

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут
менеджменту, економіки та фінансів

Кафедра менеджменту

Маліновська Валерія Станіславівна

Кваліфікаційна робота

на тему: **«Технологія розробки і реалізації
управлінських рішень в управлінні
підприємством»
(на прикладі ТОВ «АГРО СІД»)**

Група ТУбц-8-21-Б₁М(4,6зdc)

Спеціальність: 073 Менеджмент

Спеціалізація: Економіка та управління бізнесом

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело*

Науковий керівник

Кандидат

економічних наук

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

В.С. Маліновська

(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту в ЕК

Завідувач кафедри

Д.е.н., професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Л.О. Барабаш

(прізвище та ініціали)

І.І. Каліна

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Київ 2026 р.

**Особистий календарний план виконання дипломної
(бакалаврської) роботи**

№ з/п	Вид роботи	Термін виконання
1.	Вибір теми. З'ясування стану вивчення проблеми в літературі. Складання бібліографії	01.08-10.08.2025
2.	Визначення актуальності проблеми, предмета та об'єкта, гіпотез та завдань дослідження	11.08-20.08.2025
3.	Складання розгорнутого плану роботи	21.08-01.09.2025
4.	Написання теоретичної частини (перший варіант)	01.09-15.09.2025
5.	Підбір методики і складання схеми дослідження	16.09-10.10.2025
6.	Проведення власне досліджень	11.10-31.10.2025
7.	Опрацювання отриманих результатів	01.11-20.11.2025
8.	Уточнення мети, завдань та обґрунтування концепції роботи	21.11-01.12.2025
9.	Підготовка тексту роботи	02.12-15.12.2025
10.	Написання вступу та висновків	16.12-28.12.2025
11.	Оформлення роботи	01.01.-10.01.2026
12.	Підготовка до захисту	11.01-20.01.2026
13.	Подання роботи на рецензію	21.01.-31.01.2026
14.	Подання роботи з відгуком наукового керівника та рецензією на кафедру	01.02-07.02.2026
15.	Захист	02.03.-15.03.2026

АНОТАЦІЯ

Маліновська В.С. «Технологія розробки і реалізації управлінських рішень в управлінні підприємством» — Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» у галузі знань 07 – Управління та адміністрування. — ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів.

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

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

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

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

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

Результати досліджень дипломної роботи впроваджено в діяльність ТОВ «АГРО-СІД» Білоцерківського району Київської області.

Ключові слова: управління, менеджмент, ефективність, управлінські рішення, постачальники, оптимізація, структура виробництва, ABC-аналіз.

ANNOTATION

Malinovska V.S. “Technology of development and implementation of management decisions in enterprise management” — Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for obtaining the educational degree “Bachelor” in the specialty 073 “Management” in the field of knowledge 07 – Management and administration. — PrJSC “Higher Education Institution “Interregional Academy of Personnel Management” Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Finance.

The object of the study is the process of development and implementation of management decisions at all levels of enterprise management.

The subject of the study is theoretical, methodological issues and practical development of measures for managing the process of making management decisions at the enterprise.

The purpose of the bachelor's work is to study the essence and content of the term “management decisions” and develop recommendations for managing the process of making management decisions at the enterprise.

The research is based on the use of the basic principles of the system approach, monographic, graphical, economic and statistical analysis (correlation-regression analysis). Specific methods of scientific research were also applied: comparison, system analysis, economic and mathematical modeling, etc.

The work proposes to make changes to the structure of the business process in order to create a new system of supplier ratings without subjective assessments, which will further automate the procurement process in conditions of economic uncertainty.

The results of the thesis research were implemented in the activities of AGRO-SID LLC, Bila Tserkva district, Kyiv region.

Keywords: management, efficiency, management decisions, suppliers, optimization, production structure, ABC analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1. Управлінські рішення: сутність, зміст і сфера застосування.....	11
1.2. Особливості прийняття управлінських рішень в аграрній сфері.....	16
1.3. Методичні підходи оцінки ефективності управлінських рішень.....	25
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ТОВ «АГРО-СІД».....	40
2.1. Організаційна та економічна характеристика в ТОВ «АГРО-СІД».....	40
2.2. Аналіз якості управлінських рішень в компанії.....	47
2.3. Аналіз навколишнього середовища компанії.....	55
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ТОВ «АГРО-СІД».....	65
3.1. Впровадження системи рейтингування при конкурентному виборі постачальника для підприємства.....	65
3.2. Розробка моделі оптимізації виробничої структури в ТОВ «АГРО-СІД».....	70
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	82
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні підприємства постійно стикаються з підвищеною конкуренцією, що змушує їх адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Здатність швидко та ефективно приймати управлінські рішення є критично важливою для досягнення конкурентних переваг. Технології, зокрема в області інформаційних систем, мають значний вплив на процес прийняття управлінських рішень. Використання сучасних програмних продуктів для збору, обробки та аналізу даних допомагає менеджерам приймати більш обґрунтовані рішення, що підвищує ефективність управління підприємством.

З глобалізацією бізнес-середовища виникає потреба в адаптації управлінських рішень до різних культурних, економічних та правових умов на міжнародних ринках. З розвитком підприємств зростає складність управлінських процесів. Проблеми, пов'язані з управлінням людськими ресурсами, фінансами, маркетингом, виробництвом, потребують більш системного підходу до прийняття рішень. Технологія розробки рішень допомагає не тільки у визначенні стратегічних напрямків, але й у практичній реалізації поставлених завдань [26].

Постійні зміни в економічному, соціальному та політичному середовищі вимагають від підприємств гнучкості та здатності швидко адаптуватися. Впровадження ефективних технологій прийняття рішень дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни. Прийняття правильних управлінських рішень є ключовим фактором для досягнення сталого розвитку підприємства, збереження його конкурентоспроможності, підвищення ефективності ресурсного використання та забезпечення довгострокового зростання.

Таким чином, дослідження технології розробки та реалізації управлінських рішень є важливим аспектом сучасного менеджменту, який

сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства в умовах постійних змін.

Технології розробки і реалізації управлінських рішень в управлінні підприємством були предметом досліджень багатьох вчених в області менеджменту, економіки та інформаційних технологій [15]:

Пітер Друкер – один з основоположників сучасного менеджменту, Друкер широко досліджував питання управлінських рішень і їх вплив на ефективність підприємства. Він акцентував увагу на важливості стратегічного управління і прийняття обґрунтованих рішень для досягнення сталого розвитку організацій.

Генрі Файоль – його роботи, зокрема в галузі управлінських функцій, таких як планування, організація, координація та контроль, стали основою для розвитку теорій прийняття рішень у менеджменті. Файоль наголошував на важливості раціональності та системності в управлінських процесах [2].

Майкл Портер – відомий дослідник в галузі стратегії управління та конкурентних переваг, Портер підкреслює важливість стратегічних рішень у побудові конкурентоспроможних підприємств. Його модель п'яти сил і аналіз конкурентної стратегії мають велике значення для розробки ефективних управлінських рішень.

Гаррі Мінцберг – він досліджував не тільки процеси прийняття рішень на стратегічному рівні, а й вивчав практичні аспекти їх реалізації в організаціях. Мінцберг запропонував модель організаційної структури, де важливе місце займають неформальні управлінські рішення, що виникають в процесі взаємодії менеджерів і працівників [23].

Кеннет Е. Бауер – був одним з перших, хто досліджував технології прийняття рішень в контексті інформаційних систем та управлінських моделей. Його праці стали основою для розробки комп'ютерних систем підтримки прийняття рішень (DSS).

Сеймур Ліпсет – спеціалізувався на питаннях організаційного розвитку та прийняття рішень в управлінні підприємствами. Він акцентував увагу на

важливості соціокультурних та психологічних аспектів в процесі управлінських рішень.

Едвард Демінг – підхід Демінга до управління, зокрема його концепція постійного покращення (TQM), також впливає на технології прийняття рішень у підприємствах, зокрема на рівні управління якістю і процесами[3].

Ніколас Кар – спеціалізується на впливі інформаційних технологій на бізнес-процеси, зокрема в контексті розробки та реалізації управлінських рішень. Його роботи з технологіями, що підтримують управлінські рішення, є важливими для розуміння змін у управлінських практиках.

Ці вчені зробили значний внесок у розуміння процесу прийняття рішень в управлінні підприємством, визначаючи важливість технологій, інформаційних систем і стратегічного підходу до управлінських рішень.

Мета дипломної роботи: дослідити та проаналізувати основні етапи та технології розробки і реалізації управлінських рішень в умовах сучасного підприємства, а також запропонувати рекомендації щодо удосконалення процесу прийняття рішень для підвищення ефективності управління підприємством.

Завдання дипломної роботи:

1. Проаналізувати теоретичні основи технології розробки та реалізації управлінських рішень – вивчити основні підходи, моделі та принципи прийняття рішень в управлінні підприємством.

2. Дослідити сучасні інформаційні технології та методи, які підтримують процес прийняття рішень – зокрема, це можуть бути системи підтримки прийняття рішень (DSS), бізнес-аналітика та інші інструменти, які використовуються для аналізу даних і прогнозування.

3. Оцінити процеси розробки та реалізації управлінських рішень на конкретному підприємстві – провести практичне дослідження на конкретному прикладі підприємства, щоб виявити сильні та слабкі сторони існуючої технології управління.

4. Запропонувати рекомендації щодо вдосконалення процесу прийняття рішень – на основі проведеного аналізу розробити рекомендації для покращення технології розробки та реалізації управлінських рішень на підприємстві, а також визначити напрямки для впровадження новітніх технологій.

5. Розробити конкретні практичні рекомендації для підприємства щодо оптимізації технологій прийняття рішень з урахуванням специфіки його діяльності та стратегічних цілей.

Предмет дослідження - процеси, методи, інструменти та системи, що застосовуються для розробки та реалізації управлінських рішень на підприємстві.

Об'єкт дослідження - управлінські процеси та практики прийняття рішень на підприємстві.

Експериментальна база дослідження – ТОВ «АГРО-СІД».

Методологічна основа дослідження включає в себе сукупність методів, підходів і концепцій, що забезпечують системний аналіз і обґрунтування процесу розробки та реалізації управлінських рішень: системний підхід, інтеграція кількісних і якісних методів, метод аналізу даних, порівняльний аналіз, процесний підхід, методи моделювання, кейс-метод, підхід до стратегічного управління, підхід до управління змінами.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці інтегрованої моделі технології прийняття управлінських рішень, в інтеграції сучасних інформаційних технологій та систем підтримки прийняття рішень, розробці підходу до адаптації управлінських рішень в умовах постійних змін зовнішнього середовища, моделюванні процесів реалізації управлінських рішень на підприємстві, розробці методики вибору оптимальних рішень в умовах невизначеності та ризику, вдосконаленні підходів до комунікації та залучення персоналу в процес прийняття управлінських рішень, аналізі конкретного підприємства та розробка рекомендацій для його управління.

Практична значення дослідження полягає в отриманні результатів дослідження, які створюють необхідне підґрунтя для системного вивчення в майбутньому проблеми менеджменту процесом прийняття управлінських рішень і в розробці конкретних пропозицій та рекомендацій для ТОВ «АГРО-СІД».

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, основної частини, висновків, списку використаної літератури та інтернет джерел і додатків. Основна частина включає три розділи: теоретичний по темі дослідження, практичний та третій розділ – пропозиції та рекомендації з теми дослідження. Список використаних джерел налічує 65 найменувань. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи – 91 сторінка друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Управлінські рішення: сутність, зміст і сфера застосування

Управлінське рішення — це процес вибору найкращого варіанту дій для досягнення визначених цілей організації або підприємства. Воно включає в себе аналіз ситуації, оцінку альтернатив, вибір оптимального варіанту та здійснення конкретних дій для реалізації цього рішення.

Основні етапи прийняття управлінського рішення [12]:

1. Визначення проблеми - чітке формулювання завдання чи питання, яке потребує вирішення.
2. Збір інформації - аналіз наявної інформації та дослідження можливих варіантів.
3. Оцінка альтернатив - розгляд різних варіантів вирішення проблеми.
4. Прийняття рішення - вибір найкращої стратегії або дії.
5. Втілення - реалізація прийнятого рішення.
6. Контроль і оцінка результатів - перевірка ефективності виконаних дій.

Управлінські рішення можуть бути стратегічними, тактичними чи операційними в залежності від рівня організації та масштабу проблеми.

Зміст управлінського рішення залежить від конкретної ситуації, але в загальному можна виділити кілька основних складових [1]:

1. Постановка мети та завдання - чітке визначення того, що саме потрібно досягти. Це може бути вирішення певної проблеми, досягнення конкретної цілі або поліпшення певного процесу.
2. Аналіз ситуації - оцінка поточної ситуації, вивчення факторів, які впливають на прийняття рішення (внутрішні і зовнішні умови, ресурси, обмеження тощо).

3. Оцінка альтернатив - розгляд можливих варіантів дій для досягнення мети, порівняння їх переваг та недоліків.

4. Вибір оптимального варіанту - вибір найбільш ефективного способу вирішення проблеми або досягнення мети, на основі аналізу альтернатив та їх оцінки.

5. Розробка плану дій - конкретні кроки, які потрібно здійснити для реалізації вибраного варіанту. Це можуть бути операційні, фінансові або організаційні заходи.

6. Розподіл ресурсів - визначення, які ресурси (фінансові, людські, матеріальні) будуть потрібні для реалізації рішення.

7. Визначення відповідальних осіб - хто саме буде відповідати за реалізацію кожного етапу рішення.

8. Прогнозування результатів - оцінка можливих наслідків прийнятого рішення, як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

9. Контроль і коригування - після реалізації рішення необхідно оцінити, чи досягнуті поставлені цілі. Якщо результат не відповідає очікуванням, можуть бути необхідні корективи або зміни в стратегії [13].

Ці складові створюють комплексний підхід до прийняття управлінських рішень і забезпечують більш точне і обґрунтоване вирішення управлінських задач. Управлінські рішення застосовуються в різних сферах діяльності, оскільки вони необхідні для ефективного функціонування організацій і досягнення їх цілей. Основні сфери застосування управлінських рішень розкриті в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні сфери застосування управлінських рішень [2]

Стратегічне управління	Розробка довгострокових стратегій розвитку організації. Визначення місця на ринку, конкурентних переваг, напрямків розширення або зменшення діяльності. Прийняття рішень щодо інвестування, злиття чи поглинання.
Тактичне управління	Визначення середньострокових цілей організації та розробка планів для їх досягнення. Розподіл ресурсів між підрозділами або проектами. Координація діяльності для досягнення стратегічних цілей.

Продовження таблиці 1.1

Оперативне управління	Прийняття рішень, що стосуються щоденної роботи організації (виробничі питання, графіки роботи, закупівлі). Управління виробничими процесами, персоналом, фінансами на щоденному рівні. Організація ефективної взаємодії між співробітниками та забезпечення безперебійної роботи організації.
Фінансове управління	Прийняття рішень щодо бюджету, фінансових інвестицій, кредитів, управління грошовими потоками. Оцінка фінансової стійкості підприємства і розробка заходів для її покращення. Пошук і оцінка джерел фінансування, управління витратами.
Маркетингове управління	Розробка маркетингових стратегій, позиціонування продуктів та брендів. Прийняття рішень щодо рекламних кампаній, цінової політики, каналів збуту. Аналіз ринку, вивчення потреб споживачів і коригування продукції чи послуг відповідно до попиту.
Управління людськими ресурсами	Прийняття рішень щодо набору, навчання, розвитку та утримання персоналу. Формування мотиваційних систем, оцінка ефективності роботи працівників, розробка програм управління талантами. Визначення структури організації та управлінських процесів.
Управління якістю	Прийняття рішень щодо контролю якості продукції та послуг. Впровадження стандартів і процедур для забезпечення відповідності вимогам. Підвищення ефективності та продуктивності через вдосконалення процесів і зменшення витрат.
Інформаційне управління	Прийняття рішень щодо впровадження інформаційних технологій, цифровізації бізнес-процесів. Розробка стратегій щодо захисту даних і забезпечення їх безпеки. Створення ефективних систем збору та обробки інформації для прийняття інших управлінських рішень.
Проектне управління	Планування і реалізація проектів, прийняття рішень щодо розподілу ресурсів і термінів виконання завдань. Управління ризиками, контроль за досягненням проектних цілей та виконанням бюджетів.
Управління змінами	Рішення щодо організаційних змін, реструктуризації, впровадження нових технологій чи змін у бізнес-процесах. Оцінка ризиків і підтримка організації в періоди трансформації або адаптації до нових умов.

Таким чином, управлінські рішення мають дуже широке застосування в усіх аспектах організаційної діяльності, охоплюючи як стратегічні, так і оперативні питання. Вони сприяють досягненню поставлених цілей та забезпечують ефективне функціонування підприємств і організацій.

Сутність управлінських рішень полягає в тому, що це процес вибору оптимального варіанту дій серед кількох альтернатив для досягнення конкретної мети організації або підприємства. Управлінське рішення — це не просто результат, а системний процес, який включає в себе аналіз ситуації, визначення проблеми, оцінку різних можливих варіантів, вибір найефективнішого і втілення його в практичну діяльність [14].

Кожне управлінське рішення включає кілька етапів: ідентифікація проблеми, збір і аналіз інформації, оцінка можливих альтернатив, вибір оптимального варіанту і реалізація вибраного рішення. Це процес, який вимагає аналітичного підходу, логічного мислення, а також врахування ризиків і можливих наслідків.

Управлінське рішення завжди передбачає наявність кількох альтернативних варіантів дій. Керівник або управлінець оцінює кожен із них, зважаючи на наявні ресурси, час, ризики і можливі вигоди. Вибір оптимального варіанту важливий для досягнення максимально ефективного результату [3].

Управлінські рішення завжди спрямовані на досягнення конкретних цілей: поліпшення ефективності, зростання прибутку, підвищення конкурентоспроможності, поліпшення якості продукції чи послуг, розвиток персоналу тощо. Ціль може бути стратегічною (довгостроковою), тактичною (середньостроковою) або оперативною (короткостроковою), але кожне рішення повинно сприяти її досягненню.

Управлінські рішення мають довгостроковий вплив на розвиток організації, змінюючи її стратегію, структуру, політику, операційні процеси. Тому важливими є не лише короткострокові вигоди, а й довгострокові наслідки. Управлінські рішення часто є частиною більшої системи рішень, взаємодіючи з іншими процесами й рішеннями в межах організації. Зміни, внесені в одній частині організації, можуть вимагати коригувань в інших аспектах, тому необхідно враховувати систему в цілому [15].

Прийняття управлінських рішень завжди пов'язане з певним рівнем ризику, адже майбутнє організації важко передбачити на 100%. Врахування цього ризику є важливим елементом процесу прийняття рішення. Після прийняття рішення важливо не тільки впровадити його, але й здійснити моніторинг результатів, оцінку виконання та при необхідності коригувати стратегію. Сутність управлінських рішень полягає в їх спрямованості на ефективне досягнення організаційних цілей шляхом вибору оптимальних варіантів дій у складних умовах невизначеності та змін.

