

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ
Кафедра менеджменту

ГЕРАСИМЧУК ЮЛІЯ ІВАНІВНА

ПРОЦЕСИ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА МАТЕРІАЛАХ ***)**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент
Робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня

Науковий керівник:

ЮЩИШИНА ЛАРИСА ОЛЕКСІЇВНА,

кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 16

засідання кафедри менеджменту

від 23.05.2004 р.

Завідувач кафедри

_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2024

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Освітній рівень перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
Наталія ХОМЮК

25.09.2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ ГЕРАСИМЧУК ЮЛІЯ ІВАНІВНА

1. Тема роботи: Процеси прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві (на матеріалах **** *).

2. Керівник роботи: Ющишина Лариса Олексіївна, кандидат економічних наук, доцент

3. Термін подання здобувачем роботи: 23.05.2024 р.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методичних і прикладних рекомендацій щодо удосконалення процесів прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві.

Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: визначити особливості процесів прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві; охарактеризувати основні складові процесів прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві; визначити методичні підходи до аналізу процесів прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві; дати загальну характеристику **** * та провести аналіз основних показників його діяльності; проаналізувати процес прийняття та реалізації управлінських рішень на **** *; провести оцінювання ефективності прийняття та реалізації управлінських рішень на **** *.

Об'єктом дослідження є процеси прийняття та реалізації управлінських рішень на **** *.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності процесів прийняття та реалізації управлінських рішень **** *.

5. Дата видачі завдання: 25.09.2023 р.

6. КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1.	Підготовчий: вибір, затвердження теми кваліфікаційної роботи, складання індивідуального плану-графіка дослідження	до 25.09.2023 р.	
2.	Основний		
2.1.	Виконання теоретико-методологічного розділу	до 22.12.2023 р.	
2.2.	Виконання дослідницько-аналітичного розділу	до 30.04.2024 р.	
2.3.	Формування висновків та пропозицій	до 10.05.2024 р.	
3.	Оформлювальний: оформлення рукопису та перевірка керівником	до 17.05.2024 р.	
4.	Підсумковий		
4.1.	Отримання висновку керівника про готовність кваліфікаційної роботи; проведення попереднього захисту на кафедрі, отримання рекомендації випускової кафедри про допуск до захисту	до 23.05.2024 р.	
4.2.	Отримання рецензії на кваліфікаційну роботу, подання роботи до ЕК	до 05.06.2024 р.	

Здобувач освіти		Юлія ГЕРАСИМЧУК
Керівник роботи		Лариса ЮЩИШИНА

АНОТАЦІЯ

Герасимчук Ю. І. Процеси прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві (на матеріалах **** *). – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня Бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент освітньо-професійної програми Менеджмент. Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, 2024.

У кваліфікаційній роботі викладено теоретичні та методичні основи процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві. Визначено сутність та особливості процесу прийняття та реалізації управлінських рішень. Описано класифікацію управлінських рішень, їх різновиди та основні вимоги до них. Визначено характеристики, функції та ключові умови, що визначають ефективність та високу якість управлінських рішень. Охарактеризовано механізм та основні методи прийняття управлінських рішень. Визначено методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності процесу прийняття та реалізації управлінських рішень. Описано показники оцінювання ефективності управлінських рішень. Здійснено аналіз основних показників діяльності **** *, проведено оцінку ефективності процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на **** *. У роботі було проведено SWOT-аналіз **** *, розраховано показники ефективності управлінських рішень підприємства. Здійснено оцінювання ефективності системи прийняття та реалізації управлінських рішень на **** * з огляду на основні техніко-економічні показники діяльності підприємства, а також розраховано критерії аналізу управлінського рішення. Виявлено проблеми та розроблено шляхи удосконалення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на **** *.

Ключові слова: управлінське рішення, прийняття рішення, ефективність, управління.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСІВ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Управлінське рішення: сутність, поняття та особливості	8
1.2. Характеристика основних складових процесів прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві	14
1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінювання ефективності процесів прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСІВ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА **** *	27
2.1. Загальна характеристика **** * та аналіз основних показників його діяльності	27
2.2. Аналіз складових процесів прийняття та реалізації управлінських рішень на **** *	33
2.3. Оцінювання ефективності процесів прийняття та реалізації управлінських рішень на **** *	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

Актуальність теми. Дослідження особливостей процесів прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві стає особливо актуальним у зв'язку зі зростанням конкуренції, змінами в економічному середовищі та необхідністю адаптації стратегій управління до нових викликів. Аналіз цих процесів допомагає виявити чинники, які чинять вплив на результативність діяльності підприємства, та розробити рекомендації для їх оптимізації, забезпечуючи стабільність та конкурентоспроможність у динамічному бізнес-середовищі.

Мета та завдання роботи. Мета дослідження – розробка теоретико-методичних і прикладних рекомендацій щодо удосконалення процесів прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві.

Досягнення мети дослідження зумовило необхідність розв'язання таких основних завдань:

- визначити особливості процесів прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві;
- охарактеризувати основні складові процесів прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві;
- визначити методичні підходи до аналізу процесів прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві;
- дати загальну характеристику **** ***** та провести аналіз основних показників його діяльності;
- проаналізувати процес прийняття та реалізації управлінських рішень на **** *****;
- провести оцінювання ефективності прийняття та реалізації управлінських рішень на **** *****.

– надати пропозиції щодо удосконалення процесів прийняття та реалізації управлінських рішень на **** *.

Об'єкт дослідження – процеси прийняття та реалізації управлінських рішень на **** *.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності процесів прийняття та реалізації управлінських рішень **** *.

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано методи: порівняння, групування, графічний метод, аналізу та синтезу, співставлення.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення дослідження полягає в тому, що воно допомагає виявити поточні проблеми й недоліки у системі управління та визначити можливості її покращення. Це дає змогу надати конкретні пропозиції щодо удосконалення процесів прийняття та реалізації управлінських рішень, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Такі пропозиції слугуватимуть основою для розробки та впровадження нових управлінських практик та покращенню ефективності діяльності **** *.

Апробація результатів. За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на таких конференціях:

1. Герасимчук Ю. І., Ющишина Л. О. Прийняття та реалізація управлінських рішень як комплексний процес. *Сучасні технології менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. студ., асп. і молод. вчених, 15 листоп. 2023 р. / відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2023. С. 74–77.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Текст роботи викладений на 35 сторінках, містить 9 таблиць, 3 рисунки, 6 додатків. Список використаних джерел налічує 31 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСІВ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Управлінське рішення: сутність, поняття та особливості

Успішність та стійкість діяльності підприємства в умовах сучасного змінного бізнес-середовища визначається здатністю його управлінців приймати ефективні рішення. Цей процес визначає, наскільки результативно використовуються ресурси і оптимізуються бізнес-процеси та яка здатність підприємства реагувати на виклики, що виникають. Важливо вміти приймати правильні рішення, оскільки вони не лише сприяють досягненню стратегічних цілей, але й надають конкурентні переваги.

Розглянемо підходи до трактування сутності поняття «управлінське рішення» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «управлінське рішення»

Автор	Визначення
О. В. Онофрійчук	«наслідок аналізу, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з множини можливих варіантів досягнення конкретної мети» [1, с. 258].
І. В. Шульженко	«вольовий акт втручання суб'єкта управління у діяльність організації з метою забезпечення координуючого впливу на об'єкт управління для досягнення цілей організації» [2, с. 74].
І. К. Шоробура	«вибір альтернативи, здійснюваний суб'єктом, який приймає рішення, у відповідності до його посадових повноважень і компетенцій, спрямований на досягнення цілей підприємства» [3, с. 19].
В. В. Лисенко	«результат аналізу, що проводиться шляхом вивчення управлінської ситуації, підсумком якого є вибір суб'єктом управління, із сукупності можливих альтернатив, чітко встановленого варіанта дій, спрямованого на досягнення поставлених цілей» [4, с. 151].
Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник	«результат творчого аналізу проблемної ситуації, що проводиться з певною метою, вибір шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності до мети системи менеджменту» [5, с. 13].

Примітка. Сформовано автором на основі [1; 3; 4; 5].

На нашу думку, управлінське рішення – це процес вибору оптимальної дії або набору дій для досягнення конкретних цілей та вирішення проблеми чи завдання на підприємстві.

Процеси в управлінні – це систематизовані послідовності дій, спрямовані на досягнення цілей організації, які включають планування, організацію, мотивацію, контроль і координацію ресурсів та діяльності.

Процес управління прийняттям рішень передбачає аналіз інформації, стратегічне планування та ефективне впровадження прийнятих стратегій, а також взаємодію з ключовими зацікавленими сторонами. Саме тому вивчення та розвиток основ цього процесу є важливою передумовою для сприятливого розвитку підприємства.

Розглянемо детальніше класифікацію управлінських рішень:

- за методологією взаємодії з об'єктом управління виокремлюють: традиційні, системні, ситуаційні, соціально-етичні, стабілізаційні рішення;
- за характером прийняття: інтуїтивні, засновані на судженнях, раціональні;
- за ієрархією планування: оперативні, тактичні, стратегічні;
- за рівнем складності: прості, складні;
- за рангом управління: верхнього, середнього, нижчого;
- за часом реалізації: коротко-, середньо- та довгострокові;
- за організацією вироблення: індивідуальні, групові, колективні;
- за функціональною спрямованістю: економічні, технічні, соціальні, екологічні та інші;
- за рівнем застосування інновацій: типові, інноваційні;
- за наявністю інформації: детерміновані, ризикові, невизначені;
- за джерелом виникнення: регламентні, ініціативні;
- за способом доведення до реалізації: письмові, усні та інші;
- за кількістю альтернатив: бінарні, стандартні, багатоальтернативні, безперервні [7, с. 22].

