

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: «Удосконалення технології прийняття управлінських рішень в
аграрному підприємстві»**

Виконала:

Шоломинська Ольга Володимирівна
студентка спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Керівник:

Хромушина Людмила Анатоліївна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Дудченко Вікторія Юріївна
д.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародних економічних
відносин ННІ Бізнесу, економіки та менеджменту СумДУ

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь «Магістр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую:

Завідувач кафедри

А.І. Орехова

«_____»

2022 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТКИ

Шоломинської Ольги Володимирівни

- 1. Тема роботи:** Удосконалення технології прийняття управлінських рішень в аграрному підприємстві
- 2. База практичного дослідження:** ТОВ «НИВА 2015» Недригайлівського району Сумської області
керівник роботи Хромушина Людмила Анатоліївна, к.е.н., доцент
затверджена наказом по університету від 27.09. 2023 р. № 2868-н
- 3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)** «___» _____ 2023 р.
- 4. Вихідні дані до проекту (роботи):** науково-методична та фахова література з теми дослідження, матеріали всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференцій, інформація з відкритих джерел, звітність підприємства та власні дослідження.
- 5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**
 - узагальнити теоретико-методичні основи сучасних технологій прийняття управлінських рішень;
 - провести аналіз діючої технології прийняття управлінських рішень у ТОВ «НИВА 2015»;
 - визначити напрями удосконалення технології прийняття управлінських рішень у ТОВ «НИВА 2015».

6. Дата видачі завдання:

«19» вересня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2022 р.	Виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень – грудень 2022 р.	Виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2023 р.	Виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	серпень – вересень 2023 р.	Виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	жовтень 2023 р.	Виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	листопад 2023 р.	Виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	24 листопада 2023 р.	Виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	30 листопада – 02 грудня 2023 р.	Виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	30 листопада – 07 грудня 2023 р.	Виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	02 грудня – 04 грудня 2023 р.	Виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	11 грудня 2023 р.	Виконано

Студентка

_____ (підпис)

О.В. Шоломинська

Керівник роботи

_____ (підпис)

Л.А. Хромушина

Перевірку на автентичність проведено

_____ (підпис)

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

_____ (підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Шоломинська О. В. Удосконалення технології прийняття управлінських рішень в аграрному підприємстві.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми – 2023 р. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи сучасних технологій прийняття управлінських рішень: розглянуто сутність поняття «управлінське рішення» та роль управлінських рішень в діяльності менеджера; досліджено сучасні методичні управлінські підходи до застосування технологій прийняття управлінських рішень.

Проведений аналіз технології прийняття управлінських рішень в ТОВ «НИВА 2015». У процесі аналізу досліджено організаційні та економічні аспекти діяльності аграрного підприємства. Проаналізовано в динаміці основні виробничо-економічні показники. Проаналізовано рівень використання трудових ресурсів, основних та оборотних засобів. Визначено та проаналізовано основні показники фінансового стану підприємства: ліквідності активів та фінансової стійкості. Визначено рівень дотримання підприємством «золотого правила фінансування». Досліджено практичні аспекти технології прийняття управлінських рішень в аграрному підприємстві: акцентовано увагу на суб'єктах прийняття управлінських рішень, методах їх розробки та прийняття. Проведено оцінку результативності технології прийняття управлінських рішень. Наведено приклад прийнятого управлінського рішення про придбання сільськогосподарського обладнання. Проаналізований процес організації підготовки та прийняття управлінських рішень в аграрному підприємстві.

Визначено напрями удосконалення технології прийняття управлінських рішень в аграрному підприємстві. Запропоновано у процесі прийняття управлінських рішень керівництвом враховувати потенційні ризики. Акцентовано увагу на необхідності ідентифікації ризиків, оцінки їх потенційного впливу на виконання управлінського рішення та застосування методів управління ризиками. Автор звертає увагу на необхідність використання інформаційних технологій у процесі підготовки та прийняття управлінських рішень, підвищення рівня володіння сучасними ІТ персоналом підприємства. Автором запропоновано застосовувати інструмент бенчмаркінгу та відповідний алгоритм дій для менеджменту з метою удосконалення технології прийняття управлінських рішень в аграрному підприємстві. При цьому запропоновані можливі варіанти формування системи показників КРІ.

Ключові слова: управління, управлінське рішення, управлінські технології, прийняття рішень, аграрне підприємство.

SUMMARY

Sholomynska O. V. Improving the technology for making managerial decision making in an agricultural enterprise.

Qualification work on specialty 073 «Management», SNAU, Sumy - 2023 - Manuscript.

The qualification work examines the theoretical and methodological foundations of modern technologies for making management decisions: the essence of the concept of "management decision" and the role of management decisions in the activities of a manager are considered; modern methodological management approaches to the application of management decision-making technologies are investigated.

The article analyses the technology of managerial decision-making in LLC "NYVA 2015". In the course of the analysis, the organisational and economic aspects of the agricultural enterprise were studied. The main production and economic indicators are analysed in dynamics. The level of use of labour resources, fixed and current assets is analysed. The main indicators of the financial condition of the enterprise are determined and analysed: liquidity of assets and financial stability. The level of compliance with the "golden rule of financing" by the enterprise is determined. The practical aspects of the technology of managerial decision-making in an agricultural enterprise are studied: attention is focused on the subjects of managerial decision-making, methods of their development and adoption. The efficiency of the technology of managerial decision-making is evaluated. An example of a managerial decision on the purchase of agricultural equipment is provided. The process of organisation of preparation and adoption of managerial decisions in an agricultural enterprise is analysed.

Directions for improving the technology of managerial decision-making in an agrarian enterprise have been identified. It is proposed to take into account potential risks in the process of management decision-making. Attention is focused on the need to identify risks, assess their potential impact on the implementation of management decisions and apply risk management methods. The author draws attention to the need to use information technology in the process of preparation and adoption of management decisions, to increase the level of modern IT skills of the enterprise's personnel. The author proposes to use a benchmarking tool and an appropriate algorithm of actions for management in order to improve the technology of making managerial decisions in an agricultural enterprise. At the same time, possible options for forming a system of KPI indicators are proposed.

Keywords: management, management decision, management technologies, decision-making, agricultural enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи сучасних технологій прийняття управлінських рішень	8
РОЗДІЛ 2 Аналіз технології прийняття управлінських рішень у ТОВ «НИВА 2015»	18
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «НИВА 2015»	18
2.2 Характеристика технології прийняття управлінських рішень у ТОВ «НИВА 2015»	29
2.3 Аналіз організації процесу підготовки та прийняття управлінських рішень у ТОВ «НИВА 2015»	33
РОЗДІЛ 3 Напрями удосконалення технології прийняття управлінських рішень у ТОВ «НИВА 2015»	39
3.1 Врахування ризиків у процесі прийняття управлінського рішення у ТОВ «НИВА 2015»	39
3.2 Використання інформаційних технологій при підготовці та прийнятті управлінського рішення у ТОВ «НИВА 2015»	47
3.3 Впровадження в технологію прийняття управлінського рішення у ТОВ «НИВА 2015» бенчмаркінгу	52
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	67
Додаток А. Статут ТОВ «НИВА 2015»	
Додаток Б Штатний розпис ТОВ «НИВА 2015»	
Додаток В Статистична звітність ТОВ «НИВА 2015»	
Додаток Г Наукові публікації	

ВСТУП

Актуальність теми. Менеджмент організацій тісно пов'язаний із розробкою, прийняттям та реалізацією управлінських рішень, які є інструментом управлінської діяльності. Обґрунтованість та своєчасність управлінських рішень визначають поточну та перспективну конкурентоспроможність організації, ефективність та результативність її діяльності. Суб'єкти прийняття управлінських рішень в умовах змін зовнішнього середовища та невизначеності повинні розробляти сценарії розвитку подій та альтернативи управлінських рішень з урахуванням можливостей та обмежень, використовуючи сучасні технології прийняття рішень. Це зумовлює актуальність та практичну значимість теми кваліфікаційної роботи.

Стан вивчення проблеми. Теоретико-методичні та практичні аспекти прийняття управлінських рішень в організаціях досліджували значна кількість науковців: Батюк Б. [3], Горик-Чубатюк О. [6], Лисенко В. [11], Малюкіна А. [13], Никитюк Н. [15], Овдіюк О. [16], Сокурєнко І. [19], Черначук Ю. [6], Шаповал О. [24], Штих Є. [27], Шульженко І. [27] та ін. Віддаючи належне існуючим теоретико-методичним положенням у сфері прийняття управлінських рішень в організаціях, на сьогодні дослідження питань обґрунтування, вибору та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та змін зовнішнього середовища потребують подальших досліджень.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана згідно з планом науково-дослідних робіт кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету за темою: «Розвиток менеджменту у контексті міжнародних інтеграційних процесів» (державний реєстраційний номер 0119U102483). У рамках зазначеної науково-дослідної теми здобувачем вищої освіти виконане теоретичне обґрунтування та практичне опрацювання напрямів удосконалення технології прийняття управлінських рішень в аграрному підприємстві.

Метою дослідження є визначення напрямів удосконалення технології прийняття управлінських рішень в аграрному підприємстві.

Для досягнення мети були поставлені такі **завдання**:

- узагальнити теоретико-методичні основи сучасних технологій прийняття управлінських рішень;
- провести аналіз діючої технології прийняття управлінських рішень у ТОВ «НИВА 2015»;
- визначити напрями удосконалення технології прийняття управлінських рішень у ТОВ «НИВА 2015».

Об'єктом дослідження є процес технології прийняття управлінських рішень в аграрному підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів технологій прийняття управлінських рішень в аграрному підприємстві.

Елементами наукової новизни отриманих результатів дослідження є обґрунтування пропозицій та рекомендацій по удосконаленню технології прийняття управлінських рішень, що передбачає врахування загроз потенційних ризиків прийняття варіанту управлінського рішення та здійснення управлінського впливу на ризики; застосування сучасних інформаційних технологій для підготовки та прийняття ефективних управлінських рішень; застосування інструментарію бенчмаркінгу для вибору оптимального варіанту управлінського рішення.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють вдосконалити технологію і процес прийняття управлінських рішень у ТОВ «НИВА 2015». Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані у ТОВ «НИВА 2015». Результати проведеного дослідження можуть використовуватися викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, практики прийняття управлінських рішень; абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення та формування висновків), розрахунково-конструктивний та графічний методи.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи є науково-методична та фахова література з теми дослідження, матеріали всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференцій, інформація з відкритих джерел, звітність підприємства та власні дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи, публікації. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях:

1. Шоломинська О.В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, ризику та диджиталізації економіки. *Сучасні тенденції розвитку науки, освіти, технологій та суспільства*: збірник тез доповідей міжн. наук.-практ. конф. (Полтава, 12 вересня 2023 р.): у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2023. Ч. 2. С. 42–43.

2. Шоломинська О.В. Удосконалення технологій прийняття управлінських рішень в аграрному підприємстві. *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*: тези доп. IX Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяч. 72-ій річниці від дня народження д.е.н., професора П.С. Березівського. Львів, 2023. 191–193 с.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 34 найменувань. Основний текст викладений на 61 сторінці комп'ютерного тексту, робота містить 15 таблиць, 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Процес прийняття управлінських рішень в менеджменті та, безпосередньо, управлінське рішення, як результат цього процесу, мають значний вплив на результативність та ефективність функціонування підприємств, організацій та бізнесу. Загальновизнано, що управлінське рішення є інструментом менеджменту та засобом волевиявлення суб'єкта управлінської діяльності (керівника).

Понятійна система прийняття управлінських рішень в менеджменті охоплює різноманітні методологічні підходи до сутності терміну «управлінське рішення», результативність та ефективність прийнятих управлінських рішень, критерії та вимоги до процедури прийняття управлінських рішень, класифікацію та складові управлінських рішень, фактори впливу на вибір альтернативи у менеджменті [6; 20].

Управлінське рішення є результатом системної діяльності людей і продуктом когнітивної (опосередкованої пізнавальними факторами) емоційної, вольової, мотиваційної природи, тобто синтезу психічних процесів, що мають вихідну регулятивну спрямованість [9, с. 169].

Крім цього, управлінське рішення є результатом вибору менеджером (суб'єктом управління та керуючою підсистемою) найкращої альтернативи задля вирішення конкретної управлінської задачі (проблеми). Основною метою прийняття управлінського рішення є забезпечення координуючого впливу на об'єкт управління (керовану підсистему) для досягнення визначених цілей. Управлінське рішення можна вважати результатом управлінської діяльності, який має когнітивне, емоційне, вольове та мотиваційне походження [1, с. 54; 22].

Погоджуємося з думкою Батюка Б.Б. та Вороного І.В., що управлінське рішення є результатом «мистецтва» та творчих дій менеджера, який спрямовується на досягнення цілей організації та/або вирішення певної проблеми;

ґрунтується на знаннях законів функціонування організації (керованої системи) та аналізі різноманітної інформації про функціонування керованої системи; орієнтує та координує діяльність персоналу з метою вирішення актуальної проблеми; є «кращим» вибором з наявних варіантів з урахуванням параметрів (умов, обмежень та критеріїв) [3, с. 7].

Управлінське рішення – це процес прийняття рішень, спрямований на досягнення стратегічних і тактичних цілей в організації (підприємстві). Це ключовий аспект управління, оскільки від якості управлінських рішень, прийнятих керівництвом, залежить ефективність функціонування організації та досягнення її цілей [7, с. 147; 28].

Управлінські рішення можуть бути стратегічними, тактичними або оперативними залежно від їх впливу на організацію і рівня їх прийняття. Вони можуть також охоплювати різні аспекти, такі, як фінанси, людські ресурси, маркетинг, виробництво та інші. Управлінські рішення допомагають організаціям досягати своїх цілей і адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі [12, с. 90].

На сьогодні існує доволі значна кількість різних думок щодо підходів до прийняття управлінських рішень. Більшість дослідників виокремлюють три основних підходи, зокрема: класичний, адміністративний та ірраціональний підходи. Класичний підхід заснований на раціональності прийняття рішень. Це передбачає, що суб'єкт управління та формування рішення має бути об'єктивним та логічним у своїх думках та діях, усвідомлювати та розуміти мету прийняття рішення, наслідки реалізації такого рішення. Крім того, у процесі прийняття рішення має бути обраний найкращий варіант із усіх наявних альтернатив. Адміністративний підхід, у свою чергу, передбачає, що суб'єкт прийняття рішення не володіє повною інформацією про проблему та можливі наслідки прийнятого рішення, не розглядає наявні альтернативи. Ірраціональний підхід означає, що управлінські рішення приймаються без дослідження альтернативних варіантів і оцінки можливих наслідків такого рішення. Такий підхід може бути застосовано при прийнятті нестандартних та принципово нових, нетрадиційних та складних рішень; в умовах обмеженості часу та негайної потреби керівного

впливу; якщо менеджер має достатній рівень влади, аби «нав'язати» своє рішення [29, с. 74].