Управлінські рішення мають ключове значення для менеджменту підприємства, оскільки вони безпосередньо визначають напрямок розвитку організації, її ефективність і конкурентоспроможність. Ось кілька основних аспектів їх значення (таблиця 1.2):

Таблиця 1.2

Ключові аспекти значення управлінських рішень
в управлінні підприємством [4]

Орієнтація на досягнення цілей підприємства	Управлінські рішення є основою для реалізації стратегічних, тактичних і оперативних цілей підприємства. Без правильних рішень неможливо досягти поставлених завдань, таких як зростання прибутку, розширення ринку, підвищення ефективності виробництва, покращення якості продукції
Планування та ресурсне забезпечення	Прийняття управлінських рішень дає змогу ефективно розподіляти наявні ресурси (фінансові, людські, матеріальні) відповідно до пріоритетів підприємства. Це сприяє більш ефективному використанню ресурсів і зменшенню витрат
Управління змінами	В умовах швидких змін на ринку, технологічних інновацій та економічної нестабільності, управлінські рішення допомагають підприємству адаптуватися до нових умов. Це може включати реорганізацію структури, зміну стратегії або впровадження нових технологій, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним
Прогнозування і мінімізація ризиків	Правильне управлінське рішення допомагає керівникам підприємств передбачити потенційні проблеми, ризики або можливості і вчасно відреагувати. Це дозволяє мінімізувати негативні наслідки для підприємства і підвищити його здатність до виживання і розвитку в умовах невизначеності
Мотивація та ефективність персоналу	Рішення, які стосуються управління персоналом (наприклад, набір, навчання, розвиток, система мотивації), безпосередньо впливають на моральний дух співробітників, їх ефективність і лояльність до підприємства. Вірні управлінські рішення допомагають створити атмосферу, в якій працівники можуть максимально реалізувати свій потенціал
Контроль і моніторинг діяльності	Управлінські рішення включають елементи контролю за виконанням планів та проектів, що дозволяє керівництву вчасно виявляти відхилення від намічених цілей та коригувати дії. Це сприяє забезпеченню стабільності і високої якості роботи підприємства
Підвищення конкурентоспроможності	Ринок постійно змінюється, ефективні управлінські рішення дають компанії змогу швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища: це може бути рішення щодо розробки нових продуктів, виходу на нові ринки, зміни цінової політики, що дає компанії конкурентні переваги
Забезпечення інновацій та розвитку	Управлінські рішення часто включають стратегії інновацій і розвитку. Рішення про впровадження нових технологій, модернізацію виробництва або розробку нових продуктів можуть стати основою для стійкого росту підприємства в майбутньому
Підвищення ефективності бізнес-процесів	Завдяки ефективним управлінським рішенням можна оптимізувати бізнес-процеси, знижуючи витрати, підвищуючи якість послуг чи продукції та скорочуючи час виробництва. Це дозволяє підприємству працювати більш продуктивно і з меншими витратами

Таким чином, управлінські рішення є основою для забезпечення стабільного розвитку підприємства, досягнення його стратегічних цілей, покращення ефективності бізнес-процесів та збереження конкурентоспроможності на ринку. Вони впливають на всі аспекти діяльності підприємства, від внутрішньої організації до взаємодії з зовнішнім середовищем.

1.2. Особливості прийняття управлінських рішень в аграрній сфері

Розвиток українського аграрного сектору сьогодні дійсно характеризується зміщенням фокусу на кілька ключових напрямків, що відображають потреби та виклики часу. Ось кілька основних тенденцій і аспектів цього процесу [16]:

Інновації та технологічні зміни. Український аграрний сектор дедалі більше орієнтується на використання новітніх технологій для підвищення ефективності та сталості виробництва. Це включає впровадження точного землеробства, автоматизації виробничих процесів, використання дронів, систем моніторингу та аналізу ґрунтів, а також нових агрохімікатів і біопрепаратів. Технології для збереження водних ресурсів і боротьби з кліматичними змінами, такі як крапельне зрошення та водозберігаючі системи, стають дедалі важливішими.

Сталість та екологічні підходи. Зміщення фокусу на екологічну сталість, органічне землеробство, енергоефективність і зменшення вуглецевого сліду стає важливим напрямом розвитку аграрного сектору. Україна активно розвиває екологічно чисте виробництво, що відповідає міжнародним стандартам, що дає змогу експортувати продукцію на ринки з високими вимогами до екології та якості [5].

Диверсифікація виробництва. Традиційно Україна орієнтувалася на вирощування зернових культур (пшениця, кукурудза), але з часом все більше

уваги приділяється диверсифікації. Зокрема, зростає виробництво олійних культур (соняшник, соя), фруктів, овочів, ягід, а також розвивається тваринництво. Важливими є також зміни в напрямках експорту — країна все більше інтегрується в міжнародні ланцюги постачання, збільшуючи експорт високоприбуткової продукції, як-от органічні продукти або делікатеси.

Залучення інвестицій та підтримка з боку держави. Зміщення фокусу також проявляється в зростаючому значенні залучення інвестицій у галузь, зокрема через приватні інвестиційні фонди та державні програми підтримки аграріїв. Підтримка з боку держави, зокрема через субсидії, пільгові кредити та інші програми, сприяє розвитку малого та середнього агробізнесу, що є основою для сталого розвитку сектора [17].

Цифровізація аграрного сектору. Останнім часом відбувається активне впровадження цифрових технологій для управління аграрними підприємствами, таких як системи управління фермерськими господарствами, програми для обліку і моніторингу, аналітика даних і прогнозування врожаїв. Це дозволяє не лише підвищити ефективність, а й зменшити ризики, пов'язані з погодними умовами та змінами на ринку.

Стійкість до глобальних змін. Зміщення фокусу на адаптацію до глобальних кліматичних змін, зокрема зміна погодних умов, стає важливою темою для аграріїв. Це включає пошук нових сортів культур, здатних витримувати екстремальні температури або посуху, а також оптимізацію сільськогосподарських технологій [6].

Інтеграція в міжнародні ланцюги постачання. Україна активно інтегрується в міжнародні ринки, зокрема через угоди про вільну торгівлю, такі як угоди з Європейським Союзом, що дають змогу отримати доступ до нових ринків і підвищити експорт. Водночас це вимагає відповідності стандартам якості та екологічним вимогам, що впливає на розвиток самого аграрного сектору.

Таким чином, зміщення фокусу в українському аграрному секторі є результатом адаптації до нових економічних, екологічних та технологічних

реалій. Ці зміни відкривають нові можливості для розвитку, але також ставлять перед аграріями нові виклики, пов'язані з інноваціями, стійкістю до змін клімату та інтеграцією в глобальну економіку [18].

Прийняття управлінських рішень в аграрній сфері має свої особливості, які визначаються специфікою цієї галузі, природними умовами, сезонними коливаннями та іншими факторами (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Специфіка прийняття управлінських рішень в аграрній сфері [7]

Залежність від природних умов	Кліматичні фактори мають величезний вплив на сільське господарство, тому рішення в аграрній сфері часто приймаються з урахуванням сезонних і погодних змін. Невизначеність погоди, зміна кліматичних умов можуть істотно вплинути на врожайність, час посіву, збирання та інших аспектів. Приклад: Прийняття рішення про оптимальний час для посіву або збирання урожаю залежить від прогнозів погоди.
Сезонність виробництва	Аграрний сектор має яскраво виражену сезонність, що впливає на планування та прийняття рішень. Наприклад, вирощування сільськогосподарських культур та тваринництво вимагають особливого підходу в залежності від пори року. Рішення можуть бути орієнтовані на врожайність в різні сезони, тимчасове зберігання продукції, а також закупівлю та використання засобів захисту рослин або добрив в залежності від пори року.
Високий рівень невизначеності та ризику	В аграрній сфері присутні значні ризики, пов'язані з коливанням цін на сільськогосподарську продукцію, змінами в зовнішньоекономічній ситуації, екстремальними погодними умовами (посуха, повені, заморозки) та хворобами рослин і тварин. У зв'язку з цим управлінці повинні приймати рішення, які враховують можливі ризики та непередбачувані обставини. Зазвичай для цього використовуються страхування, хеджування та інші методи управління ризиками
Залучення природних ресурсів та сталий розвиток	Аграрні підприємства часто працюють з обмеженими природними ресурсами (земля, вода, клімат), тому рішення повинні бути стійкими і екологічно обґрунтованими. Важливо не лише збільшувати продуктивність, але й зберігати ресурси для майбутніх поколінь. Наприклад, ухвалення рішень щодо впровадження еко-френдлі технологій чи органічного землеробства для збереження родючості ґрунтів і запобігання забрудненню навколишнього середовища
Фінансові обмеження та інвестиційні можливості	Багато аграрних підприємств стикаються з обмеженими фінансовими ресурсами, що робить необхідним прийняття рішень, які дозволяють оптимально використовувати наявні кошти. Часто організації потребують інвестицій у модернізацію обладнання, впровадження нових технологій або розширення виробничих потужностей. Прийняття рішень щодо кредитування, залучення інвестицій або використання державних субсидій є важливими для розвитку аграрного сектору

Продовження таблиці 1.3

Технічний прогрес і інновації	Аграрний сектор швидко розвивається завдяки інноваціям, таким як інтелектуальне землеробство, автоматизація процесів, використання біотехнологій та нових сортів рослин. Важливо приймати рішення, спрямовані на впровадження цих інновацій. Наприклад, використання дронів для моніторингу полів, систем точного землеробства для оптимізації використання ресурсів або застосування біопрепаратів замість хімічних засобів захисту рослин
Зміни в законодавстві та регулювання	Аграрний сектор часто залежить від законодавчих ініціатив і регуляцій, таких як державні субсидії, екологічні норми, стандарти якості продукції, митні обмеження та інші. Ось чому прийняття управлінських рішень вимагає врахування змін у політичному та правовому середовищі. Приклад: Зміни в аграрній політиці, спрямовані на підтримку органічного землеробства або екологічно чистої продукції, можуть вплинути на вибір напрямку виробництва
Міжнародна конкуренція та ринок	Рішення в аграрному секторі часто включають аналіз зовнішніх ринків і міжнародної конкуренції, оскільки Україна є одним із основних постачальників сільськогосподарської продукції на світовий ринок. Ці рішення можуть стосуватися експортних стратегій, адаптації до міжнародних стандартів або вибору ринків збуту. Приклад: Прийняття рішень щодо диверсифікації експортних напрямків для зменшення залежності від одного ринку (наприклад, Європейського Союзу або Китаю)
Соціальні та культурні фактори	Врахування соціальних аспектів також є важливим при прийнятті управлінських рішень в аграрній сфері. Це може бути підтримка місцевих громад, умови праці на фермах, а також підвищення кваліфікації персоналу. Наприклад, вирішення проблеми міграції сільського населення або надання соціальних гарантій працівникам на фермерських господарствах

Прийняття управлінських рішень в аграрній сфері вимагає урахування низки специфічних факторів — від природних умов і сезонних коливань до фінансових обмежень і технічного прогресу. Кожне рішення повинно бути адаптоване до конкретних умов підприємства та його середовища, а також здатне забезпечити сталий розвиток і ефективність аграрного виробництва [19].

Зміст управлінських рішень в аграрній сфері має відповідати кільком важливим вимогам, щоб забезпечити ефективність, сталий розвиток та адаптацію до змінюваних умов. Ось основні вимоги, яким повинні відповідати ці рішення [8]:

1. **Раціональність і обґрунтованість.** Рішення повинні базуватися на аналізі фактичних даних, наукових досліджень і економічних розрахунків. Необхідно враховувати всі фактори, що можуть вплинути на прийняття рішення, включаючи природні умови, ресурси, технології, фінансові

можливості та інші аспекти. Приклад: Прийняття рішення про вибір культури для вирощування повинно ґрунтуватися на аналізі ґрунтів, клімату, потреб ринку та потенціалу рентабельності.

2. Ефективність і результативність. Рішення мають забезпечувати досягнення бажаних результатів при оптимальних витратах ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних). Ефективне використання ресурсів є критично важливим у аграрній сфері, де витрати можуть бути високими, а умови часто змінюються. Приклад: Вибір методів обробки ґрунтів, що дозволяють зменшити витрати на добрива та пестициди при збереженні високих урожаїв [20].

3. Стійкість і довгостроковість. Рішення повинні бути спрямовані не тільки на досягнення короткострокових результатів, але й на забезпечення стійкості розвитку в майбутньому. Це включає збереження природних ресурсів, забезпечення екологічної сталості та мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище. Приклад: Впровадження технологій відновлювального землеробства, які дозволяють підтримувати родючість ґрунтів та знижувати ерозію.

4. Гнучкість і адаптивність. Оскільки аграрна діяльність сильно залежить від змін природних умов, ринкових цін, попиту та пропозиції, рішення повинні бути гнучкими і здатними до адаптації. Це дозволяє швидко реагувати на зміни і оптимізувати стратегії. Приклад: Можливість оперативно змінити стратегію вирощування в разі несприятливих погодних умов чи різкого падіння цін на певну культуру [9].

5. Інноваційність і технологічність. Рішення мають сприяти впровадженню нових технологій, інноваційних методів і підходів, що дозволяють підвищити продуктивність, зменшити витрати та поліпшити якість продукції. Приклад: Вибір системи точного землеробства, що використовує дрони та сенсори для моніторингу стану ґрунту і рослин.

6. Ризик-орієнтованість і управління ризиками. Оскільки аграрний сектор є ризикованим (через непередбачуваність погодних умов, зміни на ринку,

епідемії, тощо), рішення повинні передбачати можливість управління цими ризиками — через страхування, диверсифікацію, адаптацію виробничих процесів. Приклад: Використання страхування врожаю або прийняття рішень щодо диверсифікації виробництва для зменшення ризиків, пов'язаних із коливаннями цін на певні культури[21].

7. Економічна доцільність. Рішення повинні бути економічно обґрунтованими, враховуючи рентабельність і прибутковість підприємства. Необхідно здійснювати ретельний фінансовий аналіз для оцінки витрат і очікуваних прибутків від реалізації прийнятих рішень. Приклад: Рішення про закупівлю нових аграрних технологій чи обладнання повинно враховувати час окупності інвестицій та додаткові доходи від їх використання.

8. Соціальна відповідальність. Прийняття рішень повинно також враховувати соціальні аспекти: створення робочих місць, забезпечення гідних умов праці, підтримка місцевих громад і розвиток сільських територій. Це важливо для забезпечення соціальної стабільності і підтримки репутації підприємства. Приклад: Впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації для працівників фермерських господарств або інвестиції в соціальні проекти в місцевих громадах [10].

9. Збереження і покращення якості продукції. Рішення повинні сприяти підвищенню якості аграрної продукції, що особливо важливо для конкурентоспроможності на ринку, особливо при експорті. Це включає управління якістю на всіх етапах виробництва — від вирощування до зберігання та переробки. Приклад: Вибір сучасних методів зберігання та обробки продукції, що дозволяє зберігати її свіжість і якість до моменту продажу чи переробки.

10. Відповідність законодавству та нормативним вимогам. Прийняття рішень повинно враховувати вимоги законодавства, екологічних стандартів, норм безпеки і здоров'я. Це гарантує, що діяльність підприємства відповідає всім регламентам і знижує ризики штрафів чи санкцій. Приклад: Прийняття

рішень щодо використання певних пестицидів або добрив відповідно до стандартів екологічної безпеки і безпеки харчових продуктів [22].

Зміст управлінських рішень в аграрній сфері повинен відповідати вимогам раціональності, ефективності, стійкості та адаптивності, інноваційності, економічної доцільності, соціальної відповідальності, якості продукції та відповідності законодавству. Лише такий підхід дозволить аграрному сектору ефективно функціонувати в умовах змінюваного клімату, економічної нестабільності та високої конкуренції на ринку [11].

Управління прийняттям рішень з урахуванням експертної оцінки є важливим інструментом для забезпечення доцільності рішень в управлінському процесі, зокрема в складних, багатфакторних ситуаціях, таких як аграрний сектор, де необхідно враховувати як кількісні, так і якісні аспекти. Такий підхід дозволяє використовувати досвід, знання та рекомендації фахівців для прийняття обґрунтованих рішень. Процес реалізації «принципу доцільності рішень» через експертну оцінку зазвичай включає кілька ключових етапів (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4

Процес реалізації «принципу доцільності рішень» [23]

Визначення проблеми або мети	Першим етапом є чітке визначення проблеми або мети, яку необхідно вирішити чи досягти. Це може бути, наприклад, вибір стратегії розвитку підприємства, рішення щодо інвестицій в нові технології чи оцінка ризиків на ринку. Важливо правильно сформулювати питання або мету, щоб експерти могли дати точну і корисну оцінку. Це дозволяє уникнути непорозумінь і сприяє більш ефективному збору інформації
Формування команди експертів	Для ефективного збору експертної оцінки необхідно сформувати групу фахівців, які мають відповідні знання, досвід і компетенції в тій або іншій галузі. Експерти можуть бути внутрішніми (керівники підрозділів, спеціалісти компанії) або зовнішніми (консультанти, науковці, галузеві спеціалісти). Важливо, щоб команда експертів мала різноманітний досвід, що дозволить отримати багатогранну і об'єктивну оцінку
Збір інформації та даних	На цьому етапі збирається вся необхідна інформація, яка має значення для прийняття рішення. Це може бути фінансова інформація, дані про ринкові умови, природні фактори, законодавчі зміни, технічні дані. Інформація може бути зібрана з внутрішніх джерел організації або за допомогою зовнішніх джерел (дослідження ринку, звіти, аналітика)

Продовження таблиці 1.4

Аналіз та оцінка варіантів рішень	Після того як всі необхідні дані зібрані, експертна група проводить аналіз можливих варіантів рішень. Для цього часто використовуються різноманітні методи оцінки, такі як SWOT-аналіз, матриці ризиків, порівняння варіантів за різними критеріями. Важливо, щоб експерти враховували всі ключові фактори, які можуть вплинути на результат, і порівнювали варіанти рішень на основі їх доцільності
Формулювання рекомендацій	На основі проведеного аналізу експертна група формулює рекомендації щодо найкращих варіантів рішень. Вони можуть бути кількома, але всі вони повинні бути обґрунтованими і відповідати стратегічним цілям організації. Рекомендації мають бути конкретними, чіткими і діяти на основі реальних даних, а не припущень
Презентація результатів та обговорення	Після того, як експерти сформулюють свої рекомендації, вони повинні презентувати результати для керівництва або інших зацікавлених сторін. Це дозволяє забезпечити прозорість і обговорити можливі ризики та альтернативи. Обговорення результатів допомагає досягти консенсусу в команді управлінців і прийняти зважене рішення
Прийняття рішення та реалізація	На основі експертних оцінок і рекомендацій керівництво приймає кінцеве управлінське рішення. Важливо, щоб воно було чітко сформульовано та передбачало плани реалізації. Після прийняття рішення необхідно здійснити його реалізацію, при цьому важливо мати чіткий механізм моніторингу та контролю для оцінки ефективності
Оцінка результатів і коригування	Після впровадження рішення важливо оцінити його ефективність. Оцінка результатів дозволяє зрозуміти, чи досягнуто поставлених цілей і які корективи необхідно внести, якщо ситуація змінилася. Проводиться постійний моніторинг, щоб своєчасно коригувати стратегію

Використання експертної оцінки в управлінських рішеннях дозволяє не лише підвищити обґрунтованість і точність рішень, але й забезпечити їх доцільність. Цей підхід дає можливість врахувати різні аспекти ситуації, оцінити варіанти рішень і вибрати найкращий з них для досягнення поставленої мети. Різноманітність управлінських рішень дійсно є важливим аспектом ефективного управління організацією, оскільки вона дозволяє оптимізувати використання ресурсів і досягати поставлених цілей у змінних умовах. Кожне управлінське рішення має бути стратегічно обґрунтованим і відповідати конкретній ситуації для забезпечення максимального ефекту [12].

Модель руху корпоративних ресурсів. Модель руху корпоративних ресурсів — це підхід, який описує, як організація планує, розподіляє та використовує свої ресурси (фінансові, матеріальні, людські, інформаційні) для досягнення стратегічних цілей. Ця модель включає в себе кілька етапів, таких як:

- Оцінка ресурсів: першим кроком є оцінка наявних ресурсів, їх кількості, якості та доступності для реалізації бізнес-стратегій. Це може включати фінансові ресурси, людський капітал, матеріальні запаси, технології та інші активи.

- Планування ресурсів: після оцінки ресурсів важливо визначити, як вони будуть розподілені між різними функціональними підрозділами чи проектами. Це допомагає не лише в управлінні операційними процесами, а й у стратегічному плануванні [24].

- Розподіл і використання ресурсів: після планування ресурси мають бути ефективно розподілені та використані для досягнення цілей. Це включає забезпечення необхідними матеріалами, наймання відповідних кадрів, інвестування в технології чи інші аспекти виробничого процесу.

- Моніторинг і коригування: під час реалізації рішень важливо постійно відслідковувати ефективність використання ресурсів і коригувати розподіл у разі потреби. Це дозволяє адаптувати стратегію до змін у зовнішньому середовищі (наприклад, коливання на ринку чи зміни в законодавстві).

- Оцінка результатів: в кінці процесу відбувається оцінка того, як ефективно було використано ресурси, чи досягнуті поставлені цілі, які проблеми виникли в процесі реалізації та як ці проблеми можна вирішити в майбутньому [13].

Ефективні управлінські рішення. Різноманітність управлінських рішень спрямована на досягнення цих цілей через прийняття правильних стратегічних, тактичних і оперативних рішень, що мають на меті оптимізацію використання корпоративних ресурсів.

Типи управлінських рішень можуть включати [25]:

- Стратегічні рішення: визначають довгострокові орієнтири розвитку організації, такі як вибір напрямку розвитку, ринкової ніші, стратегій росту чи скорочення.