Різновидами управлінських рішень також є:

1) стратегічне управлінське рішення, яке враховує оцінку переваг і недоліків проблеми. Цей підхід типовий для керівників, які використовують власний досвід, логіку та інтуїцію, опираючись на аналіз умов для її вирішення;

2) адаптивне управлінське рішення, яке виходить з вмінь, знань, компетентності та набутого досвіду керівника, а також з результатів його попередніх рішень. Керівники, які застосовують цей підхід, вже мають модель, сформовану на основі попередніх висновків, що дозволяє їм прогнозувати результати різних варіантів вибору у конкретних ситуаціях. Керуючись здоровим глуздом, вони обирають альтернативу, яка вже призвела до успіху раніше. Однак це не гарантує, що обраний варіант буде ефективним;

3) ризиковані управлінські рішення приймаються у ситуаціях, де інформація обмежена та швидко змінюються умови. Вони характеризуються великим ризиком та часто засновані на гіпотетичних підходах, оскільки точний аналіз інформації недоступний;

4) інертні управлінські рішення виникають через складний пошук альтернатив, який об'єднує інтуїцію та логіку. Керівники, які вдаються до консервативних рішень, докладно розглядають всі варіанти, враховують потенційні негативні наслідки та ризики, а також їх ймовірність та значущість, опираючись на логіку та інтуїцію;

5) збалансовані управлінські рішення відрізняються тим, що керівник ретельно оцінює всі можливі альтернативи та вибирає ту, яка мінімізує потенційні ризики та негативні наслідки. Це сприяє ефективному вирішенню проблеми;

6) раціональні управлінські рішення ґрунтуються на аналізі альтернатив та досвіді керівника. Керівники обирають раціональні рішення, коли можна достовірно оцінити наслідки кожної альтернативи;

7) інтуїтивні управлінські рішення приймаються без логічного обґрунтування, базуючись на відчуттях та передбаченнях. Цей підхід характерний для керівників, які здатні генерувати нові ідеї, але йому властиві ризики помилок та неефективності [8, с. 123].

Розуміння природи та важливості управлінських рішень є вирішальним для успішного керівництва. Це означає розуміння, що управління – це не лише реакція на поточні проблеми, але й активне формування майбутнього розвитку підприємства.

Дослідження та розвиток фундаментальних принципів прийняття та реалізації управлінських рішень мають ключове значення для успішного стратегічного та ефективного розвитку підприємства. Тому важливо уважно враховувати основні вимоги до таких рішень.

Рішення повинні мати наукове обґрунтування, що означає, що вони базуються на законах та закономірностях наук, таких як юриспруденція, теорія управління, психологія. Також вони повинні враховувати останні наукові досягнення та бути ґрунтовані на всебічному аналізі конкретної проблеми.

При прийнятті рішень важливо враховувати часовий аспект, тобто розглядати ухвалення рішень лише у тих випадках, коли це необхідно для вирішення конкретної проблеми. Відкладання цього процесу може негативно вплинути на результативність та ефективність.

Рішення потребують чіткого формулювання, яке лаконічно висвітлює суть проблеми, методи її вирішення та визначає відповідальних осіб та терміни. При прийнятті рішень важливо мати необхідні умови для їх вирішення, а також систему контролю за їх виконанням, оскільки сам факт прийняття рішення не гарантує його виконання [9, с. 58].

Визначимо основні фактори, які чинять вплив на прийняття управлінських рішень. До таких можна віднести:

- сферу діяльності;
- місце розташування організації;
- ступінь централізації управління;
- економічні умови на ринку;
- стиль управління;
- корпоративну культуру;
- організаційно-правову форму організації;

– стан ринку праці та ін. [10, с. 112].

Врахування цих чинників дозволить ефективно аналізувати ситуацію та приймати управлінські рішення, враховуючи специфіку сфери діяльності, географічне положення, структуру управління, економічні умови ринку, особливості стилю управління, корпоративну культуру, організаційно-правову форму, а також стан ринку праці.

Рішення є одним з аспектів розумової діяльності, що виявляє волю людини та характеризується деякими ключовими характеристиками. Серед них важлива можливість обирати одну дію із численних альтернатив, оскільки відсутність альтернатив призводить до відсутності вибору та рішення. Крім того, рішення передбачає наявність конкретної мети, бо вибір без мети не вважається рішенням. Також важливою є необхідність волевиявлення особи, яка приймає рішення, оскільки цей процес включає боротьбу між різними думками та мотивами [11, с. 48].

Основні функції, що виконує управлінське рішення:

- забезпечувальна: встановлення методів та шляхів, спрямованих на досягнення визначених завдань;
- скеровуюча – враховує стратегію довгострокового розвитку підприємства перед її формуванням;
- координуюча – встановлює учасників і забезпечує взаємоузгодження їх роботи згідно з встановленими цілями;
- мобілізуюча – залучає всіх учасників до досягнення ними визначених цілей [12, с. 59].

Визначення функцій, які виконує управлінське рішення, дозволяє ефективно вирішувати проблеми, сприяти розвитку та досягненню стратегічних цілей підприємства. Це забезпечує оптимальне використання ресурсів, підвищує ефективність бізнес-процесів, забезпечує конкурентні переваги та сприяє стійкості в умовах змінного середовища.

При цьому, ключовими умовами, що визначають ефективність та високу якість управлінських рішень є:

- використання наукових досягнень;
- оцінювання ефективності рішень у контексті економічних принципів;
- аналіз та систематизування нерозв’язаних проблем;
- використання різноманітних методів прийняття рішень;
- забезпечення точності та доступності інформації;
- розгляд декількох альтернативних варіантів рішень;
- дотримання правових норм та положень;
- розвиток системи мотивації та відповідальності;
- використання автоматизації для обробки інформації;
- розробка механізмів виконання планів та впровадження рішень [10, с. 113].

Для успішної реалізації завдань, що передбачають прийняття управлінських рішень, важливо враховувати те, що виконавець повинен мати відповідну кваліфікацію, змогу виконати завдання з найвищою результативністю краще за інших, та бути зацікавленим у прийнятті ефективного рішення. Окрім цього, виконавець повинен мати доступ до необхідної інформації або знати, як її отримати, та вдосталь часу для прийняття рішення з високою якістю [13, с. 17].

Отже, управлінські рішення узгоджують різноманітні аспекти, такі як стратегічне планування, фінанси, персонал і маркетинг. Розуміння сутності цих рішень допомагає керівництву розробляти стратегії, встановлювати пріоритети та вирішувати проблеми, що виникають під час розвитку. Управлінські рішення характеризуються неоднозначністю та ризиками, що вимагає від керівників гнучкості та здатності швидко реагувати на невизначені обставини.

1.2. Характеристика основних складових процесів прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві

Процеси прийняття та реалізації управлінських рішень складаються з ряду етапів, кожен з яких має вирішальне значення для успішної діяльності та

конкурентоспроможності підприємства. Від аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів до розробки стратегій і впровадження планів дій, кожна складова впливає на ефективність управління та досягнення стратегічних цілей. Врахування цих аспектів дозволяє гнучко реагувати на зміни, мінімізувати ризики та оптимізувати використання ресурсів, що є важливим для забезпечення стійкого розвитку та успіху.

Урахування ключових складових управлінських рішень сприяє ефективному аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, допомагаючи чітко визначити цілі та стратегії, які відповідають реальним можливостям підприємства. Такими складовими є:

- спосіб дій;
- наявність альтернатив;
- можливість альтернативного вибору;
- ціль підготовки та формулювання управлінського рішення;
- адаптація управлінського рішення до ситуації, що виникла;
- управлінці, що наділені повноваженнями приймати управлінські рішення [14, с. 148].

Регулярний аналіз та спостереження за цими компонентами допомагають керівництву глибше розуміти всі аспекти процесу управління та забезпечувати відповідність стратегічних цілей поточним викликам.

За підходом Вагнової Л. В., Юрчиної І. А. та Карпанасюк Ю. С., складовими процесу прийняття управлінського рішення є:

- 1) суб'єкт – особа або група осіб, наділені певними повноваженнями для ухвалення рішень та які є відповідальними за них;
- 2) керовані змінні – сукупність чинників та умов, які призводять до виникнення певної проблеми та якими може здійснювати управління суб'єкт, приймаючи управлінське рішення;
- 3) некеровані змінні – ситуації, коли керівник не може контролювати обставини, які можуть бути керовані іншими особами. Разом із контрольованими

факторами, неконтрольовані елементи можуть впливати на результат прийняття рішення, створюючи контекст проблеми або його оточення;

4) це внутрішні та зовнішні обмеження на значення контрольованих і неконтрольованих змінних, які утворюють область припустимих значень прийнятого рішення в цілому;

5) критерії оцінки альтернативних значень рішення, які можуть бути визначені кількісною або якісною моделлю;

6) система вирішальних правил – це набір принципів та методів, які сприяють у прийнятті рішень та формулюванні рекомендованого варіанту рішення, хоча саме остаточне рішення приймається особою, яка за нього відповідальна;

7) альтернативи, що залежать від значень керованих і некерованих змінних, як якісних, так і кількісних, а також від самого вибору;

8) рішення, що передбачає можливість принаймні двох альтернативних варіантів, адже якщо вибір відсутній, то проблеми прийняття рішення не виникає;

9) можливості реалізації прийнятого рішення [15, с. 96].

На рис. 1.1 відображено процес прийняття управлінського рішення.

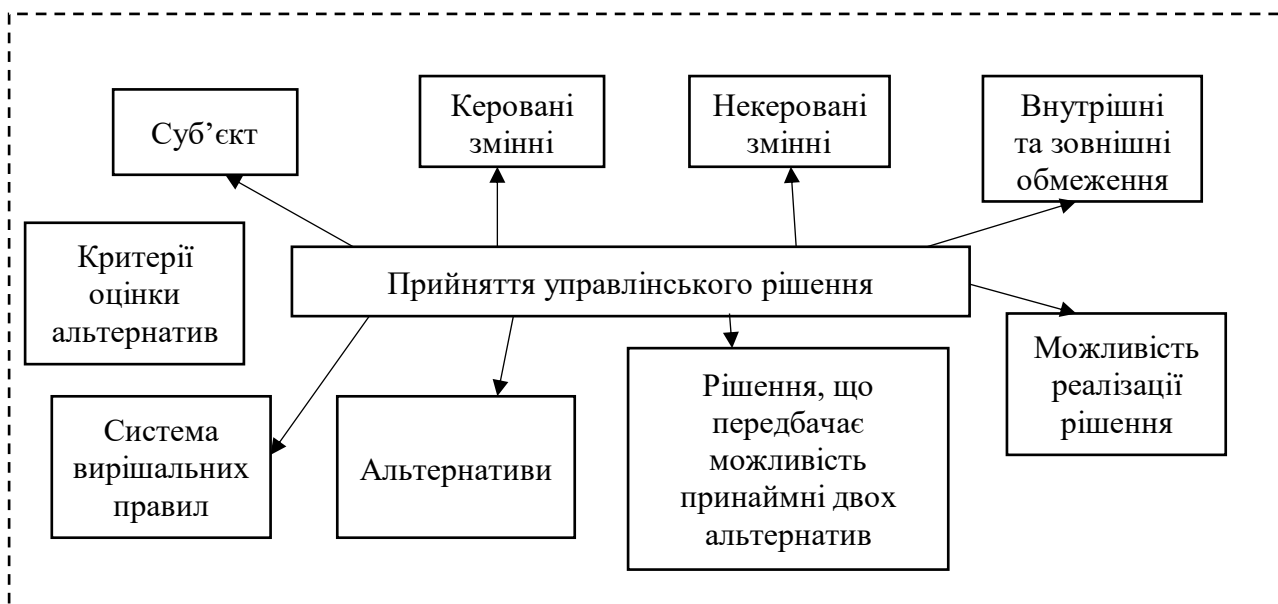


Рис. 1.1. Процес прийняття управлінського рішення

Примітка. Сформовано автором.

