

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

МОСКОВЧУК РУСЛАН МЕЛАНОВИЧ

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ
(НА МАТЕРІАЛАХ ***)**

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

Науковий керівник:
ХОМЮК НАТАЛІЯ ЛЕОНІДІВНА,
доктор економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 16

засідання кафедри менеджменту

від 23 травня 2024 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 МОСКОВЧУКУ РУСЛАНУ МЕЛАНОВИЧУ

1. Тема роботи: Прийняття управлінських рішень на підприємстві (на матеріалах *).

2. Керівник роботи: Хомюк Наталія Леонідівна, доктор економічних наук, доцент.

3. Термін подання здобувачем роботи: 23.05.2024 р.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження процесу оцінки ефективності управлінських рішень.

Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі *завдання*: дослідити сутність «управлінські рішення»; охарактеризувати основні складові процесу прийняття управлінських рішень; визначити методичні підходи до оцінки ефективності прийняття управлінських рішень; охарактеризувати ***** та провести аналіз основних показників його діяльності; проаналізувати складові процесу прийняття управлінських рішень на ***** здійснити оцінювання ефективності прийняття управлінських рішень на *.

Об'єктом є процес прийняття управлінських рішень на *****.

Предметом є сукупність теоретико-методичних та прикладних засад прийняття управлінських рішень на підприємстві.

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		Руслан МОСКОВЧУК
Керівник роботи		Наталія ХОМІЮК

АНОТАЦІЯ

Московчук Р. М. Прийняття управлінських рішень на підприємстві (на матеріалах *). – На правах рукопису.

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

У кваліфікаційній роботі викладено теоретико-методичні основи процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. Визначено сутність та особливості процесу прийняття управлінських рішень. Охарактеризовано методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності процесу прийняття управлінських рішень. Здійснено аналіз основних показників діяльності *****, проведено оцінку ефективності процесу прийняття управлінських рішень на *****. Виявлено проблеми та розроблено систему прийняття управлінських рішень на * .

Ключові слова: управлінське рішення, прийняття рішення, управління.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Управлінські рішення: сутність, види та наслідки	8
1.2. Характеристика основних складових процесу прийняття управлінських рішень	12
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності прийняття управлінських рішень	19
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА *****	24
2.1. Загальна характеристика ***** та аналіз основних показників його діяльності	24
2.2. Аналіз складових прийняття управлінських рішень на *****	31
2.3. Оцінювання ефективності прийняття управлінських рішень на *****	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ	51

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день в Україні особливої актуальності та значущості набувають питання, пов'язані з підвищенням ефективності та результативності діяльності підприємств та управління ними. Безперечним є факт, що від того, наскільки співвідносяться поставлені цілі з кінцевими результатами, наскільки високою є ефективність роботи та, безумовно, як оцінює результати їхньої діяльності населення, залежить і в цілому добробут працівників та розвиток підприємства. Удосконалення існуючої системи оцінки результатів діяльності органів управління необхідно здійснювати з урахуванням успішних зарубіжних практик, використовуючи найкращі, адаптуючи під наші реалії.

Сьогодні розвинені підприємства мають успішний досвід реалізації практики оцінки ефективності, використовуючи у своїй діяльності різні методики, які тією чи іншою мірою ефективні в межах окремо взятого підприємства.

Актуальність теми дослідження зумовлюється першочерговими цілями сучасного підприємства, його орієнтирами, принципами і змістом господарсько-операційної політики у сфері модернізації ринків та підвищення рівня конкуренції.

Суттєвий доробок у розвиток цієї проблеми внесли С.В. Бобровник, О.Л. Богінич, В.К. Гришук, М.І. Козюбра, А.М. Колодій, О.Л. Копиленко, В.О. Котюк, В.В. Копейчиков, М.В. Кравчук, Ю.М. Оборотов, В.Ф. Опришко, П.М. Рабінович, М.В. Цвік, О.О. Шевченко, Ю.С. Шемшученко, О.Н. Ярмиш та інші.

Метою є дослідження процесу оцінки ефективності управлінських рішень. Відповідно до мети, ми виділили такі *завдання*:

- дослідити сутність «управлінські рішення»;

- охарактеризувати основні складові процесу прийняття управлінських рішень;
- визначити методичні підходи до оцінки ефективності прийняття управлінських рішень;
- охарактеризувати ***** та провести аналіз основних показників його діяльності;
- проаналізувати складові процесу прийняття управлінських рішень на *****;
- здійснити оцінювання ефективності прийняття управлінських рішень на *****.

Об'єктом є процес прийняття управлінських рішень на *****.

Предметом є сукупність теоретико-методичних та прикладних засад прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано такі методи: порівняння, узагальнення, графічний метод, аналізу та синтезу, спостереження, опису.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення аналізу процесу ухвалення та реалізації управлінських рішень на підприємстві полягає у виявленні поточних проблем та недоліків у системі управління, а також у визначенні можливостей для покращень. Цей аналіз надає керівництву інформацію про ефективність ухвалених рішень, дозволяє коригувати стратегії та методи управління, підвищуючи конкурентоспроможність і стійкість у сучасному бізнес-середовищі. Він може слугувати основою для розробки та впровадження нових управлінських практик, що сприятимуть покращенню ефективності діяльності та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження обговорено і схвалено на міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні технології менеджменту» (Луцьк, 2023 р.)

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Управлінські рішення: сутність, види та наслідки

Управлінське рішення виступає основним аспектом діяльності керівника, що є пріоритетним у всіх галузях суспільства та на всіх рівнях управління. Процес створення, прийняття, організації виконання та реалізації управлінського рішення відображає сутність і зміст управління. У науковій сфері підготовка та втілення управлінського рішення розглядаються як спеціалізована діяльність, спрямована на організацію взаємодії між людьми та соціальними інститутами відповідно до волі та задуму основного суб'єкта. Це механізм, що надає суб'єктам управління повноваження для спрямування спільної діяльності людей на вирішення загальних соціальних завдань.

Головна мета управлінського рішення полягає в забезпеченні координованого впливу на об'єкт управління (систему) з метою досягнення цілей організації [1].

Соціальний генезис управлінських рішень пов'язаний з потребою в поліпшенні організації життя. Цей феномен виникає внаслідок усвідомленого наділення найбільш підготовлених членів суспільства повноваженнями керувати справами. Управлінські рішення мають для соціуму таке ж цивілізаційне значення, як і технологічні винаходи, що допомагають людині освоювати об'єкти природи. Разом з державою, законодавством та ринком, вони є способом організації життя.

Управління людьми та соціальними інститутами за допомогою управлінських рішень передбачає раціональну організацію праці, економічного, соціально-політичного та духовного життя, заснованих на дотриманні норм права та етики. Управлінське рішення передбачає

визначення місця людини в певній суспільній системі, а також її функцій, прав, обов'язків і соціальної ролі. Постіндустріальна парадигма управлінських рішень зосереджується на людині, яка досліджує та використовує закони навколишнього світу для досягнення усвідомлених цілей відповідно до інтересів, цінностей та ідеологічних установок домінуючих суб'єктів.

Управлінське рішення як соціальний інститут має характерний набір стійких правил і норм, що визначають і регулюють взаємовідносини між керівниками і підлеглими, начальниками і виконавцями в різних сферах людської діяльності.

Найважливішим у процесі прийняття управлінських рішень на підприємстві є визначення мети, що є стартовою точкою всього управлінського процесу [2].

Практично усі підприємства, що досягають значних успіхів у бізнесі ставлять планування в ряд найважливіших управлінських функцій [3].

Тому не менш важливо зосередитись на поставленні завдань. Керівництво, виходячи з визначеної мети, призначає виконавців завдань і встановлює терміни їх виконання. Однак недоліком цього етапу є те, що керівництво, через свою зайнятість рутинними справами, не завжди може контролювати своєчасне виконання завдань [4].

При поставленні завдань необхідно дотримуватись таких правил:

- завдання повинні бути дуже вимогливими, але досяжними;
- усі завдання повинні бути чітко визначені в часі та мати конкретний вираз;
- завдання мають відповідати природі та завданням діяльності соціальної організації;
- завдання мають бути реалістичними, інакше вони втрачають свою сутність як психологічні стимули;

Завдання мають базуватися на усвідомленні нових пріоритетів у суспільному розвитку, які характеризуються як атрибути правового громадянського суспільства та соціальної держави.

Визначення факторів, механізмів, закономірностей і ресурсів, що впливають на розвиток ситуації, можливе лише після встановлення завдань [5].