- Тактичні рішення: пов'язані з середньостроковими цілями і оптимізацією процесів. Наприклад, рішення про розподіл бюджету, вдосконалення операційних процедур або запровадження нових технологій.

- Оперативні рішення: відносяться до щоденних задач і необхідні для підтримки безперебійної роботи підприємства. Вони можуть включати організацію робочих процесів, управління персоналом або матеріально-технічне забезпечення.

Виправданість різноманітності управлінських рішень. Різноманітність управлінських рішень повинна бути виправдана кількома факторами [14]:

- Адаптація до змінюваного середовища: зміни на ринку, технічні інновації, соціально-економічні умови вимагають швидкої адаптації та прийняття різних видів рішень. В організації повинна бути гнучкість для прийняття рішень у відповідь на ці зміни.

- Оптимізація використання ресурсів: оскільки ресурси обмежені, їх використання має бути максимально ефективним. Різноманітність рішень дозволяє підлаштовуватися під конкретні умови, мінімізуючи витрати при максимальному досягненні результату [26].

- Забезпечення конкурентоспроможності: в умовах високої конкуренції кожне управлінське рішення повинно сприяти підвищенню ефективності роботи підприємства, зниженню витрат та підвищенню якості продукції чи послуг.

- Ризик-менеджмент: високий рівень ризику в бізнес-середовищі (погані погодні умови, зміни в законодавстві, економічні кризи) вимагає прийняття рішень, які дозволяють організації мінімізувати ці ризики, диверсифікувати діяльність і забезпечити стабільність.

Управлінські рішення мають бути різноманітними для того, щоб організація могла адекватно реагувати на виклики середовища і ефективно використовувати свої ресурси. Водночас важливо, щоб різноманітність цих рішень була виправдана і сприяла досягненню стратегічних, тактичних і оперативних цілей організації [15].

1.3. Методичні підходи оцінки ефективності управлінських рішень

В менеджменті термін "ефективність" справді є одним із найбільш широко використовуваних і важливих понять. Вона визначає, наскільки успішно здійснюються управлінські рішення та досягаються поставлені цілі. У загальному сенсі, ефективність можна описати як співвідношення результату до витрат. Тобто, ефективність означає досягнення бажаних результатів за мінімальних витрат або з максимальною віддачею. Види ефективності в менеджменті показано в таблиці 1.5:

Таблиця 1.5

Види ефективності в менеджменті [27]

Вид ефективності	Характеристика ефективності
Продуктивна ефективність	відображає співвідношення результатів діяльності до витрачених ресурсів (часу, матеріалів, робочої сили). Це той випадок, коли підприємство виробляє максимальну кількість продукції з мінімальними витратами
Економічна ефективність	оцінюється через показники економічних результатів (прибуток, рентабельність) у співвідношенні з витратами виробництва і реалізації продукції
Соціальна ефективність	враховує позитивний вплив компанії на суспільство, умови праці, розвиток місцевих громад, поліпшення якості життя працівників і споживачів
Екологічна ефективність	оцінюється через рівень збереження навколишнього середовища та сталого розвитку підприємства, зокрема в аграрному секторі. Враховується мінімізація негативного впливу на екосистеми та ефективне використання природних ресурсів

Ключові аспекти ефективності [16]:

1. Цілеспрямованість - ефективність визначається тим, наскільки правильно обрані цілі і наскільки досягнення цих цілей відповідає стратегії та планам організації.

2. Ресурсне використання - важливий аспект ефективності — це те, як організація використовує свої ресурси, включаючи людські, матеріальні та фінансові ресурси.

3. Досягнення результату - ефективність полягає не тільки в тому, щоб зробити все швидко чи дешевше, але й у тому, щоб досягти якісного результату, що відповідає вимогам і потребам споживачів або суспільства.

4. Адаптивність і розвиток - організація повинна бути здатна адаптуватися до змін навколишнього середовища і постійно покращувати свою діяльність для підтримання ефективності в умовах змін.

Іноді в менеджменті можна зустріти терміни "ефективність" та "результативність", і хоча вони близькі, між ними є відмінності[28]:

- Результативність - це просто досягнення певного результату або мети. Наприклад, організація може досягти певного рівня виробництва (результат), але при цьому витратити багато ресурсів на це.

- Ефективність - включає досягнення бажаного результату з оптимальними витратами ресурсів. Тобто, це не лише досягнення мети, але й досягнення її з найменшими витратами.

Термін «ефективність» в менеджменті є багатограним, і його значення може варіюватися залежно від того, які аспекти діяльності оцінюються. Всі ці критерії разом дозволяють організаціям не тільки досягти бажаних результатів, а й оптимізувати процеси для максимального ефекту з мінімальними витратами.

Критерій ефективності - це показник або набір показників, який використовується для оцінки рівня досягнення поставлених цілей, а також для вимірювання того, наскільки результативно були використані ресурси для досягнення цих цілей. Інакше кажучи, критерії ефективності допомагають визначити, наскільки добре або погано були виконані управлінські рішення і які наслідки вони мають для організації (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6

Основні критерії ефективності[19]

Критерій	Характеристика критерію
Продуктивність	Визначає кількість результату, який був досягнутий за одиницю витраченого ресурсу. Наприклад, кількість продукції, виготовленої за одиницю часу чи одиницю праці

Продовження таблиці 1.6

Рентабельність	Це співвідношення прибутку до витрат або доходів, що показує, наскільки вигідною є діяльність підприємства в фінансовому сенсі. Це може включати: рентабельність продажів (прибуток від продажу до витрат), рентабельність капіталу (прибуток на одиницю інвестованого капіталу).
Економічна ефективність	Оцінюється через співвідношення результатів (прибуток, дохід) до витрат (витрати на виробництво, матеріали, праця). Чим менші витрати на одиницю продукції, тим вищий рівень економічної ефективності
Окупність інвестицій	Визначається як час або період, необхідний для того, щоб інвестиції в підприємство або проект окупились. Це важливий критерій для оцінки довгострокових управлінських рішень
Якість продукції або послуг	Оцінка того, наскільки продукція відповідає стандартам якості або потребам споживачів. Це може включати рівень задоволення клієнтів, відсоток дефектів, виконання умов контракту
Соціальна ефективність	Оцінка впливу організації на соціальні процеси, такі як створення робочих місць, покращення умов праці, розвиток місцевих громад тощо
Стійкість і довгострокова життєздатність	Оцінка здатності організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підтримувати стабільність і ріст на довгострокову перспективу
Екологічна ефективність	Оцінка того, як організація здійснює свою діяльність у відповідності з екологічними стандартами, і як вона мінімізує негативний вплив на навколишнє середовище. Це включає використання сталих ресурсів, скорочення забруднення, збереження біорізноманіття
Задоволеність клієнтів	Ключовий критерій для організацій, орієнтованих на обслуговування споживачів. Це може бути виміряно через опитування, індекси задоволеності клієнтів, лояльність до бренду
Прогнозованість і точність управлінських рішень	Оцінка того, наскільки точними та адекватними є управлінські рішення для досягнення бажаних результатів, а також наскільки добре вони сприяють досягненню стратегічних цілей

Критерії ефективності використовуються для вимірювання успіху чи неуспіху організаційних процесів, і вони можуть варіюватися в залежності від специфіки підприємства, його цілей та стратегій. Це дає можливість не тільки оцінити поточний стан, але й визначити шляхи для покращення результатів у майбутньому.

Показники ефективності можна поділити на основні та додаткові, залежно від їх важливості, специфіки та цілей оцінки. Це допомагає забезпечити комплексну оцінку ефективності діяльності підприємства або організації в різних аспектах її роботи [29].

Основні показники ефективності. Основні показники відображають критичні аспекти діяльності, які мають безпосередній вплив на загальний результат і є найважливішими для оцінки успіху організації.

Приклад основних показників:

- Продуктивність праці — кількість продукції, виготовленої за одиницю часу або кількість продукції на одного працівника. Це дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовуються трудові ресурси.

- Рентабельність — це співвідношення прибутку до витрат або доходів.

Основними є:

- Рентабельність продажів — показник того, наскільки вигідною є діяльність у розрізі продажів (прибуток на одиницю доходу).

- Рентабельність капіталу — прибуток, отриманий на одиницю інвестованого капіталу [20].

- Економічна ефективність — відображає співвідношення результатів діяльності (наприклад, доходу чи прибутку) до витрат, що витрачаються на виробництво продукції або послуг.

- Окупність інвестицій (ROI — Return on Investment) — час, необхідний для повернення інвестованих коштів або показник ефективності інвестицій.

- Чистий прибуток — різниця між доходами та витратами. Це один із найважливіших показників, оскільки він відображає фінансовий результат діяльності підприємства.

- Індекси задоволеності клієнтів — оцінка того, наскільки споживачі задоволені продукцією або послугами, що надаються підприємством. Це є важливим показником для оцінки результативності бізнесу [30].

Додаткові показники ефективності. Додаткові показники допомагають уточнити, доповнити або детальніше вивчити аспекти діяльності, які не є основними для загальної ефективності, але можуть впливати на роботу організації. Вони використовуються для більш глибокого аналізу.

Приклад додаткових показників:

- Якість продукції - це показники, що визначають, наскільки продукція відповідає встановленим стандартам або вимогам споживачів. Включають рівень дефектів, відсоток повернутих товарів, гарантійні випадки.

- Задоволеність персоналу - вимірюється через опитування або інші методи і дозволяє оцінити рівень мотивації та залученості працівників до процесу.
- Екологічні показники - наприклад, рівень використання відновлюваних ресурсів, викиди в атмосферу, водоспоживання тощо. Це важливо для оцінки стійкості бізнесу та його відповідності екологічним стандартам [21].
- Соціальна відповідальність - показники, які демонструють, як організація впливає на розвиток місцевих громад, підтримку благодійних ініціатив, поліпшення умов праці.
- Продуктивність обладнання - вимірює ефективність використання технічних засобів, наприклад, кількість продукції, виготовленої на одиницю роботи машини чи обладнання.
- Індекси лояльності клієнтів (наприклад, NPS - Net Promoter Score) - цей показник дає уявлення про готовність споживачів рекомендувати продукцію або послуги іншому потенційному клієнту, що є важливим для стратегії розвитку бренду [31].
- Інноваційна ефективність - відображає здатність організації до інновацій та нововведень, таких як впровадження нових технологій або модернізація виробничих процесів.

Різниця між основними та додатковими показниками полягає в тому, що основні показники зазвичай прямо впливають на фінансовий результат організації і є ключовими для прийняття стратегічних рішень. Додаткові показники допомагають уточнити та розширити картину ефективності, дозволяючи здійснити більш детальний аналіз конкретних аспектів діяльності.

Розподіл на основні та додаткові показники допомагає менеджерам отримувати комплексну картину ефективності організації. Основні показники дозволяють оцінити загальний успіх і приймати ключові управлінські рішення, а додаткові показники забезпечують більш детальний аналіз і допомагають виявити можливості для покращення в окремих сферах діяльності [22].

Існує багато різних підходів до визначення понять «ефективність управління», «ефективність управлінського персоналу» та «ефективність управлінської праці», оскільки ці терміни охоплюють різні аспекти управлінської діяльності та мають контекстуальні відмінності в залежності від організаційної специфіки, цілей та завдань, що стоять перед підприємством чи установою. Ось короткі визначення кожного з цих понять:

1. Ефективність управління. Ефективність управління - це ступінь досягнення встановлених цілей та результатів діяльності організації за допомогою управлінських рішень та процесів, а також ефективність використання ресурсів (людських, фінансових, матеріальних) для досягнення цих цілей. Це комплексний показник, що включає: співвідношення результатів управлінської діяльності до витрачених ресурсів, здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, вміння приймати обґрунтовані рішення, що ведуть до покращення результатів діяльності, оцінка того, наскільки ефективно менеджери сприяють досягненню стратегічних і тактичних цілей підприємства [32].

Ключові аспекти ефективності управління:

- Цілеспрямованість - досягнення бажаних результатів, які відповідають стратегічним цілям організації.
- Раціональне використання ресурсів - ефективне управління обмеженими ресурсами, оптимізація процесів.
- Гнучкість - здатність реагувати на зміни в середовищі та забезпечення сталого розвитку [23].

2. Ефективність управлінського персоналу. Ефективність управлінського персоналу — це рівень успішності окремих управлінців або групи управлінців в досягненні поставлених цілей за допомогою своїх управлінських функцій, таких як планування, організація, мотивація та контроль. Оцінка ефективності управлінського персоналу включає: якість прийнятих управлінських рішень, рівень комунікації та взаємодії з підлеглими, способи управління та розвиток

команд, використання інновацій та нових методів управління для підвищення результативності.

Ключові аспекти ефективності управлінського персоналу [33]:

- Лідерські якості - здатність управляти людьми, мотивувати, створювати команду.
- Аналітичні здібності - вміння приймати обґрунтовані рішення на основі аналізу даних.
- Комунікативні навички - здатність ефективно взаємодіяти як з підлеглими, так і з іншими рівнями управління.
- Інноваційність - здатність генерувати нові ідеї та вирішення для підвищення результативності.

3. Ефективність управлінської праці. Ефективність управлінської праці - це оцінка результативності праці управлінців, заснована на їх здатності організовувати роботу так, щоб досягати поставлених цілей при мінімальних витратах часу та ресурсів. Це може включати: оцінку того, як ефективно управлінці виконують свої функції, зокрема в плануванні, організації та контролі, здатність досягати результатів, які позитивно впливають на всю організацію, а також забезпечують її стабільний розвиток, оцінку ефективності організаційних та адміністративних процесів у межах управлінської діяльності.

Ключові аспекти ефективності управлінської праці [24]:

- Продуктивність - кількість результату, який досягається за одиницю часу.
- Якість управлінських рішень - здатність приймати рішення, що ведуть до досягнення бажаних результатів і підвищують ефективність.
- Організованість та системність - здатність упорядковувати робочі процеси, уникати хаосу та зберігати контроль над ситуацією.

Спільні риси та відмінності:

Спільне: усі три поняття пов'язані з досягненням цілей і ефективним використанням ресурсів, але вони зосереджені на різних рівнях: «ефективність управління» оцінює загальний результат управлінських процесів на рівні

організації, «ефективність управлінського персоналу» фокусується на індивідуальних здібностях менеджерів, а «ефективність управлінської праці» — на безпосередніх результатах роботи управлінців[34].

Відмінність: «ефективність управління» має більш стратегічний та комплексний характер, «ефективність управлінського персоналу» більш індивідуалізована і орієнтована на конкретні навички та здібності людей, а «ефективність управлінської праці» фокусується на результатах і продуктивності на конкретному робочому місці.

Ці терміни тісно пов'язані, але мають різні акценти на різних рівнях управлінської діяльності. Визначення і оцінка ефективності в кожному з цих напрямків важливі для загального поліпшення управлінської діяльності, адже тільки за допомогою комплексного підходу можна досягти високих результатів у роботі організації. Оцінка ефективності управлінських рішень в аграрній сфері є важливою частиною стратегічного та оперативного управління аграрними підприємствами. Це дозволяє визначити, наскільки правильно було обрано стратегію, наскільки ефективно використовуються ресурси та як реалізуються поставлені цілі [25].

Підходи до визначення рівня ефективності управлінських рішень і його характеристик показані у таблиці. 1.7.

Методичні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень в аграрній сфері повинні враховувати специфіку цієї галузі, де важливими є не тільки фінансові показники, але й екологічні та соціальні аспекти. Вибір конкретного підходу залежить від мети оцінки та специфіки підприємства, а також від того, які аспекти діяльності вважаються найбільш критичними для оцінки ефективності [26].

Процес розробки та прийняття управлінських рішень на підприємстві є важливим компонентом ефективного управління. Він охоплює кілька етапів, які допомагають вибрати оптимальне рішення для досягнення цілей організації.

Підходи до визначення рівня ефективності управлінського рішення
і їх характеристики [35]

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

Перевірка критеріїв ефективності і якості дає можливість створенню моделі, графічна інтерпретація якої продемонстрована на рис. 1.1.

Методичні підходи до оцінки ефективності можуть варіюватися залежно від конкретних умов підприємства та його задач, однак можна виділити кілька загальних підходів (таблиця 1.8).

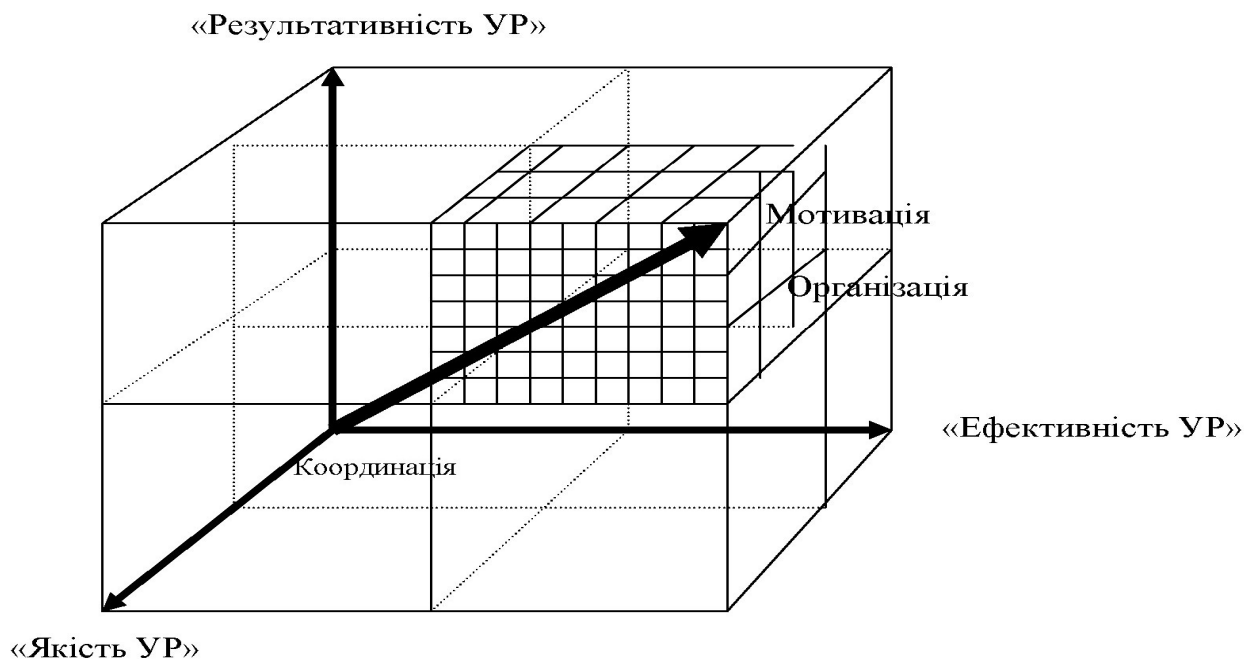


Рис.1.1 Графічна інтерпретація трикритеріальної моделі оцінки результативності прийняття управлінських рішень в компанії [36]

Таблиця 1.8

Методичні підходи до оцінки ефективності прийняття управлінських рішень [27]

Фінансовий підхід	Цей підхід ґрунтується на аналізі фінансових результатів від впровадження управлінських рішень. Ключові показники, які використовуються: рентабельність - відношення прибутку до витрат чи доходів; окупність інвестицій - час, необхідний для повернення інвестованих коштів; чистий прибуток та валовий прибуток, коефіцієнти ліквідності та платоспроможності
Економічний підхід	Оцінка ефективності через аналіз витрат і результатів у довгостроковій перспективі. Зазначаються такі показники: економічна ефективність - співвідношення витрат і результатів діяльності; вартість виробництва - сума витрат на одиницю продукції; показники продуктивності праці - випуск продукції на одиницю працюючого
Метод мультикритеріальної оцінки (MCDM)	Це підхід, який дозволяє оцінити управлінські рішення з урахуванням кількох критеріїв одночасно. У аграрній сфері це може включати: виробничу ефективність, вплив на навколишнє середовище, соціальні та економічні наслідки для місцевих громад, якість продукції
Інтегрований підхід	Поєднання фінансових, економічних, соціальних та екологічних критеріїв для отримання комплексної оцінки ефективності. Включає: оцінка соціальної відповідальності підприємства (створення робочих місць, поліпшення умов праці), врахування екологічних аспектів (сталість сільського господарства, збереження природних ресурсів), визначення соціальних результатів (поліпшення життя місцевих жителів)

Продовження таблиці 1.8

Метод експертних оцінок	Для оцінки ефективності управлінських рішень можна залучити групу експертів, які на основі свого досвіду та знань оцінюють реальні наслідки прийнятих рішень. Експертні оцінки можуть бути формалізовані через різні шкали чи анкети
Аналіз ризиків	Оцінка ефективності через аналіз ризиків та можливих втрат, що можуть виникнути через невірно прийняті рішення. Це включає: аналіз ймовірності негативних наслідків, оцінка можливих економічних втрат при впровадженні рішень, визначення альтернативних варіантів управлінських рішень
Балансовий підхід	Метою є оцінка ефективності управлінських рішень на основі кількох взаємопов'язаних факторів: фінансові результати, внутрішні процеси та операційна ефективність, задоволеність клієнтів та споживачів, розвиток співробітників

Основні елементи цього процесу можна описати наступним чином:

1. Визначення проблеми чи мети: На першому етапі необхідно чітко визначити проблему чи задачу, яку потрібно вирішити. Це може бути як короткострокова проблема (покращення ефективності виробництва), так і довгострокова стратегічна мета (розширення ринку або впровадження нових технологій). Важливо правильно сформулювати проблему, щоб усі наступні кроки були ефективними [37].