Встановлення ключових складових управлінських рішень сприяє створенню системи співпраці та координації на всіх рівнях організації. Це сприяє спільному напрямку руху та збільшує розуміння стратегічних завдань, що є важливим для реалізації загальних цілей.

Процедура розроблення та впровадження управлінських рішень визначає структурований підхід, який сприяє чіткому виявленню проблем, розгляду можливих альтернатив рішень та успішному впровадженню обраної стратегії.

При цьому, варто врахувати, що традиційна схема розроблення та реалізації управлінських рішень включає:

1) визначення проблемної ситуації та встановлення цілей рішення, а також критеріїв для оцінки результатів;

2) збір інформації та врахування обмежень, включаючи докладне дослідження умов ефективного прийняття рішення;

3) розробка альтернативних варіантів рішень та вибір оптимального згідно з встановленими критеріями;

4) організація виконання ухваленого рішення, включаючи видачу наказу або розпорядження, розробку плану і визначення строків впровадження, а також призначення відповідальних осіб та проведення інструктажу;

5) контроль за реалізацією рішення, включаючи запобігання відхилень і порушень, можливість внесення змін або прийняття нових рішень [16, с. 203].

Розглянемо детальніше процес прийняття управлінських рішень, який включає засоби збору інформації щодо його виконання та, за потреби, необхідність внесення корективів у його реалізацію (табл. 1.2).

Основними аспектами практичного значення процесу управлінського прийняття рішень є спрямування на активізацію, узгодження та координацію дій персоналу з метою досягнення поставлених цілей. Соціально-економічні та психологічні наслідки управлінських рішень мають вплив на моральний стан окремих працівників та колективів в цілому. Таким чином, управлінські рішення відображають важливий критерій та показник здібностей, професіоналізму та

компетентності керівників, що відображає результат їхньої інтелектуальної праці [18, с. 56].

Таблиця 1.2

Реалізація управлінського рішення

Процес	Характер реакції
Ухвалення рішення	Ефективний процес прийняття рішень – це успішне поєднання знань, досвіду та творчого підходу, що включає застосування конкретних методів для відкритого обговорення, активного обміну інформацією, узгодження різних точок зору та пошук компромісних рішень.
Розробка плану дій	Розроблення чіткого структурного плану, послідовності кроків, встановлення термінів виконання, обсягу та видів задіяних ресурсів, а також визначення осіб, відповідальних за виконання завдань.
Контроль реалізації плану	Моніторинг виконання запланованих заходів, використання автоматизованих інструментів контролю та внесення корекцій у плани у випадку виявлення відхилень.
Аналіз і оцінка результатів управлінського рішення	Аналіз переваг та недоліків у процесі формулювання управлінського рішення, використання досвіду у вирішенні проблем або ситуацій, що мали місце раніше.

Примітка. Побудовано автором на основі [19, с. 91].

На етапах прийняття та реалізації рішень, перед управлінцями постають завдання, що спрямовані на зростання розвитку підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Етапи прийняття та реалізації управлінських рішень

Етап	Основні завдання
1	2
<i>Прийняття управлінського рішення</i>	
Ідентифікація передумов розвитку	Визначення мети та потенційних напрямків розвитку підприємства.
Аналіз підприємства як системи	Аналіз доступності ресурсів підприємства та оцінка відповідності обсягу необхідних ресурсів визначеним цілям розвитку.
Виявлення проблеми	Аналіз суті проблеми та її розбір на основні компоненти.
Формулювання критеріїв встановлення підходящої альтернативи подальшого розвитку підприємства	Визначення критеріїв, які є необхідними та достатніми для вибору оптимальної альтернативи управлінського рішення, і аналіз їх взаємозв'язку.
Генерування альтернатив управлінського рішення	Використання стандартизованих, нормованих та креативних методів пошуку альтернативних рішень.

Продовження таблиці 1.3

1	2
<i>Реалізація управлінського рішення</i>	
Вибір альтернативи для реалізації	Порівняння різних альтернатив за заданими критеріями, оцінка переваг та недоліків кожної, і обґрунтування вибору найкращої з них.
Узгодження та ухвалення рішення відповідальною особою	Затвердження обраної альтернативи вищим керівництвом.
Управління процесом реалізації рішення	Розробка плану реалізації рішення, призначення відповідальних, забезпечення необхідними ресурсами та координація їх дій.
Контроль за реалізацією управлінського рішення	Порівняння проміжних результатів реалізації рішення з плановими, і у випадку необхідності – вжиття коригувальних заходів.
Оцінка наслідків реалізації рішення	Оцінка результатів реалізації рішення, визначення ступеня досягнення запланованих цілей розвитку підприємства; створення бази даних з виконаними управлінськими рішеннями, пов'язаними зі стратегічним розвитком підприємства.

Примітка. Побудовано автором на основі [20, с. 643].

Отже, процес прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві є складним та багатоплановим. Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, розробка стратегій, впровадження планів дій – усі ці етапи взаємодіють, щоб забезпечити ефективне управління та досягнення планових показників. Важливо враховувати гнучкість в реагуванні на зміни, управлінську діяльність, спрямовану на мінімізацію ризиків та оптимізацію використання ресурсів. Цей підхід сприяє не лише стабільному розвитку підприємства та зростанню його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінювання ефективності процесів прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві

Аналіз ефективності процесів прийняття управлінських рішень на підприємстві вимагає ретельного оцінювання його складових. Методичні підходи до цього аналізу базуються на ретельній ідентифікації ключових

аспектів управління, врахуванні внутрішніх та зовнішніх факторів, а також використанні аналітичних інструментів для об'єктивної оцінки результатів. Вона дозволяє підприємству виявити сильні та слабкі сторони своєї стратегії управління та прийняти необхідні корегуючі заходи для досягнення більш вдалих результатів.

Для аналізу ефективності процесу прийняття управлінських рішень можна застосовувати різні методи, такі як SWOT-аналіз, експертні оцінки, консультації з ключовими учасниками та використання інших стратегічних інструментів. Важливо постійно удосконалювати методологію, пристосовувати її до змін у середовищі та використовувати найсучасніші наукові та практичні підходи у галузі управління.

В умовах невизначеності ефективні методи прийняття рішень передбачають збір інформації з різних джерел, аналіз цих даних та уважне врахування ризиків. Серед часто використовуваних управлінцями методів у нестабільних умовах можна виокремити:

1) метод «проб і помилок», що полягає в експериментуванні з різними варіантами рішень та виборі найбільш ефективного. Переважно використовується управлінцями в умовах невизначеності, коли недостатньо інформації для обґрунтованого вибору;

2) метод «інтуїції», що ґрунтується на урахуванні та використанні «внутрішнього голосу» під час процесу прийняття рішень. В такому випадку, вони можуть бути або дуже вдалими, або руйнівними. Якщо ж інші альтернативи відсутні, використання цього методу може бути обґрунтованим, особливо якщо воно підкріплене досвідом;

3) метод «розуміння контексту», що включає в себе визначення взаємозв'язків між різними чинниками та дає змогу встановити, які рішення є оптимальними в умовах невизначеності [16];

4) «аналіз ризиків», який відноситься до формальних методів і передбачає збір та аналіз інформації про ринки та їх сегменти, спрямований на галузь діяльності підприємства. Основний акцент робиться на зовнішніх ризиках та

чутливості галузі до змін. Таким чином, в умовах невизначеності цей метод ефективно допомагає в процесі ухвалення рішень, зокрема через аналіз ринку, що сприяє зниженню ризику, зокрема економічного, при ухваленні рішень [21, с. 79].

Розподіл методів управлінського прийняття рішень за різним рівнем поінформованості суб'єктів господарювання є ключовим для подальших досліджень. Так, методи прийняття управлінських рішень поділяються на:

- в умовах достатності інформації: аналітичні, метод Паретто, бенчмаркінг, SWOT-аналіз, аналіз ієрархій, функціонально-вартісний та морфологічний аналіз, причинно-наслідкові діаграми, метод математичного програмування;

- в умовах ймовірно достатньої інформації: статистичні методи, метод масових спостережень, групувань, узагальнюючих показників, якісного аналізу, дерева цілей, сценаріїв, математичного програмування;

- в умовах недостатності інформації: методи теорії ігор, теорії статистичних рішень, активізації, евристичні та експертні методи [18].

Використання різних методів для оцінки ефективності управлінських рішень є ключовим для забезпечення сталого зростання та досягнення стратегічних цілей. Розглянемо основні переваги такого підходу.

Методи оцінювання дозволяють об'єктивно оцінювати результати та вплив управлінських рішень на різні аспекти діяльності підприємства. Це допомагає уникнути суб'єктивних суджень та забезпечує адекватний огляд ефективності ухвалених рішень.

Використання методів оцінювання дозволяє порівняти різні альтернативи та визначити оптимальний варіант, що сприяє ухваленню кращих управлінських рішень [22, с. 14].

Використання методів оцінювання спрямоване на визначення ключових параметрів і критеріїв успіху для кожного конкретного управлінського рішення, що допомагає зосередитися на найважливіших аспектах та встановленні пріоритетів. Це дає можливість швидко виявляти відхилення і реагувати на них,

що робить процес управління більш гнучким та адаптивним. Такий підхід також сприяє формуванню системи відповідальності та прозорості, роблячи видимим внесок кожного рівня управління та підкреслюючи важливість прийнятих рішень.

На рис. 1.1. відображено основні методи оцінювання ефективності управлінських рішень.