Для прийняття обґрунтованого та оптимального управлінського рішення, виходячи з попереднього етапу, необхідно отримувати своєчасну та повну інформацію від усіх підрозділів підприємства. Для цього слід залучати співробітників суміжних підрозділів [6].

Сутність управлінського рішення проявляється в наступному:

1) системний підхід управління передбачає встановлення системи зв'язків між суб'єктом та об'єктом управління. Це дозволяє розрізняти внутрішні та зовнішні, прямі та зворотні зв'язки між елементами керуючої та керованої систем, а також визначати їх ієрархію залежно від ступеня важливості, розрізняючи значущі від незначних, першорядних від другорядних.

2) реалізація управлінського рішення спрямована на досягнення користі для більшості суспільства.

3) необхідно нормувати та інституціоналізувати управлінське рішення, враховуючи етичні та юридичні норми. Це відображає значення професійної правосвідомості суб'єктів та об'єктів управлінського рішення, що формується через юридичну освіту та практику, які впливають на їхнє правове мислення, переконання, культуру та ментальність в цілому.

4) в організаційному забезпеченні підготовки та реалізації управлінського рішення, що передбачає таке:

- уточнення проблем, які потрібно вирішити;
- встановлення цілей і завдань;
- встановлення основних принципів, функцій, етапів, механізмів впливу та ресурсного забезпечення управлінського рішення. [7].

Слід зауважити, що всі управлінські рішення, впроваджені на підприємствах, потребують оцінки їх результативності, тобто визначення ефективності [8].

Управлінське рішення реалізується взаємозалежними засобами соціальної інформації та соціальної організації. Соціальна організація неможлива без соціальної інформації і як і, як і соціальна інформація, втрачає своє значення без соціальної організації. Соціальна інформація, її зміст та процеси збору, обробки, узагальнення, кодування, зберігання, передачі, декодування і використання необхідних даних оцінюються як ключовий зміст у діяльності з вироблення, прийняття та організації виконання рішень у вигляді мовних систем.

У інформації знаходять ідеальне відображення існуючі соціальні відносини як відомостей, що відбивають знання, вміння, навички, оцінки, мети. При цьому правові норми, за допомогою яких управлінські рішення регулюють життєдіяльність окремих соціальних інститутів та суспільства загалом у напрямі отримання певного запланованого соціально значущого результату для системи органів внутрішніх справ мають основне значення.

Знайомство з функціональними структурами органів державного управління сільським господарством європейських країн, відповідальних за кадрове забезпечення галузі, допомагає нам визначити напрями їх удосконалення [9].

Управлінська інформація, яка служить основою для прийняття управлінського рішення, розуміється в науці як сукупність відомостей про процеси, що протікають в органі (підрозділі) управління та соціальному середовищі, в умовах якого здійснюється діяльність.

Соціальна організація як функція управління в процесі підготовки та реалізації управлінського рішення є необхідним порядком створення, прийняття і організація виконання управлінського рішення.

Визначальну роль взаємовідносинах інформації та організації у тих управлінських рішеннях грає інформація. Управлінське рішення є соціальним

актом, спрямоване на задоволення соціальних потреб і очікувань як суб'єктів управління, так і його об'єктів, таких як людина, група людей, колектив і соціальні інститути. Критерієм соціальності управлінського рішення є задоволення соціальних потреб та очікувань суспільства загалом, особливо незахищеної частини населення.

Процес прийняття рішень має бути адаптивним і здатним пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, а також забезпечувати стійке функціонування та розвиток організації [10].

1.2. Характеристика основних складових процесу прийняття управлінських рішень

Проблема прийняття рішень є одним із ключових у сучасній науці та практиці управління, оскільки центральний момент процесу управління - акт прийняття рішення [11], пов'язаний з впливом керуючої системи на керовану. Управлінські рішення, які приймають менеджери, стосуються різних сфер господарської та управлінської діяльності [12]. Управлінське рішення може бути як оптимальним та ефективним знаходженням вирішення проблеми, що стоїть перед організацією, так і виявленням можливостей для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності організації. Найбільш складно приймати рішення за умов обмеження часу. В даний час на допомогу менеджеру приходять сучасні інформаційні та цифрові технології, що дозволяють скоротити ресурси організації та виявляють у найкоротші терміни основні тенденції та взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Але якщо на підприємстві менеджмент організований незадовільно, то ні гроші, ні висококваліфікований персонал, ні сучасні технології не допоможуть [13].

Управлінське рішення – це активний процес, під час якого суб'єкт управління спрямовано впливає на об'єкт, використовуючи знання

об'єктивних законів та досвіді. В умовах розвитку цифровізації суспільства збільшується роль використання інформаційних технологій у процесі прийняття управлінських рішень, що дозволяє швидше адаптуватися до зовнішніх умов та підвищувати конкурентні переваги організації.

На наш погляд, метою прийняття управлінського рішення у цифровому менеджменті є забезпечення руху поставлених перед організацією стратегічних та тактичних завдань із використанням інформаційних та цифрових технологій. У цьому об'єкти інтегруються з іншими об'єктами управлінських рішень. Відбувається вдосконалення інструментарію та зміст управлінської праці. Зміст управлінської праці ускладнюється: воно збагачується, стає творчішим за рахунок зниження рутинної роботи, розпізнавання тенденцій розвитку організації з використанням сучасних досягнень науки і техніки. Актуальною проблемою оцінювання економічної стійкості в промисловості сьогодні є відсутність якісних інструментів для вибору альтернатив управлінських рішень [14].

Сучасні вчені заявляють, що на даному етапі розвитку є можливість переходу до менеджменту нової якості. Вони наголошують на необхідності переходу до менеджменту з урахуванням сучасних трендів – цифрової управлінської інтелектуальної послуги. Управління затребуване носіями інтелектуального людського капіталу лише як сервісна діяльність.

ІТ-рішення відносяться до класу систем підтримки прийняття рішень. Вони є справжніми інтелектуальними помічниками спеціалістів різних відділів, які дають змогу заощадити економічні, людські, фінансові ресурси; підвищують якість рішень на високому експертному рівні; розпізнають нові погрози інформаційній безпеці. Високим попитом користуються аналітичні моделі з урахуванням аналізу часових рядів з урахуванням нейронних мереж. Застосування технологій для аналізу великого масиву даних дозволяє реагувати на швидке зростання даних та високу динамічність параметрів довкілля у сучасних реаліях. Інформаційні системи оптимізують інформацію та ресурси організації. У цьому контексті важливо враховувати думки та

оцінки щодо застарілості певних технологій, оскільки це може призвести до ризиків як для розвитку території, так і для реалізації стратегії [15].

Для реалізації управлінських завдань в організації використовуються інформаційні системи та штучний інтелект, що забезпечують більш ефективне управління інформацією, аналіз даних та взаємодія з користувачами в різних сферах діяльності. Інформаційні технології широко використовуються на промислових підприємствах, банках, ритейлі і т.д., вони допомагають підвищити інтелектуальний потенціал організації.

В організаціях Сполучених Штатів менеджери часто передають свої повноваження у прийнятті рішень тим, хто має більше необхідної інформації та безпосередньо залучений до виконання конкретного рішення. При наданні послуг передбачається передача підопічному частини повноважень щодо прийняття рішень, що означає делегування частини функцій [16]. При прийнятті рішень американські менеджери уникають прямих контактів з підлеглими, які знаходяться на більш низькому ієрархічному рівні, з метою збереження принципу ланок в управлінні.

Використання цільових міжфункціональних груп для ухвалення рішень широко поширене в американських організаціях. Такі групи зазвичай формуються тимчасово і включають представників різних відділів та рівнів управління. Основною метою цих груп є використання спеціалізованих знань та досвіду їхніх учасників для прийняття конкретних і складних рішень. Цільові групи часто займаються розробкою нових продуктів, включаючи інженерів, маркетологів, виробників, фінансистів та постачальників. Спочатку вони підготовлюють інформацію на високому професійному рівні, на основі якої вище розташоване керівництво приймає рішення про виділення капіталовкладень на розробку та впровадження нового продукту. Лідером цільової міжфункціональної групи може бути обраний один з її учасників або вищий керівник, який може бути замінений іншим спеціалістом в процесі виконання завдань.