Помилкові рішення можуть призвести до негативних серйозних наслідків, і за умов невизначеності управлінці можуть діяти з урахуванням минулого досвіду, або враховувати наявну інформацію про стан справ, а також ґрунтуючись на власній інтуїції та припущеннях, що є основою евристичних методів прийняття управлінських рішень [14, с. 44].

Прийняття управлінських рішень охоплює різні види управлінської діяльності, а саме: менеджмент, управління, адміністрування та керівництво [10, с. 55].

Процес ухвалення управлінських рішень є найважливішою частиною процесу управління загалом, оскільки ефективність системи менеджменту організації безпосередньо залежить від якості рішень, які ухвалюють керівники і співробітники на різних організаційних рівнях. Рішення можна визначити як осмислену вольову дію, спрямовану на вибір тієї чи іншої альтернативи, що дає змогу досягти певної, заздалегідь заданої мети з урахуванням наявних ресурсів. Ключовими ознаками управлінського рішення є:

- 1) здійснюється в процесі управлінської діяльності і спрямоване на вирішення конкретної управлінської ситуації;
- 2) являє собою вибір альтернативи;
- 3) здійснюється на підставі аналізу певної інформації;
- 4) має враховувати наявні ресурси організації [26, с. 191].

Сучасна теорія прийняття управлінських рішень в менеджменті містить такі основні різновиди:

- нормативна (або раціональна) теорія, яка ґрунтується на нормативному аспекті прийняття рішень;
- поведінкова (або психологічна) теорія, у свою чергу, ґрунтується на визначенні того, яким чином суб'єкти управління практично формують та приймають рішення.

Процедура прийняття управлінського рішення у загальній технології менеджменту передбачає виконання певної послідовності етапів (рис. 1.1).

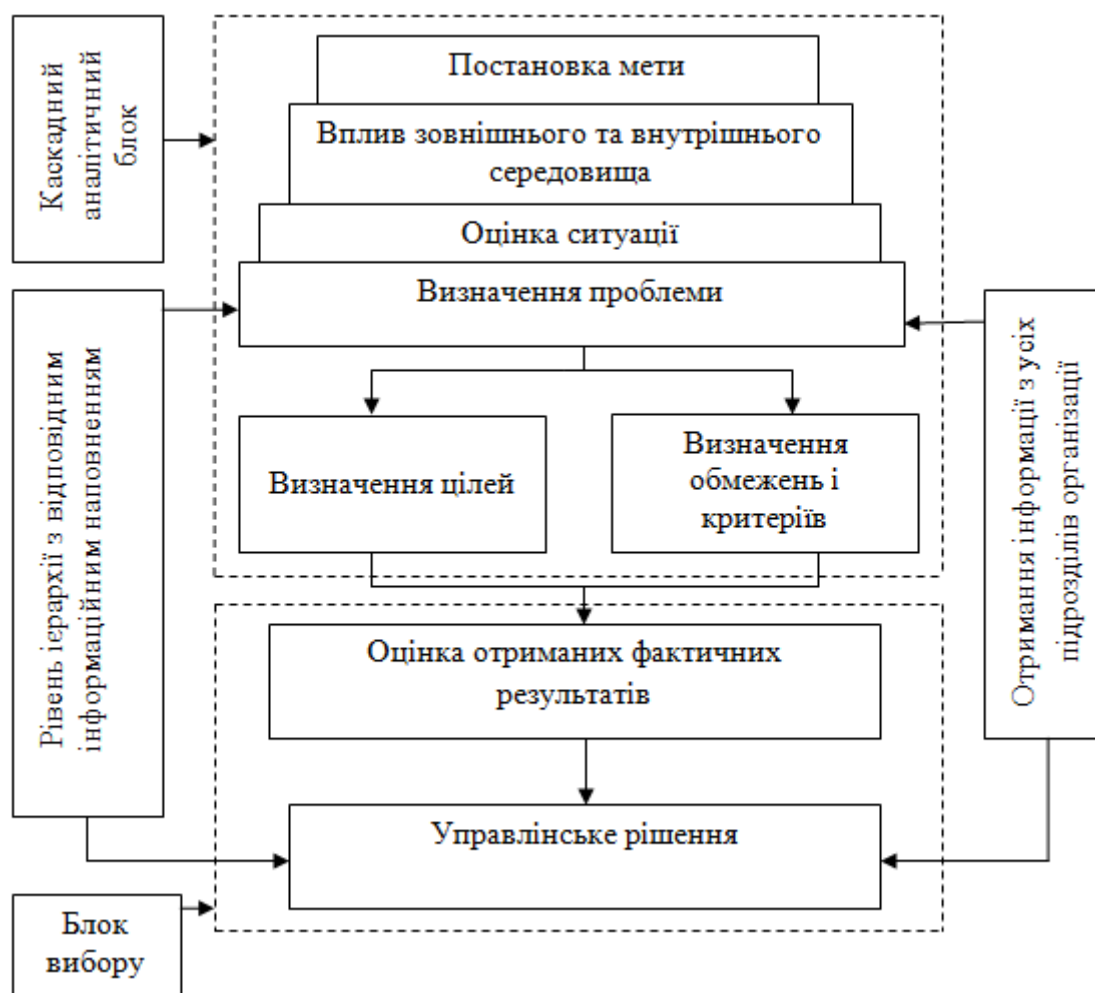


Рисунок 1.1 – Процес формування управлінського рішення

Джерело: побудовано за [11, с. 152].

Наведена схема наочно демонструє алгоритм, логіку та місце управлінського рішення як «продукту» управлінської діяльності «на виході».

Отже, процес прийняття управлінського рішення передбачає такі етапи:

1. Керівник ідентифікує проблеми, з якими стикається організація і які вимагають уваги, а також можливості, які можна використати для їх вирішення.
2. Збираються різноманітні дані і інформація, які допомагають зрозуміти суть проблеми чи знайти можливості її вирішення.

3. Розглядаються різні варіанти управлінських рішень, спрямованих на вирішення проблеми.

4. Кожна альтернатива управлінського рішення оцінюється з погляду її потенційних наслідків, вартості та ризиків.

5. Вибір оптимального варіанту управлінського рішення на основі результатів оцінки наявних альтернатив.

6. Реалізація управлінського рішення (рішення втілюється в життя через конкретні дії).

7. Оцінюються результати прийнятого рішення для перевірки його ефективності, і у разі необхідності коригуються дії [21, с. 127].

Вибір методів прийняття рішення ґрунтується на характері та змісті проблеми, часових межах та ресурсах для вирішення проблеми, а також на кількісно-якісних аспектах інформації. Відтак, відомі методи прийняття управлінських рішень поділяються на формальні і неформальні. Основою формальних методів є логічні судження, докази, вибір кращого рішення при використанні математико-статистичного інструментарію. Неформальні управлінські рішення приймаються на основі аналітичних здібностей, досвіду, а також інтуїції менеджера [19; 30].

Сучасна наука про управління розглядає різні підходи до класифікації методів прийняття управлінських рішень. Найпоширенішим є підхід, за яким методи прийняття управлінських рішень розділяються на евристичні, колективні та економіко-математичні. В основу застосування евристичних методів покладено здатність суб'єкта формування управлінського рішення правильно визначати причинно-наслідкові зв'язки, аналізувати й синтезувати управлінський досвід. Евристичний метод доцільний тоді, коли особа, яка приймає рішення, має необхідний досвід, базові і фахові знання. Ця особа повинна мати спроможність генерувати різні альтернативи рішень для вирішення проблеми. У свою чергу, до евристичних методів відносять: метод прямого та зворотного «мозкового штурму», метод ключових питань, метод асоціацій, метод інверсії, метод аналогій, методи теорії ігор [15].

Прямий «мозковий штурм» – це метод, при якому учасники групи вільно та без обмежень генерують якнайбільше ідей на задану тему або проблему. На цьому етапі не відбувається жодного аналізу або обговорення ідей. Мета полягає в тому, щоб отримати якнайбільше різних ідей. У свою чергу, зворотний «мозковий штурм» передбачає, що після того, як було зібрано достатньо ідей під час прямого «мозкового штурму», учасники групи аналізують і обговорюють ці ідеї. Вони відбирають та класифікують ідеї, обговорюють їх переваги та недоліки, і визначають, які ідеї є найбільш доцільними для подальшого розв'язання проблеми [8, с. 110].

Метод ключових питань використовується для активізації інтелектуальної діяльності та передбачає формулювання ключових питань, які стимулюють учасників обговорювати, аналізувати та вирішувати проблеми.

Метод асоціацій може бути корисним при прийнятті управлінських рішень, особливо якщо потрібно стимулювати творче мислення, генерування ідей та виявлення можливих рішень проблеми. Він передбачає підготовку кількох варіантів формулювань проблеми та формування асоціативних образів.

Метод інверсії при прийнятті управлінських рішень є підходом, який полягає в тому, щоб розглядати проблему зворотним чином, тобто зосереджуватися на тому, як уникнути небажаного результату або негативних наслідків. Цей метод може допомогти зрозуміти причини, які можуть призвести до небажаного результату, та розробити стратегії для його уникнення.

Метод аналогій при прийнятті рішень полягає в тому, щоб знайти схожі ситуації чи проблеми з минулого досвіду або інших галузей та використовувати цей аналогічний досвід для прийняття управлінського рішення у поточній ситуації. Цей метод може допомогти розширити знання та інсайти, а також допомогти приймати кращі рішення, особливо в нових або складних ситуаціях.

Методи теорії ігор використовуються при прийнятті управлінських рішень в ситуаціях, коли дії однієї особи (гравця) впливають на результати інших осіб (гравців). Теорія ігор допомагає аналізувати різні стратегії і визначити оптимальні рішення в умовах конфлікту або співпраці між «гравцями» [3, с. 5].

Для евристичних методів прийняття управлінських рішень характерним є доволі високий рівень оперативності, але існує певна ймовірність прийняття помилкових рішень, які не дозволяють вирішити проблему. Тому до колективної роботи при розробці управлінських рішень залучаються експерти та спеціалісти у конкретній проблематиці, тобто створюється так звана «групова» особа, яка розробляє та приймає колективне рішення [4].

Розглянемо особливості прийняття колективного рішення «груповою» особою. При колективному прийнятті рішень необхідно враховувати такі аспекти:

- наявність проблеми організаційного забезпечення колективної роботи при розробці рішення;

- з'ясування, яке рішення буде оптимальним у конкретній ситуації, а також трансформація переваг індивідуальних на перевагу групову.

Колективна робота та взаємодія учасників процедури розробки та прийняття управлінського рішення може відбуватися у формі засідання, наради, обговорення у процесі роботи постійної комісії (робочої групи). Ці форми колективної роботи спрямовані на повну реалізацію наявного та потенційного інтелекту учасників групи. Окрім «мозкового штурму» до інших методів колективної роботи відносяться метод анкетування, інтерв'ювання, дискутування, метод Дельфі та ін. Водночас, колективна розробка та прийняття управлінського рішення все одно передбачає особисту відповідальність керівника за наслідки та результати виконання такого рішення [5].

Відома класифікація математичного інструментарію прийняття управлінських рішень містить кількісні моделі, методи прогнозування, методи врахування невизначеності; статистичні та економетричні методи [13, с. 148].

Сучасні технології в значній мірі сприяють покращенню процесу прийняття управлінських рішень, надаючи керівникам більше інформації та інструментів для ефективного аналізу і вибору оптимальних рішень. Розглянемо поширені сучасні технології, які допомагають в управлінському прийнятті рішень.

Технології, засновані на системі аналітики даних, які дозволяють організаціям збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги інформації, що

допомагає при ідентифікації важливих залежностей і тенденцій. Можливості аналітики даних допомагають керівництву приймати рішення на основі об'єктивних даних. Технології штучного інтелекту та машинного навчання використовуються для автоматизації аналізу даних і прогнозування результатів. Це допомагає підтримувати прийняття управлінських рішень на основі великої кількості даних та пришвидшувати процес. Технології бізнес-інтелекту та інтерактивні панелі, які надають керівництву інтерактивні панелі з графіками, діаграмами та звітами для моніторингу ключових показників продуктивності і здатності приймати рішення в режимі реального часу. Технології обробки великих обсягів даних (Big Data) дозволяє організаціям аналізувати великі масиви неструктурованих даних, що може виявитися корисним для вирішення складних управлінських завдань. Технології системи управління взаємодією з клієнтами (CRM) допомагають збирати, зберігати та аналізувати дані про клієнтів, що дозволяє краще розуміти їх потреби і приймати рішення на основі цієї інформації. Технологія «Інтернет речей» дозволяє збирати дані в реальному часі з різних пристроїв і сенсорів, що може бути корисним для моніторингу та контролю різних аспектів бізнесу. Технології віртуальної та розширеної реальності можуть використовуватися для візуалізації даних та симуляції сценаріїв, що допомагає в розумінні складних ситуацій і рішень [23, с. 76; 34].

Таким чином, сучасні технології створюють нові можливості для управлінського прийняття рішень, роблять його більш точним і інформованим, та допомагають підвищити ефективність управління. Однак важливо правильно і цілеспрямовано використовувати ці технології, не допускати перевантаженості даними, оскільки це може призвести до надмірної складності та ризику прийняття недоцільних рішень [31, с. 482].

Ефективність управлінських рішень є критично важливою для успішного функціонування будь-якої організації чи підприємства. Ефективність рішень визначається результатами, які вони приносять, і їх відповідністю поставленим цілям та стратегії організації. Ефективність прийнятих управлінських рішень

залежить від низки від дотримання певних правил їх прийняття, до яких варто віднести:

1) об'єктивність: управлінські рішення повинні базуватися на об'єктивних даних та аналізі, а не на особистих поглядах чи емоціях. Це допомагає зменшити вплив особистих уподобань та приймати обґрунтовані рішення;

2) відповідність цілям: управлінські рішення повинні відповідати стратегічним цілям та завданням організації, а також сприяти досягненню цих цілей та підтримувати загальний напрямок розвитку організації;

3) оцінка ризиків: ефективні управлінські рішення враховують можливі ризики і передбачають заходи управління ризиками;

4) аналіз альтернатив: ефективні управлінські рішення передбачають оцінку різних альтернатив і вибір оптимального варіанту. Аналіз допомагає знайти найкращий спосіб вирішення проблеми чи досягнення цілі;

5) залучення стейкхолдерів: керівництво повинно враховувати думки стейкхолдерів: співробітників, клієнтів, інвесторів та інших зацікавлених сторін, оскільки їх думки та відгуки можуть бути корисними та інформативними для прийняття управлінських рішень;

6) моніторинг та оцінка результатів: після виконання управлінського рішення важливо постійно моніторити його вплив на організацію і результати. Якщо рішення не дає очікуваних результатів, то можливе коригування аж до змін в стратегії;

7) постійне вдосконалення процесів прийняття рішень: важливо навчатися на своїх помилках та шукати нові можливості для покращення управлінської діяльності [16; 33].

Отже, ефективність управлінських рішень полягає в тому, щоб приймати обґрунтовані, об'єктивні та стратегічно орієнтовані рішення, які сприятимуть досягненню цілей організації та забезпечують її успіх.