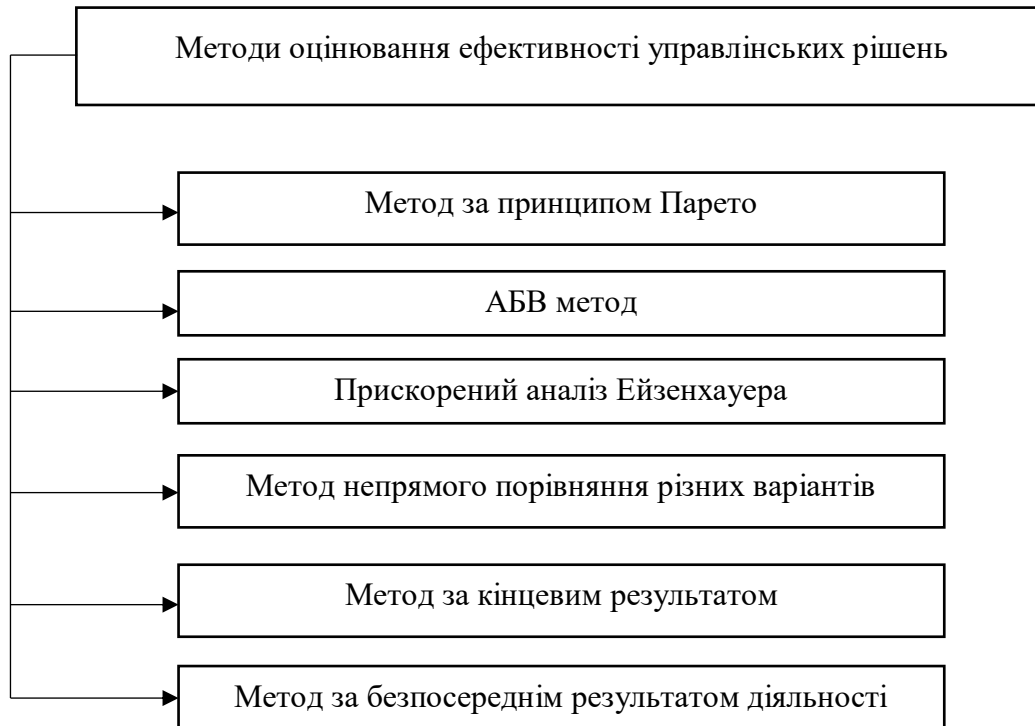


Рис. 1.1. Методи оцінювання ефективності управлінських рішень

Примітка. Побудовано автором на основі [23, с. 43].

На рис. 2.1. відображено основні складові комплексного аналізу управлінських рішень на **** *.

Також, важливо врахувати, що ці критерії мають відповідати певним установленим вимогам:

- відповідність поставленій меті, що передбачає розуміння того, як саме досягається мета управління;
- змістовність, що означає зрозумілість для керівника та наявність чіткого «фізичного» сенсу;

- вимірюваність, що дозволяє порівнювати з встановленою шкалою та проводити припустимі математичні перетворення;
- мінімальність, тобто наявність невеликої кількості часткових показників;
- повнота, яка передбачає відповідність оптимальній кількості часткових показників [31, с. 57].



Рис. 1.2. Комплексна система складових аналізу ефективності управлінських рішень **** *

Примітка. Побудовано автором.

У табл. 1.4 відображено показники оцінювання ефективності управлінських рішень.

Таблиця 1.4

Показники оцінювання ефективності управлінських рішень

Підхід до оцінювання	Тип ефективності	Групи показників	Показники
Ефективність роботи всього трудового колективу	Економічна ефективність	Узагальнюючі показники	Ресурсна, витратна ефективність
		Конкретні показники	Рентабельність, оборотність, собівартість, окупність капіталовкладень, фондоємність, фондівдача, продуктивність праці тощо
	Соціальна ефективність	Узагальнюючі показники	Ступінь виконання замовлень споживачів, частка обсягу продажу продукції підприємства на ринку
		Конкретні показники	Своєчасність і повнота виконання замовлення, надання додаткових послуг, після продажний сервіс
Ефективність діяльності апарату управління	Економічна ефективність	Узагальнюючі показники	Витратна ефективність апарату управління
		Конкретні показники	Відсоткове співвідношення адміністративно-управлінських витрат, рівень керованості, часові затрати на реалізацію управлінських рішень, витрати на обробку інформації та інші.
	Соціальна ефективність	Узагальнюючі показники	Кількість ухвалених рішень, що впливають з ініціативи працівників, та кількість працівників, які беруть участь у формулюванні управлінських рішень.
		Конкретні показники	Рівень технічної компетентності у управлінській діяльності, гнучкість у пристосуванні кадрів управлінського апарату, професійний рівень працівників.

Примітка. Побудовано автором на основі [24, с. 80].

Такий аналітичний підхід до управління створює умови для постійного вдосконалення стратегічного управління, що допомагає підприємству забезпечити стабільність та зміцнити свою конкурентоспроможність на ринку.

Розглянемо набір критеріїв, які використовують для аналізу управлінського рішення [25].

1) Чіткість рішень, що розраховується за формулою 2.1:

$$K_{\text{ч}} = \frac{N - N_y}{N}, \quad (1.1)$$

де N - кількість прийнятих управлінських рішень, од.;

N_y – кількість управлінських рішень, прийнятих із якісними критеріями та параметрами, од.

2) Рівень структуризації рішення (уникання бюрократичості та нечіткості) визначається за формулою 2.2:

$$K_{\text{стр}} = \frac{N_b + N_y}{N}, \quad (1.2)$$

де N_b – кількість бюрократичних управлінських рішень, од.;

N_y – кількість нечітких управлінських рішень, од.

Чим вище значення показника, тим нижчий рівень якості управлінського рішення.

3) Коефіцієнт рівня досягнення цілей за допомогою управлінського рішення ($K_{\text{дос}}$) (формула 2.3):

$$K_{\text{дос}} = \frac{V_c * R_{c1} + V_c * R_{c2} + \dots + V_n * R_{cn}}{n}, \quad (1.3)$$

де n – кількість цілей, од.;

V_c – вагомість досягнених цілей, частка;

R_c – рівень досягнення цілей, %.

4) Частка фінансових витрат на прийняття рішення ($K_{\text{фв}}$):

$$K_{\text{фв}} = \frac{W_n}{W}, \quad (1.4)$$

де W_n – витрати на прийняття управлінського рішення, тис.грн.;

W – валові витрати, тис.грн.

5) Коефіцієнт часових витрат на прийняття управлінського рішення (К_{чв}) обчислюється:

$$K_{чв} = \frac{T_n}{N}, \quad (1.5)$$

де T_n – часові витрати на прийняття управлінського рішення, год.

Аналіз ефективності управлінських рішень через врахування цих показників дозволяє підприємству систематично перевіряти свою продуктивність з метою підвищення конкурентоспроможності та досягнення поставлених цілей. При цьому важливо враховувати специфіку та особливості його діяльності.

Оцінити ефективність управлінських рішень можна також через фінансово-економічні показники діяльності підприємства за формулою:

$$E_{ріш} = \frac{ЧП_p^2 \times T_1^2}{ЧД \times (СВ_{рп} + АВ + ВЗ + ІОВ + ФВ + ІВ + ПОД_{пр}) \times T_{звіт}^2}, \quad (1.6)$$

де ЧП_p – чистий прибуток за аналізований період,

ЧД – чистий дохід,

СВ_{рп} – собівартість реалізованої продукції,

АВ – адміністративні витрати,

ВЗ – витрати на збут,

ІОВ – інші операційні витрати,

ФВ – фінансові витрати,

ІВ – інші витрати,

ПОД_{пр} – податок на прибуток,

T_{звіт} – тривалість звітного (аналізованого) періоду,

T_1 – одиничний часовий інтервал здійснення господарської діяльності [26].

Такий підхід допомагає створити систематизований та науково обґрунтований метод прийняття та впровадження стратегічних рішень на підприємстві. Використання цих методів дозволяє об'єктивно оцінити результати та вплив управлінських рішень на різні аспекти діяльності підприємства, сприяючи підвищенню рівня наукової підготовки та логічного підходу до процесу управління.

РОЗДІЛ 2
 АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСІВ
 ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
 НА **** *****

2.1. Загальна характеристика **** ***** та аналіз основних показників його діяльності

***** (скорочена назва – ****) зареєстроване за адресою: **** область, **** район, с. ****, вул. ****, **. Дата заснування – **.**.**. р. Керівник – ****. Код ЄДРПОУ: ****. Розмір статутного капіталу – *** ** грн.

**** займається вирощуванням, очищенням, зберіганням та реалізацією зернових, бобових та олійних культур, а саме: пшениці, кукурудзи, ріпаку, сої, що є стратегічними культурами для підприємства та дають найвищу рентабельність. Підприємство здійснює обробку понад 6 тис. гектарів землі у Волинській області. Потужність елеваторів та зерносховища становить 20000 тон. Продукція проходить обов'язковий процес очищення та сушіння перед відправленням на зберігання.

Основним видом діяльності **** згідно з Державним класифікатором видів економічної діяльності є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (КВЕД: 01.11).

Місія підприємства полягає у задоволенні продовольчих потреб Волинської області, надаючи якісну сільськогосподарську продукцію за конкурентоспроможними цінами, та забезпеченні прибутку для розширеного відтворення підприємства.

Крім того, **** є важливим учасником на ринку виробників та постачальників метизної продукції на заході регіону. Підприємство має власні цехи для виготовлення сітки та обладнані склади для зберігання та реалізації

продукції. Серед конкурентної продукції компанії варто відзначити різноманітні види сіток та дротів, армопояси, секції для огорожі, стовпчики, цвяхи, шпагат, урни, сита для зерноочисних машин, перфорований лист, та металеві меблі [27].

Розвинуті процеси стандартизації на **** * сприяють спеціалізації робіт працівників та збільшення відповідальності кожного підрозділу. Керівництво має достатньо повноважень для ефективного контролю на всіх рівнях, а також активно делегує повноваження та заохочує внутрішню ініціативу. Децентралізація влади та департаменталізація сприяють проведенню кадрових змін без негативного впливу на виробничі процеси. Основною метою підприємства залишається підвищення ефективності своєї діяльності, охоплюючи як внутрішні, так і зовнішні процеси.

Аналіз досягнутого стану розвитку **** * та його потенціалу за допомогою SWOT-аналізу дає змогу визначити сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози у середовищі функціонування (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз **** *

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> - налагоджена система постачання і збуту; - розвиток персоналу підприємства; - досвідчений управлінський персонал; - наявність власних цехів та обладнаних складів; - широкий асортимент продуктів та послуг. 	<ul style="list-style-type: none"> - необхідність модернізації існуючих складів зберігання, переробки та перевалки зерна; - неповне навантаження виробничих потужностей; - залежність від ринкових коливань; - залежність від погодних умов.
	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> - можливість виходу на нові ринки; - використання власних ресурсів; - можливість залучення інвестицій; - вдале місцезнаходження; - впровадження сучасних методів управління. 	<ul style="list-style-type: none"> - ризики втрат врожаю; - низький рівень правової захищеності аграрних підприємств; - розвиток військових дій на території держави; - зменшення доходів населення; - значна конкуренція; - інфляція

Примітка. Побудовано автором.

Результати аналізу середовища функціонування підприємства беруться до уваги при плануванні заходів з підвищення конкурентоспроможності, що дозволяє використати сильні сторони та можливості, при цьому, намагаючись усунути слабкі сторони та мінімізувати вплив зовнішніх загроз. Сукупність цих заходів дозволяє **** ***** в подальшому ефективно працювати у довгостроковій перспективі.

