24. Костін Ю.Д., Ткачова Т.С. Управлінські рішення та ефективність функціонування промислового підприємства. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2020. № 3. С. 275-286.
25. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників: підручник. Київ: Т-во Знання, 2004. 130 с.
26. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика підприємства: теорія, методологія та практика застосування: монографія. Луцьк : Надстир'я, 2007. 259 с.
27. Кузнецова І.О., Сокурєнко І.А. Технологія прийняття управлінських рішень. Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. 2019. № 5. С. 169-188.
28. Лягодієнко В.В. Емоційний інтелект складова організаційно-економічного механізму операційного менеджменту. Бізнес навігатор. 2011. № 5(26). С. 145-149.
29. Лягодієнко В.В., Кіщяк І.Т., Лягодієнко В.В., Шевчук С.П., Кіщяк Ю.І. Державне та регіональне управління: навчальний посібник. Миколаїв: Іліон, 2013. 310 с.

30. Мальцева А. М. Моделювання як засіб прийняття управлінських рішень. Економіка та держава. Серія: Державне управління. 2020. № 1. С. 34-36.
31. Малюкіна А.О. Обґрунтування впровадження CRM-системи для удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. Науковий вісник Полісся. 2015. Вип. 1. С. 85-90.
32. Маляревський Ю. Д., Фартушняк О. В., Цибулько Д. І. Організаційно-економічне забезпечення технічного переозброєння промислових підприємств: монографія. Харків: ФОП Александрова К. М., 2016. 256 с.
33. Матвієнко Р. О. Прийняття управлінських рішень на основі даних аналізу фінансового стану господарюючого суб'єкта. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 33. С. 189-193.
34. Мескон М., Альбер М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. 3-е изд. Москва : ООО «И.Д. Вильямс», 2006. 672 с.
35. Могильницька А.М., Дідковська М.А. Прийняття та реалізація управлінських рішень в діяльності керівника аграрного підприємства. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. Вип. 202. С. 233-242. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdusg\\_2019\\_202\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdusg_2019_202_25). (дата звернення 04.09.2021).
36. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. Економічний аналіз. 2019. Т. 29, № 1. С. 156-163.
37. Ніпіаліді О. Прийняття управлінських рішень, аналітичний і інформаційний аспект. Наукові записки. 2001. № 7. С. 176-178.
38. Овдіюк О. М. Управлінські рішення в технології менеджменту підприємств. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_6\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_37). (дата звернення 05.09.2021).
39. Овдіюк О.М., Левківська Л.М. Методологічні основи управлінських рішень як інструмент ефективного управління підприємствами. Економіка АПК. 2020. № 1. С. 75-81.