2. Збір і аналіз інформації: На цьому етапі збирається вся необхідна інформація, що може допомогти у прийнятті рішення. Це включає як кількісні дані (фінансові показники, продуктивність, статистика), так і якісні (відгуки співробітників, думки експертів, ринкові тренди). Збір і аналіз цієї інформації дозволяють оцінити ситуацію та можливі варіанти рішень [28].

3. Розробка альтернатив: Коли проблема визначена і зібрана необхідна інформація, важливо розробити кілька варіантів рішень або альтернатив. Це дає можливість порівняти різні підходи та вибрати той, який найбільше відповідає стратегічним цілям підприємства, є реалістичним і має оптимальний результат.

4. Оцінка альтернатив: На цьому етапі кожна з альтернатив оцінюється за допомогою різних критеріїв, таких як витрати, вигоди, ризики, час реалізації, вплив на ринок, співвідношення з цілями підприємства тощо. Оцінка проводиться як кількісними методами (фінансові розрахунки), так і якісними (експертні оцінки, SWOT-аналіз).

5. Вибір оптимального рішення: Після оцінки альтернатив потрібно вибрати найкраще рішення, яке дасть найбільший позитивний ефект з урахуванням усіх факторів. На цьому етапі застосовуються різноманітні методи: аналіз чутливості, методи прийняття рішень в умовах невизначеності або ризику (теорія ігор, дерево рішень) [1].

6. Прийняття та реалізація рішення: Після того як оптимальне рішення вибрано, його потрібно прийняти і реалізувати. Це може включати розробку плану дій, розподіл ресурсів, визначення відповідальних осіб і термінів. Важливо також організувати моніторинг і контроль за реалізацією рішення, щоб на ранніх етапах виявити можливі відхилення та коригувати стратегію.

7. Оцінка результатів: Після реалізації рішення необхідно оцінити результати його впровадження. Це дозволяє зрозуміти, чи досягнуто поставлених цілей, які проблеми виникли в процесі, і чи потребує управлінський процес коригування [65].

Загалом, процес прийняття управлінських рішень на підприємстві є циклічним і багатоетапним. Ключове завдання керівництва - правильно комбінувати якісну та кількісну інформацію, щоб прийняти обґрунтоване і ефективне рішення.

Управлінське рішення у сільському господарстві - це складний процес, який включає в себе прийняття рішень для досягнення конкретних цілей, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, раціональне використання ресурсів та забезпечення сталого розвитку агропідприємства. У сільському господарстві ці рішення охоплюють широкий спектр завдань, що включають технологічні, економічні, організаційні та екологічні аспекти. Етапи процесу прийняття управлінського рішення в аграрній сфері [2]:

1. Визначення мети та проблеми. Першим кроком є чітке визначення мети, яку необхідно досягти, а також виявлення проблем або викликів, що можуть завадити її досягненню. Мета може бути різною: підвищення врожайності, скорочення витрат на виробництво, покращення якості продукції, збільшення доходу від сільськогосподарської діяльності.

2. Збір і аналіз інформації. Для прийняття обґрунтованого рішення потрібно зібрати всі необхідні дані [64]:

- Технічні та технологічні - інформація про сільськогосподарські культури, сучасні технології вирощування, обробітку ґрунтів, використання добрив тощо.
- Економічні - ціни на продукцію, витрати на виробництво, фінансові показники.
- Екологічні - умови навколишнього середовища, вплив на екосистеми, стійкість до кліматичних змін.
- Ринкові - попит на продукцію, можливості для збуту.

3. Розробка альтернатив. Після збору і аналізу даних важливо розробити кілька альтернативних варіантів рішень для досягнення поставленої мети. Це може бути: вибір технології вирощування культур, вибір методів зрошення або дренажу, вибір між органічними та традиційними методами ведення сільського господарства [3].

4. Оцінка альтернатив. Кожну з альтернатив оцінюють за різними критеріями: вартість реалізації, очікувані врожаї, вплив на довкілля, ризики, пов'язані з кожним варіантом (наприклад, зміни клімату, економічні коливання), тривалість та масштаби впровадження.

5. Вибір оптимального рішення. Після оцінки альтернатив потрібно обрати найбільш ефективний і реалістичний варіант. Це може бути, наприклад, впровадження нової агротехнології, впорядкування фінансування або оптимізація процесу збуту [63].

6. Реалізація рішення. Це етап, на якому прийняте рішення втілюється в життя. У сільському господарстві це може бути: закупівля необхідних ресурсів (сільськогосподарської техніки, добрив, насіння). Навчання працівників новим технологіям, організація процесів виробництва та постачання.

7. Оцінка результатів і коригування. Після реалізації рішення необхідно оцінити результати та визначити, чи було досягнуто поставлену мету. Якщо

результат не відповідає очікуванням, треба вжити коригувальних заходів, змінити стратегію або вдосконалити процеси.

Особливості управлінських рішень у сільському господарстві [4]:

- Висока залежність від природних умов: Сільське господарство, як і будь-яка галузь, що має справу з природними ресурсами, сильно залежить від зовнішніх факторів, таких як погода, клімат, сезонні коливання. Це створює додаткову невизначеність при прийнятті рішень.
- Масштабність і різноманіття: У сільському господарстві існує велика кількість різноманітних технологій і практик для різних видів діяльності — від тваринництва до рослинництва, зрошення, обробки ґрунтів і т. д.
- Тривалість результатів: Багато управлінських рішень у сільському господарстві мають відтерміновані результати, які можуть проявитися через кілька місяців чи навіть років (наприклад, зміна структури сівозміни або застосування нових технологій) [62].
- Економічні та екологічні аспекти: Рішення часто потрібно ухвалювати з урахуванням не лише економічної вигоди, але й екологічної безпеки, оскільки неправильне управління може призвести до деградації ґрунтів, забруднення водних ресурсів і зниження біорізноманіття.

Таким чином, управлінські рішення у сільському господарстві вимагають комплексного підходу, врахування зовнішніх факторів і можливості адаптації до змінних умов. Ці рішення безпосередньо впливають на ефективність виробництва, стійкість підприємства та його здатність до адаптації в умовах змінного середовища.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ТОВ «АГРО-СІД»

2.1. Організаційна та економічна характеристика в ТОВ «АГРО-СІД»

ТОВ «АГРО СІД» — молоде сільськогосподарське підприємство, зареєстроване у 2021 році. Проте сьогодні його знають не тільки на Білоцерківщині, а й за межами Київської області. Основним видом діяльності є допоміжна діяльність у рослинництві (КВЕД 01.61). Адреса компанії: Україна, 08653, Київська обл., Білоцерківський р-н, село Устимівка, вул. Тромси, буд. 2. Директор — Линник Олександр Володимирович. Засновником компанії є Лиценко Антон Андрійович. Станом на 23 лютого 2022 року, юридична адреса була в селі Великополовецьке, вул. Кошової, буд. 39. Основний вид діяльності — вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур (КВЕД 01.11).

Таблиця 2.1.

Загальна інформація про ТОВ «АГРО СІД» [33]

Вид інформації	Характеристика
Статус	Юридична особа
Код ЄДРПОУ	44574641
Дата реєстрації	03.11.2021р.
Адреса	Україна, 08653, Київська обл., Білоцерківський р-н, село Устимівка, вул. Тромси, буд. 2.
Керівник	Линник Олександр Володимирович
Статутний капітал	1 500,00 грн.
Система оподаткування	Загальна
Види податків	Платник ПДВ – 20%
	Платник податку на прибуток – 18%.
	Платник Єдиного соціального внеску – 22%

Джерело: складено автором

За фінансовими показниками, у 2023 році дохід становив 3 552 100 грн, чистий прибуток — 256 200 грн, активи — 11 110 300 грн, зобов'язання — 10 284 900 грн. [41]

Природний клімат помірно-континентальний з невеликою нестійкою кількістю опадів. У ґрунтовому складі переважають звичайні чорноземи, повнопрофільні середньогумусні з вмістом гумусу у верхньому шарі від 3,5 до 4,9%. Чорноземи звичайні досліджуваного підприємства характеризуються достатньою потужністю гумусового горизонту, легким складом та сприятливим для вирощування основних аграрних культур.

Ефективність прийняття управлінських рішень залежить від умов діяльності компанії. Тому економічний аналіз слід починати з вивчення природно-економічних умов агропідприємства, його розмірів, напрямів виробництва, ступеня інтенсифікації виробничої діяльності і її ефективності. Тільки відносно конкретних умов господарювання можна об'єктивно провести оцінку результатів господарювання і вказати визначити напрями розвитку компанії [39].

Земля є важливою складовою природних ресурсів, основним засобом аграрного виробництва та основою територіального розміщення компаній усіх галузей економіки. У сільському господарстві земля - предмет і засіб праці. Ефективне використання земельних ресурсів є важливим для стабільного розвитку аграрного сектору і окремих сільськогосподарських компаній.

Загальна площа земель компанії на кінець 2024 року становить 1898 га, з яких 99,59% використовується для ведення сільськогосподарського виробництва. За досліджуваний період площа агрокомпанії зменшилася на 19 га або на 0,95%. Відповідна тенденція вбачається і в розмірах сільськогосподарських угідь і ріллі. Рівень використання сільськогосподарських угідь становить 97,98%, що свідчить про дотримання ресурсозберігаючих технологій використання земельних угідь [50].

В таблиці 2.2. наведені показники землекористування ТОВ «АГРО СІД».

Таблиця 2.2.

Показники земельних ресурсів в ТОВ «АГРО СІД» [30]

Показник землекористування	2020	2021	2022	2023	2024	Відношення 2024 до 2020, %
Загальна земельна площа, га	1916	1907	1888	1895	1898	99,07
Площа с/г угідь агрокомпанії, га	1904	1899	1880	1887	1890	99,27
з них площа ріллі	1879	1876	1847	1849	1852	98,57
площа багаторічних насаджень	17	17	27	32	32	193,76
Рівень залучення земель до с/г виробництва, %	99,38	99,59	99,59	99,59	99,59	0,21
Рівень розораності угідь с/г значення, %	98,70	98,80	98,25	97,98	97,98	-0,71
Навантаження сг угідь на одного працюючого, га/ос	37,4	40,5	43,8	46,1	48,5	129,82

За рахунок значного скорочення чисельності персоналу компанії рівень навантаження сільськогосподарських угідь на одного працюючого збільшився на 29,82, або на 11,2 га. Така тенденція обумовлена як зменшенням чисельності персоналу, так і підвищенням рівня механізації виробничих процесів на ТОВ «АГРО СІД».

Найважливіший елемент продуктивних сил і основне джерело економічного розвитку – люди, їх кваліфікація, освіта, рівень підготовки і мотивація до праці. Існує прямий зв'язок між конкурентоспроможністю економіки і добробутом населення, підвищенням ефективності діяльності підприємства, характеристикою трудового потенціалу працівників, якістю трудового потенціалу персоналу та організацією його праці в окремих компаніях [26].

Середньооблікова кількість персоналу ТОВ «АГРО СІД» у 2024 році становила 40 осіб, що на 13 осіб менше порівняно з 2020 роком. Скорочення чисельності працівників обумовлено ростом рівня механізації виробничих процесів у галузі сільського господарства. Рівень і ефективність використання трудових ресурсів у ТОВ «АГРО СІД» наведені в таблиці 2.3.

Підвищення рівня механізації забезпечило ріст ефективності використання робочого часу, про що свідчить збільшення тривалості робочого часу на 24,29%. Оптимізування кількості персоналу і його робочого часу в ТОВ «АГРО СІД» забезпечила підвищення ефективності використання трудових ресурсів компанії.

Таблиця 2.3

Показники рівня та ефективності використання трудових ресурсів
в ТОВ «АГРО СІД» [15]

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відношення % 2024 до 2020%
Чисельність персоналу, осіб	52	48	44	42	40	76,48
в т.ч. зайняті в с/г виробництві	47	44	40	38	36	76,1
відпрацьовано, тис. люд/год.	80,7	78,1	75,9	68,4	76,7	95,05
фонд оплати праці за рік, тис. грн	1444	1507,6	1687,7	1984,7	2023,8	140,17
Вартість валової продукції, всього, тис. грн.	3239	4082	5809	5475	8727	269,5
Рівень залучення персоналу до виробництва, %	90,21	91,5	90,71	90,25	89,75	-0,46
Відпрацьовано люд/год на 1 працівника за рік, тис. люд. год.	1,59	1,67	1,77	1,68	1,97	124,29
Тривалість робочого дня, год.	6,54	6,87	7,29	6,89	8,13	124,29
Заробіток одного працівника за місяць, грн.	2360	2674	3272	4035	4325	183,29
Продуктивність праці в розрахун- ку на одного працюючого, тис. грн.	63,5	86,84	135,08	133,52	223,75	352,42
відпрацьовану люд./год, грн.	40,18	52,33	76,63	80,16	113,93	283,57

Річна продуктивність праці за період 2020-2024 рр. зросла в 3,6 раза, а погодинна – в 2,9 раза. Більш наочно динаміку виробітку на одного працюючого показує рисунок 2.1.

Наведений графік підтверджує попередні висновки стосовно підвищення ефективності використання трудових ресурсів компанії. За параметрами лінійного тренду продуктивність праці щорічно зростає на 36,8 тис. грн на одного працюючого. Подібна тенденція спостерігається і в рівні заробітної

плати. Зростання середньомісячної заробітної плати у 2024 році порівняно з 2020 роком склало 83,4%. Варто зазначити, що продуктивність праці росте значно швидше за рівень заробітної плати. Отже, можна констатувати наявність у підприємства внутрішніх резервів підвищення заробітної плати [21].

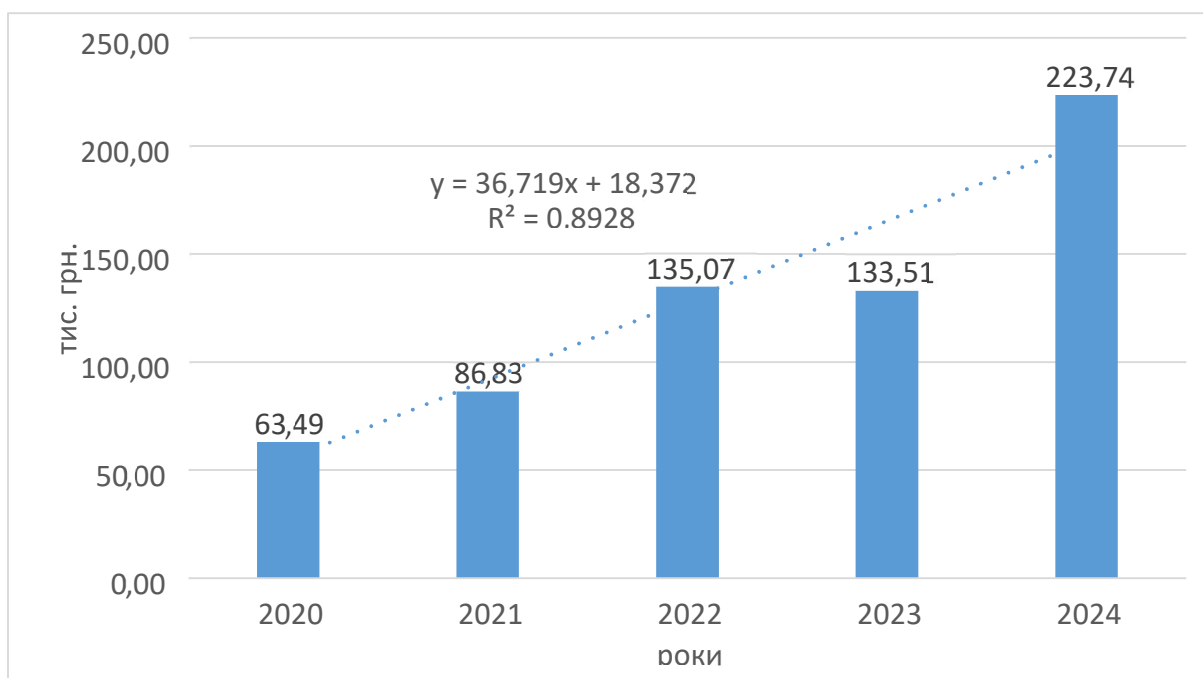


Рис. 2.1 Аналітичне вирівнювання річної продуктивності праці в ТОВ «АГРО СІД» [46]

Основні засоби є невід'ємною частиною будь-якого підприємства і відіграють важливу роль у здійсненні виробничої діяльності. Активи підприємства включають ряд матеріальних, нематеріальних і фінансових активів. До матеріальних необоротних активів належать активи підприємства, вартість яких перевищує 7000 грн і поступово зменшується внаслідок фізичного чи морального зносу, а очікуваний строк корисного використання з моменту введення в експлуатацію перевищує 2 роки або два виробничих цикли, якщо він довший на один рік. У таблиці 2.4. наведені показники рівня і ефективності використання основних засобів у ТОВ «АГРО СІД» [19].

Середньорічна вартість основних фондів ТОВ «АГРО СІД» за досліджуваний період суттєво не змінилася, що пов'язано з придбанням нового обладнання з одночасною переоцінкою старого обладнання. Зниження вартості основних засобів склало 4,79% або 1,1 млн. грн. Зменшення чисельності персоналу призвело до збільшення вартості основних засобів на 24,52%.

Таблиця 2.4

Динаміка показників рівня та ефективності використання основних засобів
в ТОВ «АГРО СІД» у 2020-2024 рр. [7]

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відношення % 2024 до 2020
Середньорічна вартість основних засобів виробництва, тис. грн.	20923	21383	21153	20421	19922	95,23
Фондозабезпеченість в розрахунку на 1 га с/г угідь, тис. грн/га	11,1	11,4	11,4	10,9	10,6	95,93
Фондоозброєність в розрахунку на 1 працюючого, тис. грн./особу	410,3	455	492	498,1	510,9	124,52
Фондовіддача на 1 грн основних засобів, грн/грн.	0,16	0,2	0,28	0,28	0,45	283,04
Фондоємність 1 грн. валової продукції, грн./грн.	6,47	5,25	3,65	3,74	2,29	35,34
Норма прибутку, %	3,44	6,14	5,8	6,38	8,39	4,96

Збільшення собівартості валової продукції при зниженні вартості основних фондів викликало зростання фондовіддачі в 2,84 рази. Також позитивним фактором використання основних засобів є збільшення рентабельності на 4,96%. Більш детально динаміка цього показника показана на рисунку 2.2.

Аналітичне вирівнювання норми прибутку показало, що даний коефіцієнт має тенденцію до росту із щорічним приростом на 1,02%. Тобто досліджувана компанія раціонально використовує наявні у неї основні засоби. Узагальнені показники характеристики діяльності ТОВ «АГРО СІД», наведені в таблиці 2.5.