Задля оцінки ефективності діяльності **** ***** доцільно провести аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства в розрізі основного виду діяльності в 2021-2023 роках (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники діяльності **** *****

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2022 / 2021	2023 / 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. грн.	428559	511591	524744	83032	13153	19,37	2,57
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	322009	262756	287637	-23903	80122	-16,32	65,37
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	146461	122558	202680	-23903	80122	-16,32	65,37
Валовий прибуток, тис. грн.	175548	140198	84957	-35350	-55241	-20,14	-39,40
Чистий прибуток / збиток	160436	145188	35981	-15248	-109207	-9,50	-75,22
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	106	106	117	0	11	0,00	10,38
Фонд оплати праці, тис. грн.	9273	14117	14114	4844	-3	52,24	-0,02
Фондовіддача, тис. грн.	2,88	1,87	1,90	-1,01	0,03	-35,07	1,60
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	87,48	133,17	120,63	45,69	-12,54	52,23	-9,42
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	111902	140770	151641	28868	10871	25,80	7,72
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	260284	378546	245490	118262	-133056	45,44	-35,15
Продуктивність праці, тис. грн. /особу	2195,8	2478,8	2458,4	283	-20,4	12,89	-0,82
Рентабельність власного капіталу, %	55,78	38,35	14,66	-17,43	-23,69	-31,25	-61,77
Рентабельність основної діяльності, %	91,11	89,62	13,44	-1,49	-76,18	-1,64	-85,00

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельність продажу, %	49,82	55,26	12,51	5,44	-42,75	10,92	-77,36
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	10,47	5,34	6,59	-5,13	1,25	-49,00	23,41
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	0	0	0	-	-	-	-

Примітка. Побудовано автором на основі додатків А-В.

У результаті аналізу даних табл. 2.2, відзначено зменшення чисельності працівників **** ***** за період 2021-2023 рр. на 11 осіб. Щодо продуктивності праці – то в 2022 р. обсяг виробництва на 1 працівника дорівнював 2478,8 тис. грн., у 2023 р. – 2458,4 тис. грн. Продуктивність праці у 2022 р. порівняно з 2021 р. зросла на 12,9 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. зменшилась на 0,82 %.

У 2022 році порівняно з 2021 роком чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 16,3 %, а у 2023 році порівняно з 2022 роком зріс на 65,4 %. У 2022 році порівняно з 2021 роком чистий прибуток зменшився на 9,5 %, а у 2023 році порівняно з 2022 роком – на 75,2 %.

Можна сказати, що основні засоби у **** ***** використовуються ефективно. У 2021 році було вироблено продукції та надано послуг на суму 2,9 гривні на кожному використовувану гривню основних засобів. До 2022 року показник зменшився до 1,9 грн та залишився на такому ж рівні у 2023 році.

Одним із важливих показників, який вказує на ефективність функціонування підприємства, є рентабельність. У випадку **** ***** зауважується низький рівень рентабельності. Ця тенденція спостерігається й у інших показниках рентабельності, пов'язаних з основною діяльністю підприємства.

Важливим є підвищення ефективності використання основних засобів, яке може служити стійкою основою для підприємства в умовах змін у бізнес-середовищі. Загалом, аналіз показує, що підприємство має свої позитивні та

викликові аспекти, які слід ураховувати при розробці стратегій подальшого розвитку.

Проведемо оцінку фінансово-майнового стану підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники фінансових результатів **** *****

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Відносн. відхил.	
	2020	2021	2023	2023/ 2021	2023/ 2022	2021/ 2020	2023/ 2021
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	322009	262756	287637	-23903	80122	-16,32	65,37
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	146461	122558	202680	-23903	80122	-16,32	65,37
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	175548	140198	84957	-35350	-55241	-20,14	-39,40
Інші операційні доходи, тис. грн	11391	42576	15058	31185	-27518	273,77	-64,63
Адміністративні витрати, тис. грн	9921	11673	16709	1752	5036	17,66	43,14
Витрати на збут, тис. грн	11502	19874	37592	8372	17718	72,79	89,15
Інші операційні витрати, тис. грн	8167	7815	10597	-352	2782	-4,31	35,60
Фінансовий результат від операційної діяльності	157349	143412	35117	-13937	-108295	-8,86	-75,51
Фінансові витрати, тис. грн	-	-	-	-	-	-	-
Інші витрати, тис. грн	31	87	107	56	20	180,65	22,99
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	160436	145188	35981	-15248	-109207	-9,50	-75,22
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток), тис. грн.	160436	145188	35981	-15248	-109207	-9,50	-75,22

Примітка. Розраховано на основі додатків А, Б, В.

Так, з таблиці бачимо, що чистий дохід від реалізації продукції у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшився на 16,3 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшився на 65,4%.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 16,3 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. зросла на 65,4 %. Валовий прибуток у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшився на 20,1 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. – на 39,4%. Адміністративні витрати у 2022 р. порівняно з 2021 р. зросли на 17,7 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. – на 43,1 %. Чистий фінансовий результат у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшився на 9,5 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. – на 75,2 %.

Проведемо аналіз показників фінансового стану **** * за 2021 – 2023 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники фінансового стану **** * за 2021–2023 роки

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2021	2022	2023
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	16,58	4,56	6,02
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	5,62	0,62	0,12
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 Збільшення	7,55	1,69	1,01
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,96	0,84	0,96
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	23,26	5,17	7,03
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,94	0,69	0,71
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	0,67	0,69	0,71
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	0,84	14,26	0,48
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	2,18	1,17	0,87
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	0,88	0,56	0,56
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	0,42	0,27	0,06
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	0,56	0,38	0,15

Примітка. Розраховано на основі даних додатків А, Б, В.

Достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань у 2021 р. становила 16,58, у 2022 р. – 4,56 та у 2023 р. – 6,02.

У 2021 р. платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення ними розрахунків з дебіторами становила 5,62, у 2022 р. – 0,62, у 2022 р. – 0,12.

2021 р. рівень фінансування оборотних активів за рахунок довгострокових джерел фінансових ресурсів становив 0,84, у 2022 р. – 14,26, у 2023 р. – 0,48.

У 2021 р. в обороті перебувало 0,88 власного капіталу, у 2022 р. – 0,56, у 2023 р. – 0,56.

2.2. Аналіз складових процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на **** *****

Аналіз складових процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на **** ***** дозволяє детально розібратися у внутрішніх та зовнішніх факторах, що впливають на управлінські рішення, включаючи стратегічне планування, фінансові аспекти, менеджмент персоналу та маркетинг. Крім того, він надає можливість виокремити ключові аспекти управління, визначити його сильні та слабкі сторони, а також зазначити напрями для подальших удосконалень. Врахування особливостей підприємства, таких як гнучкість у прийнятті рішень та адаптивність до змін у бізнес-середовищі, сприяють забезпеченню сталого розвитку **** ***** та його конкурентоспроможності на ринку.

Система аналізу ефективності управлінських рішень у **** ***** – це комплексний підхід, що забезпечує повну та структуровану інформацію про результати прийнятих рішень. Вона включає в себе оцінку відповідності стратегічним цілям, аналіз їхньої відповідності поставленим завданням та ефективність впровадження. Використання цієї системи допомагає виявити

оптимальні шляхи вирішення завдань та ідентифікувати можливості для удосконалення стратегій та управлінських процесів у **** *****.

Використання показників аналізу ефективності управлінських рішень у **** ***** дає підприємству такі можливості:

- моніторинг ефективності прийнятих рішень, що дозволяє не лише оцінювати їх поточний вплив, але й вдосконалювати стратегії на основі отриманих результатів;
- виявлення недоліків управлінських рішень та розробка стратегій для їх удосконалення, що забезпечує більш ефективне використання ресурсів;
- оцінка відповідності управлінських рішень стратегічним цілям та завданням підприємства;
- оперативна реакція на зміни в економічному середовищі шляхом адаптації стратегій та рішень до нових умов;
- створення бази для прийняття обґрунтованих рішень.

Використовуючи методику аналізу, приведену в п. 1.3., здійснимо розрахунок показників ефективності управлінських рішень **** ***** (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники ефективності управлінських рішень **** *****

Підхід до оцінювання	Тип ефективності	Показник	Значення		
			2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
Ефективність роботи всього трудового колективу.	Економічна ефективність	Ресурсна ефективність	2,80	3,64	1,58
		Витратна ефективність	0,36	0,28	0,63
		Рентабельність підприємства	0,91	0,90	0,13
		Продуктивність праці	2195,8	2478,8	2458,4
		Фондовіддача	2,88	1,87	1,90
		Своєчасність виконання замовлення	90 %	84,3 %	93 %
		Післяпродажний сервіс: - час реакції на звернення; - якість виконання гарантійних зобов'язань.	2 год. 92 %	2,5 год. 89 %	1,7 год. 94 %

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
Ефективність діяльності апарату управління	Економічна ефективність	Частка адміністративно-управлінських витрат	0,09	0,07	0,04
		Відносна частка управлінських працівників	17,8 %	17,8 %	16,5 %
		Кількість зустрічей, у яких бере участь кожен управлінець, порівняно з загальною кількістю робочих годин	0,38	0,625	0,5
	Соціальна ефективність	Кількість ухвалених рішень, що виникли внаслідок ініціативи працівників	176	264	121
		Кількість працівників, які брали участь у формулюванні управлінських рішень	12	19	15
		Відсоток нових співробітників, які залишаються на посаді протягом одного року	98,7	98,7	97,9

Примітка. Побудовано автором.

З проведеного нами аналізу видно, що ефективність використання ресурсів підприємства у 2021 р. становила 2,80, у 2022 р. – 3,64, у 2023 р. – 1,58.

Витратна ефективність у 2021 р. становила 0,36, у 2022 р. – 0,28, у 2023 р. – 0,63.

Рентабельність підприємства має негативну тенденцію до зниження, у 2021 р. становивши 0,91, у 2022 р. – 0,90, та у 2023 р. – 0,13.

Своєчасність виконання замовлень є на високому рівні та має позитивну тенденцію до зростання, протягом аналізованого періоду – на 3 %.

Післяпродажний сервіс також спрямований на удосконалення та має тенденцію до скорочення та підвищення якості гарантійних зобов'язань.

Що стосується аналізу економічної ефективності, то частка адміністративно-управлінських витрат має тенденцію до зменшення та у 2021 р. становить 0,09, у 2022 р. – 0,07, у 2023 р. – 0,04. Причиною чого стало скорочення

частки управлінських працівників, 17,8 %, 17,8 % та 16,5 % у 2021 р., 2022 р. та 2023 р. відповідно.

Аналіз соціальної ефективності відображає, що кількість ухвалених рішень, що виникли внаслідок ініціативи працівників має негативну тенденцію до зменшення та у 2021 р. становила 176, у 2022 р. – 264 та у 2023 р. – 121. Відповідно і кількість працівників, які брали участь у формулюванні управлінських рішень зменшилась, становивши 12, 19 та 15 працівників у 2021 р., 2022 р. та 2023 р. відповідно.