Використання планів у процесі прийняття рішень спрямоване на координацію загальної діяльності фірми. Планування є ключовим елементом управлінської практики, витраченої керівниками значну кількість часу. Під час розробки планів відбувається процес об'єднання інтересів та цілей між різними рівнями управління. У американських організаціях системи контролю та бухгалтерського обліку адаптовані для вирішення управлінських завдань, і на їхній основі розробляються плани. Менеджери постійно моніторять виконання планових показників та можуть коригувати їх за відповідним обґрунтуванням перед вищими керівниками фірми або керівниками виробничих підрозділів.

Використання прямих горизонтальних зв'язків у процесі прийняття рішень, без залучення вищого керівництва, сприяє оперативному ухваленню рішень та підвищує відповідальність за їх виконання. В американських організаціях керівники на різних рівнях мають право встановлювати безпосередні зв'язки зовнішньою стороною, такою як споживачі, постачальники, та контролюючі органи. Це дозволяє отримувати інформацію щодо ринкової ситуації та приймати швидкі рішення, сприяючи ефективній адаптації до змінних умов. Рішення ухвалюється після певного періоду роздумів над конкретною ситуацією [17].

Практика прийняття управлінських рішень визначається значною мірою традиціями, звичаями, що у різних країнах. Однак механізм прийняття управлінських рішень відрізняється незначною мірою, але більшою мірою відмінність є за якістю його виконання.

Технологія управління включає такі компоненти: загальне керівництво процесом прийняття рішень, встановлення правил для прийняття рішень і розробка планів прийняття рішень. До складових також входить прийняття двосторонніх рішень керівниками одного рівня, базуючись на індивідуальній взаємодії, визначення цільових груп і їхня роль у прийнятті рішень (групова взаємодія на однаковому рівні) та застосування матричного типу взаємодії.

Перші три компоненти забезпечують вертикальний зв'язок між рівнями управління, в той час як останні три – сприяють горизонтальному зв'язку в координації прийнятих рішень [18].

Управління фірмою може використовувати як простий, так і складний механізм взаємодії, що залежить від складності прийнятих рішень та можливостей їх реалізації.

Система загального керівництва прийняттям рішень передбачає, що процес ухвалення рішень знаходиться в компетенції одного лінійного (загального) керівника, який підпорядкований вищому керівнику. У цій структурі створюється ієрархія прийняття рішень, згідно з лінійними посадами. Кожен керівник розв'язує свої завдання спільно зі своїм безпосереднім начальником, оминаючи вищих керівників. Такий підхід є характерним для американського менеджменту.

В американських організаціях лінійні керівники несуть особисту відповідальність за свою роботу і мають повноваження розпоряджатися матеріальними та людськими ресурсами для досягнення запланованих результатів. У цьому контексті права та обов'язки повинні бути рівнозначними. Керівники функціональних підрозділів функціонують як консультанти для лінійних керівників і подають їм звіти, але їм не надається та сама влада та відповідальність, як у лінійних керівників. Загальний керівник, зазвичай, слідує процесу розгляду пропозицій та враховує думку не тільки своїх підлеглих, але і окремих працівників, зокрема під час укладання договорів, де інтереси працівників представлені профспілками [19].

Правила прийняття рішень, зазвичай, розробляються та визначаються підприємствами самостійно. Вони визначають конкретні кроки, необхідні для втілення у життя прийнятих рішень в певних ситуаціях. Ці принципи спрямовані на забезпечення співробітності між різними відділами та можуть бути розділені на оперативні, стратегічні та організаційні.

Оперативні норми визначаються на середньому рівні управління у формі інструкцій.

Стратегічні норми, охоплюють різновиди рішень, таких як визначення асортименту виробів і послуг, цільової аудиторії, структури збутової мережі, стратегії ціноутворення, умов та гарантій продажу продукції підприємства тощо. Зазвичай стратегічні правила розробляються на вищому рівні управління за участю середньої ланки управління і не обмежуються часовими рамками.

Організаційні правила базуються у місцевому, державному законодавстві і охоплюють такі аспекти, визначення цілей і характеру діяльності підприємства, взаємодія з державними установами, правова форма і статут фірми. Це норми, які встановлюють власники підприємства, включаючи розмір дивідендів, премії, заробітної плати, ліміти капіталовкладень, а також умови, за яких керівники розпоряджаються фінансовими ресурсами підприємства [20].

Плани виступають як засіб забезпечення взаємодії між різними відділами при прийнятті управлінських рішень. У планах визначаються наявні ресурси, необхідні для досягнення визначених цілей протягом конкретного періоду. Плани охоплюють діяльність виробничих підрозділів, тому ухвалення управлінських рішень реалізується в рамках встановлених планів. Одна з переваг планів перед правилами полягає в їх гнучкості та легкості адаптації до змінних умов. У американських організаціях плани визнаються ключовим інструментом координації на великих підприємствах з метою забезпечення взаємодії стратегічного та оперативного управління.

Прийняття двосторонніх рішень керівниками на одному рівні, базуючись на індивідуальній взаємодії, здійснюється без попереднього затвердження відповідно до загальних керівників. Це представляє собою горизонтальний механізм координації у прийнятті рішень в межах визначених правил і планів. З метою координації часто призначаються спеціалізовані посади на рівні управління. У деяких організаціях роль координатора може виконувати керівник, який контролює певний комплекс робіт та має повноваження у прийнятті відповідних рішень. Зокрема,

виробничі відділення можуть призначати керівників в якості координаторів, які відповідають за виробництво конкретного продукту. Це часто стосується розробки нових виробів або виготовлення та випуску продукції, частини або компонентів яких виготовляються в різних виробничих відділеннях. У таких випадках координатор виступає як керівник, відповідальний за випуск кінцевого продукту, та має право приймати рішення щодо технології, організації виробництва та маркетингу.

Процес підготовки рішення має п'ять етапів.

1) Постановка проблеми. Багато поганих рішень були викликані тим, що людина, яка їх прийняла, не розуміла істоти проблеми. Часто керуючі бачать проблеми там, де їх, насправді, немає. Є лише їхні зовнішні ознаки та симптоми. Для вирішення проблеми потрібно визначити, чому це робити, що саме робити, як це робити, скільки це буде коштувати, в якому обсязі та за які строки, де це робити, кому постачати і за якою ціною, і які переваги це принесе інвестору та суспільству в цілому.

2) Виявлення альтернатив. Другий етап полягає у пошуку можливих альтернативних рішень проблеми. Не викликає особливих труднощів, якщо глибоко усвідомлено суть справи. Після виявлення реальної проблеми складеться уявлення і про можливі її рішення.

3) Вибір кращих альтернатив. Насамперед, необхідно скласти перелік фактично наявних альтернатив, у тому числі вирішенням проблеми. Однак, на основі цього поки що важко вибрати альтернативу або альтернативи, поки не проведено оцінку кожної з них.

4) Впровадження рішення у практику. Якою б гарною не була обрана альтернатива, вона не приведе до результату, доки не пройде випробування справою. Тому необхідно спочатку обміркувати можливі наслідки впровадження для інших, потім переконати їх у правильності рішення або хоча б досягти їхньої згоди.

5) Перевірка результату. Після впровадження рішення у практику корисно перевірити результат. Причини можуть бути такими:

- якщо рішення хороше, то буде досвід вирішення проблеми при її виникненні у подібній ситуації;

- якщо рішення погане, можна уникнути помилки;

- якщо рішення погане і незабаром після його впровадження почали перевірку його наслідків, іноді можна виправити становище [21, 22].

Тому знання природи процесу прийняття рішень надзвичайно важливе для всіх, хто прагне досягти успіху у мистецтві управління.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності прийняття управлінських рішень

Найбільш повне визначення ефективності прийняття управлінського рішення полягає у якості виконання поставлених цілей, яка залежить від використаних тимчасових, людських, фінансових та інших ресурсів у прийнятті і реалізації цього рішення. [23].

Для успішного управління рухом персоналу організації необхідно добре знати та вміти керувати його механізмами та закономірностями [24].

З фінансового погляду більшість управлінських рішень містить у собі інвестиційну складову. Очевидно, що за своєю природою завдання не має формального аналітичного рішення. Фінансовий критерій прийняття рішень – це правило чистої наведеної цінності (Net Present Value – NPV), що ґрунтується на концепції тимчасової вартості грошей та моделі дисконтованого грошового потоку (Discounted Cash Flow Model – DCF-модель). Для формування кількісного критерію прийняття рішення на базі DCF-моделі оцінювання необхідно будувати прогноз грошового потоку, а потім дисконтувати його за ставкою, розрахованою з урахуванням ризику активів та ризиків фінансування. Завдання формування довгострокового прогнозу є центральним і найскладнішим, у вітчизняній літературі найчастіше використовується термін «чистий дисконтований дохід» [25].