Сучасні тенденції, перспективи розвитку Industry 4.0 зумовлюють відповідні трансформації управлінської діяльності, засновані на ІТ та штучному інтелекті.

Наразі економічні суб'єкти замінюють традиційні процеси на всіх рівнях менеджменту цифровими, використовуючи сучасні технології [17].

Поширеним у фахових колах є застосування визначення сучасного менеджменту через словосполучення «цифровий менеджмент» (Digital Management), при якому з'являються нові можливості для управлінської діяльності. Можливості полягають у технологічному розвитку, поширенні засобів збору та обробки даних, використанні нових алгоритмів та програмного забезпечення, швидкій та якісній комунікації, колективній роботі у режимі реального часу, функціонуванні електронного щоденника та ін. Цифровізація менеджменту означає використання цифрових технологій та інструментів для покращення процесів управління в організації. Ця трансформація дозволяє підвищити ефективність, приймати більш обґрунтовані рішення, автоматизувати задачі та забезпечувати більшу прозорість і доступність даних для менеджменту [2, с. 59]. Подальший розвиток цифрового менеджменту сприятиме зростанню ефективності функціонування економічних суб'єктів за рахунок підвищення швидкості, точності та якості прийняття, реалізації управлінських рішень [25, с. 43].

Таким чином, процес прийняття управлінських рішень є ключовою передумовою ефективної діяльності кожної організації. Для підвищення результативності діяльності менеджерам необхідно постійно вдосконалюватися у напрямі застосування сучасних технологій підготовки та прийняття управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «НИВА 2015»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «НИВА 2015»

Товариство з обмеженою відповідальністю «НИВА 2015» (надалі – ТОВ «НИВА 2015») створене як юридична особа шляхом об'єднання майна учасників-фізичних осіб з метою здійснення ринкових взаємовідносин та отримання прибутку на основі виробництва, робіт, визначених як предмет діяльності. Учасниками товариства є Придуха Ж.О. та Придуха А.О., кожному з них належить по 50 % статутного капіталу товариства, загальний розмір якого на момент заснування становить 1000 грн.

Місцезнаходження ТОВ «НИВА 2015»: 42100, Україна, Сумська обл., смт. Недригайлів, вул. Зарудка, буд. 6.

Предмет діяльності підприємства визначений в Статуті (додаток А).

Порядок розподілу чистого прибутку та покриття збитків визначається загальними зборами учасників товариства відповідно до Статуту (додаток А) та чинного законодавства України.

Порядок функціонування та склад органів управління і контролю підприємства закріплені у розділі 11 Статуту (Додаток А). Органами управління товариством є Загальні збори учасників та Директор. Директор (Придуха А.О.) є одноосібним виконавчим органом товариства. Вищим органом управління є Загальні збори учасників.

Основним видом економічної діяльності підприємства є вирощування зернових культур, бобових і насіння олійних культур. Фактично єдиною продукцією рослинництва підприємства протягом 2020-2021 рр. є кукурудза на зерно, а з 2022 р. також вирощувалася соя (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Виробничо-економічні показники діяльності ТОВ «НИВА 2015», 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, (+;-) 2022 р. від 2020 р.
Посівна площа, га	257,10	252,34	252,34	-4,76
Обсяг виробництва, ц:				
- кукурудза на зерно	30309,47	31500,10	28969,60	-1339,87
- соя	-	-	38,23	38,23
Кількість реалізовано продукції, ц:				
- кукурудза на зерно	30309,00	14042,00	25897,00	-4412,00
- соя	-	-	967,00	967,00
Вартість реалізованої продукції, тис. грн:				
- кукурудза на зерно	17768,50	8402,22	13658,30	-4110,20
- соя	-	-	1003,40	1003,40

Джерело: розраховано та складено за даними ф. № 4-сг та 29-сг ТОВ «НИВА 2015».

Можемо зазначити, що на кінець звітнього року має місце зменшення посівних площ на 4,76 га та обсягу виробництва кукурудзи на зерно на 1339,87 ц. Відповідно, зменшилися і обсяги реалізації кукурудзи на зерно. Відповідно, зменшилися і обсяги реалізації кукурудзи на зерно. З 2022 р. підприємство почало в невеликих масштабах вирощувати боби сої.

ТОВ «НИВА 2015» є суб'єктом малого підприємництва, перебуває на спрощеній системі оподаткування, є платником податку 3-ї групи.

Станом на 1 січня 2023 р. штатний розпис передбачає посаду директора, бухгалтера, юрисконсульта, тракториста-машиніста (4 особи) (додаток Б).

Діючу організаційну структуру управління підприємства можна віднести до лінійно-функціонального типу.

За даними табл. 2.2 проаналізуємо основні економічні показники діяльності ТОВ «НИВА 2015» за 2020–2022 рр.

За даними табл. 2.2 можемо визначити, що на кінець періоду дослідження показники балансової вартості майна підприємства збільшилися на 3006,6 тис. грн., що заслуговує позитивної оцінки.

Таблиця 2.2 – Основні економічні показники діяльності ТОВ «НИВА 2015» за 2020–2022 рр., тис. грн.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, (+;-) 2022 р. від 2020 р.
Валюта балансу (вартість майна)	21421,9	27055,1	24428,5	3006,6
Власний капітал	20291,3	21517,3	19221,7	1069,6
Чистий дохід від реалізації продукції	17768,5	8402,0	18745,2	976,7
Загальні доходи	19716,6	11155,6	19390,4	-326,2
Собівартість реалізованої продукції	8196,6	4663,4	13650,5	5453,9
Загальні витрати	8535,8	6529,6	14286,0	5750,2
Чистий прибуток	11180,8	4626,0	5104,4	-6076,4
Рентабельність витрат за чистим фінансовим результатом, %	130,9	70,9	35,7	-95,26 в.п.

Джерело: розраховано та складено за даними фінансової звітності ф. № 1-м, 2-м ТОВ «НИВА 2015».

Аналогічно відбулося зростання показника власного капіталу на 1069,6 тис. грн. за рахунок збільшення значення нерозподіленого прибутку, отриманого у попередні роки.

Розмір чистого доходу збільшився на 976,7 тис. грн. Загальні ж доходи зменшилися на 326,2 тис. грн. Відбулося збільшення собівартості реалізованої продукції на 5453,9 тис. грн., зумовлених зростанням цін на паливо-мастильні матеріали, імпортні засоби захисту рослин та добрива. Також наявне збільшення в динаміці загальних витрат. Проте загальні доходи перевищували загальні витрати протягом періоду дослідження, що забезпечило отримання чистого прибутку підприємства. Варто зазначити що розмір чистого прибутку зменшився в динаміці за рахунок зростання витрат.

Отримання чистого прибутку зумовлює рентабельну діяльність, хоча її рівень також знизився на 95 в.п.

За даними табл. 2.3 проаналізуємо рівень використання трудових ресурсів ТОВ «НИВА 2015» за 2020–2022 р.

Таблиця 2.3 – Динаміка та ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «НИВА 2015», 2020–2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення,(+;-) 2022 р. від 2020 р.
Середньорічна чисельність працівників, осіб	5,0	5,0	7,0	2,0
Відпрацьовано, люд.-днів	1255,0	1250,0	1799,0	544,0
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	17768,5	8402,0	18745,2	976,7
Фонд оплати праці, тис. грн.	448,2	571,2	589,2	141,0
Продуктивність праці, тис. грн./1-го працівника	3553,7	1680,4	2677,9	-875,8
Середньомісячна заробітна плата 1 штатного працівника, грн.	6225,0	6800,0	7014,3	789,3

Джерело: складено та розраховано за даними фінансової звітності ф. № 1-м, 2-м, штатного розпису ТОВ «НИВА 2015».

Наведені у табл. 2.3 показники дозволяють зазначити, що збільшення на 2 особи середньорічної чисельності працівників зумовило збільшення показника кількості відпрацьованих людино-днів. Позитивно можна оцінити збільшення розміру фонду оплати праці на 875,8 тис. грн., що є наслідком як збільшення кількості працівників, так і зростанням середньомісячної заробітної плати одного працівника. Водночас наявне зменшення рівня продуктивності праці, що пояснюється збільшенням чисельності працюючих у більшій частці, ніж зростання чистого доходу від реалізації.

Проаналізуємо рівень використання основних засобів підприємства за даними табл. 2.4.

Показники табл. 2.4 дозволяють визначити, що протягом періоду дослідження відбулося зменшення середньорічної вартості основних засобів внаслідок збільшення їх зносу, що відповідним чином вплинуло на показник фондоозброєності, значення якого зменшилося в динаміці на 84,5 тис. грн. (розрахунку на 1 працівника).

Таблиця 2.4 – Показники використання основних засобів ТОВ «НИВА 2015», 2020–2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	17768,5	8402,0	18745,2	976,7
Чистий прибуток	11180,8	4626,0	5104,4	-6076,4
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	6394,6	7533,4	5645,8	-748,8
Середньорічна чисельність працівників, осіб	5,0	5,0	7,0	2,0
Фондовіддача	2,8	1,1	15,0	12,2
Фондомісткість	0,4	0,9	0,3	-0,1
Фондоозброєність, тис. грн. / 1 особу	1278,9	1506,7	90,4	-84,5
Рентабельність основних засобів, %	174,9	61,4	90,4	-14,41
Продуктивність праці, тис. грн./1-го працівника	3553,7	1680,4	2677,9	-875,8
Рівень ефективності використання основних засобів	4023,7	4025,5	340,3	-3683,5

Джерело: розраховано та складено за даними ф. № 1-м, 2-м ТОВ «НИВА 2015».

Негативну динаміку мають показники рентабельності основних засобів та рівня ефективності їх використання, що знову ж таки стало наслідком зменшення середньорічної вартості основних засобів.

Позитивної оцінки заслуговую зростання показника фондовіддачі, і, відповідно, зниження фондомісткості протягом періоду дослідження.

На рис. 2.1 представлено структуру оборотних активів ТОВ «НИВА 2015» в динаміці за період дослідження.

Очевидно, що у структура оборотних активів підприємства в динаміці відбулися значні зміни. Якщо на кінець 2020 р. більшу питому вагу мали грошові кошти та їх еквіваленти (71,7 %), то вже на кінець 2022 р. їх частка зменшилася до 10,9 %. Найбільшу частку у структурі оборотних активів у звітному році мали запаси (73,9 %). Питома вага коштів у розрахунках зменшилася протягом періоду дослідження на 10,8 в.п.

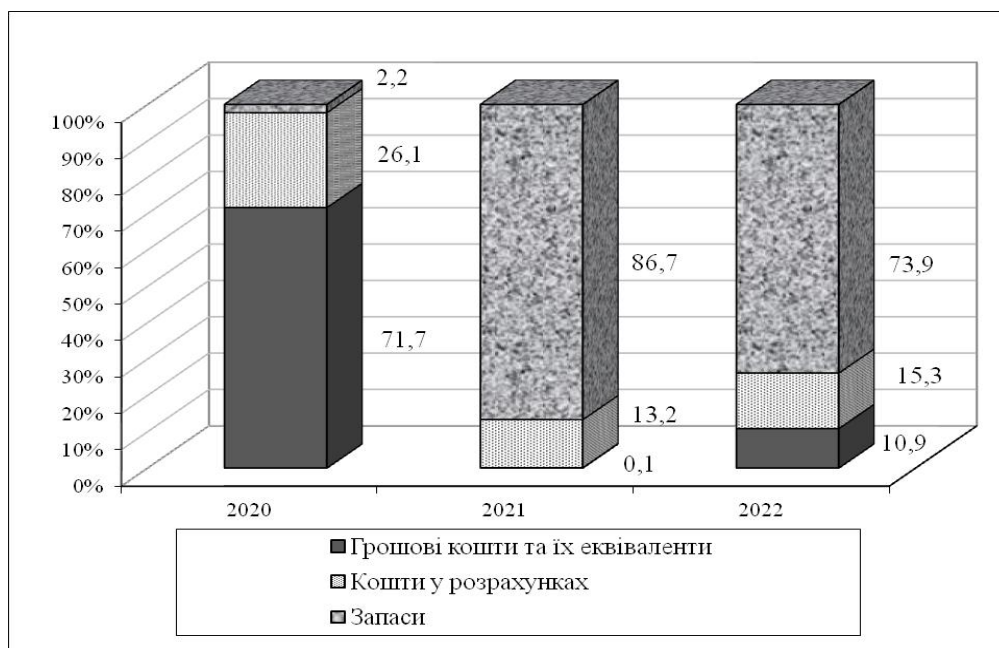


Рисунок 2.1 – Структура оборотних активів ТОВ «НИВА 2015»,
2020–2022 рр.

Джерело: розраховано та побудовано за даними ф. 1-м ТОВ «НИВА 2015».

За даними табл. 2.5 проаналізуємо показники ефективності використання оборотних активів ТОВ «НИВА 2015».

Таблиця 2.5 – Показники ефективності використання оборотних активів
ТОВ «НИВА 2015», 2020–2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.
1	2	3	4	5
Середні залишки оборотних активів, тис. грн.	9360,33	16409,70	19733,95	10373,63
- грошових коштів та їх еквівалентів	3120,15	3120,50	1636,50	-1483,65
- коштів у розрахунках	5993,93	4223,50	х	-7921,78
- запасів	246,25	9065,70	20025,30	19779,05
Виручка від реалізації, тис. грн.	17768,50	8402,00	18745,20	976,70
Одноденна виручка від реалізації, тис. грн.	49,36	23,34	52,07	2,71

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5
Оборотність оборотних активів, дні	189,6	703,1	379,0	189,34
- грошових коштів та їх еквівалентів	63,2	133,7	31,4	-31,79
- коштів у розрахунках	121,4	181,0	х	-158,46
- запасів	5,0	388,4	384,6	379,60
Число оборотів оборотних активів, разів	1,9	0,5	0,9	-0,95
- грошових коштів та їх еквівалентів	5,7	2,7	11,5	5,76
- коштів у розрахунках	3,0	2,0	х	-12,69
- запасів	72,2	0,9	0,9	-71,22

Джерело: розраховано та побудовано за даними ф. 1-м, 2-м ТОВ «НИВА 2015».

Можемо зазначити, що ділова активність підприємства у частині використання оборотних активів знизилася, на що вказує зростанням показника оборотності оборотних активів (кількість днів, необхідних для одного обороту збільшилася понад як у 2 рази). Відповідно, кількість оборотів зменшилася, особливо це очевидно за показником числа оборотів запасів, вартість яких протягом періоду дослідження збільшилася у 114 разів (або на 71,7 в.п.).

Проаналізуємо фінансові аспекти діяльності підприємства. У табл. 2.6 наведено показники ліквідності ТОВ «НИВА 2015».

Як бачимо, значення показників абсолютно, термінової та загальної ліквідності не відповідають області рекомендованих значень, значення показників в динаміці коливались від високих до наднизьких.

Ліквідність запасів зросла в динаміці через зростання вартості запасів на кінець звітнього року. Ліквідність коштів у розрахунках зменшилася.