При цьому, відсоток нових співробітників, які залишаються на посаді протягом одного року, є досить високим та становив у 2021 р. – 98,7 %, у 2022 р. – 98,7 %, у 2023 р. – 97,9 %.

Проведений аналіз відображає, що основними формами показників ефективності управлінських рішень на **** * є:

- здатність досягнення визначеної мети;
- ймовірність досягнення необхідного результату (з врахуванням трьох основних можливих сценаріїв (оптимістичний, реалістичний та песимістичний));
- середнє значення результату;
- результат із ймовірнісною гарантією;
- результат, який можна гарантувати [28, с. 67].

Критерії, що застосовуються для аналізу управлінських рішень на **** * дозволяють підприємству найбільш повно Критерії, що застосовуються для аналізу управлінських рішень на **** * , дозволяють підприємству найбільш повно оцінити ефективність своєї діяльності, оптимізувати використання ресурсів та приймати обґрунтовані рішення для досягнення стратегічних цілей. Такими критеріями є:

- параметри технології (включають якість, потребу у ремонті, надійність, рівень відходів, ступінь автоматизації і т. д.);
- техніко-економічні фактори (охоплюють потужність обладнання, часові витрати, період окупності, інвестиції, енергоефективність, продуктивність праці, експлуатаційні витрати, ефективність реклами);

- ергономіка (враховує безпеку працівників, зручність у застосуванні);
- соціально-психологічні аспекти (включають можливості підвищення кваліфікації, умови праці, допомогу держави, навички керівництва, особистісні якості, поведінку в колективі тощо);
- естетика (охоплює естетичність впровадження, зовнішній вигляд);
- соціальні аспекти (враховують людський фактор, законодавство, політичну обстановку);
- екологічні вимоги (включають екологічні стандарти, наслідки та їх моніторинг) [29].

Використання цих критеріїв в комплексі дозволяє здійснити всебічну оцінку якості та ефективності ухвалених управлінських рішень.

Якісними параметрами управлінських рішень на **** * є:

- використання наукових, організаційних та обчислювальних методів для досягнення оптимального науково-технічного рівня управління;
- обґрунтованість рішень, які приймаються управлінцями підприємства;
- наявність достовірної та повної інформації, що є доступною для менеджерів;
- культура управління, встановлена на **** *, заснована на певному стилі керівництва, кількості конфліктів та інших аспектах;
- високий рівень культури праці співробітників апарату управління, який проявляється у дотриманні режиму дня та трудової дисципліни [30, с. 25].

**** * враховує результати оцінювання ефективності управлінських рішень для удосконалення своєї діяльності. Після аналізу отриманих даних та висновків вживаються конкретні заходи для покращення управлінських процесів. Наприклад, якщо оцінка показала нестачу ресурсів у певному напрямку, керівництво може вирішити збільшити інвестиції у цю галузь або перерозподілити ресурси для підтримки більш перспективних напрямків. Отримані результати оцінювання слугують основою для стратегічного планування та прийняття рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, проведений аналіз на **** * відобразив високу ефективність управлінських рішень, що підтверджує здатність підприємства до успішної адаптації до змін та досягнення стратегічних цілей. Незначне падіння показників у 2022 р. спричинене військовими діями на території держави, зростанням рівня інфляції та нестабільною економічною ситуацією. Результати оцінювання слугують основою для стратегічного планування та прийняття рішень, спрямованих на досягнення кращих результатів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2.3. Оцінювання ефективності процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на **** *

Оцінювання ефективності системи прийняття та реалізації управлінських рішень **** * відображає глибокий і всебічний аналіз впливу прийнятих стратегій на основні показники діяльності підприємства. Воно включає в себе оцінку відповідності прийнятих рішень тактичним цілям, їхнього впливу на фінансові та економічні результати, а також здатності адаптуватися до змін у середовищі функціонування. Крім того, воно робить акцент на забезпеченні високої господарської ефективності, адаптивності до ринкових викликів та досягненні стратегічних цілей, забезпечуючи сталість розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Проведемо оцінювання ефективності системи прийняття та реалізації управлінських рішень на **** * з огляду на основні техніко-економічні показники діяльності підприємства.

На рис. 2.2 відображена зміна рівня продуктивності праці працівників **** * за 2020 – 2023 рр.

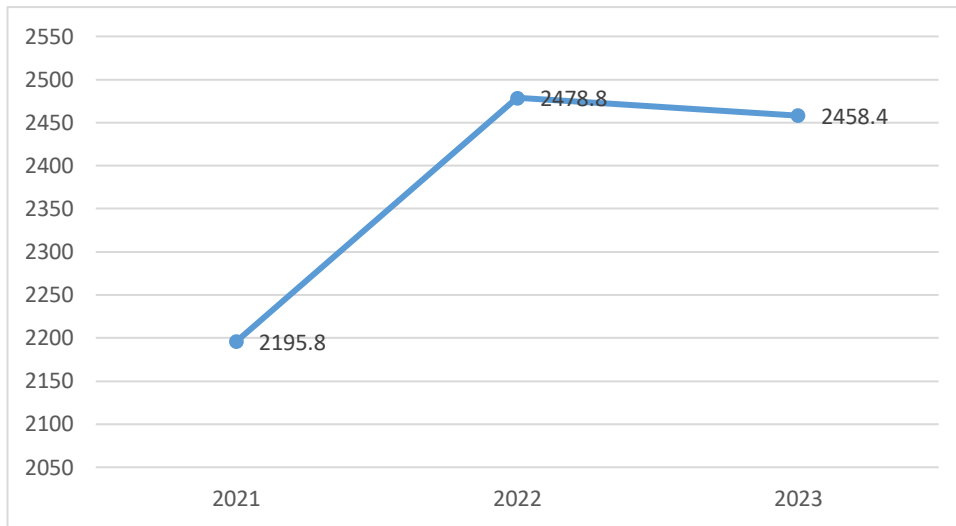


Рис. 2.2. Продуктивність праці на **** *

Примітка. Побудовано автором.

На рис. 2.3 відображена зміна рівня власного капіталу **** * за 2020 – 2023 рр.

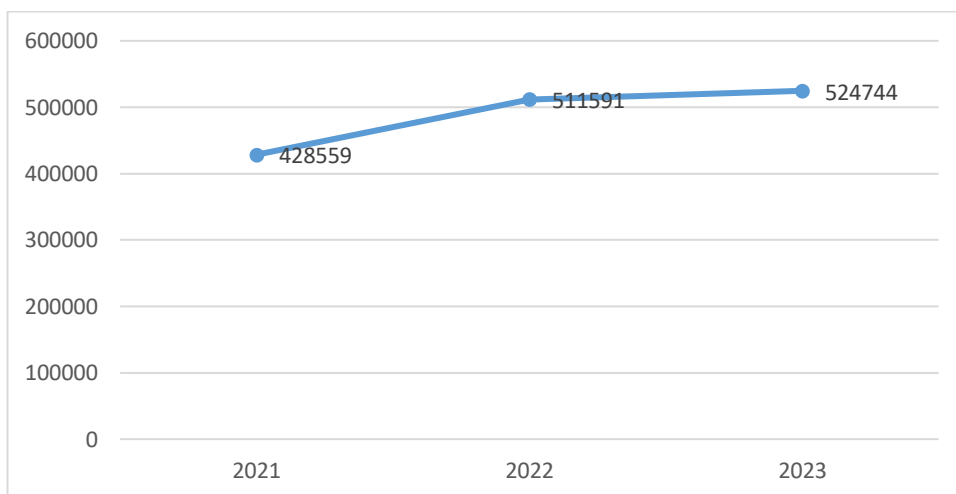


Рис. 2.3. Зміна рівня власного капіталу **** *

Примітка. Побудовано автором.

На рис. 2.4. відображено зміну рівня чистого доходу від реалізації продукції **** * за 2020 – 2023 рр.

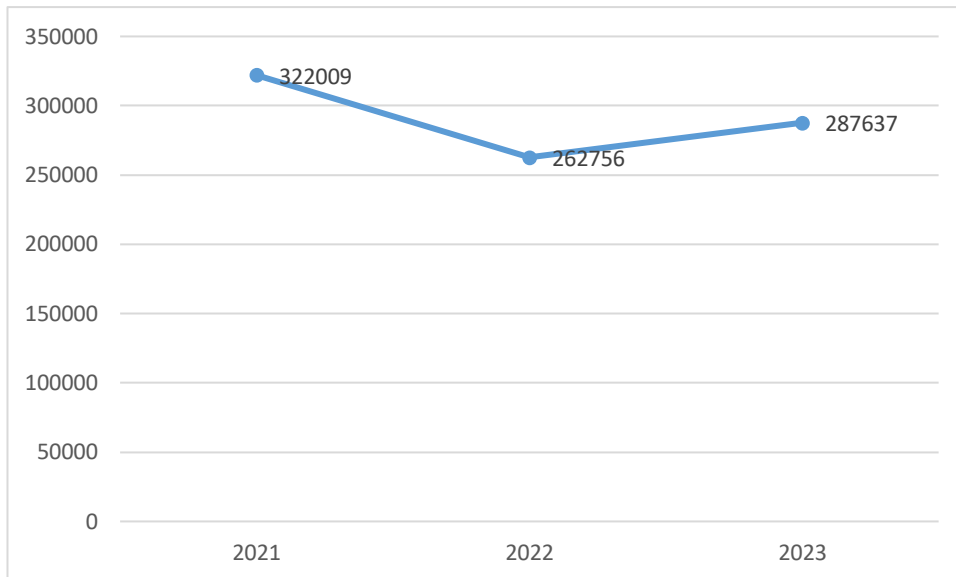


Рис. 2.4. Зміна рівня чистого доходу від реалізації продукції **** *****

Примітка. Побудовано автором.

На рис 2.5. відображено зміну рівня середньої місячної заробітної плати одного працівника **** *****.