Питання коректної побудови моделі оцінювання набуває особливого значення, якщо поглянути на проблему ширше і перейти від економічного аналізу окремих рішень про розподіл ресурсів до регулярного оцінювання результатів на всіх рівнях управлінської ієрархії в рамках ціннісно-орієнтованої системи управління (VBM). При цьому фінансова модель стає не тільки ідеологічним каркасом і відображенням структури бізнес-процесів, але і тим апаратом, який дозволяє конвертувати довгострокові наслідки всієї сукупності управлінських рішень в єдиний і найбільш значущий критерій ефективності менеджменту – зростання цінності підприємства. що фінансова модель змінює свою звичну функцію, перетворюючись з інструменту точкового «оцінювання з метою оцінки» на інструмент управління: розгорнуту схему управління на основі ідеології Value Based Management.

Однак навіть у ілюстративних прикладах цього визнаного бестселера ділової літератури академічні фахівці знаходять нестыковки на рівні фінансової моделі, яких цілком можна уникнути, якщо модифікувати внутрішні зв'язки та привести модель у відповідність до принципів корпоративних фінансів .

Аналіз принципової схеми оцінювання в одновимірній проекції окремо взятого інвестиційного проекту дає можливість, з одного боку, ідентифікувати потенційні джерела помилок при застосуванні DCF-моделі та запропонувати механізм доопрацювання моделі, який дозволяє цих помилок уникнути. З іншого боку, він допомагає розібратися, за яких умов і чому дають різні результати базові підходи в оцінці, і продемонструвати, наскільки більшою може бути розбіжність між стандартною процедурою та коректно отриманим результатом. Розрахункові значення NPV, знайдені вказаними методами, можуть істотно відрізнитися і можлива ситуація, коли рекомендації щодо прийняття проекту, засновані на критерії чистої наведеної цінності, можуть залежно від вибору методу оцінки мати протилежний характер.

Аналізуючи систему факторів, що впливають на ефективність управлінської діяльності можна виділити результативність управління. У свою чергу ступінь результативності залежить від досягнення поставленої мети. Оцінку ефективності управлінської діяльності варто пов'язувати із системою факторних критеріїв та показників: організаційних, економічних, соціальних та інших (комплектування співробітників з числа професійних фахівців, тощо).

У науковій літературі також виділяються методи для оцінки управлінської діяльності керівників: описові, кількісні та комбіновані. Описові ґрунтуються на характеристиках керівників, вивчення звітів про виконані завдання тощо. Кількісні методи дозволяють провести аналіз числових показників управлінської діяльності (бально-рейтинговий аналіз, метод експертних оцінок, метод показників ефективності за заданим переліком тощо). Комбіновані методи включають описові методи з демонстрацією кількісних показників, що стає наочнішим при узагальненні результативності управлінської діяльності. При використанні комбінованого методу також використовується метод тестування та підсумовування рейтингових оцінок.

Важливим фактором при реалізації запланованих рішень є їх доцільність і ефективність на момент реалізації, оскільки з часом умови можуть змінитися, що може призвести до втрати якості раніше запланованих рішень [26].

Показник "ефективність управлінського рішення" відображає ключову характеристику цього рішення. Дослідження різних визначень цього показника в науковій літературі підтверджує їхню однозначність у розумінні суті цього показника. Наприклад:

- економічна ефективність визначається як відношення результатів, отриманих від управлінського рішення, до витрат, затрачених на його розробку і впровадження;

- ефективність управлінського рішення оцінюється через порівняння досягнутих результатів і витрачених на це ресурсів;

-основним критерієм ефективності управлінського рішення є співвідношення між досягнутим ефектом, що виражений у ступені досягнення мети, та витратами на розробку та впровадження цього рішення.

Фактори, що впливають на якісну розробку ефективного управлінського рішення з точки зору професіоналізму суб'єктів прийняття рішень, включають компетентність, досвід роботи фахівців, їхню інформованість та наукову обґрунтованість прийняття раціональних рішень, багатоваріантність розрахунків, рівень колегіальності у процесі розробки рішення, участь керівників та фахівців у реалізації рішення та їхню відповідальність за результати, а також залучення зовнішніх консультантів. Високий професіоналізм ключових фахівців призводить до якісних та ефективних рішень, що допомагають досягти поставлених цілей.

Один з важливих аспектів якісних показників ефективності управлінських рішень - це урахування необхідних ресурсів для їх реалізації, зокрема, часових, фінансових і інформаційних.

Постійне утримання високих показників ефективності діяльності підприємства дозволяє залишатися прибутковим у сучасних умовах [27].

Показники якості ухвалення управлінських рішень, коли ми говоримо про тимчасовий фактор, включають своєчасність і оперативність, які залежать від швидкості розробки, ухвалення і організації виконання, а також від планових і фактичних термінів поетапної реалізації прийнятих управлінських рішень. Фінансові ресурси охоплюють витрати на розробку проектів рішень, засоби для їх ухвалення та виконання, а також витрати на утримання апарату управління. Обґрунтованість, наукова обґрунтованість і правомірність раціональних та ефективних управлінських рішень залежать від необхідності отримання та використання якісної вихідної інформації, яка визначається її достовірністю та достатністю. Обґрунтування кожного рішення базується на використанні статистичних, економічних та інших

даних, що утворюють інформаційну базу розробки рішення. Сучасний підхід до підвищення рівня та якості ухвалення управлінських рішень пов'язаний з використанням цифрової інформації [28].

Автоматизація прийняття управлінських рішень включає у собі комплекс заходів, вкладених у розробку та використання програмної платформи, що дозволяє підвищити ефективність діяльності та прийняття рішень з допомогою звільнення від рутинних завдань і більш грамотного використання часу. Таким чином, як один з якісних факторів підвищення ефективності управлінських рішень, автоматизація цього процесу позитивно впливає на зниження витрат на отримання, аналіз та обробку інформації, зменшення ризиків отримання помилкових даних, оптимізацію робочого часу співробітників, прискорення процесів розробки, прийняття та реалізації управлінських

Головним засобом управлінського впливу є ухвалення рішень, які у сукупності визначають результативність управлінського процесу та шляхи досягнення поставленої мети. Рівень ефективності управління та діяльності виконавців також визначається отриманим ефектом від прийнятих у процесі цієї діяльності реалізованих управлінських рішень, вихідними принципами яких мають бути досяжність цілей та наявність реально доступних ресурсів – людських, тимчасових та фінансових, опис послідовності практичної реалізації та контролю виконання. Приєднуючись до думки більшості дослідників стосовно існуючих проблем в оцінці ефективності державного управління, не можна не погодитися з тим, що вибір критеріїв оцінки ефективності, як правило, у край складний через специфіку результатів праці, а також поставлені цілі та завдання.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ****

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

 ***** та знаходиться за
 адресою: *****
 [29].

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).

Інші види діяльності:

- 01.19 – вирощування інших однорічних і дворічних культур;
- 01.24 – вирощування зерняткових і кісточкових фруктів;
- 01.29 – вирощування інших багаторічних культур;
- 01.41 – розведення великої рогатої худоби молочних порід;
- 01.42 – розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів;
- 01.50 – змішане сільське господарство;
- 01.61 – допоміжна діяльність у рослинництві;
- 01.62 – допоміжна діяльність у тваринництві;
- 01.63 – післяурожайна діяльність;
- 01.64 – оброблення насіння для відтворення;
- 10.11 – виробництво м'яса;
- 10.41 – виробництво олії та тваринних жирів;
- 25.93 – виробництво виробів із дроту, ланцюгів і пружин;

- 46.21 – оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- 46.23 – оптова торгівля живими тваринами;
- 46.24 – оптова торгівля шкірсировиною, шкурами та шкірою;
- 46.32 – оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами;
- 46.33 – оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;
- 46.61 – оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням;
- 77.31 – надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування;
- 77.33 – надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів;
- 77.39 – надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.;
- 46.73 – оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;
- 47.30 – роздрібна торгівля пальним;
- 47.52 – роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах;
- 49.41 – вантажний автомобільний транспорт;
- 68.20 – надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- 74.90 – інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.;
- 77.11 – надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів;
- 77.12 – надання в оренду вантажних автомобілів.

Код ЄДРПОУ: *****.

Дата реєстрації: *****.

Розмір статутного капіталу – ***** грн.