Значення коефіцієнта співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованостей зумовлено перевищенням дебіторської заборгованості над кредиторською, що не є позитивним явищем, оскільки це вказує на вилучення коштів підприємства з обігу.

Таблиця 2.6 – Показники ліквідності активів ТОВ «НИВА 2015», 2020–2022 рр.

Показники	Оптим. значення	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,3	5,501	0,004	0,624	-4,877
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,7-0,8	11,186	0,369	-0,504	-11,690
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,0-2,5	11,357	3,608	3,743	-7,614
Коефіцієнт ліквідності запасів	-	0,171	3,239	4,247	4,076
Коефіцієнт ліквідності коштів у розрахунках	-	5,685	1,938	0,877	-4,808
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	1,0	0,177	0,025	0,052	-0,125
Коефіцієнт мобільності активів	$\geq 0,5$	0,599	0,738	0,798	0,199
Коефіцієнт співвідношення активів	$> 1,0$	1,504	3,060	4,091	2,587

Джерело: розраховано та побудовано за даними ф. 1-м ТОВ «НИВА 2015».

Водночас позитивної оцінки заслуговують і значення, і динаміка показників мобільності та співвідношення активів.

За даними табл. 2.7 проаналізуємо показники фінансової стійкості досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.7 – Показники фінансової стійкості ТОВ «НИВА 2015», 2020–2022 рр.

Показники	Оптим. знач.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.
Коефіцієнт економічної незалежності	$\geq 0,5$	0,947	0,795	0,787	-0,160
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	$\leq 0,5$	0,053	0,205	0,213	0,160
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 2,0$	1,056	1,257	1,271	0,215
Коефіцієнт заборгованості	$< 1,0$	0,056	0,257	0,271	0,215
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\geq 1,0$	17,947	3,886	3,692	-14,256

Джерело: розраховано та побудовано за даними ф. 1-м ТОВ «НИВА 2015».

Можемо зазначити, що підприємство в цілому є фінансово стійким, значення усіх наведених показників відповідають області оптимальних значень. Водночас треба зауважити про незначне зменшення коефіцієнта економічної незалежності, а також про значне зменшення значення коефіцієнта фінансової стійкості.

Також проведемо дослідження щодо дотримання досліджуваним підприємством «золотого правила розвитку підприємства». Зміст золотого правила підприємства виражається умовою:

$$T_{\Pi} > T_{\text{В}} > T_{\text{А}} > 100\%, \quad (2.1)$$

де T_{Π} – темп зростання прибутку підприємства, %;

$T_{\text{В}}$ – темп зростання виручки від продажу продукції (робіт, послуг), %;

$T_{\text{А}}$ – темп зростання сукупних активів підприємства, %.

У наведеній нерівності 2.1:

- $T_{\text{А}} > 100\%$ – характеризує нарощення економічного потенціалу і масштабів діяльності підприємства;

- $T_{\text{В}} > T_{\text{А}}$ – вказує на необхідність забезпечення підвищення ефективності використання усіх наявних ресурсів підприємства;

- $T_{\Pi} > T_{\text{В}}$ – вказує на відносне зниження витрат виробництва і обігу (за рахунок того, що прибуток зростає швидше від обсягу реалізації продукції і сукупного капіталу).

Вихідні дані (показники) для оцінки дотримання «золотого правила розвитку підприємства» узагальнені у табл. 2.8.

Можемо зазначити, що протягом досліджуваного періоду має місце зниження темпів росту прибутку та авансованого капіталу. Водночас темпи росту чистого доходу від реалізації зросли.

Наступним кроком дослідження є співставлення вищенаведених показників темпів росту у відповідності до умов «золотого правила розвитку» (табл. 2.9).

Таблиця 2.8 – Розрахункові показники оцінки дотримання «золотого правила розвитку» ТОВ «НИВА 2015», 2020–2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	11180,8	4626,0	5104,4	-6076,4
Темп росту прибутку до оподаткування (T_{Π}), %	142,9	41,4	110,3	-32,6 в.п.
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	17768,5	8402,0	18745,2	976,7
Темп росту обсягу реалізації (T_B), %	119,7	47,3	223,1	103,4 в.п.
Середній розмір капіталу, тис. грн.	15853,4	24238,5	25741,8	9888,4
Темп росту авансованого капіталу (T_A), %	208,3	152,9	106,2	-102,1 в.п.

Джерело: розраховано за даними ф. № 1 та № 2 ТОВ «НИВА 2015».

Таблиця 2.9 – Оцінка рівня дотримання умов «золотого правила розвитку» ТОВ «НИВА 2015», 2020–2022 рр.

Умови «золотого правила розвитку підприємства»	Оцінка дотримання умов «золотого правила розвитку підприємства»		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.
$T_A (\%) > 100 \%$	208,3 > 100 дотримано	152,9 > 100 дотримано	106,2 > 100 дотримано
$T_B (\%) > T_A (\%)$	119,7 < 208,3 не дотримано	47,3 < 152,9 не дотримано	223,1 > 106,2 дотримано
$T_{\Pi} (\%) > T_B (\%)$	142,9 > 119,7 дотримано	41,4 < 47,3 не дотримано	110,3 < 223,1 не дотримано

Джерело: розраховано та складено за даними ф1 № 1, 2 ТОВ «НИВА 2015».

За даним табл. 2.9 можемо зробити висновок про те, що протягом досліджуваного періоду виконувалася лише перша нерівність ($T_A > 100 \%$), що вказує на нарощення економічного потенціалу і масштабів діяльності підприємства і заслуговує позитивної оцінки.

Друга умова ($T_B > T_A$) дотримана лише у 2022 р., тобто саме в цьому році було ефективно використання усіх наявних ресурсів підприємства.

Третя частина «золотого правила розвитку підприємства» ($T_{\Pi} > T_{\text{В}}$) дотримана лише у 2020 р., що зумовлено зростанням витрат у 2021–2022 рр. більшими темпами, ніж зростання доходів.

Результат оцінки дотримання «золотого правила розвитку підприємства» за досліджуваний період можемо представити таким чином (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Рівень дотримання «золотого правила розвитку підприємства»
ТОВ «НИВА 2015», 2020–2022 рр.

Джерело: досліджено та побудовано автором.

Очевидно, що абсолютного виконання «золотого правила розвитку підприємства» не спостерігається, до того ж найгіршою є ситуація у 2021 р. (не дотримано дві умови правила).

Таким чином, ТОВ «НИВА 2015» є доволі успішним аграрним підприємством з погляду досягнення підприємницької мети та забезпечення своєї діяльності, але водночас зменшення прибутку в динаміці зумовлює необхідність пошуку напрямів зменшення витрат і прийняття з цією метою управлінських рішень.

2.2 Характеристика технології прийняття управлінських рішень у ТОВ «НИВА 2015»

Діюча у ТОВ «НИВА 2015» технологія прийняття управлінських рішень визначається переміщенням на передній план попередньо визначених та при потребі і необхідності обговорених властивостей майбутнього управлінського рішення. При прийнятті управлінського рішення проводиться оцінювання можливих варіантів і обирається варіант з максимально позитивним результатом його реалізації.

Коли приймаються та виконуються управлінські рішення, які періодично повторюються через повторення ситуацій, використовується певний алгоритм, побудований за принципом «питання-відповідь», зокрема:

- майбутнє управлінське рішення буде одноосібне або колективне (колегіальне);
- яке обґрунтування необхідності та доцільності майбутнього управлінського рішення;
- з ким буде узгоджуватися управлінське рішення;
- яка періодичність контролю виконання управлінського рішення та яка форма контролю;
- хто контролює і відповідає за повноту та правильність реалізації управлінського рішення;
- хто має повноваження внесення змін у прийняте рішення;
- яка форма звітності про виконане рішення;
- хто буде оцінювати результативність виконання управлінського рішення.

За нашими спостереженнями, діюча технологія прийняття управлінських рішень у ТОВ «НИВА 2015» заснована на використанні наукових методів, а саме: евристичних, колективних та кількісних. Це підтверджується тим, що управлінські рішення приймаються керівником (Директором) як одноосібно, так і при участі профільних фахівців, які, за нашими оцінками, є людьми, які мають аналітичні здібності, необхідні компетенції, професійний досвідом та мають

прогресивний світогляд. За потреби при підготовці проєкту та кінцевого варіанту управлінського рішення проводяться засідання (або наради) з метою обговорення проблемної ситуації та формування ідей, що є ознакою застосування колективного методу прийняття управлінських рішень. При прийнятті управлінських рішень фінансово-економічного характеру використовуються сучасні ІТ та програмне забезпечення, що є ознакою кількісного методу прийняття рішень.

Оскільки ТОВ «НИВА 2015» є суб'єктом малого підприємництва, то це відповідним чином відображається на технологіях управління та прийняття управлінських рішень. Для підприємств малого бізнесу притаманні обмеженість ресурсів та специфічні особливості.

Наведемо ключові характеристики технології прийняття управлінських рішень у ТОВ «НИВА 2015»:

1. Залучення власника бізнесу та ключових працівників. В умовах малого бізнесу, власник зазвичай грає ключову роль у прийнятті рішень. Участь у підготовці та прийнятті рішення власника та інших ключових працівників є важливим для отримання різноманітних поглядів та інсайтів.

2. Простота та гнучкість. В умовах обмежених ресурсів інструменти та процеси прийняття рішень є простими та гнучкими, а зайвий бюрократичний апарат може бути неефективним.

3. Врахування обмежених ресурсів. Прийняття рішень враховує обмежені фінансові, людські та інші ресурси малого підприємства. Розуміння наявних обмежень допомагає ефективно розподіляти ресурси.

4. Швидкість реакції на зміни. Ринкова ситуація може змінюватися дуже швидко, і підприємство має бути готовим швидко реагувати на зміни та приймати адекватні змінам рішення.

5. Залучення працівників та комунікація. Працівники мають можливість більше взаємодіяти з власником, тому важливо враховувати їхні думки та досвід.

6. Використання технологій. Малі підприємства використовують прості та доступні технології для полегшення процесу прийняття рішень. Наприклад, електронні таблиці, програми для відеоконференцій тощо.

7. Фокусування на стратегічних цілях. В умовах обмежених можливостей акцент уваги на стратегічних цілях та обраному напрямку розвитку.

Результативність діючої в підприємстві технології управління, у тому числі і технології прийняття управлінських рішень оцінимо за даними табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Показники результативності технології прийняття управлінських рішень у ТОВ «НИВА 2015», 2020–2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+;-) 2022 р від 2020 р.
Коефіцієнт оперативності роботи з документами та іншими джерелами інформації	1,0	1,0	0,8	-0,2
Коефіцієнт використання інформації	1,0	1,0	0,8	-0,2
Коефіцієнт повноти реалізації управлінських рішень	0,9	1,0	0,9	0,0
Частка сучасних видів оргтехніки, комп'ютерного обладнання у загальній їх вартості, %	25	30	30	5,0 п.в.

Джерело: складено та розраховано за інформацією ТОВ «НИВА 2015» та на основі власних спостережень.

Можемо зробити висновок, що існуюча технологія управління та прийняття управлінських рішень в досліджуваному підприємстві є доволі результативною, проте слід зазначити про незначне відхилення у звітному році перших двох показників внаслідок воєнного стану та кризових, непередбачуваних ситуацій (відключення електроенергії).

Також якість прийнятих та виконаних управлінських рішень прямо впливає на рівень організаційної культури підприємства. Показники, які характеризують організаційну культуру підприємства, наведені у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Показники рівня організаційної культури ТОВ «НИВА 2015», 2020–2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+;-) 2022 р. від 2020 р.
	Оцінка від 1 до 5 балів			
Рівень задоволеності умовами праці	5	4	4	-1
Рівень соціально-психологічного клімату в колективі	4	4	4	0
Рівень задоволеності прийнятими нормами поведінки працівників	4	4	4	0
Рівень безпеки та охорони праці	5	5	4	-1
Рівень умов професійного розвитку та соціального захисту персоналу	4	4	4	0

Джерело: складено на основі власних спостережень та опитування у ТОВ «НИВА 2015».

Отже, оціночні показники організаційної культури підприємства дещо зменшилися, знову ж таки через трагічні події на початку військової агресії з боку рф.

Розглянемо приклад прийнятого управлінського рішення про придбання розкидача добрив РМД 3000, призначеного для поверхневого внесення твердих мінеральних добрив у гранульованому та кристалічному вигляді.

Рішення про придбання цього обладнання від початку підготовки до виконання пройшло такі етапи:

1. Колективна підготовка майбутнього рішення (його проєкту) директором та головним бухгалтером, додатково отримана консультація від представника сервісного відділу виробника обладнання: окреслення проблеми, яку буде вирішено при придбанні обладнання.

2. Визначення альтернативних варіантів придбання (за параметрами: виробник, аналіз відгуків, вартість придбання, технічний термін експлуатації, сервісне обслуговування, виробнича потужність).

3. Порівняльна характеристика та оцінка наявних варіантів придбання аналогічного обладнання.

4. Вибір. Керівник обирає той вид обладнання, який дозволить вирішити

проблему (потребу в такому обладнанні) та поставлені виробничі завдання.

Формою реалізації даного управлінського рішення став договір на придбання та доставку, а також передексплуатаційну консультацію представника виробника. Підсумовуючи викладене, зробимо висновок про застосування в управлінській діяльності підприємства традиційних методів прийняття управлінських рішень, головною особою при цьому є Директор ТОВ «НИВА 2015».

Оскільки протягом періоду дослідження склалася тенденція зменшення розміру чистого прибутку, то це наводить на думку про необхідність удосконалення діючої технології прийняття управлінських рішень.

2.3 Аналіз організації процесу підготовки та прийняття управлінських рішень у ТОВ «НИВА 2015»

Суб'єктом прийняття управлінських рішень є Директор ТОВ «НИВА 2015» (Придуха А.О.). Якщо такі рішення знаходяться у фінансово-економічній площині, то до підготовки такого управлінського рішення залучається Головний бухгалтер. Також управлінські рішення, підготовка яких потребує правового обґрунтування або юридичного супроводу, розробляються при активній участі юрисконсульта. Тобто управлінські рішення залежно від проблеми та їх спрямованості розробляються як одноосібно керівником, так і колективно, коли йде обговорення можливих варіантів, оцінка наслідків виконання, пошук нових ідей.