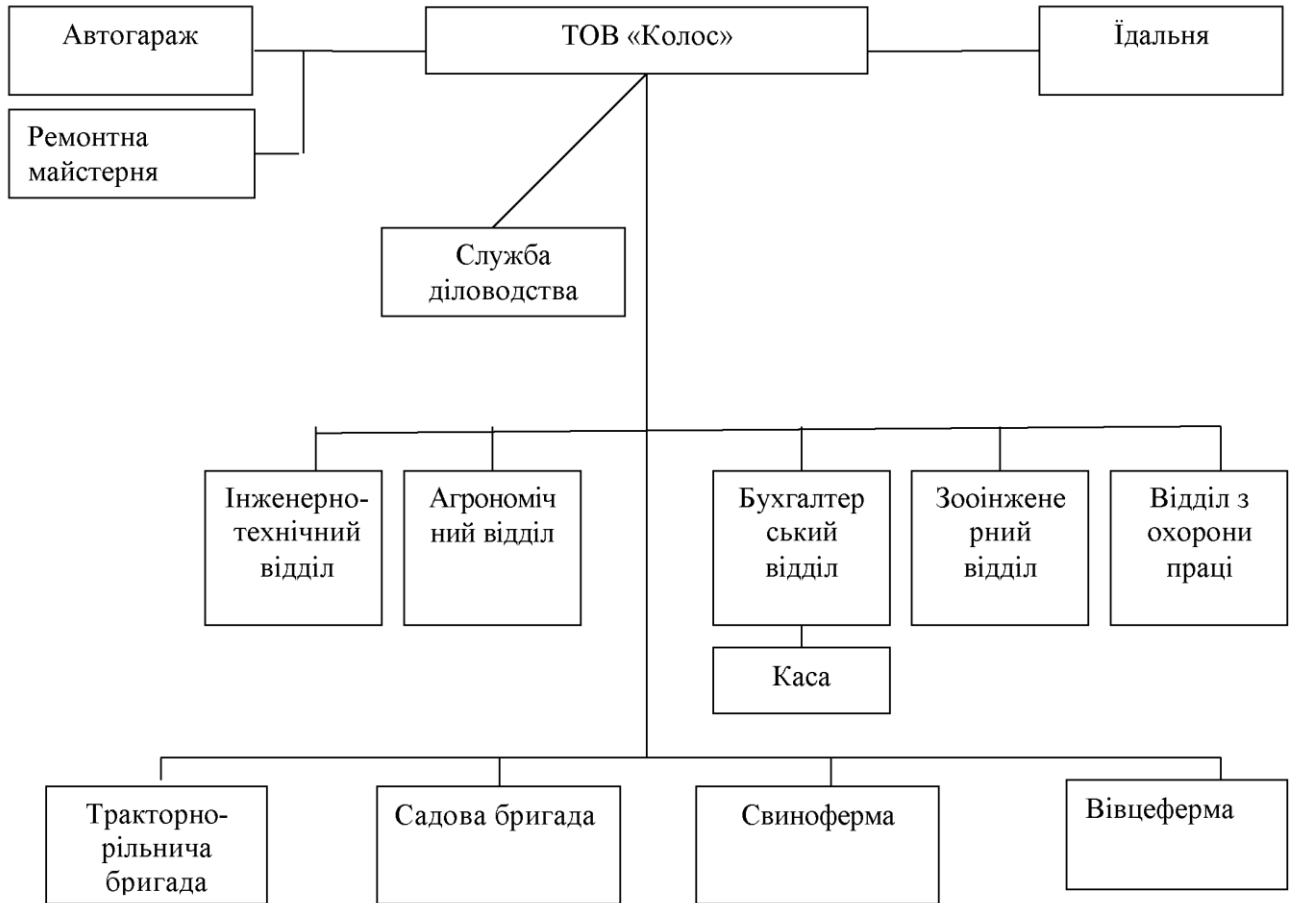


40. Овдіюк О.М., Степура М.О. Сутність, зміст та сфера застосування управлінських рішень. Наукові горизонти. 2019. № 3. С. 72–79.
41. Острик В.Ю. Ресурсоекономні шляхи підвищення ефективності управлінських рішень в підприємствах АПК: дис. ... канд. екон. наук. Сімферополь, 2010. 20 с.
42. Павлюк Л. В. Важливість бізнес-планування при прийнятті управлінських рішень. Економічні науки. Серія : Регіональна економіка. 2020. Вип. 17. С. 160-168.
43. Погорелов Ю. С. Вибір способів розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2015. № 4. Т. 2. С. 79-85.
44. Подрядов Д.С., Федосова А.О., Лягодієнко В.В. Проблемні аспекти створення ефективної команди проекту. Науковий вісник МДУ ім. В.О. Сухомлинського. 2014. Випуск 5(101). С. 61-64.
45. Ромянюк О.П. Інформаційні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Інноваційна економіка. 2014. № 1. С. 58-62.
46. Рудніченко Є.М., Гавловська Н.І., Омелянчук С.А., Лісовський І.В., Ядуха С.Й. Особливості і зміст розвитку організацій з позиції прийняття ефективних управлінських рішень. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 130-134. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2020\\_3\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_3_26). (дата звернення 02.09.2021).
47. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія / Міністерство освіти і науки України, Донец. нац. ун. економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. 349 с.
48. Соколюк С.Ю., Чернега І.І., Жарун О.В., Коротеев М.А., Тупчий О.С. Формування інноваційного проекту шляхом прийняття ефективних управлінських рішень. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2021. Вип. 98(2). С. 203-211.

49. Сокурєнко І. А. Класифікація методів прийняття управлінських рішень. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2019. № 6. С. 161-177.
50. Сокурєнко І.А. Технологія прийняття управлінських рішень малими підприємствами щодо вибору стратегічних альтернатив. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 3-4. С. 146-159.
51. Соловйов А.І. Розробка і впровадження інформаційно-аналітичної системи підтримки прийняття управлінських рішень в аграрних підприємствах. Вісник Житомирського національного агроєкологічного університету. 2013. № 1-2(2). С. 148-154. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau\\_2013\\_1-%282%29\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau_2013_1-%282%29_21). (дата звернення 12.09.2021).
52. Статівка Н.В., Дробязко Л.В. Науковий підхід до удосконалення класифікації управлінських рішень у підприємницьких структурах Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 3. С. 92-97. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu\\_2020\\_3\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2020_3_17). (дата звернення 05.09.2021).
53. Сухачова О. О. Концептуальний підхід до якості та ефективності управлінських рішень. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 39. С. 251-253.
54. Сухачова О. О. Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 48(2). С. 97-99.
55. Сухачова О.О. Суть та основні вимоги до управлінських рішень. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 4. С. 80-84.
56. Тлучкевич Н.В. Класифікація управлінських рішень при формуванні управлінської облікової системи в аграрному менеджменті. Економічний форум: науковий журнал. Луцьк. 2018. № 3. С. 252-258.
57. Томчук О.Ф., Градомська І.О., Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 41. С. 307-312.

- 58.Харченко Т.О., Шестакова Ю.В. Обґрунтування прийняття управлінських рішень. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 45. С. 164-168.
- 59.Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.
- 60.Цюцюра С.В., Криворучко О.В, Цюцюра М.І. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. моделі прийняття управлінських рішень. Управління розвитком складних систем. 2012. Вип. 9. С. 50-58.
- 61.Чорний М. Характеристика управлінських рішень на виробничому підприємстві. Матеріали 9-ї Наук.-практ. Інтернет-конф. Дніпро, 20-21 .11.2021: тези доповідей (Том 1 ). Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2021 . С. 45-48.
- 62.Шегда А. В. Менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2004. 687 с.
- 63.Шульженко І.В., Тупкало Б.М. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень у підприємстві. Економічний форум. 2018. № 4. С. 233-238.
- 64.Щебель А. І. Моніторинг і регулювання управлінських рішень щодо реалізації потенціалу підприємства. Економіка і управління. 2020. № 1. С. 76-86.

## Організаційна структура ТОВ «Колос»



## Структура управління ТОВ «Колос»