***** обробляє понад 6 тисяч гектарів землі у ***** області. Підприємство спеціалізується на вирощуванні, очищенні, зберіганні та реалізації зернових, бобових та олійних культур, таких як пшениця, кукурудза, ріпак та соя. Потужність елеваторів та зерносховищ підприємства становить 20000 тонн. Продукція обов'язково піддається процедурі очищення та сушіння перед тим, як направитися на зберігання. Крім того, **** також виробляє сітку, секції та стовпи для огорож.

Якщо ж говорити конкретно про послуги, тут варто відмітити, що такими є: вирощування та продаж зернових, олійних та зернобобових культур; продаж с/г техніки; доставка зерна.

***** займає провідне місце серед виробників та постачальників метизної продукції в західному регіоні та має цехи для виробництва сітки і облаштовані склади для її зберігання та продажу. Якщо ж говорити про конкретну продукцію, то такою є: сітка ПВХ; сітка стальна; сітка оцинкована; сітка зварна; сітка маньє (шестигранна); сітка просічно-втяжна; сітка тканина; сітка канілірована; сітка шарнірна (вузлова, козачка, лісова); армопояс; дріт ПВХ; дріт оцинкований; дріт стальний; дріт колючий; єгоза; секції для огорожі (оц; оц+фарба; оц+пвх); стовпчики; цвяхи; шпагат; урни; решета (сита) для зерноочисних машин; перфорований лист; металеві меблі.

Підприємство володіє елеваторами та зерносховищами для зберігання олійних, зернових та насінневого матеріалу, загальна потужність яких становить 1085 тис. тонн, а також картоплесховищами об'ємом 146 тис. тонн. Крім того, вони розпоряджаються парком автотранспорту і сільгосптехніки, а також сучасними об'єктами для обробки насіння. Усе це значно підвищує продуктивність підприємства, і зібрані врожаї відзначаються вищими показниками, ніж середні рівні врожайності в Україні. Порівняно з основними конкурентами, ***** демонструє найвищі рівні продажів і прибутковості на гектар.

***** успішно поєднує свій багатий сільськогосподарський досвід із передовими технологічними інноваціями для підтримки якості та забезпечення ефективності своєї діяльності. Інновації та переваги масштабів використовуються на всіх етапах діяльності. Ефективний план посівів, чергування культур на основі наукових досліджень, використання GPS-картування земель із вказівкою історії посівів, якості ґрунту та технології обробітку дозволяють отримувати значні переваги. Специфікації ґрунту, диверсифікація рослин, використання різних видів добрив, а також реакція на ринковий попит і витрати на сировину враховуються в залежності від типу ґрунту, його якості та стану культури. У відповідності до цих умов

***** використовує різні методи обробітку ґрунту, такі як технологія нульового обробітку, мінімального обробітку та традиційного обробітку.

Географія діяльності підприємства охоплює весь Луцький район. Повна вертикальна інтеграція Підприємства гарантує високу якість продукції на кожній стадії виробництва й дозволяє запропонувати найбільш прийнятну ціну. У результаті підприємство контролює повний цикл виробництва й продажу товару, починаючи від закупівель сировини й виробництва готової продукції, закінчуючи реалізацією товарів кінцевому покупцю.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності *****

Найменування показника	Роки			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

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
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
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. Розраховано на основі даних підприємства.

Сьогодні ***** має штат постійних робітників, кількість яких налічує 31 особу. У результаті аналізу даних, 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.

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 %.

За період 2021-2023 рр. дохід підприємства зростає, а разом з ним і чистий прибуток. У 2021 році діяльність підприємства була збитковою.

Основні засоби у ***** використовуються ефективно. У 2021 році було вироблено продукції та надано послуг на суму 2,9 гривні на

кожну використовувану гривню основних засобів. До 2022 року показник зменшився до 1,9 грн.

Ключовим показником, що характеризує ефективність діяльності підприємства, є рентабельність. Рентабельність діяльності ***** є низькою.

Здійснимо оцінку фінансово-майнового стану підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники фінансових результатів ****

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Відносн. відхил.	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
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

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток), тис. грн.	160436	145188	35981	-15248	-109207	-9,50	-75,22

Примітка. Розраховано на основі даних підприємства.

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%. Валовий прибуток у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшився на 20,1%, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. зменшився на 39,4%. Чистий фінансовий результат у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшився на 9,5%, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. – на 75,2%.

Здійснено оцінку показників фінансового стану ***** за 2021 – 2023 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

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

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2021	2022	2023
1	2	3	4	5
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

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
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 підприємства.

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 2023 р. – 0,12.

У 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.

2.2. Аналіз складових прийняття управлінських рішень на *****

Питання складових прийняття управлінських рішень на
*****, варто розглядати через призму організації і регулювання підприємством, а також через призму планування роботи на підприємстві. Самі ці аспекти є системоутворюючими прийняття управлінських рішень.

Регулювання полягає у неперервному узгодженні різноманітних процесів управління та дій виконавців у просторі та часі для досягнення конкретної мети. Основне призначення цього процесу – відновлення порядку в системі в умовах постійних змін на новому рівні.

Організаційна система управління організації та її структура тісно взаємопов'язані. Структура організації має відповідати стратегічним планам

підприємства та цільовим орієнтирам концепції її управління. Як показує практика, управлінські рішення можуть розроблятися з ініціативи керівників як стратегічного, так і тактичного рівня [30].

Всього у ***** 31 співробітників, з яких 8 працівників входять до складу адміністративного блоку і 23 працівника до виробничого блоку. Набір персоналу переважно здійснюється в с. ***** та ***** районі.

Організаційна структура **** представлена на рис. 2.1.

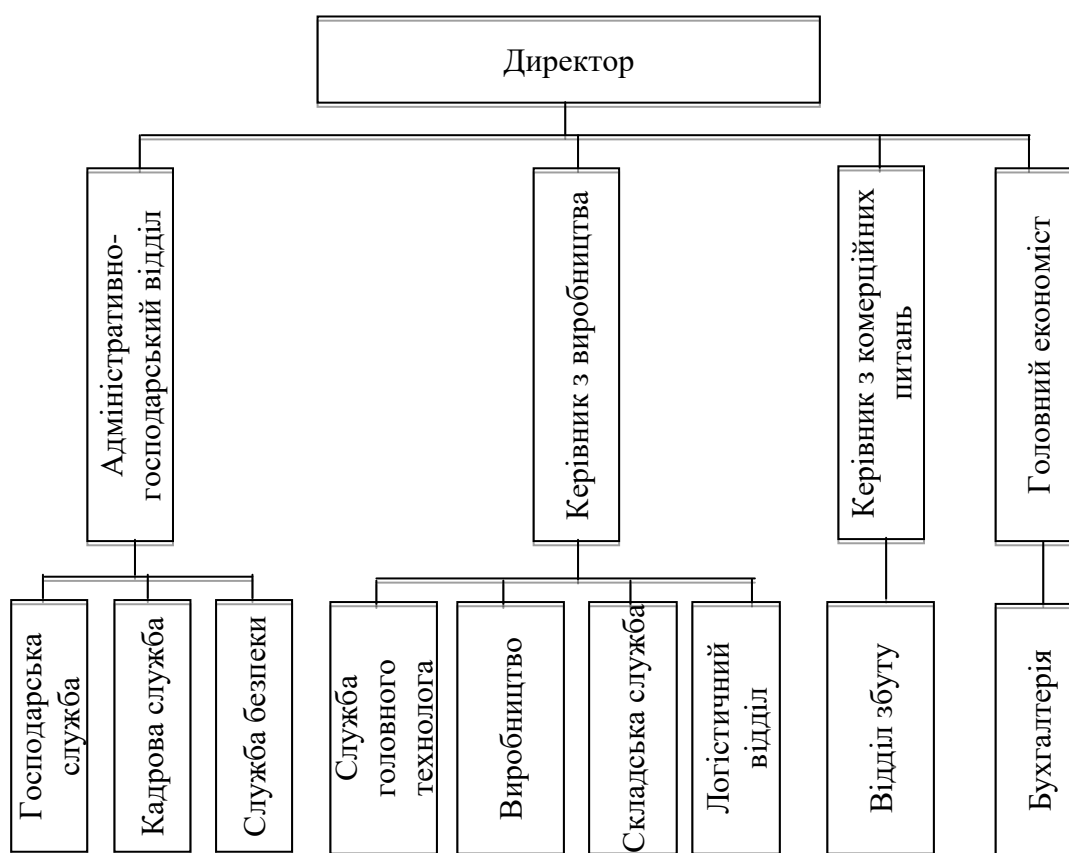


Рис. 2.1. Організаційна структура ****

Примітка. Побудовано автором.