Підготовка одноосібного управлінського рішення не передбачає проведення консультацій або співпраці з членами колективу та фахівцями. Такі одноосібні управлінські рішення у ТОВ «НИВА 2015» розробляються та приймаються, коли необхідно швидко прийняти рішення та немає можливості консультуватися з іншими, або коли відповідальність за прийняття управлінського рішення

покладається на керівника. Хоча такі одноосібні рішення мають значний суб'єктивізм, проте Директор дотримується управлінського алгоритму дій при підготовці рішення. Все починається із збору та оцінки всієї наявної і доступної інформації про ситуацію або проблему, яка потребує вирішення. Джерелами інформації є різноманітні відомості, звітність, статистика, засоби масової інформації та відкриті джерела. Потім керівник формулює для себе чітку ціль, заради досягнення якої розробляється управлінське рішення, а також визначає для себе певні критерії, за яким від буде обирати найкращий варіант рішення серед усіх можливих у конкретній ситуації. Далі він розглядає різні альтернативи рішень для розв'язання проблем, зважає на переваги і недоліки кожного варіанту рішення з урахуванням цілі його прийняття і у результаті обирає одну альтернативу управлінського рішення, яка, на його думку, найкраще вирішить проблему або ситуацію. Після цього починається етап реалізації прийнятого керівником рішення на підприємстві. Часто керівником для кращої реалізації рішення розробляється робочий документ у формі плану послідовних дій. Контроль за виконанням рішення керівник залишає за собою, також самостійно відстежує результати, оцінює їх відповідність цілі прийнятого свого рішення. Звичайно, попри суб'єктивність одноосібно прийнятих управлінських рішень керівник уникає спонтанного способу їх прийняття або на емоціях, аби рішення згодом не виявилось хибним.

Оскільки за нашими спостереженнями більшість управлінських рішень у ТОВ «НИВА 2015» приймаються одноосібно, то спробуємо провести критичний аналіз такого виду управлінського рішення.

Отже, одноосібне прийняття рішень в менеджменті означає, що одна особа, зазвичай керівник, приймає рішення без широкого залучення групи або команди. Цей підхід може бути ефективним в певних ситуаціях, але також може мати свої обмеження та ризики. Виділимо позитивні аспекти одноосібного прийняття рішень в менеджменті:

1. Швидкість рішення: одноосібне прийняття рішень прискорює процес, оскільки не потрібно чекати на згоду або внесок від інших колективу.

2. Ефективність в кризових ситуаціях: у випадках невідкладних рішень чи кризових ситуацій керівник швидко втручається та приймає необхідні заходи.

3. Відповідальність: у разі, коли одна особа приймає рішення, то є набагато зрозумілішим, за що саме відповідає ця особа, і це полегшує визначення її відповідальності.

Також узагальнимо потенційні недоліки прийняття одноосібних управлінських рішень:

1. Відсутність різноманітності поглядів: одноосібне прийняття рішень може призвести до обмеженості у поглядах та ідеях, оскільки не враховується різноманіття думок чи досвіду.

2. Відсутність підтримки: важливо мати підтримку команди. Одноосібне прийняття рішень може викликати неприязнь чи невпевненість у членів команди.

3. Можливі помилки через обмежений перегляд інформації: керівник може пропустити важливу інформацію або здійснити помилковий аналіз у зв'язку з обмеженим колом перегляду.

Таким чином, у кожному випадку важливо враховувати конкретний контекст та завдання підприємства при виборі методу прийняття управлінського рішення. На нашу думку, в управлінській діяльності керівництва підприємства оптимальним підходом є комбінація різних методів прийняття рішень залежно від конкретної ситуації.

Колективний спосіб прийняття управлінського рішення також значно рідше, але застосовується в управлінській діяльності ТОВ «НИВА 2015». Підготовка колективних управлінських рішень відбувається на основі співпраці та взаємодії керівника з фахівцями для досягнення оптимального результату та недопущення помилкового рішення. Враховуючи малу кількість управлінського персоналу підприємства, як було зазначено вище, керівник консультується та обговорює проблеми з головним бухгалтером та юрисконсультантом. У разі, коли вирішення проблеми потребує спеціальних технологічних знань, то у якості консультантів залучаються на умовах договору фахівці ІТ сфери, інженери, фахівці у галузі агротехнологій та ін. Ключову роль у процесі прийняття колективних

управлінських рішень в підприємстві є комунікація, взаєморозуміння і співпраця. Контроль за виконанням колективного рішення може бути делегований на головного бухгалтера або юрисконсульта.

Аналогічно, виокремимо позитивні риси та недоліки прийняття колективних управлінських рішень. Отже, до позитивних характеристик прийняття колективного рішення в ТОВ «НИВА 2015» варто віднести:

1. Різноманітність поглядів: у колективному процесі прийняття рішень приймають участь представники різних управлінських функцій та рівнів, і сприяє різноманітності ідей та підходів.

2. Підтримка рішення: коли рішення приймається колективно, то члени колективу відчують більшу відповідальність та підтримку, оскільки вони брали участь у процесі прийняття управлінського рішення.

3. Краще розуміння проблеми: різні точки погляди та досвід членів команди сприяють глибшому розумінню проблеми і розробці більш обґрунтованого рішення.

4. Збільшення легітимності: колективне прийняття рішень призводить до більшої легітимності серед персоналу, тому що рішення вважається результатом спільного зусилля.

Водночас, існують і потенційні виклики для колективного методу прийняття управлінського рішення:

1. Тривалість процесу прийняття рішень у групі займає більше часу, оскільки необхідно враховувати різні погляди та досягати консенсусу.

2. Можливість конфліктів: різні погляди можуть викликати конфлікти в групі, і вирішення їх може займати час та енергію.

3. Ризик групової думки: у групі може виникнути тенденція погоджуватися з думкою більшості, навіть якщо це не є найкращим рішенням (групова думка).

Таким чином, управління колективним процесом прийняття рішень важливою мірою залежить від навичок комунікації, лідерства та управління конфліктами в групі. Важливо створити ефективний процес, який би враховував переваги групового прийняття рішень та мінімізував його недоліки.

При дослідженні нами виявлено, що процес підготовки та прийняття управлінського рішення керівником та залученими фахівцями відбувається на основі реалізації функцій прийняття управлінських рішень (рис. 2.3).

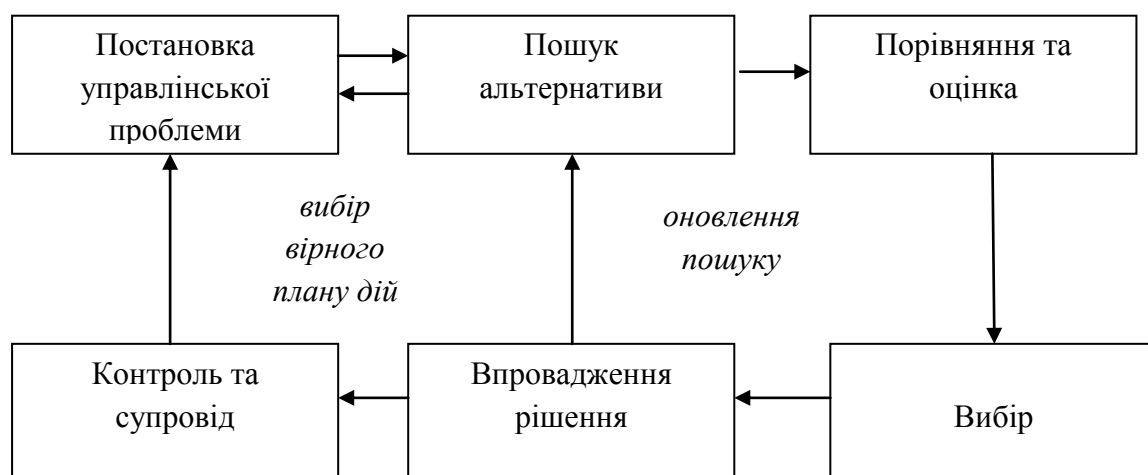


Рисунок 2.3 – Схема процесу підготовки та прийняття управлінських рішень у ТОВ «НИВА 2015»

Джерело: побудовано на основі власних спостережень.

Підготовка та прийняття управлінських рішень в ТОВ «НИВА 2015» є важливим процесом, який вимагає уваги до деталей, компетентності керівника та грамотного аналізу ситуації.

Дослідження практичних аспектів підготовки та прийняття управлінських рішень у ТОВ «НИВА 2015» зазначимо, що управлінська технологія, яка застосовується при виробленні та прийнятті управлінських рішень, є системною. Отже, і сам підхід до вироблення та реалізації управлінських рішень є системним, тому що використовується все необхідне правове, інформаційне, документальне, організаційно-технічне й психологічне забезпечення.

Правовою основою прийняття управлінських рішень є чинні нормативно-правові акти, рішення органів місцевого самоврядування та Статут підприємства (додаток А). Інформаційне й документальне забезпечення становлять різні організаційно-нормативні документи: накази, розпорядження, інструкції з техніки

безпеки, інструкції зберігання та використання засобів захисту рослин, інструкцій поводження з небезпечними речовинами, інструкцій про використання техніки тощо; посадових інструкцій та звітності за результатами діяльності (фінансово-економічної, з управління персоналом тощо) за попередні періоди; планами на майбутні періоди та ін.

Організаційне забезпечення підготовки та прийняття управлінських рішень охоплює організаційно-нормативні акти, технологічні норми, стандартів управління організаційно-розпорядчого, техніко-економічного, та соціально-психологічного спрямування. Технічне забезпечення прийняття управлінських рішень представлено технічними засобами процесу управління, тобто використовуються сучасне програмне забезпечення для роботи з фінансово-економічною інформацією, матеріально-технічного забезпечення. Психологічне забезпечення відбувається за рахунок формування сприятливого мікроклімату серед працівників підприємства на основі визнання цінності людей для підприємства, ділової етики з метою мотивування та стимулювання суб'єктів розробки та прийняття управлінських рішень до активної та результативної діяльності, творчого підходу та генерування ідей.

Формами реалізації управлінських рішень в досліджуваному підприємстві є: наради, збори, роз'яснення, наставляння, ділові бесіди, особистий приклад, навчання, поради та звітування.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ У ТОВ «НИВА 2015»

3.1 Врахування ризиків у процесі прийняття управлінського рішення у ТОВ «НИВА 2015»

На сьогодні процес прийняття управлінських рішень характеризується умовами невизначеності, яка зумовлює різноманітні ризики. Крім того, сучасним трендом суспільно-економічного розвитку є диджиталізація, застосування ІТ, у тому числі при генеруванні та прийнятті управлінських рішень. З ризиком пов'язані практично усі дії керівництва, його наявність зумовлена станом невизначеності наслідків прийняття певного рішення.

Врахування ризиків є важливою складовою процесу прийняття управлінських рішень. Це допомагає зменшити ймовірність негативних наслідків, забезпечити більш ефективне управління, досягнути визначених цілей прийняття та реалізації управлінського рішення.

Врахування ризиків у процесі підготовки управлінського рішення повинно складатися з низки послідовних кроків. Такими кроками, на нашу думку, мають стати:

1. Проведення ідентифікації можливих ризиків. Необхідно ретельно проаналізувати ситуацію або проблему, для вирішення якої необхідно приймати управлінське рішення, і після цього визначити, усвідомити усі потенційні загрози та можливості. Звертаємо увагу, що ризики окрім загроз можуть бути джерелом можливостей, які і виникають завдяки ризику.

2. Здійснення оцінки ризиків. На цьому етапі необхідно оцінити рівень ймовірності та впливу кожного ідентифікованого на попередньому етапі ризику на майбутнє управлінське рішення. Також після оцінювання доцільно розглянути всі оцінені ризики у порядку їх пріоритетності, тобто ранжувати їх за рівнем

загрози і негативного впливу. Оскільки ризики можуть бути різноманітними за джерелом походження, видами та можливими наслідками, то з метою конкретизації управлінських дій доцільно застосувати закон Парето. Згідно принципів цього закону, для «багатьох явищ 80 % наслідків спричинені 20 % причин» [18]. Тобто необхідно з усіх ідентифікованих і з високою ймовірністю настання ризиків вибрати 20 % ризиків, які можуть призвести до значних негативних наслідків виконання прийнятого управлінського рішення.

3. Для того, щоб протистояти можливим ризикам необхідно розробити стратегію управління ризиками у процесі реалізації прийнятого управлінського рішення. Така стратегія має містити визначені можливі способи управлінського впливу на ризики: недопущення, мінімізація, зменшення втрат, прийняття ризику тощо. При цьому слід пам'ятати і врахувати можливості використання ризиків як інструменту досягнення цілей.

4. Прийняття управлінського рішення з урахуванням ризиків. Тут важливо не тільки врахувати ризики, а й забезпечити баланс між ризиками та вигодами при прийнятті та подальшій реалізації управлінського рішення.

5. Здійснення моніторингу за розвитком ситуації та адаптація стратегії управління ризиками при зміні ситуації.

6. Активна взаємодія з колективом (командою), що передбачає залучення управлінського персоналу та фахівців до процесу врахування ризиків, оскільки різні люди можуть мати різні погляди на ризики та можливі способи управління ними.

7. Використання спеціальних інструментів та методів управління ризиками у процесі виконання управлінського рішення, наприклад, SWOT-аналіз, діаграми, графіки тощо.

На рис. 3.1 представлено схему прийняття управлінського рішення у ТОВ «НИВА 2015» з урахуванням ризиків.

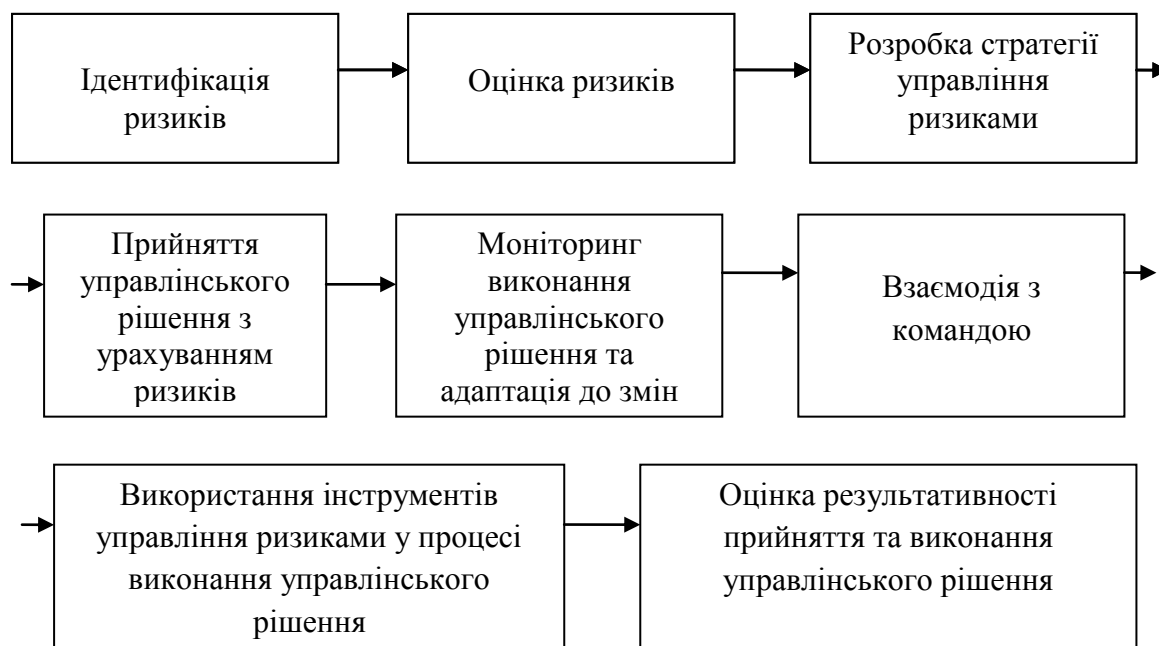


Рисунок 3.1 – Схема процесу прийняття управлінського рішення у ТОВ «НИВА 2015» з урахуванням ризиків

Джерело: побудовано автором.