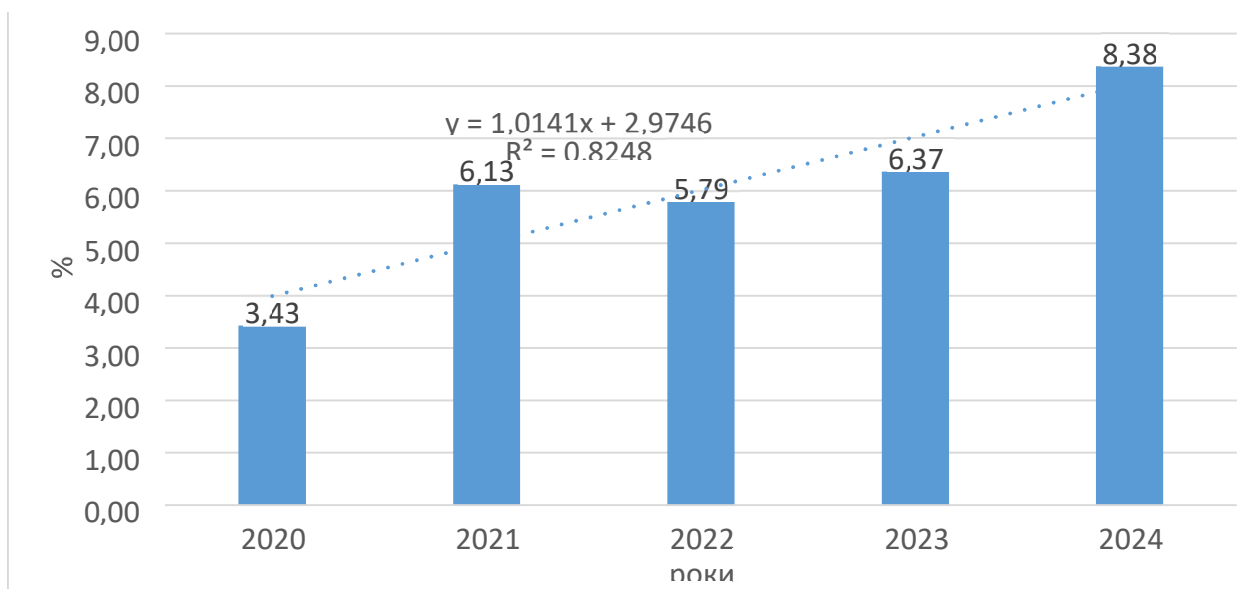


Рис. 2.2 Динаміка норми прибутку від використання основних засобів в ТОВ «АГРО СІД» [33]

Таблиця 2.5

Динаміка показників ефективності діяльності ТОВ «АГРО СІД»
у 2020-2024 рр. [21]

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відношення 2024 до 2020, %
На 100 га угідь, тис. грн: виробничих витрат	370,3	679,9	412,5	445,3	481,7	130,13
вартість основних засобів	1099,5	1126,7	1125,8	1082,8	1054,7	95,93
Отримано на 100 га угідь, тис. грн.: валової продукції, тис. грн.	170,3	215,1	309,2	290,3	462	271,49
валовий дохід, тис. грн.	407,9	748,9	477,6	514,2	570,1	139,77
прибуток, тис. грн.	37,8	69,1	65,2	69	88,4	234,5
Продуктивність праці за рік, тис. грн./ос	63,6	86,9	135,2	133,6	223,8	352,42
Фондовіддача на 1 гривню основних засобів, грн/грн.	0,16	0,2	0,28	0,28	0,45	283,04
Норма прибутку, %	3,44	6,14	5,8	6,38	8,39	4,96
Рівень рентабельності, %	10,19	10,16	15,81	15,49	18,35	8,17

Показники інтенсифікації виробничої діяльності свідчать, що рівень витрат на 100 га угідь сільськогосподарського призначення у 2024 році у

порівнянні з 2020 роком зріс на 30,13%. Обсяг доходу і прибутку з одиниці площі збільшився відповідно на 39,9% та 2,36 рази. Така тенденція свідчить про те, що додаткові інвестиції виправдані та забезпечуються значним збільшенням прибутку. Про це також свідчить ріст рівня рентабельності на 8,17%. Але незважаючи на позитивну динаміку, рентабельність компанії залишається низькою, зокрема рівень рентабельності у 2024 році становив 18,37%, що значно нижче середнього рівня рентабельності по галузі. Тобто компанія має внутрішні резерви підвищення ефективності своєї діяльності. В компанії реалізована організаційна структура, в якій лінійна підпорядкованість усіх питань менеджменту господарською діяльністю пов'язана з функціональним керівництвом [10].

Менеджмент ТОВ «АГРО СІД» базується на засадах єдиновладдя. Весь персонал підприємства підпорядковується директору, який має права менеджменту і призначається засновниками приватного підприємства. Директор – керівник і організатор всієї виробничої, соціальної, економічної та фінансової діяльності підприємства. Він повинен розвивати принципи автономного господарювання, сприяти вдосконаленню технологій, організації праці і виробництва, досягати їх регулярного росту, знижувати собівартість, досягати самофінансування компанії з урахуванням високорентабельного господарства.

2.2. Аналіз якості управлінських рішень в компанії

Управлінські рішення, виступаючи інструментом підсистеми контролю над керованим, забезпечують досягнення поставлених цілей. Від якості його прийняття та реалізації залежить ступінь розвитку підприємства. Проте, як показує практика управління, реалізується трохи більше 35% управлінських рішень, у тому числі лише 6% дають очікуваний результат і є ефективними.

Атестація повинна перш за все визначити результат, визначити, які управлінські рішення були прийняті та реалізовані в процесі діяльності, які були неправильними, а які негативно або позитивно вплинули на кінцевий результат і підвищення ефективності бізнесу [6].

Загалом, щоб максимізувати прибутковість, досягти стратегічних цілей та мінімізувати ризики, бізнес-менеджерам ТОВ «АГРО СІД» необхідно розуміти, які управлінські рішення та їх виконання мають найбільший вплив. Для цього вони мають оптимізувати ці процеси, оцінюючи їхню якість. В цілому складно визначити найбільш об'єктивний метод оцінки якості процесу прийняття і реалізації управлінських рішень у компанії. Проте, виходячи з розробок провідних фахівців, я пропоную наступний діагностичний метод. На підставі встановлених значень показників можна розрахувати показники якості прийняття та реалізації управлінських рішень у ТОВ «АГРО СІД» [36].

Інтегральний індекс якості процесу прийняття і реалізації рішень мають наближатися до 1. Так, якщо ці показники знаходяться в діапазоні від 0 до 0,24, то процес їх прийняття та реалізації на підприємстві є незадовільним; в межах від 0,25 до 0,49 - задовільний; в межах від 0,5- 0,74 - достатній; в діапазоні від 0,75-1 - висока.

Представлена методика оцінки дозволить визначити рівень якості процесу прийняття і реалізації управлінських рішень у ТОВ «АГРО СІД» з метою виявлення напрямів вдосконалення. Оцінка якості процесу прийняття і реалізації управлінських рішень у період 2023-2024 рр. проведена з урахуванням інформації ТОВ «АГРО СІД» (табл. 2.6).

Як бачимо, кількість управлінських рішень за аналізований період щороку зростала. При цьому більше половини з них (78,06% у 2023 році та 68,19% у 2024 році) мають якісні характеристики.

Таблиця 2.6

Дані аналізу процесів прийняття і реалізації управлінських рішень
в ТОВ «АГРО СІД» у 2023-2024 роках [2]

Показники аналізу	2023р.	2024р.	Відхилення	
			+/-	%
Процес прийняття управлінських рішень				
Прийняті управлінські рішення, од., з них:	42	45	4	7,33
- якісні, од.	33	31	-3	-6,26
- бюрократичні, од.	10	15	6	55,57
Нечітко прийняті управлінські рішення, од.	5	3	-3	-50,00
Альтернативні варіанти, од.	13	16	4	25,00
Порівняння при прийнятті управлінських рішень, од.	3	3	0	0,00
Інформаційні джерела, од.	23	27	5	18,19
Обсяги валових витрат, тис. грн.	8397	9099	703	8,37
Обсяги фінансових витрат, тис. грн.	3352	3806	455	13,56
Часові витрати прийняття управлінських рішень, год.	37	38	2	2,79
Необхідні обсяги інформативних даних з метою прийняття раціональних управлінських рішень, %	100	100	0	0,00
Отримана інформація, %	64	67	4	4,77
Залучені виконавці до прийняття управлінських рішень	9	9	0	0,00
Чисельність персоналу, ос.	42	40	-3	-4,89
Процес реалізації управлінських рішень				
Прийняті управлінські рішення, од.	42	45	4	7,33
Досягнення цілей, %	94	98	5	4,31
Колізійні управлінські рішення, од., які:				
- суперечать чинним нормативним та правовим актам	2	3	2	100,00
- не відповідають цілям і стратегіям компанії	4	3	-2	-33,34
- не відповідають внутрішнім нормам та правилам	3	4	2	50,00
Кількість конфліктів, од., з них:	6	7	2	20,00
- функціональні	3	4	2	50,00
Термін доведення прийнятого управлінського рішення для його реалізації до виконавців, год.	3	3	0	0,00
Час реалізації, год.	58	62	5	7,03
Альтернативи в процесі реалізації управлінських рішень, од.	108	120	13	11,22
Прийняті рішення, реалізація яких, од.:				
- не відбулася через відмову їх виконувати	2	3	2	100,00
- відбулася із запізненням або за принципом «італійського страйку»	6	5	-2	-20,00
- відповідає зовнішньому середовищу	34	35	2	3,04
- не відповідає зовнішньому середовищу	3	5	3	100,00
Можливі витрати, тис. грн.	1358	908,8	-448,4	-33,05

Продовження таблиці 2.6

Обсяги витрат на формування методів зниження рівня ризику, тис. грн.	2786	2613	-174	-6,22
--	------	------	------	-------

Проте були прийняті як бюрократичні (28,14% і 46,65% відповідно), так і незрозумілі (38,5% і 31,9%) управлінські рішення. Вибір альтернатив існував завжди, але кількість джерел інформації, що використовувалися для прийняття управлінських рішень протягом досліджуваного періоду, була незначною [38].

Обсяги валових витрат підприємства на прийняття управлінських рішень за аналізований період зріс майже на 8,5%, а фінансових витрат – на 13,56%. Час, витрачений на прийняття управлінських рішень, зріс на 2 години. За досліджуваний період до процесу прийняття управлінських рішень було залучено 9 працівників підприємства (19,6 та 20,6% відповідно).

Визначимо рівень прийняття управлінських рішень в ТОВ «АГРО СІД» за показниками, наведеними в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Рівень прийняття управлінських рішень в ТОВ «АГРО СІД» [13]

Показники аналізу	2023	2024	Відхилення, +/-
Показники якості процесу прийняття управлінських рішень			
Чіткість	10	15	6
Структуризація	31,8	36,5	4,67
Альтернативність	29,4	34,2	4,83
Порівняння варіантів	95,2	95,6	0,34
Опрацьована інформація	37,9	38,9	1,01
Фінансові витрати	39,92	41,83	1,92
Часові витрати	87,81	84,1	-3,72
Обґрунтованість	63,1	66,1	3,01
Залучення персоналу	19,52	20,52	1,00
Показники якості процесу реалізації управлінських рішень			
Досягнення цілей	56,5	61,6	5,101
Колізійність	14,64	15,92	1,276
Конфліктність	41	51	10,000
Терміни доведення до виконавців	3,52	3,29	-0,231

Продовження таблиці 2.7

Альтернативність	260,99	270,46	9,48
Оцінки виконавців	14,64	13,65	-0,999
Відповідність зовнішньому середовищу	85,38	86,37	0,999
Витратність	48,74	34,8	-13,937

Розрахунки показали, що в компанії управлінські рішення приймалися переважно з якісними характеристиками. Водночас щорічне підвищення рівня їх чіткості потребує від керівників залучення додаткових інформаційних, людських, матеріальних, фінансових ресурсів [43].

Значення показника якості процесу прийняття управлінських рішень є такими:

$$\text{ПШУР}^{2023} = (10+31,8+29,4+95,2+37,9+40+87,9+63,1+19,52) / 10 = 46\%;$$

$$\text{ПШУР}^{2024} = (14,1+36,5+34,2+95,6+38,9+41,83+84,1+66,1+20,52) / 9 = 48\%.$$

Так, за отриманими результатами показник якості прийняття управлінських рішень у ТОВ «АГРО СІД» протягом 2023-2024 рр. знаходився в межах 0,26-0,5, отже, цей процес в компанії характеризувався задовільним рівнем якості.

За рік ТОВ «АГРО СІД» досягло одних цілей, сформулювало та реалізувало інші. Однак у процесі впровадження виникали конфлікти: деякі рішення, які необхідно було впровадити, суперечили положенням або цілям, стратегіям або внутрішнім стандартам і правилам підприємства. Прийняті рішення доводилися до співробітників протягом 1-2 годин і в залежності від складності реалізовувалися протягом 1-2 днів [55].

Проте слабким місцем процесу реалізації управлінських рішень на підприємстві було те, що низка рішень взагалі не реалізовувалася або відкладалася з різних причин (відмова від реалізації процесу; ранній початок, затримка або незавершення процесу реалізації). Позитив полягав в тому, що близько 99% усіх рішень відповідали екологічним трендам, таким чином, є актуальними.

Процес реалізації управлінських рішень затратний. Так, у 2023-2024 рр. підприємство витратило на цей процес 2,8 та 2,7 млн грн відповідно [14].

Визначимо показник якості процесу реалізації управлінських рішень:

$$\text{ІРУР}^{2023} = (56,5 + 14,64 + 40,1 + 3,52 + 260,99 + 14,64 + 85,38 + 48,74) / 9 = 65,6\%;$$

$$\text{ІРУР}^{2024} = (61,6 + 15,92 + 50,1 + 3,29 + 270,46 + 13,65 + 86,37 + 34,8) / 9 = 67,1\%.$$

Згідно з розрахунками, показник якості процесу реалізації управлінських рішень в компанії коливався від 0,51 до 0,75, тому процес їх реалізації в період 2023-2024 рр. характеризувався достатнім рівнем.

Основним ефективним показником управлінської діяльності підприємства є досягнення ефекту від процесу прийняття та реалізації рішень. Це творчий процес вибору керівниками та персоналом альтернатив для досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [57].

Оцінка якості процесів прийняття і реалізації рішень показала, що ТОВ «АГРО СІД» характеризується задовільним рівнем процесу прийняття рішень і достатнім рівнем процесу реалізації. Отже, інтегральний показник, визначений у ТОВ «АГРО СІД», становив:

$$\text{ІПР}^{2023} = (0,46 + 0,656) / 3 = 0,558 \text{ 1 (достатній рівень);}$$

$$\text{ІПР}^{2024} = (0,48 + 0,671) / 3 = 0,576 \text{ 1 (достатній рівень).}$$

Визначатимемо вплив процесів прийняття та реалізації управлінських рішень на прибутковість компанії на основі економетричної моделі, що враховує вплив на чистий прибуток найбільш суттєвих факторів управлінської діяльності (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Інформація для формування множинної регресійної моделі
для ТОВ «АГРО СІД» в період 2023-2024 рр [60]

Показники	УП	2023 р.	2024 р.
Процес прийняття управлінських рішень			
Чистий прибуток, тис. грн.	У	1301	1669
Прийняті якісні управлінські рішення, од.	X1	33	31
Альтернативи, од.	X2	215	216

Продовження таблиці 2.8

Валові витрати, тис. грн.	X3	8397	9099
Витрати на прийняття управлінських рішень, год.	X4	37	38
Отримана інформація, %	X5	64	67
Залучені виконавці до прийняття управлінських рішень, ос.	X6	9	9
Процес реалізації управлінських рішень			
Чистий прибуток, тис. грн.	Y	1301	1669
Досягнення цілей, %	X1	56,5	61,6
Кількість конфліктів, од.	X2	6	7
Час реалізації, год.	X3	58	62
Альтернативи, од.	X4	215	216
Прийняті управлінські рішення, реалізація яких не відбулася чи відбулася із запізненням, од.	X5	7	7
Прийняті управлінські рішення, реалізація яких відповідає зовнішньому середовищу, од.	X6	34	35
Можливі витрати, тис. грн.	X7	1358	908,8

Оцінка якості і ефективності прийняття та реалізації управлінських рішень має істотний вплив на здійснення виробничої діяльності компанії. Відповідно, від якості та ефективності управлінського рішення залежать показники діяльності компанії. Зокрема, вважаю доцільним провести аналіз впливу якості менеджменту на величину чистого прибутку [54].

Проаналізуємо вплив якості на фінансовий результат діяльності за допомогою економетричного моделювання (рис. 2.3 і рис. 2.4)

Для підтвердження наявності/відсутності зв'язку між кінцевим результатом і факторами, які беруть участь у процесі прийняття управлінських рішень, скористаємося методом регресійного аналізу (рис. 2.3).

На графіках видно суттєвий зв'язок між чистим прибутком і факторами процесу прийняття управлінських рішень в компанії. Зокрема, при збільшенні індексу прийняття управлінських рішень на 1%., приріст доходу в ТОВ «АГРО СІД» становитиме 112,6 тис. грн. Значення показника детермінації наближається до 1, що свідчить про тісний взаємозв'язок досліджуваних ознак. Підтвердимо наявність/відсутність зв'язку між величиною чистого прибутку ТОВ «АГРО СІД» та факторами процесу реалізації управлінських рішень. (Рис. 2.4). [27]

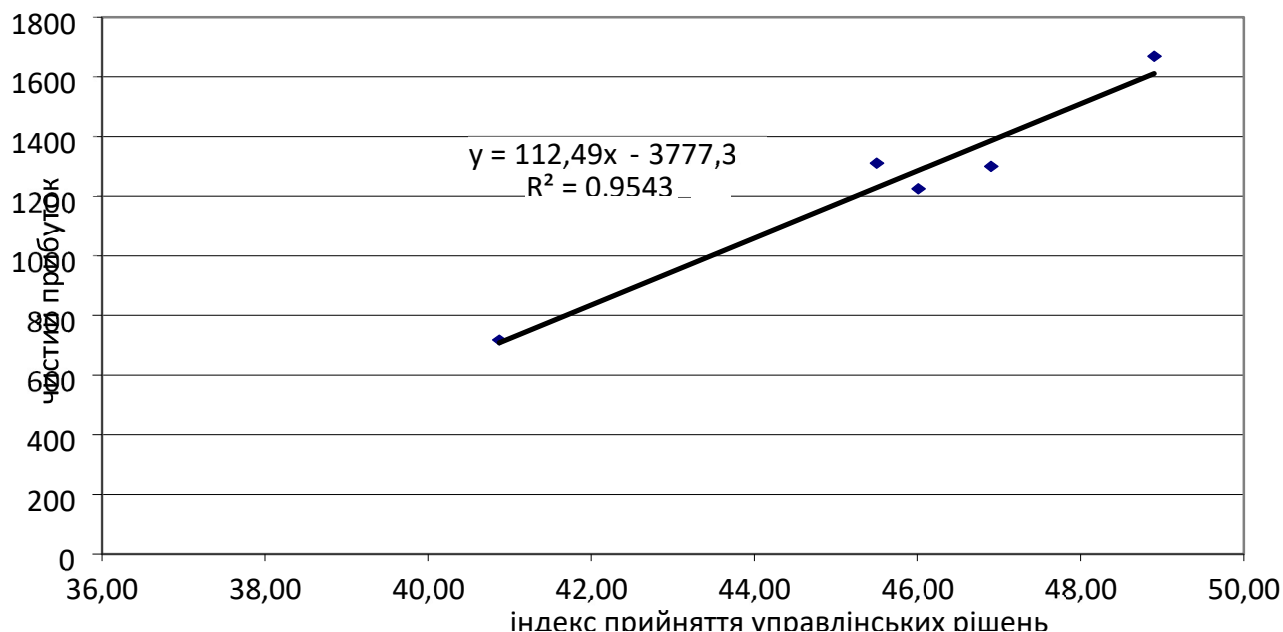


Рис 2.3 Залежність чистого прибутку від факторів процесу прийняття управлінських рішень ТОВ «АГРО СІД» у період 2023-2024 рр [45]

Як бачимо, важливим був характер взаємозалежності таких виробничих параметрів, як чистий прибуток і фактори реалізації управлінських рішень (за винятком рівня можливих витрат).