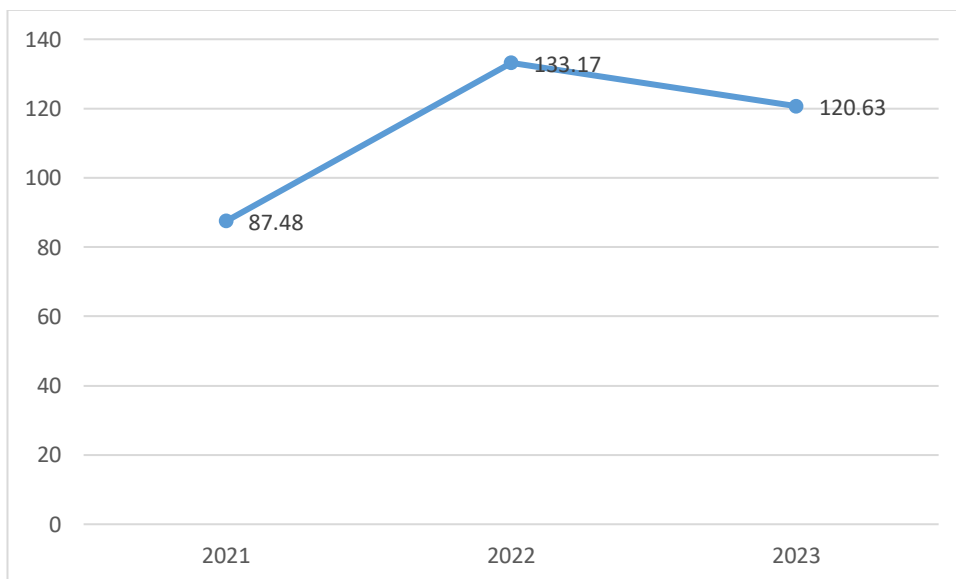


Рис. 2.5. Зміна рівня середньомісячної заробітної плати одного працівника ****

Примітка. Побудовано автором.

Так, з аналізу графіків видно, що основні показники діяльності **** ***** демонструють тенденцію до зростання. Це свідчить, передусім, про ефективність управління підприємством в цілому, а також про високу якість

управлінських рішень, які сприяють досягненню високої продуктивності діяльності підприємства.

Проведемо аналіз ефективності управлінського рішення **** * станом на 2023 р. за такими критеріями:

1) чіткість рішень ($K_{\text{ч}}$):

$$K_{\text{ч}} = \frac{125 - 49}{125} = 0,608.$$

Коефіцієнт чіткості рішень відображає їх зрозумілість, конкретність та узгодженість з метою та стратегічними цілями підприємства.

2) рівень структуризації рішень ($K_{\text{стр}}$):

$$K_{\text{стр}} = \frac{43 + 21}{125} = 0,512.$$

Структуризація рішень відображає чітке визначення цілей, ідентифікацію альтернативних варіантів, оцінку їхніх наслідків та їх прийняття на основі об'єктивних критеріїв.

3) Коефіцієнт рівня досягнення цілей ($K_{\text{дос}}$):

$$K_{\text{дос}} = \frac{1 \cdot 0,86 + 0,92 \cdot 0,37 + 0,83 \cdot 0,48 + 0,62 \cdot 0,67 + 0,52 \cdot 0,59}{5} = 2,36.$$

Коефіцієнт рівня досягнення цілей відображає високу ефективність управлінських рішень в контексті досягнення поставлених завдань і цілей.

4) Коефіцієнт фактичних витрат коштів на розробку та впровадження стратегічних та оперативних рішень ($K_{\text{фв}}$):

$$K_{\text{фв}} = \frac{5027}{267658} = 0,02.$$

Витрата коштів на розробку та впровадження стратегічних та оперативних рішень для підтримки діяльності підприємства **** * спрямовується на оптимізацію та підтримку управлінських процесів.

5) Коефіцієнт часових витрат на прийняття управлінського рішення ($K_{\text{чв}}$):

$$K_{\text{ЧВ}} = \frac{214}{125} = 1,17.$$

Коефіцієнт часових витрат на прийняття управлінського рішення вказує на ефективність управлінських процесів та свідчить про швидкість реакції підприємства на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Проведемо оцінку ефективності управлінських рішень через фінансово-економічні показники діяльності підприємства ($E_{\text{ріш}}$):

$$E_{\text{ріш}} = \frac{35981^2 \times 1^2}{287637 \times (202680 + 16709 + 37592 + 10597 + 107) \times 1_{\text{звіт}}^2} = 0,168.$$

Загальний аналіз ефективності **** ***** на основі розрахунків ряду ключових показників свідчить про високий рівень організації та прийняття управлінських рішень на підприємстві. Чіткість рішень демонструє тенденцію до покращення, підтверджуючи те, що все більше управлінських рішень приймається із врахуванням якісних критеріїв і параметрів. Рівень структуризації рішень також вказує на позитивні тенденції. Зменшення кількості бюрократичних та нечітких рішень свідчить про бажання підприємства уникати бюрократії та підвищувати чіткість управлінських процесів.

Загалом, отримані показники дозволяють стверджувати, що система управління **** ***** є ефективною, забезпечуючи чіткість, структуризацію та досягнення стратегічних цілей через раціональне використання фінансових і часових ресурсів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Успішність та стійкість діяльності підприємства в умовах сучасного змінного бізнес-середовища визначається здатністю його управлінців приймати ефективні рішення. Цей процес визначає, наскільки результативно використовуються ресурси, якість оптимізації бізнес-процесів, та здатність реагувати на виклики, що виникають. Чіткість та структуризація рішень є ключовими аспектами, які визначають його ефективність. Урахування різноманітних аспектів, що стосуються стратегічного планування, фінансів, персоналу і маркетингу, сприяє керівництву у розробці належних стратегій та вирішенні актуальних завдань.

Враховання основних складових управлінських рішень дозволяє ефективно аналізувати середовище, визначати цілі та стратегії, що відповідають реальним можливостям на ринку, та гнучко реагувати на зміни. Кожен етап має велике значення для успішної діяльності та конкурентоспроможності підприємства. В умовах невизначеності важливо використовувати ефективні методи прийняття рішень, збираючи та аналізуючи інформацію з різних джерел та уважно враховуючи ризики. Такий підхід допомагає створити систему взаємодії та координації всіх рівнів підприємства, що сприяє досягненню загальних цілей та стабільному розвитку.

Аналіз ефективності процесу прийняття управлінських рішень дозволяє виявити сильні та слабкі сторони стратегії управління та розробити необхідні коригуючі заходи. Постійне удосконалення методології та використання передових наукових та практичних підходів у галузі менеджменту дозволяє забезпечити високу їх результативність. Розрахунок показників ефективності управлінських рішень відображає успішність стратегічного керівництва підприємством і допомагає у вдосконаленні діяльності для досягнення поставлених цілей та забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

**** ***** є провідним сільськогосподарським, що спеціалізується на вирощуванні, очищенні, зберіганні та реалізації зернових, бобових та олійних

культур, а саме: пшениця, кукурудза, ріпак, соя. Завдяки належно розвиненій інфраструктурі та стратегічній спрямованості, підприємство має стабільну позицію на ринку. Внутрішні зміни в управлінні, такі як стандартизація процесів та децентралізація влади, сприяють підвищенню ефективності та конкурентоспроможності. Проведений SWOT-аналіз визначає переваги та загрози, які допомагають у формуванні стратегічних прийомів для подальшого розвитку і збереження стійкої позиції на ринку.

Аналіз управлінських рішень на **** * показав високу ефективність та здатність підприємства до адаптації та досягнення стратегічних цілей. Використання системи складових аналізу забезпечило всебічну оцінку процесів управління та виявило тенденції до зниження рентабельності, проте підвищення ефективності використання ресурсів і витратної ефективності. Зменшення частки адміністративно-управлінських витрат свідчить про оптимізацію організації управлінських процесів. Соціальний аспект аналізу вказав на зниження кількості ухвалених рішень внаслідок ініціативи працівників, що може бути важливим аспектом для удосконалення участі персоналу в управлінні.

Загалом, незважаючи на складні умови, такі як війна, зростання інфляції та економічна нестабільність, підприємство продовжує адаптуватися до змін та покращувати свої процеси управління для підвищення конкурентоспроможності. Отримані результати оцінки слугують основою для подальшого стратегічного планування та вдосконалення діяльності підприємства.

Оцінювання ефективності системи прийняття та реалізації управлінських рішень на **** * вказує на високу якість менеджменту та ефективність стратегічного планування. Підприємство демонструє тенденцію до зростання основних показників діяльності, що свідчить про успішне впровадження управлінських рішень. Рівень структуризації рішень покращується, що дозволяє уникати бюрократії та підвищує чіткість процесів управління.

Отримані показники показують ефективність системи управління, спрямовану на досягнення стратегічних цілей, оптимальне використання фінансових і часових ресурсів, а також адаптивність до змін у середовищі функціонування. Загалом, система управління на **** * є ефективною та сприяє сталому розвитку підприємства.

На **** * існують деякі проблеми, які потребують удосконалення в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. До цих проблем можна віднести:

1) відзначається нерівномірність у методах та процесах прийняття рішень на різних рівнях управління, що може призводити до неоднозначних стратегій та неефективного використання ресурсів;

2) відсутність цілісної інформаційної системи ускладнює збір та аналіз даних, що впливає на об'єктивність процесу прийняття рішень;

3) можливе виникнення суб'єктивних факторів при оцінці ефективності рішень, що веде до менш точних результатів та може ускладнювати визначення успішності стратегій;

4) недостатня система моніторингу та оцінки результатів реалізації управлінських рішень може ускладнювати аналіз ефективності та корекцію стратегій в реальному часі;

5) брак ефективної комунікації та спільної роботи між відділами підприємства може впливати на координацію та реалізацію управлінських рішень.

Запропоновані методи спрямовані на підвищення ефективності та якості управлінських рішень:

- використання інформаційних систем із автоматизованими модулями для обробки та зберігання управлінської інформації;

- впровадження систем підтримки прийняття рішень для групового прийняття стратегічних вирішень;

- використання моделей стимулювання учасників, які враховують різноманітні потреби та професійні рівні;

- комбінація різних методів контролю за формуванням та реалізацією рішень у часі та просторі;
- узгодження форматів даних для інтеграції інформаційних систем у різні локальні та глобальні системи;
- збільшення відповідальності працівників, як індивідуальної, так і колективної, що беруть участь у прийнятті та реалізації управлінських рішень;
- залучення споживачів, партнерів та громадськості до обговорення та впровадження важливих рішень для вирішення екологічних проблем та задоволення споживчих потреб.

Крім того, з метою удосконалення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень в **** *****, ми пропонуємо:

- впровадження інформаційної системи управління, що спростить збір та аналіз даних, надаючи комплексний погляд на всі аспекти діяльності підприємства;
- проведення тренінгів та семінарів з управлінської компетентності, підвищення кваліфікації персоналу з управлінської сфери, що сприятиме більш якісному аналізу та відповідальному прийняттю рішень;
- регулярні проведення аудитів забезпечить систематичний аналіз ефективності та ідентифікацію слабких місць для подальшого удосконалення;
- періодичне залучення експертів допоможе забезпечити об'єктивний погляд та внести нові ідеї у процес управління;
- впровадження технологій штучного інтелекту та аналітики даних дозволить зробити більш точні прогнози та робити рішення на основі об'єктивних даних;
- запровадження системи зворотного зв'язку між рішеннями та їхнім впливом дозволить оперативно коригувати стратегії відповідно до результатів.