Розглянемо більш детально останній блок рис. 3.1 («Оцінка результативності прийняття та виконання управлінського рішення»). Це є важливим, тому що саме висновки за результатами виконання прийнятого управлінського рішення є основою для підготовки та прийняття наступного управлінського рішення.

Отже, оцінка результативності прийняття та виконання управлінського рішення є важливим етапом у процесі управління, оскільки дозволяє визначити, наскільки успішно впроваджені зміни та як вони сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Оцінка результативності є процесом, які здійснюється через комплекс послідовних дій. На початку відбувається визначення ключових показників ефективності (КПІ); ці показники мають бути чіткими та вимірюваними, відображати виконання стратегічних цілей, пов'язаних із управлінським рішенням. Потім необхідно зібрати дані та вихідну інформацію перед прийняттям рішення, до та під час виконання управлінського рішення для

проведення порівняльної оцінки. Наступним кроком має бути оцінка впливу управлінського рішення на ключові бізнес-процеси, фінансові показники та інші важливі аспекти діяльності підприємства. Оцінка виконання КРІ відбувається через порівняння фактичних результатів з встановленими КРІ, також при цьому встановлюються та аналізуються будь-які відхилення або зміни при реалізації рішення. Оцінка виконання КРІ є основою для визначення викликів та проблем (будь-яких негативних або неочікуваних наслідків управлінського рішення; виявлення можливих причин та визначення шляхів вирішення проблем). Важливим елементом оцінки результативності прийнятого і виконаного управлінського рішення є залучення стейкхолдерів для отримання відгуків і взаємодії, а також забезпечення зворотного зв'язку від ключових учасників. Обов'язково необхідно провести оцінку ефективності витрат на впровадження та виконання управлінського рішення, тобто визначити вартість реалізації управлінського рішення порівняно з отриманим результатом. На основі здобутих даних і висновків визначається необхідність оновлення чи коригування стратегії. Звичайно, має бути документування управлінської роботи, тому формується детальний звіт про результати оцінки та виконання управлінського рішення, а також пропозицій для подальшої роботи.

Цей процес допомагає забезпечити неперервний цикл вдосконалення та адаптації управлінських рішень для досягнення стратегічних цілей компанії.

Мета будь-якої підприємницької діяльності полягає у отриманні прибутку. Нами визначено, що за період дослідження прибуток ТОВ «НИВА 2015» зменшився понад як у 2 рази, то вважаємо за доцільне розглянути врахування ризиків, які потенційно можуть впливати на формування прибутку, при прийнятті управлінських рішень.

До таких ризиків та чинників їх виникнення у ТОВ «НИВА 2015» доцільно віднести такі (табл. 3.1).

Зауважимо, що тут ми свідомо розглядаємо тільки чисті ризики (ризики, які виникають внаслідок негативного впливу на діяльність, але не призводять до виникнення нових можливостей чи переваг; ризики, які в основному

Таблиця 3.1 – Ідентифікація ризиків у діяльності ТОВ «НИВА 2015»

Фактори ризику	Ризики
Природно-кліматичні фактори	Ризик недотримання графіку проведення агротехнічних робіт. Ризик втрати врожаю через стихійні природні явища та шкідників.
Людський фактор	Ризик нестачі персоналу. Ризик неякісної роботи. Ризик недотримання регламенту агротехнічних робіт.
Технічні фактори	Фізичний знос обладнання та техніки. Вихід з ладу техніки під час агротехнічних робіт.
Постачальники	Ризик недотримання партнерами умов договору. Ризик недопостачання необхідних матеріалів.
Зміни зовнішнього середовища	Ризики військових дій. Ризик втрати частки ринку, конкуренція. Ризик зростання цін на сировину, матеріали. Ризики обмежень здійснення ЗЕД.
Економічна ситуація в країні	Валютний та інфляційний ризики. Ризик недоотримання прибутку.

Джерело: власні дослідження.

представляють собою загрози і можуть призвести до втрат, пошкоджень чи інших негативних наслідків) з метою розробки заходів щодо зниження рівня ризику, уникнення або запобігання.

Вважаємо, що найбільш простим у виконанні та доцільним за відсутності управлінського досвіду оцінки ризиків є використання триступеневої 9-ти бальної шкали:

- 1) 1–3 бали – низька ймовірність виникнення (слабкий ступінь впливу наслідків);
- 2) 4–6 балів – середня ймовірність (помірний ступінь впливу наслідків події);
- 3) 7–9 балів – висока ймовірність (істотний вплив події на функціонування підприємства).

Ідентифіковані та відібрані за принципом Парето чисті ризики можна оцінити за допомогою бальної оцінки таким чином (табл. 3.2).

До потенційно можливих втрат підприємства внаслідок прояву ризиків можна віднести:

Таблиця 3.2 – Бальна оцінка чистих ризиків при підготовці управлінських рішень у ТОВ «НИВА 2015»

Ризик	Бали	Оцінка ймовірності	Оцінка ступеню впливу
Ризики військових дій	8	Висока ймовірність виникнення	Істотний вплив
Ризик нестачі персоналу	5	Середня ймовірність виникнення	Помірний вплив
Ризик зростання цін на сировину, матеріали	5	Середня ймовірність виникнення	Помірний вплив
Ризик недоотримання прибутку	4	Середня ймовірність виникнення	Помірний вплив

Джерело: власні дослідження.

- втрати внаслідок військових дій;
- втрати доходів і збільшення витрат;
- втрати, пов'язані з якістю робіт, відповідальністю та компетенцією персоналу.

Відповідно до представлених у табл. 3.2 ризиків оберемо методи впливу та заходи регулювання цих ризиків (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Методи управління ризиками при прийнятті та виконанні управлінських рішень у ТОВ «НИВА 2015»

Ризик	Методи впливу	Заходи, спрямовані на регулювання ризику
Ризики військових дій	Прийняття ризику. Самострахування.	Розробка плану дій екстреного реагування на військові дії. Формування цільових резервних фондів.
Ризик нестачі персоналу	Уникнення ризику. Мінімізація ризику.	Формування мотиваційного механізму для збереження персоналу. Формування кадрового резерву. Формування кадрової політики.
Ризик зростання цін на сировину, матеріали	Зниження ризику.	Формування запасів сировини та матеріалів. Диверсифікація постачальників.
Ризик недоотримання прибутку	Зниження ризику. Нормування ризику. Запобігання збиткам. Нейтралізація ризиків.	Управління витратами. Удосконалення цінової та кредитної політики.

Джерело: власні дослідження.

Крім того, важливим дієвим інструментом зниження ризику у процесі підготовки та обрання кінцевого варіанту управлінського рішення в діяльності підприємця та менеджера є експеримент. Він може як передувати розробці управлінського рішення, так і проводитись у процесі розробки рішення або бути результатом такого рішення. У процесі підготовки управлінського рішення експерименти можуть проводитись так: уявний експеримент (верифікація експертом), математичне моделювання, натурні дії з реальними об'єктами.

Використання натурних чи математичних моделей дозволяє знизити сам ризик та витрати на проведення експерименту, а також отримати нові знання про об'єкт дослідження. З огляду на доцільність таких дій це дозволяє: знизити ризик помилок, пов'язаних з хибними уявленнями про об'єкт управління; знизити ризик помилок управління реалізацією стратегією підприємства; знизити собівартість продукції, що розширює можливості збільшення доходів.

При обранні методу управління ризиком, слід враховувати, насамперед, можливий рівень втрат (збитків) та ймовірність прояву певного типу ризику. Для цього суб'єктам прийняття управлінського рішення необхідно провести класифікацію ризиків за критеріями ймовірності їх настання та розмірів можливих втрат. При цьому виділяються два граничні типи ризиків:

1) ризики, які спричиняють окремі незначні втрати (збитки), що мають тенденцію повторюватися ($p_i \rightarrow 1$).

2) ризики, наслідком прояву яких є катастрофічні за розміром втрати (збитки), але ймовірність настання яких є незначною (табл. 3.4).

У першому випадку доцільне прийняття ризику з його оптимізацією через формування резервів коштів, запасів та ін. У другому випадку – це класичний приклад ризику, який доцільно передати страховику (іноді доцільно застосовувати розподіл ризику).

Вважаємо за доцільне використовувати наведену у табл. 3.4 «таблицю рішень» при підготовці, прийнятті управлінського рішення у ТОВ «НИВА 2015».

Таблиця 3.4 – «Таблиця рішень» при врахуванні ризиків

Градація ймовірностей / рівня втрат (збитків)	Близька до нуля	Низька A ₁	Невелика A ₂	Середня A ₃	Велика A ₄	Близька до одиниці A ₅
Незначні (від 0 до A ₁)	Прийняття ризику				Прийняття ризику чи створення резервів (запасів)	
Малі (від A ₁ до A ₂)	Створення резервів, запасів					
Помірковані (від A ₂ до A ₃)	Створення резервів, запасів		Зовнішнє страхування чи (і) розподіл ризику			Уникнення ризику
Середні (від A ₃ до A ₄)	Зовнішнє страхування чи (і) розподіл ризикy				Уникнення ризику	
Великі (від A ₄ до A ₅)	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику			Уникнення ризику		
Катастрофічні (>A ₅)	Зовнішнє страхування чи (та) розподіл ризикy		Уникнення ризику			

Джерело: адаптовано за [32].

Очевидно, що кожне підприємство може прийняти свою градацію рівнів втрат (збитків) та їх ймовірностей, ґрунтуючись на дослідженні експертних оцінок, розробити власну «таблицю рішень».

Для врахування ризику при прийнятті управлінських рішень в умовах невизначеності варто дотримуватися таких принципів:

1) нераціонально ризикувати більше, ніж це дозволяє розмір власного капіталу. Дотримання цього правила може бути виконане за допомогою розрахунку коефіцієнта ризику (K_p), що характеризує відношення максимально можливого збитку на власний капітал підприємства. Нормальним вважається співвідношення, яке становить 30 %. Правило «розумного ризику» ґрунтується на «принципі 70:30». Це означає, якщо керівник на 70 % впевнений в успішності справи, то надає свою згоду. А 30 % сумнівів, що залишилися, стануть стимулятором для розгляду заходів, які варто реалізувати у випадку невдачі;

2) необхідно наперед передбачити можливі наслідки ризику. Виконання цього принципу ґрунтується на оцінці вартості ризику (сукупні збитки підприємства у випадку настання ризикової ситуації). При оцінюванні збитків

варто виокремити: прямі збитки, безпосередньо пов'язані з настанням ризикової ситуації; непрямі збитки, що виникають опосередковано і є наслідком виникнення прямих збитків;

3) не варто ризикувати великим заради малого. Виконання цього принципу передбачає порівняння очікуваного доходу з рівнем ризиків, притаманним діяльності. Кількісно визначити ступінь співвідношення між доходом (прибутком) і вартістю ризику можна за допомогою коефіцієнта ризик-віддачі. Значення цього коефіцієнта не повинне перевищувати одиницю. За наявності альтернативних проєктів одним із критеріїв вибору між ними є найбільше значення цього показника;

4) позитивне рішення приймається тільки у разі відсутності сумнівів; якщо ж вони є, то варто відмовитися від прийняття такого рішення. При ухваленні управлінського рішення необхідно орієнтуватися тільки на найгірший варіант, тобто прогноз розвитку ситуації повинен завжди бути песимістичним. Це стимулює розробку максимальної кількості альтернативних рішень, спрямованих на мінімізацію ризику, з яких необхідно вибрати найбільш ефективне чи оптимально прийнятне для конкретного підприємства в конкретній ситуації управлінське рішення.

3.2 Використання інформаційних технологій при підготовці та прийнятті управлінського рішення у ТОВ «НИВА 2015»

Інформаційні технології в сучасному управлінні відіграють ключову роль у прийнятті рішень. Вони надають керівникам доступ до необхідної інформації, допомагають аналізувати дані, визначати тенденції та приймати обґрунтовані рішення.

Тому сучасний менеджер, керівник на сьогодні усвідомлює значимість сучасних ІТ в управлінській діяльності. До того ж наявні тенденції, перспективи

розвитку Industry 4.0 зумовлюють відповідні трансформації управлінської діяльності, засновані на ІТ та штучному інтелекті.

Поширеним у фахових колах є застосування визначення сучасного менеджменту через словосполучення «цифровий менеджмент» (Digital Management), при якому з'являються нові можливості для управлінської діяльності. Можливості полягають у технологічному розвитку, поширенні засобів збору та обробки даних, використанні нових алгоритмів та програмного забезпечення, швидкій та якісній комунікації, колективній роботі у режимі реального часу, функціонуванні електронного щоденника та ін.

Система сучасних інформаційних технологій в управлінні охоплює низку технологій, які передбачають практичну спрямованість дій з боку суб'єкта підготовки та прийняття управлінського рішення.

Як вже зазначалося вище, все починається із збору та аналізу даних. Це передбачає проведення бізнес-аналітики на основі використання інструментів аналізу даних для отримання цінної інформації з різних джерел, а також Big Data (обробка та аналіз великих обсягів даних для виявлення складних зв'язків і закономірностей).

Далі безпосередньо використовуються електронні системи управління: ERP-системи (Enterprise Resource Planning, інтегровані системи, які об'єднують процеси та інформацію і підприємстві для ефективного управління ресурсами); CRM-системи (Customer Relationship Management, допомагають в управлінні відносинами з клієнтами та забезпечують доступ до даних про клієнтів).

Технології IoT (Інтернет речей) передбачають збір даних в реальному часі. За рахунок використання сенсорів та пристроїв IoT забезпечують постійний потік інформації, що полегшує моніторинг та аналіз.

Технології штучного інтелекту (AI) та машинного навчання. Ці технології дозволяють здійснювати прогнозування тенденцій та результатів різних сценаріїв дій на основі використання алгоритмів. Крім того, відбувається застосування роботів та автоматизованих систем для оптимізації бізнес-процесів та управлінських рішень.

Візуалізація даних на основі дашбордів (інформаційних панелей або «розумних звітів») та традиційних звітів. Ця технологія допомагає створювати графічні представлення даних для легкого сприйняття та аналізу.

Технології кібербезпеки спрямовані на захист інформації. Застосування цих технологій забезпечує конфіденційність та цілісність даних.

Технології спільної роботи та обміну інформацією передбачають інтеграцію платформ для забезпечення ефективного обміну даними та спільної роботи між різними підрозділами або рівнями управління.

Інформаційні технології є необхідною складовою для ефективного управління організацією та прийняття обґрунтованих стратегічних, оперативних управлінських рішень. Вони дозволяють підприємству швидше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та забезпечувати свою конкурентоспроможність.