Основними підрозділами в адміністративному блоку є адміністративно-господарський відділ (з 4 співробітників), відділ збуту (з 2 особами, включаючи менеджера комерційної служби та збуту, а також комерційного керівника), і фінансовий відділ (з бухгалтером і головним економістом).

Виробничий блок включає службу головного технолога, логістичний відділ, складську службу та пряме виробництво.

Відділ адміністративно-господарського обслуговування відповідає за господарське обслуговування навчального процесу, за підтримання належного санітарного та гігієнічного стану підприємства, його безпеку та забезпечує пошук кваліфікаційних робітників.

Керівник з виробництва планує та формує виробничу стратегію підприємства, визначає основні виробничі завдання та слідкує за їхнім виконанням.

Керівник з комерційних питань цілісно координує продажі, закупівлі, логістику та маркетинг підприємства.

Головний економіст розробляє плани для збільшення продуктивності, ефективності, покращення якості продукції, зниження собівартості, підвищення продуктивності праці.

Під час прийняття управлінських рішень, які визначають ефективність роботи підприємства та умови праці для колективу, на нарадах беруть участь керівники середнього рівня та інші відповідальні особи. Під час цих нарад керівник підприємства дозволяє кожному учаснику висловити свою думку усно, і при необхідності ухвалені рішення фіксуються у електронному або письмовому форматі за допомогою протоколу, де вказані терміни та відповідальні виконавці. Під час формулювання рішень аналізуються наявні проблеми, що виникли в процесі роботи, та визначаються їх причини. За участю всіх учасників розглядаються кілька можливих варіантів рішень, враховуючи всі обмеження і аналізуючи позитивні та негативні наслідки. Обирається рішення, яке має найбільший комерційний або соціальний вигляд для більшості колективу підприємства.

Серед переваг організаційної структури управління *****
можна визначити наступне:

- звільнення лінійних керівників від рішення багатьох питань, пов'язаних із фінансовим плануванням, матеріально-технічним забезпеченням та іншими аспектами. Лінійний керівник виконує роль координатора, що усуває суперечності в рішеннях та розпорядженнях;

- лінійний керівник є єдиним керівником для кожного працівника, що призводить до сильнішої мотивації та відсутності можливості ухилятися від виконання своїх обов'язків.

До негативних факторів можна віднести відсутність корпоративного кодексу і єдиного регламенту поведінки співробітників підприємства.

Взаємодія з персоналом ґрунтується на основі Положення про регулюючі документи у сфері кадрового забезпечення ***** . Всі нормативи та документи, що стосуються управління персоналом в***** , розроблені відповідно до цього Положення і обов'язкові для дотримання.

Як правило, ухвалені рішення затверджуються наказом. Керівник інформує кожного зі своїх підлеглих про прийняте рішення, при необхідності підписуючи особисто. Керівники структурних підрозділів призначають відповідальних осіб за виконання цього рішення, контролюючи його правильність та своєчасність.

Місією ***** є забезпечення якісної сільськогосподарської продукції для задоволення продовольчих потреб Волинської області за конкурентоспроможними цінами та отримання прибутку, який гарантує розширене відтворення підприємства.

На сьогоднішній день **** надає послуги:

- вирощування та продажу зернових, олійних та зернобобових культур;
- продажу с/г техніки;
- доставки зерна.

Цілі ****:

- 1) збільшити ринки збуту;

- 2) збільшити прибуток;
- 3) підвищити продуктивність праці;
- 4) підвищити якість продукції;
- 5) підвищити кваліфікацію персоналу.

Завдання **** :

- випуск нових видів продукції та їх реалізація;
- освоєння нових територій для вирощування культур;
- створення оптимальної системи стимулювання праці;
- створення сприятливих умов праці відповідно до вимог техніки безпеки;
- постійна амортизація обладнання.

Важливим елементом діяльності *****
 ***** є поточне планування основних показників його діяльності. Варто зазначити, що ***** не займається довгостроковим (стратегічним) плануванням. Як правило, підприємство складає лише короткострокові (до 1 року) плани за основними напрямками його діяльності.

Впровадження функції планування в ***** передбачає розробку системи поточних планів і оперативних бюджетів для окремих напрямів діяльності, різних структурних підрозділів та підприємства в цілому.

Можна виділити наступні основні завдання оперативного планування в *****:

- забезпечення основної діяльності необхідними ресурсами. При цьому величезне значення мають джерела фінансування, їх формування та використання;
- захист інтересів засновників;
- виконання зобов'язань перед бюджетом, фондами, банками та іншими кредиторами;

- виявлення резервів та мобілізація ресурсів для ефективного використання прибутку та інших доходів, включаючи позареалізаційні;
- забезпечення ефективності та результативності фінансово-господарської діяльності, а також ефективного управління активами та пасивами;
- контролінг за фінансовим станом, платоспроможністю і кредитоспроможністю організації.

Для поліпшення свого становища у галузі ***** планує найближчим часом вжити таких заходів:

- нарощення обсягів виробництва;
- збільшення асортиментної матриці;
- зміна фінансової політики організації.

З метою досягнення планованих показників фінансово-економічної ***** передбачає збільшити виручку від продажу зернових, олійних, бобових культур.

2.3. Оцінювання ефективності прийняття управлінських рішень на *****

Рішення, що приймаються в управлінні, діють як інструмент для контролю над управлінською системою, сприяють досягненню мети. Розвиток підприємства прямо залежить від якості прийнятих рішень та їх впровадження. Згідно з управлінською практикою, реалізується трохи більше 30% управлінських рішень, а лише 5% з них є дієвими, тобто дають очікуваний результат.

Атестація спочатку має визначити результат, аналізуючи усі управлінські рішення, що були прийняті та втілені, визначаючи помилки та їх вплив на остаточний результат і підвищення ефективності бізнесу.

Загалом, для досягнення стратегічних цілей та зниження ризиків у бізнесі ***** керівникам важливо розуміти, які управлінські рішення та їх впровадження найбільше впливають на прибутковість. Це передбачає оптимізацію цих процесів та оцінку їх якості.

Визначення найбільш об'єктивного способу оцінки якості прийняття та втілення управлінських рішень у підприємстві - завдання складне. Але, враховуючи наукові дослідження провідних фахівців, пропонуємо конкретний метод діагностики. За допомогою показників розраховується якість прийняття/впровадження управлінських рішень у ***** на основі встановлених показників.

Методологія оцінки рівня якості прийняття та реалізації рішень розглядає індекси та інтегрований індекс, щоб встановити їх близькість до одиниці. Якщо ці показники знаходяться в межах:

- 0,0 до 0,24 – рівень у підприємства незадовільний;
- 0,25 до 0,49 – вважається задовільним;
- 0,50 до 0,74 – достатній;
- 0,75 до 1 – високий.

Цей підхід дозволяє оцінити ефективність процесу ухвалення та реалізації управлінських рішень на підприємстві ***** з метою визначення можливостей для їх покращення. Оцінка проводиться на основі даних за 2021-2022 роки, враховуючи інформацію, представлену у таблиці 2.4. Протягом аналізованого періоду спостерігалось збільшення кількості ухвалених управлінських рішень. Значна частина з них (78,05% у 2021 році та 68,18% у 2022 році) має високі стандарти якості. Однак серед них виявлено як бюрократичні (28,13% та 46,64% відповідно), так і розпливчасті (38,4% та 31,8%) ухвалені рішення. Варіативні альтернативи завжди були доступні, але кількість джерел інформації, що використовувалися для ухвалення управлінських рішень протягом цього періоду, була обмеженою.

Обсяги витрат підприємства на управлінські рішення зросли на 8,36%, а фінансові витрати збільшилися на 13,55% за період аналізу. Час, витрачений на ухвалення управлінських рішень, зріс на 1 годину.

Таблиця 2.4

Вихідні дані для аналізу процесів прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві у 2021-2022 р.р.

Показники	2021	2022	Відхилення	
			+/-	%
1	2	3	4	5
Процес прийняття управлінських рішень				
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	00,00
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.	33	31	-2	-4,88
Процес реалізації управлінських рішень				
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

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5
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 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

Примітка. Побудовано автором.

Протягом вивченого періоду в процес ухвалення управлінських рішень було залучено 8 співробітників підприємства (19,5% і 20,5% відповідно).