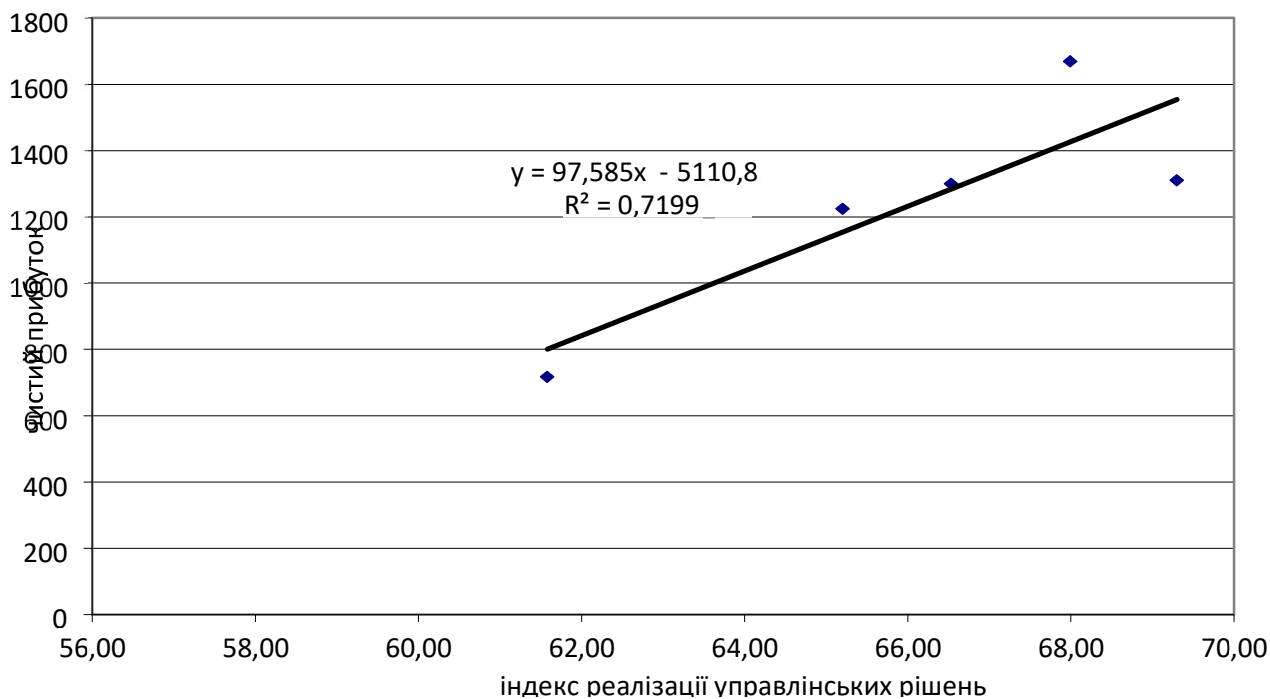


Рис 2.4 Залежність між чистим прибутком і факторами процесу реалізації управлінських рішень для ТОВ «АГРО СІД» у період 2023-2024 роках [59]

Таким чином, рівень якості процесу прийняття та реалізації рішень в ТОВ «АГРО СІД» був достатнім і практично не змінювався протягом 2 років. Це свідчить про те, що керівники та персонал підприємства приймали своєчасні і ефективні рішення та здебільшого ефективно їх реалізовували, що, у свою чергу, забезпечувало достатній рівень досягнення поставлених цілей. Дослідження показали, що найкраща лінія тренду описує більшу залежність чистого доходу й валових витрат. Значення R^2 близькі до одиниці, що свідчить про високий рівень узгодженості показників. В цілому встановлено, що від якості процесів прийняття рішень і реалізації управлінських рішень у ТОВ «АГРО СІД» залежить рівень рентабельності [5].

2.3. Аналіз навколишнього середовища компанії

Першим процесом у прийнятті управлінських рішень, на нашу думку, є аналіз середовища, оскільки він є основою для визначення місії і цілей економіки та розробки стратегії поведінки. Необхідність такого аналізу пояснюється лише тим, що компанії не завжди можуть обрати ту чи іншу стратегію. Їх діяльність обмежена законом, громадським порядком і соціальними нормами. Найменш істотний вплив мають ті складові, з якими підприємство перебуває у безпосередній взаємодії: конкуренти, постачальники, споживачі [19].

Важливим тут моментом є те, що це може істотно вплинути на характер і зміст цієї взаємодії. Одними з основних факторів, які впливають на вибір стратегії, є потенціал компанії і ризики для навколишнього середовища. При розробці стратегії слід враховувати обидві складові. Сама стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб було реалізовано якомога більше можливостей, особливо пов'язаних зі стійкими конкурентними перевагами. Відповідно, стратегія має бути направлена на захист позиції

сільськогосподарської компанії від зовнішніх загроз його поточному і майбутньому стану» [21].

Відповідно, припускаємо, що аналіз середовища ТОВ «АГРО СІД» включає наступні етапи: аналіз навколишнього середовища агрофірми; аналіз найближчого оточення компанії; аналіз внутрішнього середовища фірми.

Кожне підприємство є відкритою системою, і її розвиток залежить від зовнішнього середовища, що характеризується економічними, політичними, соціально-демографічними, технічними та регуляторними факторами. Аналізуючи зовнішню кон'юнктуру, перш за все, слід зазначити, що для країни характерна кризова ситуація як у цілому, так і в сільському господарстві зокрема.[17].

Складність сучасної ситуації тісно пов'язана з проблемою сучасних ринкових відносин. Якщо українське сільське господарство характеризується своєрідним чисто конкурентним ринком, то переробні компанії та підприємства, що забезпечують ресурсами сільськогосподарську продукцію, є переважно монополістами. За таких умов аграрії не можуть впливати на рівень цін. Відсутність конкуренції при закупівлі фермерськими господарствами ресурсів і реалізації їхньої продукції призводить до збитковості фермерських господарств, оскільки в цій ситуації ціни на ресурси штучно завищуються, а аграрна продукція занижується» [26].

Мій аналіз показує, що в період переходу економіки до ринкової держава не виробила належної фінансово-кредитної політики. Промисловість безсистемно втягувалася в ринок, внаслідок чого фінансовий стан аграрного сектору з року в рік погіршується. Держава вдавалася до різноманітних заходів для фінансової стабілізації агросектору – податкових пільг, надання різноманітних і найчастіше непрямих кредитів, реструктуризацій боргів. Однак вжиті заходи не дають належного ефекту. За таких умов продовжує зростати несплата отриманих коштів та заборгованість із заробітної плати. При цьому основна причина збільшення їх обсягів і несвоєчасної виплати – втрати аграрного виробництва – не усунена [42].

На нашу думку, один із головних факторів погіршення фінансового стану агровиробників - несприятливий інвестиційний клімат. Важливою передумовою вирішення масштабних і різноманітних завдань і проблем, подібних до тих, що стоять перед сільським господарством останніх років, є його розвинуте нормативне і, насамперед, законодавче забезпечення. Однією з найміцніших основ, на якій вона будується, є надійне нормативно-правове забезпечення виробничої діяльності, яке якщо не критично, то дуже близько до факторів її ефективного здійснення. Недооцінка дії правових норм веде не тільки до соціально-економічних, а й до політичних втрат з усіма негативними наслідками. Це повною мірою відноситься до сучасного стану розвитку аграрної сфери з її надмірною складністю. Глибоку кризу можна пояснити низкою причин, зокрема однією з найважливіших – недосконалістю законодавчої бази аграрної політики в цілому реформування аграрних відносин зокрема» [35].

Однією з головних причин проблем, які виникають у процесі реформування аграрних відносин, є його неповне та неналежне правове забезпечення, фрагментарність окремих норм та їх суперечливість. Законодавча робота стосовно потреб сільського господарства ще не набула системного характеру, а необхідні закони України і укази Президента або передчасно, або з великим запізненням приймаються і вводяться в дію. Вважаємо, що соціально-демографічний фактор також суттєво впливає на стан галузі. Сьогодні існує значна різниця в оплаті праці в сільському господарстві і інших сферах. Крім того, як і в більшості галузей української економіки, платежі здійснюються надто пізно. Внаслідок цього, з одного боку, відбувається масова міграція з сільського господарства в комерційні структури найбільш кваліфікованої, підприємницької частини села, а з іншого боку – в сільську місцевість до масового зростання безробіття, скорочення соціальної сфери, закриття тисяч закладів побуту, культури, дошкільних закладів. У сільській місцевості немає справжнього автобусного транспорту, а система електропостачання є ненадійною. За таких умов подальше погіршення демографічної ситуації є

неминучим. Прискорюється процес вимирання сільського населення, зростає середній вік сільських жителів, знижується народжуваність [2].

У сільській місцевості області спостерігається загальна депопуляція населення. Екологічні проблеми також характерні для аграрного сектору.

Таким чином, на основі побіжного аналізу зовнішнього середовища можна зробити такий висновок, що воно має значну кількість негативних факторів, які характеризуються високим ступенем впливу на аграрну сферу загалом і на будь-яку агрофірму зокрема.

Наступний рівень екологічного аналізу – це обстеження в безпосередній близькості від ТОВ «АГРО СІД». Цей регіон має сприятливі природні та кліматичні умови: рівнинний рельєф, родючі ґрунти, помірний клімат, які створюють необхідні умови для розвитку аграрного виробництва – однієї з головних галузей економіки. Загалом ТОВ «АГРО СІД» сьогодні стикається з тими ж проблемами, що й у всій аграрній галузі [25].

Слід зазначити, що в агропромисловому комплексі Білоцерківського району створено потужний переробний комплекс. Проте через скорочення виробництва сільськогосподарської продукції переважна більшість переробних компаній працює не на повну потужність. Відповідно, попит на сільськогосподарську продукцію в області є, особливо на м'ясо та молоко, але проблемою залишаються низькі закупівельні ціни.

Дещо менш розвиненою є мережа суб'єктів господарювання, що обслуговують сільськогосподарське виробництво. Що стосується цін на матеріальні та технічні ресурси, то вони, як і в цілому по країні, досить високі [29].

Особливо важливим етапом у процесі екологічного аналізу є виявлення сильних і слабких сторін компанії, оскільки вони багато в чому визначають можливості успішного функціонування агрофірми. Облік сильних сторін особливо важливий, оскільки дозволяє максимально використати наявний досвід, дозволяє отримати максимальну перевагу в конкурентній боротьбі та є основою для розробки стратегії.

Щоб повніше виявити слабкі та сильні сторони фермерських господарств, пропоную проаналізувати їх діяльність за різними напрямками:

1. Виробництво. У сучасних умовах для сільськогосподарських підприємств характерним є те, що виробництво м'ясних продуктів, яке тривалий час було провідним напрямом їх спеціалізації, стало збитковим. Сьогодні рентабельним є виробництво продукції рослинництва: пшениці, цукрових буряків, молока. При виробництві аграрної продукції компанія, як правило, використовує типові енергоємні технології, відповідно, собівартість продукції висока.

2. Збут. На сьогоднішній день на підприємствах відсутня налагоджена система збуту продукції, доступ до споживачів переважно стихійний, кількість стійких зв'язків незначна, на підприємствах не проводиться маркетингова робота, відсутній збір необхідної інформації про ринок, зокрема про закупівельні ціни [19].

3. Фінанси. Попередній аналіз свідчить про достатній рівень фінансової стійкості компаній, але проблемою залишається низький рівень миттєвої ліквідності, це пов'язано з дефіцитом коштів.

4. Планування. В даний час процес планування в компаніях зводиться виключно до розробки річних планів. Більшості бракує системи стратегічного планування.

5. Персонал. Позитивним моментом у роботі компаній є забезпеченість їх фахівцями, які мають високий професійно-кваліфікаційний рівень і значний досвід роботи в галузі сільського господарства; плинність кадрів низька, що свідчить про стабільність і згуртованість колективу. Водночас існує певна невідповідність управлінського складу сучасним вимогам, що зумовлено відсутністю теоретичної підготовки і досвіду роботи в умовах ринкової економіки. Крім того, кадрова політика компаній не орієнтована на залучення нових спеціалістів [47].

Отже, до слабких сторін ТОВ «АГРО СІД» можна віднести: відсутність чітких стратегічних напрямків дій; відсутність маркетингової роботи; недоліки

планування; наявність збиткового виробничих процесів; висока вартість продукції; відсутність готівки; відсутність постійних та ефективних каналів збуту.

До сильних сторін ТОВ «АГРО СІД» відносяться: хороше розташування; сприятливі природні та кліматичні умови; забезпечення робочою силою; досвід роботи на виробництві; наявність матеріальних ресурсів; висока фінансова незалежність; достатній рівень фінансової стійкості; відсутність довгострокових зобов'язань; стабільне матеріальне становище; наявність попиту на продукцію.

Відповідно, для ТОВ «АГРО СІД» відкриваються такі можливості: збільшення обсягів виробництва шляхом підвищення ефективності виробництва, зменшити витрати за рахунок економії і вдосконалення обліку та контролю, розширити асортимент продукції за рахунок вирощування нових культур, вихід на нові сегменти ринку, збільшення продажів шляхом пошуку ефективних каналів, промислове виробництво, та загрози, зростання цін на матеріали, втрата ринку м'яса, непередбачувані дії влади [39].

Для визначення зв'язку між сильними і слабкими сторонами, а також можливостями і ризиками їх класифікують у матриці (табл.2.9).

Відповідно, стратегія має бути спрямована на використання можливостей, особливо пов'язаних з перевагами економіки, та захист компанії від загроз.

Розробка «дерева цілей» має бути підпорядкована спільній меті економіки. Загальною метою більшості компаній є задоволення матеріальних і культурних потреб працівників на основі раціонального використання земельних ресурсів, інших природних ресурсів, виробничого та економічного потенціалу, впровадження нових прогресивних технологій, підвищення продуктивності праці, регулювання внутрішньогосподарських відносин [4].

Таблиця 2.9

Розширена SWOT-матриця ТОВ «АГРО СІД» [16]

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

Крім врахування умов ринкового середовища, стратегічний менеджмент компанією має відповідати економічній сутності і завданням господарства. Відповідно розробка стратегічної програми потребує визначення стратегічних цілей аграрної компанії (таблиця 2.10).

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

Таблиця 2.10

«Дерево цілей» ТОВ «АГРО СІД» [26]

Цілі першого порядку	Цілі другого порядку
А	І
1. Формування нових механізмів виробництва господарствами	1.1. Трансформація виробництва
	1.2. Розвиток прибуткових видів діяльності
	1.3. Санування галузі тваринництва
	1.4. Збільшення обсягів виробництва с/г продукції
	1.5. Налагодження ефективних шляхів реалізації продукції
	1.6. Інші підходи до заохочення персоналу
2. Удосконалення організаційного механізму господарювання	2.1. Забезпечення чіткого організаційного механізму діяльності
	2.2. Внутрішньогосподарські реформи для створення ініціативної групи
	2.3. Ефективний маркетинговий підхід
3. Ефективне використання землі компаніями	3.1. Перегляд і оптимізація посівних площ та сівозміни
	3.2. Вдосконалення якісних характеристик землі
	3.3. Додаткове залучення орендованих земель інших компаній
4. Нова матеріально-технічна база компанії	4.1. Забезпечення новою високопродуктивною с/г технікою
	4.2. Технологічне переоснащення с/г виробництва
5. Інноваційні підходи керівництва та інформаційне забезпечення	5.1. Розробка механізму впровадження нових технологій
	5.2. Поєднання науки і виробничого процесу
	5.3. Застосування комп'ютерних технологій
6. Забезпечення кваліфікованим персоналом	6.1. Збереження і ефективне використання трудових ресурсів
	6.2. Розробка програми підготовки і перепідготовки персоналу
7. Соціальна інфраструктура господарства	7.1. Сприятливі соціально-економічні умови життя і діяльності населення
	7.2. Розвиток соціальної інфраструктури
8. Захист навколишнього середовища	8.1. Програми заходів з охорони навколишнього середовища і використання природних ресурсів
	8.2. Виробництво екологічно чистої продукції

На даний час ТОВ «АГРО СІД» не має чітко визначеної системи стратегічних цілей. Враховуючи зазначену вище загальну мету підприємства, напрямки його господарської діяльності та умови навколишнього середовища, йому слід запропонувати наступні довгострокові цілі. Доцільність використання такої цільової системи виникає з наступних причин [11]:

1. ТОВ «АГРО СІД» тривалий час спеціалізується на виробництві продукції рослинництва. На даний момент основними продуктами рослинництва є соняшник і пшениця. Безумовно, розвиток структури

виробництва відповідно до ринкових цін і ринкового попиту допоміг підприємствам вижити в умовах загальної кризи, але, на нашу думку, це має покращити галузь рослинництва в довгостроковій перспективі, оскільки:

- ТОВ «АГРО СІД» має багаторічний досвід виробництва зерна;
- зосереджена більшість виробничих потужностей фермерських господарств промисловість;
- велика рогата худоба є джерелом органічних добрив у рослинництві.

Крім того, збереження цього виробничого напрямку при розвитку інших прибуткових видів діяльності дозволить диверсифікувати виробництво, що є важливою передумовою успіху в ринковій економіці [25].

2. Розвиток конкурентоспроможного виробництва ТОВ «АГРО СІД» з метою уникнення створення кризової ситуації є виправданим рішенням. Проте тривале домінування в структурі посівних площ зернових може змінити родючість ґрунтів і призвести до зниження економічного ефекту від виробництва цієї продукції в майбутньому. В таких умовах особливу увагу ТОВ «АГРО СІД» слід приділити оптимізації посівних площ та сівозміні.

3. ТОВ «АГРО СІД» особливо усвідомлює проблему відсутності на сьогодні ефективних каналів збуту. Переважна більшість сільськогосподарських виробничих відносин є нестабільними. Крім того, комерційні операції, як і раніше, мають бартерний характер, що не приносить ліквідності економіці. Вирішити цю проблему можна шляхом налагодження ефективної маркетингової роботи на підприємствах, яка включає збір інформації про покупців і постачальників, а також вивчення ринкових цін на сільськогосподарську продукцію. Окрім забезпечення ринкової орієнтації ТОВ «АГРО СІД», ця інформація допоможе покращити процес планування та дозволить точніше прогнозувати грошові потоки [26].

4. Важливим фактором, що впливає на розвиток ТОВ «АГРО СІД», є кадровий потенціал. Сучасні рамкові умови вимагають не тільки високого рівня підготовки працівників, а й наявності таких якостей, як підприємливість та ініціативність. Тому перед керівниками господарства стоїть завдання навчити

колектив, виробити у працівників гарне ставлення до своєї роботи, навчити працівників, тобто сформувати колектив, учасники якого розуміють, що це потрібно і що це результат сільського господарства. робота залежить від підприємства. Не менш важливим є запровадження відповідної системи матеріального стимулювання [6].

5. Важливою передумовою забезпечення стабільного становища на ринку та максимально можливої прибутковості господарської діяльності є вдосконалення методів і технологій, що використовуються. В даний час ТОВ «АГРО СІД» використовує переважно типові енергоємні технології, що сприяє формуванню високої собівартості продукції. Крім того, більшість робочого обладнання в господарстві є застарілим. Тому необхідно вести інноваційну діяльність та модернізувати матеріально-технічну базу.

6. Оскільки розвиток ТОВ «АГРО СІД» має відбуватися в соціально прийнятних умовах, господарство має приділяти велику увагу питанням соціального розвитку та охорони навколишнього середовища на довгострокову перспективу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ТОВ «АГРО СІД»

3.1. Впровадження системи рейтингування при конкурентному виборі постачальника для підприємства

Ефективний менеджмент закупівлями є важливим джерелом конкурентних переваг на ринку сировини. У сучасному глобалізованому світі конкуренція загострюється. Це змушує відділи реалізації компаній активно шукати нові методи формування запасів і доставки покупцям. При низькому ступені збуту основного призначення системи МТЗ компанія стикається з рядом проблем: знижена доступність устаткування; зниження обсягів виробничої діяльності; зниження якості продукції; втрата клієнтів.

Ефективним способом розробки плану отримання конкурентної переваги є розуміння загроз і можливостей у бізнес-середовищі. Загрози і можливості можуть існувати в багатьох змінних середовища, але головна змінна - це поведінка постачальників і їх взаємодія [8].

В менеджменті витратами на закупівлі найважливіше – зменшити їх для бізнесу. Розглядаючи цілі логістичного менеджменту: доставка замовнику вчасно, необхідної якості та з мінімальною сукупною вартістю володіння, слід зазначити, що ефективність рішення стосовно вибору джерел постачання - основа стабільної бази постачання будь-якого бізнесу.

У цьому контексті на сьогодні розроблено кілька методів оцінювання постачальника: методика експертного оцінювання; метод «споживчої вартості»; метод співвідношення витрат; домінантний метод оцінювання тощо.

Методи експертної оцінки, коефіцієнти витрат є суб'єктивними, оскільки вибір розмірів, які впливають на кінцеву оцінку, є думкою експертів. При використанні методу «ціна за використання» не враховується історія і якість попередніх поставок (для всього асортименту, який надає даний постачальник).