Наразі при розробці управлінських рішень є можливість використовувати значну кількість програм-планувальників, їх характерна певна універсальність. Розробники цих програм заявляють про можливість для керівників завдяки цим програмам отримати тотальний над ситуацією, забезпечити повну керованість підприємством та бізнес-процесами, які відбуваються. Такими програмами, окрім зазначених ERP та CRM, є: MES (manufacturing execution system), WMS (warehouse management system), CEP (complex event processing), PAS (process automation system), OI (operational intelligence), BAM (business activity monitoring), PLM (product lifecycle management), EAM (enterprise asset management), CRP (capacity requirements planning), PDM (product data management), MRP (material requirements planning), BPA (business process automation), SCM (supply chain management), MPS (master planning schedule), ECM (enterprise content management), HRM (human resource management), APS (advanced planning and scheduling), EDMS (electronic document management), FRP (finance requirements planning), BPM (business process management) та ін. [30]. Ці програмні продукти дозволяють здійснювати автоматизований контроль над потоками матеріальних та інформаційних ресурсів, збір первинних даних, забезпечують управлінців необхідною та конкретною інформацією.

Крім того, успішність функціонування підприємства залежить від його здатності конкурувати в ринковому середовищі. У свою чергу, чинником конкурентоспроможності продукції, загальновизнано, є її якість. На сьогодні все більше підприємств у світі та в Україні, у тому числі, впроваджують управління тотальною якістю (TQM), бережливим виробництвом (Lean Manufacturing), вдосконалення виробництва та усунення дефектів (Six Sigma), реінжинірингом бізнес-процесів (Business Process Reengineering).

З огляду на це, популярними є IT-продукти для стандартизації, структуризації та автоматизації процесів у функціональному розрізі: ERP, CRM, SCM, HCM. Це група практик процесного підходу організації діяльності (Business Process Management, BPM).

З впровадженням та розвитком Big Data виникла можливість змінити ідеологію управління бізнес-процесами (BPM-2), яка має бути гнучкою, нескладною у використанні і стійкою до зовнішніх викликів.

ТОВ «НИВА 2015» є підприємством малого бізнесу, і, зрозуміло, що ця особливість впливає на можливості і доцільність застосування наявних інформаційних технологій для менеджменту і для прийняття управлінських рішень. Зазвичай, поширеними інформаційними технологіями, які доцільно використовувати у практичній управлінській діяльності є:

1. Електронна пошта та офісні програми, які використовуються для комунікації з клієнтами, партнерами та внутрішньої комунікації. Такі офісні пакети, як Microsoft Office або Google Workspace зручні для створення, редагування та обміну документами.

2. Програми електронної бухгалтерії, які спрощують ведення бухгалтерського обліку та ведення бухгалтерських записів.

3. CRM-системи, які доцільно використовувати для управління клієнтами. Вони роблять зручним ведення бази даних клієнтів, відстеження продажів та забезпечують зв'язок з клієнтами.

4. Технології електронної торгівлі – це Інтернет-магазини та платіжні системи для продажу товарів та послуг онлайн.

5. Соціальні мережі, які активізують маркетингову діяльність та підтримують зв'язок з партнерами, клієнтами, іншими стейкхолдерами. Також це інструмент просування продукції та взаємодії з партнерами.

6. Програми-проектні менеджери та інструменти для спільної роботи: Asana, Trello, Slack тощо. Вони використовуються для організації та ведення проєктів, спільної роботи команди.

7. «Хмарні» технології дозволяють зберігати дані в «хмарі»: Google Drive, Dropbox, або OneDrive для зручного доступу до даних з різних пристроїв.

8. Аналітика та звітність: для вивчення ефективності бізнес-процесів, відстеження фінансових показників та аналізу даних доцільно використовувати Google Analytics, QuickBooks.

9. Технології для забезпечення кібербезпеки: антивіруси, бекапи (копіювання важливих файлів на додатковому носії) та інші заходи безпеки для захисту від потенційних кіберзагроз.

10. Технології автоматизації бізнес-процесів, рутинних завдань та обміну даними між різними додатками: Zapier, Integromat.

З урахуванням поточного стану використання інформаційних технологій в управлінській діяльності ТОВ «НИВА 2015» вважаємо за доцільне активно використовувати CRM-системи для зручного управління клієнтами. Також корисно буде розвивати подальше використання соціальних мереж для удосконалення взаємодії з партнерами та клієнтами. Для моніторингу фінансових показників, аналізу даних рекомендуємо використовувати Google Analytics, QuickBooks. Звичайно, питання кібербезпеки наразі входять до першочергових завдань в цифровізованому суспільстві та бізнесі, тому також необхідно приділяти цьому належну увагу.

Зазначені технології у комплексі їх використання сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємства та управління ним; дозволять оптимізувати процеси та забезпечити конкурентоспроможність ТОВ «НИВА 2015» в сучасному бізнес-середовищі.

3.3 Впровадження в технологію прийняття управлінського рішення у ТОВ «НИВА 2015» бенчмаркінгу

Володіння інформацією про успішно функціонуючих конкурентів є на сьогодні важливим та необхідним для управління підприємством та прийняття управлінських рішень, оскільки це сприяє досягненню оптимальних результатів діяльності. З метою виявлення конкурентних переваг підприємства доцільно використовувати бенчмаркінг, який як інструмент управління бізнесом може застосовуватися в різних видах управлінської діяльності: у виробничому менеджменті, в логістиці, маркетингу, в HR-менеджменті та ін.

Бенчмаркінг (benchmarking) є стратегічним інструментом управління, який полягає в порівнянні власних процесів, продукції або показників з аналогічними у конкурентів або найкращими представниками галузі. Основна мета бенчмаркінгу полягає у вивченні кращих практик і використання отриманих знань для покращення власної діяльності.

Виділимо переваги практичного застосування бенчмаркінгу:

- 1) можливість виявлення та дослідження успішних і «провальних» напрямів діяльності підприємства з урахуванням змін ринкової кон'юнктури;
- 2) можливість вивчення та впровадження успішного досвіду господарської діяльності конкурентів;
- 3) можливість швидкого задоволення споживчого попиту на основі впровадження нових стандартів та встановлення цілей;
- 4) підвищення рівня стимулювання персоналу до постійного вдосконалення та збільшення кадрового потенціалу;
- 5) сприяння фундаментальній згуртованості зацікавлених осіб;
- 6) можливість у короткі терміни набути позитивного досвіду реалізації управлінських змін;
- 7) підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Водночас, бенчмаркінг не позбавлений деяких недоліків. Серед них:

- 1) поширений підхід до визначення бенчмаркінгу як маркетингового дослідження конкурентних переваг підприємства;
- 2) нездатність окремих підприємств швидко використовувати результати бенчмаркінгу та впроваджувати їх у практичну діяльність;
- 3) нестача професійного управлінського персоналу;
- 4) не завжди є доступною інформація про успішний досвід діяльності підприємств-конкурентів для проведення аналізу;
- 5) недостатній рівень практичного досвіду здійснення бенчмаркінгу.

Керівництву ТОВ «НИВА 2015» для удосконалення технології прийняття управлінських рішень рекомендуємо наступний алгоритм дій для проведення бенчмаркінгу.

1. Визначення цілей бенчмаркінгу. Необхідно визначити, що саме має бути досягнуто за допомогою бенчмаркінгу, та аспекти (сфери, процеси, напрями діяльності, види продукції тощо), які будуть порівнюватися.

2. Вибір об'єкта бенчмаркінгу. Тут обираються конкретні підприємства-конкуренти, які будуть об'єктами порівняння. Також можливе порівняння роботи окремих підрозділів підприємств.

3. Збір інформації. Він має відбуватися на основі ключових показників ефективності (KPI), за якими буде здійснюватися аналіз. У розрізі показників KPI здійснюється детальне дослідження та збір інформації про обрані об'єкти бенчмаркінгу.

4. Аналіз та порівняння. Порівнюються власні показники KPI з аналогічними показниками конкурентів, виявляються спільні риси та відмінності у процесах та результативності.

5. Обрання кращих практик, розробка плану дій по їх впровадженню та удосконаленню процесів.

6. Впровадження змін. Передбачає реалізацію запланованих дій по впровадженню успішних практик та вдосконалення діючих процесів в підприємстві.

7. Моніторинг та оцінка результатів. Необхідно відстежувати процес впровадження змін, порівнювати оновлені КРІ з попередніми результатами та результатами конкурентів.

8. Новий цикл бенчмаркінгу. Він передбачає періодичність здійснення бенчмаркінгу для постійного вдосконалення.

Процес бенчмаркінгу може варіюватися в залежності від конкретного виду бенчмаркінгу (внутрішній, конкурентний, функціональний тощо) та особливостей підприємства.

На рис. 3.2 представлено логічну схему проведення бенчмаркінгу як інструменту прийняття управлінського рішення.

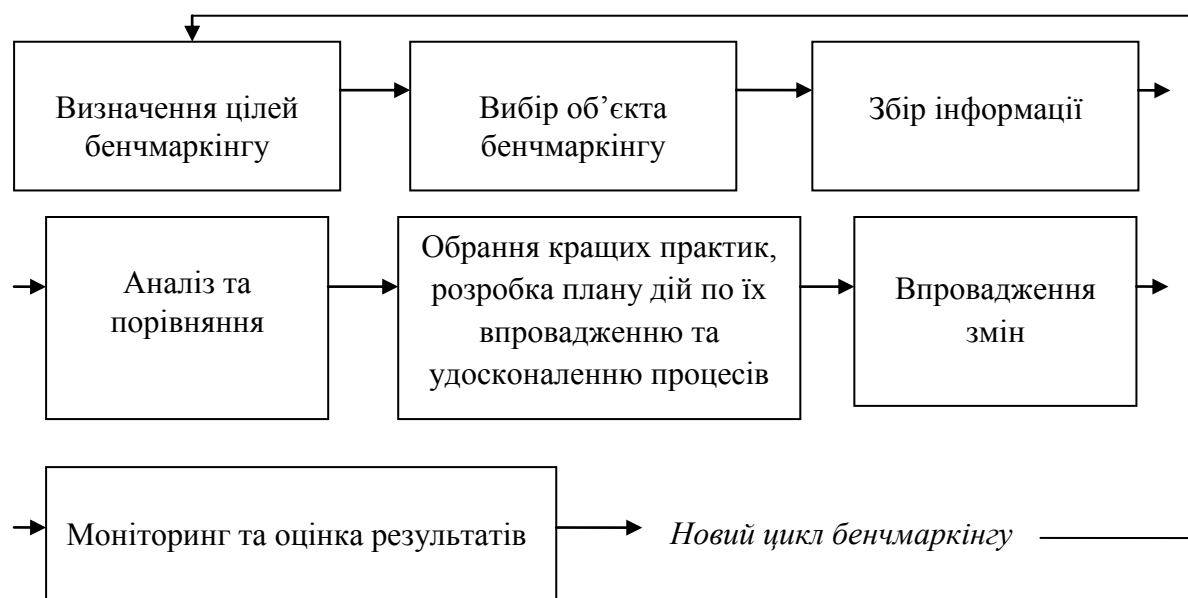


Рисунок 3.2 – Схема бенчмаркінгу як інструменту прийняття управлінського рішення у ТОВ «НИВА 2015»

Джерело: побудовано автором.

Вважаємо за потрібне навести рекомендації по розробці системи ключових показників КРІ для ТОВ «НИВА 2015». КРІ визначаються з метою визначення того, наскільки успішно досягаються стратегічні та операційні цілі підприємства. Вони відіграють важливу роль у відстеженні та оцінці продуктивності та результативності підприємства.

Розглянемо загальні категорії та можливі варіанти KPI:

1. Фінансові KPI:

- чистий прибуток – відображає прибуток підприємства після вирахування всіх витрат та податків;
- рентабельність активів (ROA) – показує, яку частину прибутку генерують активи підприємства;
- оборотність оборотних засобів – визначає, наскільки швидко обертаються оборотні кошти.

2. Клієнтські KPI:

- частка ринку – визначає, який відсоток ринку займає підприємство у своїй галузі;
- задоволеність клієнтів – вимірює рівень задоволеності клієнтів продукцією чи послугами;
- кількість повторних покупок – показує, наскільки часто клієнти повторно купують продукції або замовляють послуги.

3. Виробничі (операційні) KPI:

- вартість виробництва на одиницю продукції – визначає вартість виготовлення одиниці продукції;
- терміни виконання проєктів – показує, наскільки ефективно підприємство управляє своїми проєктами;
- кількість неякісної продукції чи відмов – оцінює якість продукції та рівень відмов від неї.

4. Ресурсні KPI:

- витрати на рекрутинг – визначає витрати на залучення нового персоналу;
- рівень загального обороту персоналу – показує, як швидко підприємство приймає та звільняє персонал;
- витрати на навчання та розвиток персоналу – визначаються витрати на підвищення кваліфікації персоналу.

5. Маркетингові KPI:

- рівень конверсії – визначає відсоток покупців, які здійснили бажану дію (покупка, заповнення форми для придбання тощо);

- рекламний ROI – показує ефективність рекламної кампанії в грошовому вираженні;

- кількість нових «лідів» (Lead, потенційний клієнт, який проявив цікавість до продукції або послуги) – визначає, скільки нових потенційних клієнтів було залучено через маркетингові інструменти просування продукту.

Усі наведені KPI допоможуть підприємству вимірювати свою продуктивність та вчасно реагувати на зміни у бізнес-середовищі. Вибір конкретних показників залежить від виду бізнесу, його мети та стратегії.

З наведеного вище переліку різноманітних можливих KPI конкретизуємо їх у контексті практичного застосування в управлінській діяльності ТОВ «НИВА 2015» з метою удосконалення технології прийняття управлінських рішень. Отже, до системи ключових показників (KPI), які визначають наскільки підприємство рухається до своєї цілі, вважаємо за доцільне віднести:

- 1) фінансові KPI: чистий прибуток, рентабельність активів (ROA), оборотність оборотних засобів;

- 2) клієнтські KPI: частка регіонального ринку та кількість повторних покупок;

- 3) виробничі (операційні) KPI: вартість виробництва на одиницю продукції;

- 4) ресурсні KPI: рівень загального обороту персоналу та витрати на його навчання та розвиток персоналу;

- 5) маркетингові KPI: рівень конверсії.

На нашу думку, ці показники мають між собою внутрішній зв'язок та логічно взаємопов'язані між собою.

Слід зазначити, що розробка системи KPI є інструментом, який полегшує процес прийняття управлінських рішень за рахунок забезпечення керівництва повноцінною інформацією. KPI є вимірювачем досягнення підприємством поставлених стратегічних цілей та утворюють систему, яку в подальшому використовують для оцінки результативності та ефективності управління, а також

дають змогу сформувати ефективну систему матеріальної мотивації персоналу. Також КРІ використовується для проведення аналізу, планування різних сфер управління: бізнес- та технологічні процеси у виробництві, управління персоналом, фінансовий менеджмент та ін. Через розроблену систему КРІ персонал підприємства інформується про стратегічні цілі підприємства, здійснюється контроль за їх досягненням, і це в результаті підвищує рівень керованість підприємства.