Зважаючи на те, що **** ***** є сільськогосподарським підприємством, більш конкретні пропозиції для удосконалення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень можуть включати:

- запровадження системи моніторингу агротехнічних процесів та використання сучасних технологій в сільському господарстві для збільшення ефективності виробництва та управління ресурсами;

- використання електронної системи обліку для точного контролю за запасами сільськогосподарських матеріалів, удосконалення логістики та зниження витрат;

- запуск ініціативи екологічної відповідальності для збалансованого використання ресурсів, включаючи відновлювані джерела енергії, управління відходами та екологічні стандарти;

- використання геоінформаційної системи для точного мапування полів, планування висівання та збору врожаю, а також оптимізації системи поливу;

- сприяння розвитку фермерських кооперативів для об'єднання сільськогосподарських виробників, обміну досвідом та ресурсами, а також спільної маркетингової стратегії;

- впровадження системи оцінки ефективності робочої сили, що враховує специфіку сільськогосподарського виробництва, та розвиток програм для підвищення професійних навичок працівників;

- підтримка та фінансування науково-дослідницьких проектів в сфері селекції рослин та тварин для отримання врожаю високої якості та удосконалення продуктивності тварин.

Ці пропозиції дозволять **** * досягти більшої ефективності та стабільності в своїй діяльності. Шляхом впровадження новітніх агротехнологій, удосконалення систем обліку та контролю, а також сприяння утворенню фермерських кооперативів та розвитку інновацій у галузі селекції, підприємство може покращити свою продуктивність, знизити витрати та підняти екологічні стандарти. Одночасно, врахування специфіки роботи з персоналом та використанням відновлюваних ресурсів допоможе створити стійке та конкурентоспроможне середовище для сільськогосподарського підприємства.

При цьому, у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень необхідно врахувати прогнозування, адже важливо ретельно слідкувати за

змінами в тенденціях та вподобаннях, оперативно виявляти їх та адаптувати відповідно стратегії. Оцінка ситуації та визначення проблем повинні відбуватися з урахуванням нових економічних та соціальних вимог, розглядаючи можливі альтернативи для їхнього розвитку. Прогнози, які охоплюють широкий спектр аспектів, мають можливість взаємодії між собою, створюючи систему, яка відображає повноту обставин.

Ми пропонуємо запровадити на **** * такі системи прогнозів:

– базові прогнози, що охоплюють перспективи розвитку економіки та галузей;

– технологічні прогнози, що передбачають автоматизацію процесів, використання сучасних методів обробки даних, технології органічного виробництва, розвиток технологій вирощування рослин та впровадження енергоефективних технологій;

– соціально-економічні прогнози, що аналізують аспекти соціальної інфраструктури, такі як: динаміка рівня життя населення, доходів, споживання та інші;

– пошуковий прогноз, що полягає у подальшому вивченні минулих (вже існуючих) тенденцій;

– нормативний прогноз, який визначає шляхи та терміни досягнення можливих процесів, розглядаючи їх як заздалегідь визначені цілі [39].

Така система прогнозування допоможе **** * забезпечити більш точне визначення перспектив розвитку економіки та галузей, планування використання науково-технічних ресурсів, аналізу соціально-економічних тенденцій та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Такий підхід дозволить враховувати різноманітні аспекти діяльності підприємства і вчасно адаптувати стратегії до змін у зовнішньому середовищі, забезпечуючи ефективне управління та стійкість у сільському господарстві.

Також ми пропонуємо врахувати ключові аспекти, які передують прийняттю ефективного управлінського рішення на **** *:

- рішення повинно бути прийняте в рамках чітко визначеної стратегії, з урахуванням розподілу ресурсів та ідентифікації можливих ризиків;
- важливо враховувати ідеї, які висловлюють фахівці відповідної галузі, щоб забезпечити компетентний підхід до ухвалення рішення;
- процес прийняття рішення повинен бути швидким, щоб зберегти його актуальність та відповідність ситуації.

На основі проведених досліджень розроблено систему заходів підвищення ефективності процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на ****
*****. До таких заходів ми віднесли нижче зазначені.

1. Підвищення комунікації – встановлення регулярних нарад, зборів та відкритих комунікаційних каналів для забезпечення ефективного обміну інформацією та ідеями (наступний місяць).

2. Розробка ключових показників ефективності – визначення та впровадження показників, які дозволять ефективно вимірювати результати управлінських рішень (наступні 2 місяці).

3. Тренінги для персоналу – організація навчань для підвищення кваліфікації персоналу з питань управління та новітніх методик вирішення проблем (наступні 3 місяці).

4. Спільне вивчення та аналіз індустрійних тенденцій – проведення спільних сесій для вивчення та аналізу актуальних тенденцій в сільському господарстві для інтеграції новітніх методик та ідей у процесі управління (наступні 3 місяці).

5. Створення механізмів зворотного зв'язку – розробка системи для збору фідбеку від працівників та зацікавлених сторін, для поліпшення комунікації та врахування думок у процесі прийняття рішень (наступні 4 місяці).

6. Запровадження мотиваційної системи для персоналу – розробка та впровадження системи мотивації, що сприяє підвищенню зацікавленості персоналу у досягненні цілей та удосконаленні управлінських рішень (наступні 6 місяців).

7. Оптимізація бізнес-процесів для швидкого прийняття рішень – перегляд та оптимізація робочих процесів для підвищення ефективності прийняття рішень та зменшення часу на їх впровадження (наступні 6 місяців).

8. Впровадження ІТ-систем – введення інформаційних технологій для автоматизації обліку, аналізу та звітності (наступні 6 місяців).

9. Регулярні навчання з новітніх технологій управління – проведення регулярних навчань та тренінгів для персоналу з оволодіння новітніми технологіями та методиками управління для підвищення ефективності роботи (наступні 6 місяців).

10. Впровадження системи регулярного аудиту рішень – створення системи періодичного аудиту рішень для оцінки їх ефективності та виявлення можливостей для покращення (наступні 9 місяців).

11. Моніторинг та апгрейд систем – постійний моніторинг роботи впроваджених систем з подальшими апгрейдами та модернізацією для забезпечення їхньої актуальності та відповідності потребам (наступні 12 місяців).

Впровадження всіх запропонованих заходів спрямоване на комплексне удосконалення системи прийняття та реалізації управлінських рішень на ****
*****. Це сприятиме покращенню ефективності та ділової продуктивності підприємства, забезпечить оптимальне використання ресурсів та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності. Заходи також спрямовані на створення позитивного робочого середовища, підвищенню мотивації персоналу та забезпеченню швидкого та ефективного прийняття управлінських рішень. Це важливий крок у напрямку сталого розвитку та підвищення ефективності управління всією діяльністю підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Онофрійчук О. В. Шляхи оптимізації формування та розвитку управлінської команди підприємства. *Матер. IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конф. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця, 16 жовтня 2018 р.* С. 256–264.
2. Шульженко І. В., Остапенко С. Ю., Симоненко В. А. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник.* 2018. Вип. 4 (09). С. 73–77.
3. Шоробура І. Сучасні вимоги до управлінського рішення. *Молодь і ринок.* 2018. Вип. 8 (163). С. 17–21.
4. Лисенко В. В., Кондратюк Н. В., Пронська В. В. Управлінські рішення як ключовий компонент моделі управління організацією. *Інфраструктура ринку.* 2019. Вип. 32. С. 149–154.
5. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Дніпро. Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
6. Тарабан С. В. Сутність поняття «прийняття управлінських рішень». *Державне управління.* 2009. Вип. 1. С. 171–175.
7. Мала Н. Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* 2007. С. 20–24.
8. Бойко-Бузиль Ю.Ю. Швець Д.В. Управлінське рішення як продукт діяльності керівників органів і підрозділів МВС України. *Право і безпека.* 2016. Вип. 3. С. 120–125.
9. Брюшкова Н. О., Ніколюк О. В., Удовиця О. Ф. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. *«Державне управління: удосконалення та розвиток».* 2020. Вип. 3. С. 56–62.
10. Пушкар З., Пушкар Б. Сутність та роль управлінських рішень в управлінні персоналом. *Ефективна економіка.* Вип. 9. С. 109–118.

11. Євтушенко О.Н. Управлінські рішення: сутність та характерні риси. *Наукові праці. Державне управління*. 2014. Вип. 237. С. 47–51.
12. Яремко І.І. Особливості прийняття та реалізації управлінських рішень в системі публічного управління. *Грааль науки*. 2021. Вип. 7. С. 57–61.
13. Найдюк С. В. Сутність процесу прийняття управлінських рішень у державному управлінні. *Аспекти публічного управління*. 2015. Вип. 9. С. 12–19.
14. Жовковська Т.Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 19. С. 146–151.
15. Ваганова Л.В., Юрчина І.А., Карпанасюк О.С. Управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції державного управління. *Економічні науки*. 2022. Вип. 1. С. 94–98.
16. Груб'як С. В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 201–204.
17. Приймак В. Реалізація управлінських рішень: процесний підхід. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2008. Вип. 14. С. 89–93.
18. Левіна-Костюк М.О., Мельничук О.І., Телічко Н.О. Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. С. 49–58.
19. Барабаш Ю.О. Методи та етапи прийняття управлінських рішень. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. Вип. 4. С. 121–123.
20. Слюсарєва Л.А. Основи прийняття управлінських рішень щодо розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 642–646.
21. Махун А.П. Методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. *Ефективна економіка*. 2018. Вип. 5. С. 78–80.
22. Круковська О.В., Борковська В.В., Короленко О.Б. Прийняття управлінських рішень, моделі та методи в аналізі, та аудиті. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. Вип. 6. С. 10–16.

23. Балабанюк Ж.М. Методичні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень з руху персоналу організації. *Економічна наука*. 2021. Вип. 9. С. 42–45.

24. Політило М.П. Методика інтеграційного оцінювання управлінських рішень в системі управління інноваційним розвитком суб'єктів кооперування. *Ефективна економіка*. 2013. Вип. 2. С. 78–83.

25. Борщ В.І. Оцінювання якості управлінського рішення як продукту управлінської діяльності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2018. Вип. 2. С. 151–158.

26. Поповиченко І. В. Підходи до оцінювання ефективності управлінських рішень в сучасних економічних умовах. *Економіка і менеджмент*. 2013. Вип. 7. С. 74–75.

27. Офіційний сайт **** *

28. Андріяш В.І. Громадська Н.А., Малікіна О.А. Оцінювання державно-управлінських рішень: моделі та критерії. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. Вип. 21. С. 56–69.

29. Полінкевич О.М, Волинець І.Г. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 336 с.

30. Березівський Я.П. Теоретичні основи підприємництва, бізнесу та агробізнесу. *Агросвіт*. 2010. Вип. 18. С. 23–27.

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