Метод домінантної оцінки простий у використанні, але не є складним і суб'єктивним з точки зору експертного вибору домінантної оцінки. З урахуванням переваг і недоліків методів оцінки постачальників запропоновано метод оцінки постачальників та засновану на ньому методику прийняття рішень. Приклад реалізації методу розглянуто на прикладі ТОВ «АГРО СІД». Рішення щодо вибору постачальника вважається невизначеним [20].

Для визначення найкращого постачальника визначаються наступні критерії, оскільки постачальник може поставляти продукцію з різними специфікаціями, включає окреме використання параметрів, що входять до розрахунку балів): своєчасність доставки; дотримання фактично запланованої кількості; відповідність заданим параметрам якості; лояльність постачальника (рівень ціни). У 2024 році розбивка за вказаними параметрами за постачальниками показана в таблицях 3.1-3.4.

Таблиця 3.1

Постачальники ТОВ «АГРО СІД»
за рівнем відхилення від термінів виконання замовлення [22]

Відхилення від договірних термінів, дн.	-70	-50	-30	-10	0	10	30	50	70	90	110	130	150	180	200
Кіл-ть постачальників	0	1	2	25	95	68	25	10	7	6	4	0	2	3	2

Таблиця 3.2

Постачальники ТОВ «АГРО СІД»
за рівнем відхилення від обсягів виконання замовлення [7]

Питома вага виконання договору за обсягом, %	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	1,1
Кількість постачальників, шт.	0	12	28	43	58	109	10

Таблиця 3.3

Постачальники ТОВ «АГРО СІД» за рівнем відхилення від договірних цін [6]

Відносне відхилення на ціновому рівні, %	0,9	1	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7
Кількість постачальників, шт.	4	4	161	69	13	3	3	0	5

Таблиця 3.4

Загальний рейтинг постачальників ТОВ «АГРО СІД» у 2024 році [60]

Загальний бал	-50	-20	0	20	50	100	130	160	190	220	250 та більше
Кіл-ть постачальників	2	6	31	69	25	14	9	28	23	11	47

Згідно з формулою розрахунку, чим нижче рейтинг, тим надійнішим є постачальник. Усі постачальники в діапазоні до нуля - постачальники, що виконують свої зобов'язання за кількістю та термінами. Відповідно до наведеного розподілу, кількість надійних постачальників (зелена зона) становить 14,7%, тобто постачальник буде мати пріоритетну позицію під час тендеру і доступ до нього. 44,6% постачальників знаходяться в жовтій зоні (від 0 до 130 балів), тобто, відхилення від очікуваного терміну протягом 130 днів, тобто менше запланованого терміну поставок товарів і послуг. 41% постачальників у мінусі, тобто є ненадійними постачальниками [48].

Ця оцінка дозволяє визначити надійних та лояльних постачальників за всіма параметрами, оцінка яких нижча за формулами, наведеними вище. Надійним постачальником є підприємець, який своєчасно здійснив поставку за ціною не вищою за заявлену (на попередньому рівні) в заявленій кількості і якості. У нас 14,3% усіх постачальників є надійними.

Ця оцінка потрібна для прийняття рішень в рамках тендерів і, таким чином, є стимулом для постачальників, що створює додаткову конкуренцію за якість послуг. Цей інструмент також дозволяє провести оцінку загальної ситуації постачальника послуг без суб'єктивного оцінювання.

Для прийняття рішень стосовно проведення тендерів пропонується розглядати чотири напрямки для постачальників, а саме [20]:

Зелена зона – це надійний і лояльний постачальник.

Жовта зона відповідає постачальникам, які виконали умови або ціни.

Червона зона - постачальники, що мають ознаки постачальників жовтої зони та/або не здійснили поставку відповідно до заявленої кількості.

Біла зона відповідає постачальникам, яким актив ще не поставлено. Усі постачальники «білої зони» вважаються постачальниками «жовтої зони» з оцінкою нуль.

Нижче показаний приклад розподілу постачальників даної компанії для подальшого прийняття рішень (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Відображення сукупності параметрів постачальника за рівнем якісного їх діяльності з постачання [53]

Таке зонування обумовлено тим, що продукція ТОВ «АГРО СІД» забезпечує безперервне виробництво переробних компаній.

Так як головним параметром, який визначає оцінку постачальника, є відхилення від очікуваної дати поставки, інші параметри - це відносні величини, оцінку перевірки можна співвіднести з простроченими днями. Тому

у формулі для правильного розрахунку одиниць вимірювання бал дорівнює дням і, таким чином, зводиться до днів гарантійного терміну.

Основна мета формули зниженої ціни для постачальників «жовтої» зони — врахувати можливу втрату прибутку виробника через історію поставок. Тобто передбачається, що це призведе до росту чистого прибутку в бізнесі [2].

Таблиця 3.5

Правила вибору переможця конкурсу
при використанні системи оцінювання постачальника [17]

Варіанти	Правила оцінки переможця
Зона червона	Пропозиції постачальників є інформативними. Постачальник повідомлений про його перебування у червоній зоні.
Зона зелена	Переможець буде визначений відповідно до правил конкурсу.
Зона жовта	Переможець буде визначений відповідно до правил конкурсу.
Зона зелено/ жовта	Якщо позиція є критичною для закупівлі у встановлений термін виробництва, вона буде найкращою серед представників «зеленої зони» (при умові, що вартість продукції, яка виробляється, не перевищить допустимих меж).
	Якщо позиція є важливою для виробництва, то 65-85% обсягів виділяється представникам «зеленої зони» (при умові, що вартість продукції не перевищить допустимих меж), а решта розподіляється між представниками зеленої та жовтої зони.
	Якщо позиція не належить ні до першої, ні до другої категорій, переможець буде обраний за найкращою ціною, проте буде вказано ціну жовтої зони.

На прикладі ТОВ «АГРО СІД» розраховано ефект від впровадження системи у 2024 році. Ефект від впровадження системи у 2024 році становить 6,3% від вартості закупівлі у 2024 році.

Цей універсальний підхід і формула призначені для тендерів на всі види матеріалів і угод. Можна лише приймати умовно-розрахункові рішення з об'єктивними параметрами і організовувати автоматичну послідовність вибору постачальника, який затверджує конкурсна комісія. Недолік системи - необхідність додаткових розрахунків, для впровадження системи потрібно створити базу даних і розрахуватися з внутрішньою інформаційною системою.

3.2. Розробка моделі оптимізації виробничої структури в ТОВ «АГРО СІД»

Ефективність виробничого процесу – комплексна економічна категорія, яка відображає дію економічних чинників і розкриває найважливішу сторону діяльності – ефективність фермерських господарств. Економічна ефективність рослинництва визначена системою показників урожайності, собівартості продукції з гектара в грошах (за середніми цінами збуту), розміру валового і чистого прибутку з одного гектара рослин. Одним із основних завдань аграрного бізнесу є збільшення випуску готової продукції і зменшення загальних витрат на одиницю продукції [58].

Чистий прибуток від збуту продукції - не кінцевий фінансовий результат господарської діяльності підприємства. Знання собівартості продукції та прибутку від реалізації допоможе визначити рентабельність виробництва. Кожне підприємство має працювати з прибутком і отримувати прибуток, який покриє всі витрати на виробництво, а також збільшить обсяги виробництва в майбутньому.

Система показників оцінки ефективності корпоративного менеджменту включає кількісні і якісні показники. Крім того, деякі з цих показників мають порогові значення або стандарти, за якими можна оцінити їх позитивний чи негативний вплив на загальну ефективність корпоративного менеджменту без додаткових розрахунків. Проте, стандартів для більшості показників немає, і чітко визначити ступінь їх впливу на результативність дуже важко. Це пов'язано з галузевою специфікою компанії, особливостями його операційної діяльності та економічного середовища, в якому воно працює. У цьому контексті постає проблема формалізації ефективності корпоративного менеджменту [26].

Прогнозування є ключовим моментом у процесі прийняття управлінського рішення, тобто ефективність рішення залежить від

послідовності подій, які можуть відбутися після прийняття рішення. Уміння передбачити ці події до прийняття рішення дозволить зробити найбільш вдалий вибір. Експертні методи прогнозування ефективно використовуються для аналізу фінансового стану підприємства та прогнозування наявності суттєвої невизначеності в інформації. Однак різні експерти зазвичай по-різному оцінюють значення показників, тому дати точну оцінку дуже складно. Для таких ситуацій використовуйте пристрій нечіткого набору, який працює з індикаторами у вигляді нечітких чисел [3].

При вирощуванні продукції рослинництва проводять низку ефективних і взаємопов'язаних агротехнологічних заходів: добір кращих сортів для посівів одного виду і суміші сортів різних морфотипів; використання адекватних норм висіву, дозування способів і графіків внесення мінеральних добрив, регуляторів росту рослин, мікродобрив і біопрепаратів, які формують схему вирощування, що характеризується високою адаптивністю рослин до стресових умов вирощування. Це забезпечує стабільний прояв економічної ефективності, ознак високої врожайності і якості зерна, рентабельність і енергоефективність, що є можливим завдяки багаторічним експериментальним дослідженням у польових та лабораторних умовах [22].

За допомогою математичного інструментарію можна оцінити і спрогнозувати рівень економічних показників сільськогосподарського виробництва і дати рекомендації особам, що приймають рішення.

Особливістю побудови ринкових відносин в аграрній сфері економіки є залежність сільського господарства, порівняно з іншими галузями, від кон'юнктури ринку. Тому в рамках визначення найбільш перспективних напрямків рослинництва потрібно провести аналіз основних тенденцій розвитку ринку.

На мою думку, для більш точної оцінки пріоритетності рослинництва потрібно провести ABC-аналіз результатів їх роботи. У маркетингу ABC-аналіз є одним із методів класифікації видів продукції, що продається, на групи з різною питомою вагою за тим чи іншим показником. В економічній літературі

найчастіше згадуються приклади АВС-аналізу збуту у натуральному вираженні, показників продажів або прибутку [30].

Для АВС-аналізу підприємств Білоцерківського району Київської області було обрано шість сусідніх до ТОВ «АГРО СІД», з досить великим асортиментом продукції рослинництва. Результати АВС-аналізу показані у таблиці. 3.6.

Таблиця 3.6

Результати АВС-аналізу досліджуваних компаній
Білоцерківського району Київської області [44]

За виручкою від збуту продукції				За прибутком на 1 ц реалізованої продукції			
Група	Культури групи	Кількість компаній	Рентабельність культури, %	Група	Культури групи	Кількість компаній	Прибуток з 1 ц, грн.
А	озима пшениця	5	14,9	А	кукурудза на зерно	4	363,1
	соняшник	3	96,3		соняшник	3	97,5
	буряки цукрові	4	30,7		озимий ріпак	3	270,6
	озимий ріпак	3	30,7		овес	4	216,5
					гречка	3	420,3
В	кукурудза на зерно	5	46,6	В	кукурудза на зерно	3	97,5
	ячмінь	3	18,9				
	жито	3	16,5				
С	овес	5	27,6	С	жито	5	114,2
	ярий ячмінь	3	40,8		озима пшениця	4	210,6
	соя	3	37,2		буряки цукрові	3	37,9

АВС-аналіз проводився за двома показниками: перший – оборот, другий – прибуток на 1 ц обороту. Групи були поділені у співвідношенні 85:10:5.

За результатами аналізу обсягів реалізації, до групи А, яка принесла підприємствам 85% продажів, увійшли такі культури, як озима пшениця – п'ять

підприємств (середня рентабельність становила 14,9%), соняшник – у трьох (96,3%)., озимий ріпак – у двох (30,7%), цукрові буряки – у двох (30,7%).

Водночас, за результатами аналізу розміру прибутку на 1 ц реалізованої продукції, до групи А увійшли такі рослини, як соняшник – у чотирьох компаніях (середній прибуток на 1 ц продукції становив 363,1 грн.)., кукурудза – у трьох господарствах (97,5 грн.), озимий ріпак – у двох компаніях (420,3 грн.), гречка – у двох компаніях (270,6 грн.), овес – у двох компаніях (216,5 грн.).

Узагальнені дані свідчать, що лідером серед олійних культур за трьома показниками (оборотність, прибуток на 1 ц реалізованої продукції, рентабельність) є соняшник та ріпак. Водночас середня вартість 1 ц реалізованої продукції для соняшнику нижча і становить 1048,5 грн. проти 1193,4 грн. для ріпаку. Крім того, озимий ріпак є однією з найрентабельніших, але й найбільш ризикованих культур, урожайність якої погано піддається прогнозу [51]. Це робить соняшник лідером у цій групі, але враховуючи високу ціну ріпаку і його стабільне зростання, а також те, що ріпак є більш цінним попередником для зернових культур, вирощування озимого ріпаку також є досить перспективним напрямом [51].

Що стосується зерна, то беззаперечним лідером продажу у цій групі є озима пшениця. Однак через відносно низьку рентабельність (14,9%), а також низький прибуток на 1 ц реалізованої продукції (114,2 грн), на мою думку, варто звернути увагу на кукурудзу на зерно, товарообіг якої впав. Прибуток на 1 ц реалізованої продукції припадає відразу на дві групи - А (якщо два підприємства) і Б (якщо два підприємства). Що стосується цукрових буряків, гречки і вівса, які, згідно з аналізом АВС, також належать до групи А, то їхнє виробництво орієнтоване на внутрішній ринок і може бути рентабельним за умови налагодження стабільних відносин із підприємствами, які займаються її переробкою та закупівлею [32].

При визначенні оптимальної структури виробництва в рослинництві ТОВ «АГРО СІД» обсяги виробництва плануються з урахуванням АВС-аналізу.

Для більш повного розуміння специфіки використання економіко-математичної моделі розв'яжемо задачу оптимізації площ під посів рослин за матеріалами ТОВ «АГРО СІД». Для цього ми формуємо систему обмежень виробництва і використання наявних ресурсів, розділену на обмеження використання наявних ресурсів підприємства та обмеження реалізації [8].

1. Обмеження наявних ресурсів економіки:

- площа, яка може бути використана для виробництва:

$$x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 + x_6 + x_7 + x_8 \leq 2252, \quad (3.1)$$

де x_1 – площа озимої пшениці, x_2 – площа кукурудзи на зерно, x_3 – площа ячменю, x_4 – площа посівів вівса, x_5 – площа соняшнику, x_6 – площа посіву гороху, x_7 – площа посіву сої, x_8 – площа посіву ріпаку; 2252 – рілля під посів;

- собівартість продукції, тис. грн.:

$$3,1x_1 + 3,06x_2 + 4,26x_3 + 4,32x_4 + 6,6x_5 + 3,15x_6 + 3,58x_7 + 6,6x_8 \leq 9600, \quad (3.2)$$

де коефіцієнти при x_1 – x_8 – очікувані витрати на виробництво продукції рослинництва в тис. грн/га;

- витрати праці на вирощування та збирання сільськогосподарської продукції, робочий час:

$$15,1x_1 + 14,9x_2 + 13x_3 + 11,9x_4 + 17,6x_5 + 7x_6 + 8,1x_7 + 61x_8 \leq 35000, \quad (3.3)$$

де коефіцієнти при x_1 – x_8 – розрахункові витрати праці на 1 га посівної площі, люд.-год./га;

- вартість мінеральних добрив, призначених під посів сільгоспкультур:

$$0,1x_1 + 0,1x_2 + 0,1x_3 + 0,06x_5 \leq 250, \quad (3.4)$$

де планова кількість мінеральних добрив під рослини на 1 га: пшениці – 0,1 ц; кукурудза на зерно – 0,1 ц; ячмінь – 0,1 ц; ріпак – 0,06 ц;

- вартість органічних добрив під вирощування сільгоспкультур, т:

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

де коефіцієнти при x_1 – x_4 , x_5 і x_8 – очікувана кількість органічних добрив для внесення рослин.

Наступним етапом моделювання оптимізації ріллі є визначення обмежень сівозміни, які будуть застосовувати в ТОВ «АГРО СІД». Перш за все, це

пов'язано зі стратегічними цілями, які ставить перед собою кожна агрокомпанія: дотримання принципів екологізації виробництва і підвищення якості ґрунтів, які використовуються в компанії [15].

$$\text{- Обмеження площі посіву пшениці, га: } x_1 \leq 1500, \quad (3,6)$$

де 1500 - максимальна площа посіву пшениці згідно планової сівозміни, га;

$$\text{- Обмеження площі посіву кукурудзи, га: } x_2 \leq 350, \quad (3,7)$$

де 350 – максимальна площа посіву кукурудзи під зернові за даними планової сівозміни, га;

$$\text{- обмеження посівної площі ячменю, га: } x_3 \leq 250, \quad (3,8)$$

де 250 – максимальна площа посіву ячменю за плановою сівозміною, га;

$$\text{- обмеження площі вівса, га: } x_4 \leq 150, \quad (3,9)$$

де 150 – максимальна площа посіву вівса згідно планової сівозміни, га;

$$\text{- обмеження площі посіву соняшнику, га: } x_5 \leq 350, \quad (3,10)$$

де 350 – максимальна площа посіву соняшнику із запланованої сівозміни, га;

$$\text{- обмеження площі посіву гороху, га: } x_6 \leq 150, \quad (3,11)$$

де 150 – максимальна площа посіву гороху за плановою сівозміною, га;

$$\text{- обмеження площі посівів сої, га: } x_7 \leq 150, \quad (3,12)$$

де 150 – максимальна площа посіву сої згідно планової сівозміни,

$$\text{- обмеження посівної площі ріпаку, га: } x_8 \leq 350, \quad (3,13)$$

де 350 – максимальна площа посіву ріпаку згідно планової сівозміни, га.

2. Обмеження оптимізаційної моделі ТОВ «АГРО СІД» стосовно вимог до реалізації продукції. Тобто наявність остаточних договорів купівлі-продажу продукції, планова реалізація рослин за договорами землекористування, наявність довгострокових договорів поставки сільськогосподарської продукції.

$$\text{- плановий збут зерна, ц: } 36x_1 \geq 20000, \quad (3,14)$$

де 36 - кількість пшениці, яку підприємство має намір продати на 1 га, ц; 20000

- мінімальна кількість пшениці, яку компанія хоче продати, ц;

$$\text{- реалізація кукурудзи на зерно, с: } 31x_2 \geq 2000, \quad (3,15)$$

де 31 – кількість кукурудзи з 1 га, яку підприємство має намір продати, 2000- мінімальна кількість кукурудзи, яку підприємство хоче продати,

$$\text{- складання договору купівлі-продажу ячменю: } 29x3 \geq 2000, \quad (3,16)$$

де 29 – кількість ячменю, яку підприємство має намір продати з 1 га,

$$\text{- складання договору купівлі-продажу вівса: } 19x4 \geq 1000, \quad (3,17)$$

де 19 – кількість вівса, яку підприємство має намір продати з 1 га, 1000 – мінімальна кількість вівса, яку підприємство хоче продати, ц;

$$\text{- проект з продажу насіння соняшнику з: } 23x5 \geq 3000, \quad (3,18)$$

де 23 – кількість насіння соняшнику, яку підприємство має намір продати з 1 га, 3000 – мінімальна кількість насіння соняшнику, яку підприємство хоче реалізувати;

- оформлення договору купівлі-продажу насіння гороху:

$$21x6 \geq 1000, \quad (3,19)$$

де 21 – кількість гороху, яку підприємство має намір продати з 1 га, ц; 1000 – мінімальна кількість гороху, яку компанія хоче продати;

$$\text{- реалізація сої згідно плану на наступний рік: } 19x7 \geq 1000, \quad (3,20)$$

де 19 – кількість сої, яку підприємство має намір продати з 1 га, 1000 – мінімальна кількість сої, яку підприємство хоче продати.

Найважливіший крок у формулюванні економіко-математичної моделі - встановлення цільової функції розв'язання завдання. Цільова функція оптимізаційної моделі залежить від розв'язуваної задачі. Це може бути мінімізація виробничих витрат, максимізація результатів підприємства або визначення основних складових проблеми з уже відомим результатом [60].

В даному випадку завдання оптимізації ріллі ТОВ «АГРО СІД» - отримання максимального прибутку від реалізації сільськогосподарської продукції, призначеної для вирощування. Цільовою функцією оптимізації посівних площ ТОВ «АГРО СІД» є:

$$Z_{\max} = 0,68x_1 + 0,799x_2 + 1,156x_3 + 1,096x_4 + 1,128x_5 + 0,81x_6 + 2,032x_7 + 1,96x_8, \quad (3,22)$$

де Z загальний прибуток, тис. грн.; коефіцієнти при $x_1 - x_8$ є прибутком, що підприємство має намір отримати від реалізації певного виду сільськогосподарської продукції на 1 га площі посівів, тис. грн.