Розроблена система КРІ сприяє вирішенню низки завдань, а саме:

- розуміння стратегічних цілей підприємства представниками керуючої та керованої підсистем управління;
- внутрішньо організаційна комунікація, формування зрозумілої схеми стратегічного управління;
- встановлення взаємозв'язків між довгостроковими стратегічними цілями підприємства та короткостроковими цілями на рівні окремих працівників (підрозділів);
- визначення цільових орієнтирів та об'єктивна оцінка ефективності діяльності та внеску окремих працівників у стратегічних цілей;
- вдосконалення системи матеріального стимулювання за результатами досягнення показників системи КРІ;
- факторний аналіз результатів діяльності як підприємства в цілому, так і в розрізі окремих працівників (підрозділів).

Водночас варто зауважити, що неправильно підібрані та невдало збалансовані показники можуть негативно впливати на виконання стратегії підприємства.

При розробці системи КРІ підприємства необхідно дотримуватися таких вимог:

- обмежена кількість показників;
- набір показників системи КРІ має бути однаковим для всіх працівників та підрозділів підприємства;

- вимірюваність, можливість кількісного вираження показників системи KPI;

- прямий взаємозв'язок із найважливішими факторами успіху та можливість впливати на інші фактори діяльності підприємства;

- стимулювання працівників підприємства.

Основними перевагами успішного впровадження KPI є:

- прозорість: стимулювання персоналу на пряму залежить від досягнення цілей підприємства;

- визначність: працівники чітко розуміють свої цілі та задачі, які є частиною цілей та задач підприємства;

- ефект від впровадження системи KPI може виражатися у фінансових та інших кількісних показниках;

- постійна підтримка зворотного зв'язку між працівниками та управлінським персоналом.

У цілому впровадження системи KPI дає можливість підвищити ефективність роботи підприємства на 25–30 % та оптимізувати витрати на фонд винагородження персоналу на 15–20 %, а також є основою прийняття управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі викладено теоретико-методичні положення, практичні аспекти та наведено пропозиції щодо удосконалення технології прийняття управлінського рішення у ТОВ «НИВА 2015»:

1. Управлінське рішення є результатом вибору менеджером найкращої альтернативи задля вирішення конкретної управлінської задачі (проблеми). Основною метою прийняття управлінського рішення є забезпечення координуючого впливу на об'єкт управління для досягнення визначених цілей. Традиційно виокремлюють три основних підходи, зокрема: класичний, адміністративний та ірраціональний підходи.

Сучасна теорія прийняття управлінських рішень в менеджменті містить нормативний та поведінковий напрями. Вибір методів прийняття рішення ґрунтується на характері та змісті проблеми, часових межах та ресурсах для вирішення проблеми, а також на кількісно-якісних аспектах інформації. Відомі методи прийняття управлінських рішень поділяються на формальні і неформальні. Сучасна наука про управління розглядає різні підходи до класифікації методів прийняття управлінських рішень. Найпоширенішим є підхід, за яким методи прийняття управлінських рішень розділяються на евристичні, колективні та економіко-математичні.

Сучасні технології в значній мірі сприяють покращенню процесу прийняття управлінських рішень, надаючи керівникам більше інформації та інструментів для ефективного аналізу і вибору оптимальних рішень. До них відносяться такі технології: засновані на системі аналітики даних; штучного інтелекту та машинного навчання; бізнес-інтелекту та інтерактивні панелі; обробки великих обсягів даних (Big Data); системи управління взаємодією з клієнтами (CRM); «Інтернет речей»; віртуальної та розширеної реальності.

2. ТОВ «НИВА 2015» є аграрним підприємством, основним видом економічної діяльності якого є вирощування зернових культур, бобових і насіння олійних культур; також є суб'єктом малого підприємництва, перебуває на

спрощеній системі оподаткування, є платником податку 3-ї групи. Діючу організаційну структуру управління підприємства можна віднести до лінійно-функціонального типу.

Встановлено, що протягом періоду дослідження відбулося зростання показників вартості майна, власного капіталу, чистого доходу. Водночас відбулося зменшення чистого прибутку на 6076,4 тис. грн. внаслідок зростання витрат. Підприємство є прибутковим, проте рівень рентабельності також знизився станом на кінець 2022 р. Найбільшу частку у структурі оборотних активів у звітному році мали запаси (73,9 %). Дослідження фінансових аспектів діяльності підприємства дозволило визначити, що рівень ліквідності активів є невисоким, водночас підприємство є фінансово стійким (тобто незалежним від зовнішнього фінансування).

Діюча технологія прийняття управлінських рішень у ТОВ «НИВА 2015» заснована на використанні наукових методів, а саме: евристичних, колективних та кількісних. Управлінські рішення приймаються керівником (Директором) як одноосібно, так і при участі профільних фахівців. За потреби при підготовці проєкту та кінцевого варіанту управлінського рішення проводяться засідання (або наради) з метою обговорення проблемної ситуації та формування ідей, що є ознакою застосування колективного методу прийняття управлінських рішень. При прийнятті управлінських рішень фінансово-економічного характеру використовуються сучасні ІТ та програмне забезпечення, що є ознакою кількісного методу прийняття рішень.

ТОВ «НИВА 2015» малим підприємством і це відображається на технологіях управління та прийняття управлінських рішень. Для підприємств малого бізнесу притаманні обмеженість ресурсів та специфічні особливості. Існуюча технологія управління та прийняття управлінських рішень в досліджуваному підприємстві є системною та доволі результативною.

3. З метою удосконалення існуючої технології прийняття управлінських рішень у ТОВ «НИВА» вважаємо за необхідне при підготовці варіанту такого рішення враховувати на потенційні ризики, які найбільше можуть впливати на

вибір альтернативи рішення та результат його виконання. Запропоновано алгоритм дій, спрямованих на врахування ризиків: проведення ідентифікації ризиків; оцінка ризиків; визначення методів впливу на ризики, прийняття управлінського рішення з урахуванням ризиків; моніторинг виконання та оцінка рішення; активна взаємодія у колективі; використання спеціальних інструментів та методів управління ризиками. Визначено чисті ризики, які можуть негативно впливати на діяльність підприємства: ризик військових дій, ризик нестачі персоналу, ризик зростання цін на сировину та матеріали, ризик недоотримання прибутку. Відповідно до цих ризиків обрано методи та заходи впливу на можливі ризики.

Активне впровадження сучасних інформаційних технологій в сучасному управлінні відіграють ключову роль, у тому числі, при прийнятті рішень. Вважаємо за доцільне активно використовувати CRM-системи для зручного управління клієнтами; розвивати подальше використання соціальних мереж для удосконалення взаємодії з партнерами та клієнтами. Для моніторингу фінансових показників, аналізу даних рекомендуємо використовувати Google Analytics, QuickBooks. Питання кібербезпеки наразі входять до першочергових завдань в цифровізованому суспільстві та бізнесі, тому також необхідно приділяти цьому належну увагу.

Запропоновано в технологію прийняття управлінського рішення у ТОВ «НИВА 2015» впровадити бенчмаркінг, мета якого полягає у вивченні кращих практик і використання отриманих знань для покращення власної діяльності. Керівництву ТОВ «НИВА 2015» для удосконалення технології прийняття управлінських рішень рекомендовано алгоритм дій для проведення бенчмаркінгу. Також у процесі розробки та прийняття управлінських рішень на основі бенчмаркінгу запропоновано використовувати систему показників KPI, які допоможуть підприємству вимірювати свою продуктивність та вчасно реагувати на зміни у бізнес-середовищі: фінансові, клієнтські, виробничі та маркетингові.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. [Адаменко А.В.](#), Харченко Т.О. Обґрунтування управлінських рішень в системі менеджменту підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2018. Вип. 31. С. 54–56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_31_13 (дата звернення: 25.10.2022).
2. Баранов В.В. Цифровий менеджмент як невід’ємний складник цифрової економіки. *Приазовський економічний вісник. Класичний приватний університет*. 2021. № 1 (24). С. 57–62. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/1_24_ukr/11.pdf (дата звернення: 09.10.2022).
3. Батюк Б., Вороний І. Теорія прийняття управлінських рішень в менеджменті підприємства та їх класифікація. *НВ ЛНУ ветеринарної медицини та біотехнологій. Серія «Економічні науки»*. 2019. 18 (2), С. 3–8. URL: <https://doi.org/10.15421/nvlvet6901> (дата звернення: 08.10.2022).
4. Бреус С., Семченко Є. Методи прийняття управлінських рішень. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/10541/1/Breus_S.V._Semchenko_Ye.O..pdf (дата звернення: 19.11.2022).
5. Галат Л. М. Методологічні аспекти прийняття ефективних управлінських рішень. URI: <http://hdl.handle.net/123456789/4819> (дата звернення: 12.11.2022).
6. Горик-Чубатюк О. Система прийняття управлінських рішень як інструмент сучасного менеджменту. URL: http://eprints.zu.edu.ua/27371/1/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_%D0%93%D0%9E%D0%A0%D0%98%D0%9A-%D0%A7%D0%A3%D0%91%D0%90%D0%A2%D0%AE%D0%9A_%D1%83%D0%BF%D1%80_%D1%80%D1%96%D1%88_%D0%BA%D1%96%D0%B1%D1%96%D1%82.PDF (дата звернення: 02.12.2022).
7. Жовковська Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 19. Ч. 1. С. 146–151.

8. Кабаченко Д. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Економічний вісник*. 2017. № 2. С. 107–115.

9. Ковалів М.В. Порядок підготовки та прийняття управлінського рішення в органах виконавчої влади. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 3. С. 168–176. URL: https://www.lvduvs.edu.ua/en/documents_pdf/visnyky/nvsv/nvsv_03_2018/19.pdf (дата звернення: 09.12.2022).

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. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2018_51_9 (дата звернення: 12.12.2022).

11. Лисенко В. В., Кондратюк Н. В., Пронська В. В. Управлінські рішення як ключовий компонент моделі управління організацією. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 32. С. 149–153. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/24.pdf (дата звернення: 28.11.2022).

12. Макаренко М., Сапельнікова Н., Оніщенко В. Особливості обґрунтування управлінського рішення на основі критерію ефективності. *Менеджер*. 2017. № 4. С. 86–95.

13. Малюкіна А. О. Основні напрями удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на українських підприємствах. *Інфраструктура ринку*. Вип. 22. 2018. С. 146–152. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/20474/1/%d0%9c%d0%b0%d0%bb%d1%8e%d0%ba%d1%96%d0%bd%d0%b0%20%d0%90.%d0%9e.%d1%81%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%8f.pdf> (дата звернення: 18.11.2022).

14. Махун А.П. Методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. матеріалів IV Міжн. наук.-практ. конф., 23 травня 2023 р. Київ: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2023. С. 44–45. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279676> (дата звернення: 10.09.2023).

15. Никитюк Н. В. Менеджмент: методи прийняття раціональних рішень.
URL: http://oia.lntu.edu.ua/files/2020/25_12_2.pdf#page=80 (дата звернення: 16.11.2022).
16. Овдіюк О. М. Управлінські рішення в технології менеджменту підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7120>. DOI: [10.32702/2307-2105-2019.6.48](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.48) (дата звернення: 17.10.2022).
17. Панкратова О.М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство. Електронний журнал*. 2021. № 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/927> (дата звернення: 10.09.2023).
18. Принцип Парето. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BF_%D0%9F%D0%B0%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%BE (дата звернення: 05.10.2023).
19. Сокурєнко І. Класифікація методів прийняття управлінських рішень.
URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2019/269/pdf/161-177.pdf> (дата звернення: 07.10.2022).
20. Сучасні технології розроблення і прийняття управлінських рішень.
URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.14.08.html> (дата звернення: 26.02.2023).
21. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції : монографія / М. М. Новікова та ін. Харків. Нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: Друкарня Мадрид, 2020. 335 с.
22. Ухвалення управлінських рішень. Режим доступу: <https://www.bdo.ua/uk-ua/blog-2/consulting/june-2020/managerial-decision-making> (дата звернення: 19.02.2023).
23. Черначук Ю. Р., Орлов О. Г. Методи прийняття управлінських рішень. *Прикладні аспекти інформаційного забезпечення та обґрунтування технічних і*

управлінських рішень: матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих науковців, 16 травня 2019 р. Рівне: РДГУ, 2019. С. 75–77. URL: <http://repository.rshu.edu.ua/id/eprint/5602/1/%D0%A7%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B0%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%AE.%D0%A0.%2C%20%D0%9E%D1%80%D0%BB%D0%BE%D0%B2%20%D0%9E.%D0%93..pdf> (дата звернення: 26.11.2022).

24. Шаповал О. А. Природа процесу прийняття рішення та їх класифікація. *Молодий вчений*. 2018. № 4 (1). С. 165–168. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_4%281%29_40 (дата звернення: 17.11.2022).

25. Шоломинська О.В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, ризику та диджиталізації економіки. *Сучасні тенденції розвитку науки, освіти, технологій та суспільства*: збірник тез доповідей міжн. наук.-практ. конф. (Полтава, 12 вересня 2023 р.): у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2023. Ч. 2. С. 42–43. URL: <http://www.economics.in.ua/2023/09/12-2.html> (дата звернення: 26.09.2023).

26. Шоломинська О.В. Удосконалення технологій прийняття управлінських рішень в аграрному підприємстві. *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*: тези доп. IX Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяч. 72-ій річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського. Львів, 2023. 191–193 с.

27. Штих Є. А. Процес і методи прийняття управлінських рішень в організаційному менеджменті. URL: <http://www.econom.kharkov.ua/upim/gTcj7oVd.pdf#page=149> (дата звернення: 26.11.2022).

28. Що таке прийняття ефективних управлінських рішень. URL: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-pryynyattya-efektyvnykh-upravlinskikh-rishen> (дата звернення: 15.11.2023).

29. Шульженко І.В., Симоненко В.А., Остапенко С.Ю. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. 2018.

№ 4 (09). URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/4_09_uk/15.pdf (дата звернення: 09.11.2022).

30. Abubakar Mohammed Abubakar et al. Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation and Knowledge*. Volume 4, Issue 2, April–June 2019, Pages 104–114. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003> (дата звернення: 15.03.2023).

31. Gonçalves J.M., Ferreira, F.A.F., Ferreira, J.J.M. and Farinha, L.M.C. (2019), «A multiple criteria group decision-making approach for the assessment of small and medium-sized enterprise competitiveness», *Management Decision*, Vol. 57. No. 2, pp. 480-500. URL: <https://doi.org/10.1108/MD-02-2018-0203> (дата звернення: 17.03.2023).

32. Management Decision Making: What is it, Process, Techniques, and Tools. URL: <https://www.simplilearn.com/management-decision-making-article> (дата звернення: 19.03.2023).

33. Key Decision-Making Techniques for Managers. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/decision-making-techniques> (дата звернення: 10.03.2023).

34. Management and Decision Making – Explained. URL: https://thebusinessprofessor.com/en_US/research-analysis-decision-science/management-and-decision-making (дата звернення: 01.04.2023).

ДОДАТКИ