Розрахунки свідчать, що на підприємстві переважна більшість управлінських рішень були прийняті з високими стандартами якості. Проте щорічне підвищення рівня їхньої чіткості потребує від керівників додаткових ресурсів (інформаційних, людських, матеріальних, фінансових тощо).

Ми пропонуємо такі можливі шляхи удосконалення ефективності прийняття управлінських рішень на підприємстві:

1) збір та аналіз інформації: систематичний та вичерпний збір релевантної інформації з використанням сучасних технологій для аналізу та обробки даних;

2) залучення команди: співпраця з командою для збору різноманітних перспектив, підтримка відкритого обміну ідеями та думками;

3) проведення аналізу ризиків: оцінка можливих ризиків та їх вплив на прийняття рішень;

4) підтримка інновацій: сприяння впровадженню нових ідей та технологій, як спосіб покращення ефективності;

5) взаємодія з клієнтами та споживачами: залучення відгуків та думок клієнтів при прийнятті важливих рішень;

6) вдосконалення комунікацій: забезпечення ефективної комунікації всередині команди та між відділами.

Впровадження цих рекомендацій допоможе оптимізувати процес прийняття управлінських рішень та покращити ефективність підприємства.

Для вдосконалювання ефективності прийняття рішень потрібно:

1) розширювати фінансову незалежність підприємств і збільшувати їхню відповідальність за досягнуті результати перед суспільством і споживачами;

2) збільшувати інтерес до економічних аспектів у виробництві конкурентоспроможної продукції та її реалізації як внутрішньо, так і за межами країни;

3) планувати зв'язок між загальними доходами колективу та результативністю його діяльності;

4) розширювати соціальні пільги та зарплатні ставки, використовуючи кошти, зароблені колективом.

Наведемо перелік комплексу заходів щодо вдосконалення системи прийняття управлінських рішень (таблиця 2.5)

Таблиця 2.5

Комплекс заходів щодо вдосконалення ефективності прийняття управлінських рішень

Назва заходів	Методи здійснення заходів	Цілі, що досягаються	Показники ефективності, що характеризують результат
1	2	3	4
Удосконалення принципів та методів управління	Відбувається оптимізація балансу між централізацією та децентралізацією в управлінні.	Зміцнюється програмоване управління компанією.	Проводиться активне зміцнення ефективності взаємодії між підрозділами.

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4
Розроблення системи економічних важелів	Використання планування й прогнозування, заснованого на довгостроковій економічній політиці.	Приділення великого значення аналізу діяльності з метою поліпшення обліку і звітності за допомогою застосування технічних засобів.	Розроблення ефективної стратегії у сфері трудових відносин.
Розробка методів впливу на об'єкт управління.	Покращення взаємодії між підрозділами шляхом виділення проектних груп у самостійні підрозділи або створення нових підрозділів на їхній основі.	Досягнення оптимального розподілу повноважень і відповідальності шляхом реорганізації внутрішніх структур.	Зростання кількості проміжних управлінських ланок у структурі управління - створення спеціалізованих підрозділів.
Узгодженість колективних інтересів.	Розробка чітких критеріїв, форм і систем оплати праці.	Забезпечення злагодженості особистих і колективних інтересів.	Поліпшення виробничого процесу.
Застосування адміністративних методів управління для здійснення змін.	Дії керівництва щодо організаційного розпорядку та методи відбору персоналу.	Створення маркетингової служби та підвищення гнучкості поведінки на ринку.	Підвищення продуктивності праці, розширення областей діяльності та збільшення обсягів реалізації товарів.

Примітка. Побудовано автором.

Протягом року в ***** були досягнуті певні цілі, але інші були сформульовані й реалізовані. Проте в процесі втілення виникли конфлікти: деякі рішення суперечили положенням, стратегіям та внутрішнім стандартам підприємства. Однак слабким моментом у процесі втілення управлінських рішень на підприємстві було те, що деякі з них не були взагалі реалізовані або відкладені з різних причин, таких як відмова від процесу впровадження, початок робіт занадто рано, затримки або незавершення процесу втілення. Однак понад 98% ухвалених рішень відповідали екологічним тенденціям, що робить їх актуальними.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Управлінське рішення є важливою складовою діяльності керівника, і воно приводиться в дію в різних сферах суспільства та на всіх рівнях управління. Процес вироблення, ухвалення, організації виконання та реалізації управлінського рішення відображає сутність та зміст управління. У роботі було визначено особливості управлінських рішень та встановлено, що воно виступає механізмом делегування повноважень суб'єктам управління для направлення спільної діяльності людей на вирішення спільних соціальних проблем.

Проблема прийняття рішень є центральною в сучасному управлінні, оскільки цей процес безпосередньо впливає на ефективність функціонування керованої системи. Нами було встановлено, що управлінські рішення менеджерів охоплюють різні аспекти господарської та управлінської діяльності, спрямовуючи організацію до виконання стратегічних та тактичних завдань за допомогою інформаційних та цифрових технологій. Для цього використовуються інформаційні системи та штучний інтелект, які покращують управління інформацією, аналіз даних та взаємодію з користувачами. Також визначено, що планування відіграє ключову роль у координації діяльності фірми, об'єднуючи інтереси та цілі на різних рівнях управління. Правила прийняття рішень зазвичай розробляються підприємствами самостійно і визначають необхідні кроки для реалізації прийнятих рішень у конкретних ситуаціях. Також у роботі було описано компоненти технології управління та етапи процесу прийняття рішень.

Ефективність управлінських рішень визначається якістю досягнення поставлених цілей, що залежить від витрачених тимчасових, людських, фінансових та інших ресурсів. На нашу думку, з фінансової точки зору, більшість управлінських рішень має інвестиційну складову, що ускладнює їх формальний аналітичний аналіз. Коректна модель оцінювання набуває

важливого значення при переході від економічного аналізу окремих рішень до систематичної оцінки результатів на всіх рівнях управлінської ієрархії в рамках ціннісно-орієнтованої системи управління. Нами було встановлено, що ефективність управлінської діяльності залежить від досягнення цілей і пов'язана з організаційними, економічними, соціальними та іншими факторами. Автоматизація управлінських рішень через програмні платформи підвищує ефективність, звільняючи від рутинних завдань і оптимізуючи використання часу. Ухвалення рішень є головним засобом управлінського впливу, що визначає результативність управлінського процесу і шляхи досягнення цілей.

***** , засноване
 ***** , розташоване в
 ***** , обробляє понад 6 тисяч гектарів землі. Підприємство спеціалізується на вирощуванні, очищенні, зберіганні та реалізації зернових, бобових та олійних культур, таких як пшениця, кукурудза, ріпак та соя, маючи елеватори та зерносклади місткістю 20 тисяч тонн. Вся продукція проходить обов'язкове очищення та сушіння перед зберіганням. Крім того, підприємство виробляє сітки, секції та стовпи для огорож. ***** поєднує багатий сільськогосподарський досвід з передовими технологіями, що дозволяє підтримувати високу якість продукції та ефективність діяльності, використовуючи інновації на всіх етапах виробництва.

Нами було проведено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ***** показників фінансових результатів та фінансового стану.

Було встановлено, що ефективність прийняття управлінських рішень на ***** залежить від організації, регулювання та планування діяльності підприємства. Основні управлінські рішення приймаються за участі керівників середнього рівня та відповідальних осіб, що впливає на ефективність роботи та умови праці колективу, який складається з 31 співробітника. Підприємство зосереджене на поточному плануванні

основних показників діяльності, обмежуючись короткостроковими планами до одного року і не займається довгостроковим стратегічним плануванням.

Управлінські рішення на підприємстві діють як інструмент контролю та сприяють досягненню поставлених цілей, що впливає на розвиток підприємства. Проведений аналіз показав збільшення кількості прийнятих управлінських рішень протягом аналізованого періоду, причому значна частина з них відповідала високим стандартам якості (78,05% у 2021 році та 68,18% у 2022 році). Водночас, виявлено бюрократичні (28,13% та 46,64% відповідно) та розпливчасті (38,4% та 31,8%) рішення. Хоча варіативні альтернативи завжди були доступні, кількість інформаційних джерел для ухвалення рішень залишалася обмеженою. Зросли витрати на управлінські рішення на 8,36% і фінансові витрати на 13,55%. Час, витрачений на прийняття рішень, збільшився на 1 годину. Процес ухвалення управлінських рішень включав 8 співробітників (19,5% у 2021 році та 20,5% у 2022 році). Загалом, більшість управлінських рішень були прийняті з високими стандартами якості, але підвищення їхньої чіткості вимагає від керівників додаткових ресурсів.

Протягом року в ***** були досягнуті певні цілі, але інші були сформульовані й реалізовані. Проте в процесі втілення виникли конфлікти: деякі рішення суперечили положенням, стратегіям та внутрішнім стандартам підприємства. Однак слабким моментом у процесі втілення управлінських рішень на підприємстві було те, що деякі з них не були взагалі реалізовані або відкладені з різних причин, таких як відмова від процесу впровадження, початок робіт занадто рано, затримки або незавершення процесу втілення. Однак понад 98% ухвалених рішень відповідали екологічним тенденціям, що робить їх актуальними.

Прийняття управлінських рішень на ***** може стикатися з різними проблемами. Розглянемо їх детальніше:

1) недостатність інформації: відсутність необхідних даних або їх неточність, застаріла або неповна інформація, що ускладнює прийняття обґрунтованих рішень;

2) неправильна інтерпретація даних: помилки в аналізі та інтерпретації даних можуть призвести до неправильних висновків, що спричинені використанням недостовірних джерел інформації;

3) складність передбачення майбутнього: невизначеність і ризику, пов'язані з ринковими змінами, економічною ситуацією, конкурентами тощо; труднощі в прогнозуванні наслідків рішень у довгостроковій перспективі;

4) людський фактор: особисті упередження та конфлікти інтересів серед менеджерів; недостатній рівень компетентності або досвіду управлінців; психологічні бар'єри, такі як страх перед змінами або ризиком;

5) організаційні проблеми: недосконала організаційна структура, яка ускладнює процес прийняття рішень; відсутність належної комунікації та координації між відділами; бюрократія і тривалі процедури затвердження рішень;

6) етичні та соціальні аспекти: прийняття рішень, що можуть суперечити етичним нормам або викликати негативну реакцію суспільства; соціальна відповідальність і вплив рішень на місцеву спільноту та навколишнє середовище;

7) технічні проблеми: невідповідність інформаційних систем і технологій потребам підприємства; проблеми з кібербезпекою та захистом даних.

Ми пропонуємо такі можливі шляхи удосконалення ефективності прийняття управлінських рішень на підприємстві:

1) збір та аналіз інформації: систематичний та вичерпний збір релевантної інформації з використанням сучасних технологій для аналізу та обробки даних;

2) залучення команди: співпраця з командою для збору різноманітних перспектив, підтримка відкритого обміну ідеями та думками;

3) проведення аналізу ризиків: оцінка можливих ризиків та їх вплив на прийняття рішень;

4) підтримка інновацій: сприяння впровадженню нових ідей та технологій, як спосіб покращення ефективності;

5) взаємодія з клієнтами та споживачами: залучення відгуків та думок клієнтів при прийнятті важливих рішень;

6) вдосконалення комунікацій: забезпечення ефективної комунікації всередині команди та між відділами.

Впровадження цих рекомендацій допоможе оптимізувати процес прийняття управлінських рішень та покращити ефективність підприємства.

Для вдосконалювання ефективності прийняття рішень потрібно:

1) розширювати фінансову незалежність підприємств і збільшувати їхню відповідальність за досягнуті результати перед суспільством і споживачами;

2) збільшувати інтерес до економічних аспектів у виробництві конкурентоспроможної продукції та її реалізації як внутрішньо, так і за межами країни;

3) планувати зв'язок між загальними доходами колективу та результативністю його діяльності;

4) розширювати соціальні пільги та зарплатні ставки, використовуючи кошти, зароблені колективом.

Наведемо перелік комплексу заходів щодо вдосконалення системи прийняття управлінських рішень:

1) удосконалення принципів та методів управління – відбувається оптимізація балансу між централізацією та децентралізацією в управлінні, зміцнюється програмоване управління підприємством, проводиться активне зміцнення ефективності взаємодії між підрозділами;

2) розроблення системи економічних важелів – використання планування й прогнозування, заснованого на довгостроковій економічній політиці; приділення великого значення аналізу діяльності з метою

поліпшення обліку і звітності за допомогою застосування технічних засобів; розроблення ефективної стратегії у сфері трудових відносин;

3) розробка методів впливу на об'єкт управління – покращення взаємодії між підрозділами шляхом виділення проектних груп у самостійні підрозділи або створення нових підрозділів на їхній основі; досягнення оптимального розподілу повноважень і відповідальності шляхом реорганізації внутрішніх структур; Зростання кількості проміжних управлінських ланок у структурі управління – створення спеціалізованих підрозділів;

4) узгодженість колективних інтересів – розробка чітких критеріїв, форм і систем оплати праці; забезпечення злагодженості особистих і колективних інтересів; поліпшення виробничого процесу;

5) застосування адміністративних методів управління для здійснення змін – дії керівництва щодо організаційного розпорядку та методи відбору персоналу; створення маркетингової служби та підвищення гнучкості поведінки на ринку; підвищення продуктивності праці, розширення областей діяльності та збільшення обсягів реалізації товарів.

Впровадження цих заходів дозволить підвищити якість управлінських рішень завдяки більш обґрунтованим та інформованим діям на основі достовірних даних, зменшити ймовірність помилок, покращити ефективність організації через оптимізацію процедур і скорочення бюрократії, а також сприятиме кращій комунікації та координації між відділами. Це також допоможе подолати людський фактор, культурні бар'єри, забезпечити відповідність етичним нормам та підвищити загальну адаптивність підприємства до змін та інновацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова Л. М. Оцінювання ефективності управлінських рішень. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. Харків: ХНАДУ, 2018. Вип. 23. С. 50–59.
2. Волобуєв М. О. Обґрунтування технології прийняття управлінських рішень. *Управління розвитком*. 2013. № 1(141). С. 72–73.
3. Карпов В. А., Улибіна В. А. Проектний аналіз: конспект лекцій та практичні завдання. Одеса, 2005. 151 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. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Дніпро: *Університет митної справи та фінансів*, 2020. 276 с.
6. Лепейко Т. І. Менеджмент: навч. посіб. Х.: ХНЕУ, 2010. 204 с.
7. Мала Н. Т., Проник І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. Вип. 20. С. 345-351.
8. Овдіюк О. М., Левківська Л. М. Методологічні основи управлінських рішень як інструмент ефективного управління підприємствами. *Економіка АПК*. 2020. № 1. С. 75-81.
9. 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.
10. Кондратенко Н.О., Новікова М.М., Гнатенко М.К. Поліпшення якості прийняття управлінських рішень в організації. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. 2018. Вип. 51. С. 55-62.

11. Задкова О.В. Прийняття управлінських рішень в авіакомпанії. навч. посіб. / Кропивницький: ЛА НАУ, 2023. 160 с.
12. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
13. Шегда А. В. Менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2004. 687 с.
14. Хмурова В. В. Формування методичного підходу оцінки економічної стійкості підприємства легкої промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 4. Т. 1. С. 34-38.
15. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку : практ. посіб. Київ, 2012. 86 с.
16. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Менеджмент: навч. посіб.: *Національний гірничий університет*, 2012. 381 с.
17. Матвієнко Р. О. Прийняття управлінських рішень на основі даних аналізу фінансового стану господарюючого суб'єкта. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 189-193.
18. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
19. Тузюк О. В. Організаційна культура сільськогосподарських підприємств та їх адаптація до зовнішнього середовища. Зб. наук. пр. Уманського НУС. 2008. № 69. Ч. 2. С. 100–107.
20. Шульженко І.В., Тупкало Б.М. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень у підприємстві. *Економічний форум*. 2018. № 4. С. 233-238.
21. Московчук Р. М., Хомюк Н. Л. Теоретико-методичні основи аналізу складових та оцінки ефективності прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* 15 листопада 2023 р. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2023. С. 228–230.

22. Жовковська Т.Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 19. С. 146–151.

23. Яковенко В. Менеджмент і маркетинг. Київ: Вид-во Європейського ун-ту, 2016. 143 с.

24. Балабанюк Ж. М. Методичні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень з руху персоналу організації. *Економіка та держава*. 2011. № 9. С. 42-45

25. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.

26. Методи прийняття управлінських рішень: конспект лекцій з навчальної дисципліни. Дніпро: *Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ*, 2019. 67 с.

27. Волкова Н. А. Сучасні проблеми розвитку економічного аналізу як інструменту ефективності діяльності. Одеса, 2012. 292 с.

28. Боровик М. В. Управлінські рішення: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 81 с.

29. ****

30. Семенова К. Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. Одеса, 2013. 194 с.

ДОДАТКИ