Як зазначалося вище, межі задачі оптимізації площ посівів дозволили структурувати діяльність підприємства, виявити обмеження, які впливають на проблему, і спрогнозувати кінцевий результат оптимізації площ посівів. Проте на практиці недостатньо створити математичну бізнес-модель і визначити головні обмеження в реалізації поставленого завдання. В основному це пов'язано з тим, що вирішення задачі можливе лише за умови наявності всіх обмежень задачі, тобто чим більше обмежень, тим більше часу потрібно для визначення оптимального рішення, тим більше варіантів її вирішення»[7].

Слід зазначити, що вирішення задачі потребує правильного підходу до математичного моделювання виробничого процесу компанії, правильного визначення структури нерівності і визначення граничних умов задачі. В таблиці 3.7 наведені результати вирішення задач оптимізації посівної площі ТОВ «АГРО СІД».

Таблиця 3.7

Результати оптимізації посівних площ
сільськогосподарських культур у ТОВ «АГРО СІД» [28]

Показник	Результати діяльності 2024	Результати економіко-математичної моделі
Пшениця: площа посіву, га	517	617
Кукурудза на зерно: площа посіву, га	235	350
Ячмінь: площа посіву, га	88	250
Овес: площа посіву, га	0	150
Соняшник: площа посіву, га	1134	350
Горох: площа посіву, га	0	150
Соя: площа посіву, га	0	150
Цукровий буряк: площа посіву, га	164	250
Загальна площа с/г угідь під посів культур, га	2134	1917
Сума грошових коштів на виробництво продукції с/г, тис. грн.	8397	8039
Сума нерозподілених грошових коштів (економія), тис. грн.	-	357,2
Прибуток, тис. грн.	1350	2010,4

За результатами моделювання оптимізації посівних площ можна сказати, що отримано оптимальне рішення, оскільки при розв'язанні задачі були дотримані всі обмеження, а наявні земельні ресурси використані максимально.

При цьому наявні кошти були використані оптимально, що дозволило отримати додатково 710,4 тис. грн. прибутку.

Слід зазначити, що після проведення економіко-математичного моделювання існують проміжні рішення задачі, які повністю виходять за межі задачі. Проте ці рішення можуть бути стратегічною альтернативою стратегії компанії. Тобто, за необхідності підприємство може змінити вхідні параметри оптимізаційної задачі і отримати рішення, відмінне від моделі, або використовувати проміжне рішення задачі як основне рішення в залежності від обмежень вирішення задачі моделювання, що виникають із зовнішнього середовища [54].

Слід наголосити, що економічне та математичне моделювання дає можливість проводити стратегічний аналіз усіх етапів сільськогосподарського виробничого процесу. Крім того, використання економічного та математичного моделювання для аналізу розвитку діяльності компанії в майбутньому за умови встановлення обмежень задачі. Отже, головним фактором, який впливає на якість стратегічного аналізу в аграрній сфері, є виявлення обмежень компанії і правильність їх відображення у вигляді рівнянь і нерівностей.

ВИСНОВКИ

1. Управлінське рішення є продуктом інтелектуальної діяльності людини, що включає процес вибору однієї з альтернатив досягнення мети. Управлінське рішення можна визначити як сукупність таких операцій: розробка варіантів проблемної ситуації, вибір оптимального варіанту, затвердження та впровадження. Розробка управлінського рішення є важливим процесом, який поєднує в собі основні функції менеджменту: планування, організацію, мотивацію та контроль. Рішення керівників кожного підрозділу визначають не тільки ефективність їх роботи, а й можливість сталого розвитку, виживання на ринку, що швидко змінюється. Розробка альтернативних управлінських рішень при вирощуванні аграрної продукції дозволяє вибрати з кількох варіантів поєднання різних видів матеріалів, праці і інших ресурсів для кожного технологічного рівня і відповідної технологічної операції.

2. Дослідження за обраною темою проводилось на базі товариства з обмеженою відповідальністю «АГРО СІД». Компанія має 1898 га, з яких 99,59% зайнято сільськогосподарським виробництвом. Середньооблікова кількість персоналу ТОВ «АГРО СІД» у 2024 році становила 40 осіб, що на 13 осіб менше порівняно з 2023 роком. Скорочення кількості працівників обумовлено підвищенням рівня механізації виробничого процесу у рослинній галузі. Рівень витрат на 100 га сільськогосподарських угідь у 2024 році порівняно з 2023 роком зріс на 30,13%. Обсяг доходу і прибутків з одиниці площі зріс відповідно на 39,9% та 2,36 рази. Така тенденція свідчить про те, що додаткові інвестиції виправдані та забезпечуються значним збільшенням прибутку. Про це також свідчить зростання рівня рентабельності на 8,17%. Але, незважаючи на позитивну динаміку, рентабельність компанії залишається низькою, зокрема рівень рентабельності у 2024 році становив 18,37%, що значно нижче середнього рівня рентабельності по галузі.

3. На підприємстві управлінські рішення приймалися переважно з якісними характеристиками. Водночас щорічне підвищення рівня їх чіткості потребує від керівників залучення додаткових інформаційних, людських, матеріальних та фінансових ресурсів. Показник якості прийняття управлінських рішень на ТОВ «АГРО СІД» протягом 2023-2024 років знаходився в межах 0,26-0,5. Саме тому цей процес в компанії характеризується задовільним рівнем якості. Показник якості процесу реалізації управлінських рішень в компанії становив 0,51 - 0,75, тому процес їх реалізації в період 2023-2024 рр. характеризувався достатнім рівнем реалізації. Доведено, що між чистим прибутком і факторами процесу прийняття управлінських рішень в компанії існує суттєвий зв'язок. Зокрема, при збільшенні індексу прийняття управлінських рішень на 1 відсоток, ріст доходу по ТОВ «АГРО СІД» становитиме 112,6 тис. грн. Значення коефіцієнта детермінації наближається до 1, що свідчить про тісний зв'язок між досліджуваними ознаками.

4. Пропонується внести зміни до структури бізнес-процесів з метою створення нової системи рейтингу постачальників без суб'єктивних оцінок. Це дозволить додатково автоматизувати закупівельний процес у невизначених умовах. На прикладі ТОВ «АГРО СІД» розраховано ефект від впровадження системи у 2024 році. Ефективність впровадження системи в 2024 році становить 6,3% від закупівельної ціни в 2024 році. Цей універсальний підхід і формула призначені для тендерів на всі види угод. Доцільно приймати лише умовно розрахункові рішення з об'єктивними параметрами і організувати автоматичний алгоритм вибору постачальника, що затверджується конкурсною комісією. Недолік системи - це необхідність додаткових розрахунків; для впровадження системи необхідно створити базу даних і розрахуватися з внутрішньою інформаційною системою.

5. Дослідження ефективності структури збуту проведено методом ABC аналізу. ABC-аналіз проводився за двома критеріями: перший – за товарообігом, другий – за прибутком на 1 ц обороту. Групи були поділені у співвідношенні 85:10:5. При визначенні оптимальної структури виробництва в

рослинництві ТОВ «АГРО СІД» обсяги виробничої діяльності плануються з урахуванням АВС-аналізу. За результатами моделювання оптимізації площ для посівів можна стверджувати, що отримано оптимальне рішення, оскільки при вирішенні задачі було дотримано всіх обмежень, а наявні земельні ресурси використані максимально. При цьому наявні кошти були використані оптимально, що дозволило отримати додатково 715,3 тис. грн. прибутку. При цьому забезпечувалася сівозміна та виконувалися договірні зобов'язання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамович І. В. Інвестування в аграрний сектор економіки України : проблеми та напрями їх вирішення /І. В. Абрамович // Держава та регіони. - 2007. - № 1. - С. 7-9.
2. Аграрний і сільський розвиток для зростання та оновлення української економіки: наукова доповідь / за ред. чл.-кор. НАН України Бородіної О.М., д-ра екон. наук Шубравської О.В.; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». К., 2018. 152 с.
3. Агрохолдинги в Україні: добре чи погано? // Німецько-Український Аграрний діалог: Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. Київ. 2008. 20 с.
4. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз: монографія/В.Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2005. – 292 с.
5. Андрійчук В.Г. Надконцентрація агропромислового виробництва і земельних ресурсів та її наслідки / В. Г. Андрійчук // Економіка АПК. 2009. №2. С. 3-9.
6. Бакаєв О. О., Грищенко В. І., Бажан Л. І., Бакаєв Л. О., Бобер К. А. Економіко-математичні моделі зростання. – К.: «Наукова думка», 2005. – 190 с.
7. Бесенюк В.М. Ресурсний потенціал агроформувань у забезпеченні ефективного господарювання / В.М. Бесенюк // Економіка: проблеми теорії та практики: В 5 т. - Вип. 193, т.1. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. – С. 158-168.
8. Бесєдін М.О. Аграрний менеджмент: оціночно-ситуаційний підхід: Практикум. Харків : Вид-во ХНАУ, 2002. 159 с.
9. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень [текст]: Навчальний посібник/ В.А. Василенко. Київ : ЦУЛ, 2013. 420 с.
10. Вітлінський В. В. Моделювання економіки: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 408 с.
11. Гаєва О.В., Ковальська Н.І., Лозинська Л.О. Основи менеджменту: Навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 524 с.

12. Гірняк О.М. Менеджмент. Теоретичні основи і практикум: навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти/ О.М. Гірняк, П.П. Лазановський. Київ: Магнолія плюс, Львів: «Новий світ – 2000», 2003. 336 с.
13. Гудзинський О.Д. Менеджмент у системі агробізнесу. Київ: Урожай, 1994. 240 с.
14. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: Навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2005р. 347 с.
15. Дмитрук Б. Організація біржової діяльності в агропромисловому комплексі. Київ : Либідь, 2001. 344 с.
16. Дьяченко Н. К. Особливості застосування математичних методів та моделей в управлінні аграрними підприємствами. Агросвіт. № 9. 2020.
17. Дяченко Т.О. Основи менеджменту: Навч. посібник. Київ: Кондор, 2010. 176 с.
18. Жерибор М.О., Овдіюк О.М. Організаційно-економічні передумови удосконалення управління виробничим потенціалом сільськогосподарських підприємств / О.М. Овдіюк, М.О. Жерибор // Аграрна наука, освіта, виробництво: Європейський досвід для України: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 17-18 лист. 2015 р. – Житомир: Вид-во “ЖНАЕУ, Українська асоціація молодих фермерів”, 2015. – С. 528–530.
19. Завадський Й.С. Менеджмент. Київ : ЄУФІМБ, 2000. Т.1. 543 с.
20. Завадський Й.С. Управління сільськогосподарським виробництвом в системі АПК. Підручник. Київ : Вища шк., 1992. 367 с.
21. Загороднюк О.В. Особливості організації управлінської праці у сільськогосподарських підприємствах. Економіка і організація управління. 2014. № 1(17). С. 105-111.
22. Зубець М. Розвиток інноваційних процесів в агропромисловому виробництві: [монографія] / М. Зубець. Київ : Аграрна наука, 2009. 192 с.
23. Інформаційні системи в аграрному менеджменті: Навч. посіб. Київ: КНЕУ, 1999. 232 с.

24. Кузьмичов А. І., Медведєв М. Г. Математичне програмування в Excel: Навч. посіб. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – 320 с.

25. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник – 2-е вид., випр. та допов. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.

26. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник – 3-е вид., допов. і перероб. Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка», «Інтелект-захід», 2007. 384 с.

27. Кучер А. Специфіка конкуренції в контексті розвитку агрохолдингів [Електронний ресурс]. URL: http://www.confaiarv.at.ua/publ/konf_24_25_cherven_2010/10_specifika_konkurenciji_v_konteksti_rozvitku_agrokholdingiv/2-1-0-79.

28. Лагодієнко В.В. Емоційний інтелект складова організаційно-економічного механізму операційного менеджменту. Бізнес навігатор. 2011. №5(26). С. 145-149.

29. Лагодієнко В.В., Кіщак І.Т., Шевчук С.П., Кіщак Ю.І. Державне та регіональне управління: навчальний посібник. Миколаїв: Іліон, 2013. 310 с.

30. Лупенко Ю.О., Месель-Веселяк В.Я. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 р./ Ю.О. Лупенко, В.Я. Месель-Веселяк / Київ : ННЦ ІАЕ, 2012. 127 с.

31. Мазаракі А.А. Менеджмент: теорія і практика: навч. посібник / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба та ін. Київ: Атіка, 2007. 564 с.

32. Мазур К.В., Кудлай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства: навч. посібник. Вінниця: ТВОРИ. 2020. 284 с.

33. Малюкіна А.О. Обґрунтування впровадження CRM-системи для удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. Науковий вісник Полісся. 2015. Вип. 1. С. 85-90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2015_1_15. 239

34. Менеджмент виробництва та операцій (тестові, проблемні ситуації, практичні завдання). Навчальний посібник// Укл.: Белінський П.І., Комарницький І.Ф., Кравець В.І. Чернівці: Рута, 2004. 220 с.

35. Менеджмент: Навчальний посібник/ С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.В. Новак, О.П. Гоголя та ін. / За ред. С.І. Михайлова. Київ: НУБіП України, 2013. 536 с. 21
36. Мостенська Т.Л. Менеджмент: підручник / Т.Л. Мостенська, В.О. Новак, М.Г. Луцький, О.В. Ільєнко. - 2-ге видання. Київ: Кондор, 2012. 758 с.
37. Нагаєв В.М. Аграрний менеджмент. Практикум (модульний варіант): навчальний посібник для студентів ВНЗ. Київ : Центр навч. літ-ри, 2004. 319 с.
38. Овдіюк О.М. Теоретичні засади прийняття управлінських рішень в сфері маркетингу на малих підприємствах харчової промисловості О.М. Овдіюк / Наукові читання – 2017. – Житомир: Вид-во «Житомирський національний агроєкологічний університет», 2017. – Т. 3. – С 150-155.
39. Овдіюк О.М., Булуй О.Г. Особливості економіко-математичного моделювання при прийнятті управлінських рішень на переробних підприємствах / О.М. Овдіюк, О.Г. Булуй / Вісник ЖНАЕУ, № 1 (54) Т. 2, 2016.
40. Оголенко Н.А. Менеджмент в АПК: навчальний посібник для практичних і семінарських занять. Київ: НАУ, 2005. 210 с.
41. Олексюк О.І. Управління потенціалом акціонерних товариств / О.І. Олексюк Автореферат. Дис. на здобуття наукового ступеня – К. – 2001. – 22 с.
42. Основи аграрного підприємництва/ За ред. М. Маліка. Київ: ІАЕ УААН, 2000. 624 с.
43. Основи менеджменту в АПК / за ред. Й.С. Завадського. Київ: Вища шк., 1995. 246 с. 20
44. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Підручник. Видання 4-е, перероблене і доповнене/ Г.В. Осовська, О.А. Осовський. Київ: «Кондор», 2012. 664 с.
45. Острик В.Ю. Ресурсоекономні шляхи підвищення ефективності управлінських рішень в підприємствах АПК. Сімферополь, 2010. 20 с.
46. Петруня Є. Ю. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник, 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 209 с..

47. Подрядов Д.С., Федосова А.О., Лагодієнко В.В. Проблемні аспекти створення ефективної команди проекту. Науковий вісник МДУ ім. В.О. Сухомлинського. 2014. Випуск 5(101). С. 61-64.

48. Практикум з менеджменту в системі агробізнесу: Ситуації і ділові ігри. Київ: Урожай, 1996. 144 с.

49. Прикладний економічний механізм управління регіональними інвестиційно-інноваційними проектами / Б. О Язлюк // Економічна думка ТНЕУ - 2015.

50. Романко О.П. Інформаційні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Інноваційна економіка. 2014. № 1. С. 58-62.

51. Рульєв В.А. Менеджмент: навчальний посібник /В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. Київ : ЦУЛ, 2011. 312 с.

52. Саблук П.Т. Інноваційна діяльність в аграрній сфері та інституціональний аспект: монографія / [П. Т. Саблук, О. Г. Шпикуляк, Л. І. Курило та ін.]. Київ: ННЦ ІАЕ, 2010. 706 с.

53. Скібіцька Л.І. Менеджмент: навчальний посібник/ Л.І. Скібіцький, О.М. Скібіцький: Мін-во освіти і науки України. Київ: ЦУЛ, 2007. 416 с.

54. Соловійов А.І. Розробка і впровадження інформаційно-аналітичної системи підтримки прийняття управлінських рішень в аграрних підприємствах. Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. 2013. №1-2(2). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau_2013_1-%282%29__21.

55. Стадник В.В. Менеджмент: підручник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. 2-ге вид., випр., допов. Київ: Академвидав, 2010. 472 с.

56. Стратегічне управління у сільськогосподарських підприємствах: теорія та практична проблематика: монографія / [Т.І. Балановська, Л.В. Забуранна, О.П. Гоголя, О.В. Новак, Л.В. Буценко, Н.І. Драгнева, З.П. Борецька]: Монографія. Київ: Редакційно-видавничий центр НУБіП України, 2014.

57. Сучасні та перспективні методи і моделі управління в економіці: Ч. 1: / В. М. Порохня та ін. — 2008. — 231 с.

58. Сучасні та перспективні методи і моделі управління в економіці: Ч. 2: / В. М. Порохня та ін. — 2008. — 255 с.

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

60. Туленков М.В. Сучасні теорії менеджменту [Текст]: навчальний посібник / М.В. Туленков. Київ: Каравела, 2012. 304 с.

61. Турченко М. М., Красноручька Т. М. Проектування раціональної організації структури управління структурних підрозділів аграрного сектора АПК: Навч. посіб. Харків: ТОВ «СТАС», 2002. 42 с.

62. Устенко С. В. Моделювання наукомістких виробничих систем / С.В.Устенко; М-во освіти і науки України, Укр. фін.-екон. ін-т. — К.: ЕКМО, 2008. — 410 с.

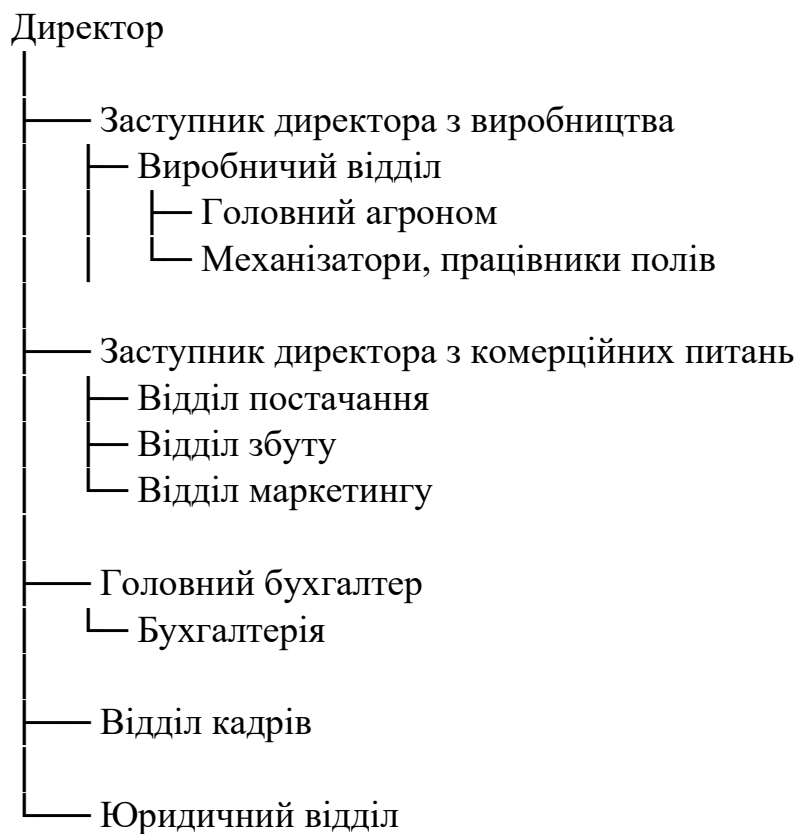
63. Цюцюра С.В., Криворучко О.В., Цюцюра М.І. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. моделі прийняття управлінських рішень. Управління розвитком складних систем. 2012. Вип. 9. С. 50-58. URL: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-9/50-58.pdf> с. 50-58.

64. Шевельова С.О. Аграрний менеджмент. Тернопіль, Карт-бланш. 1999. 212 с.

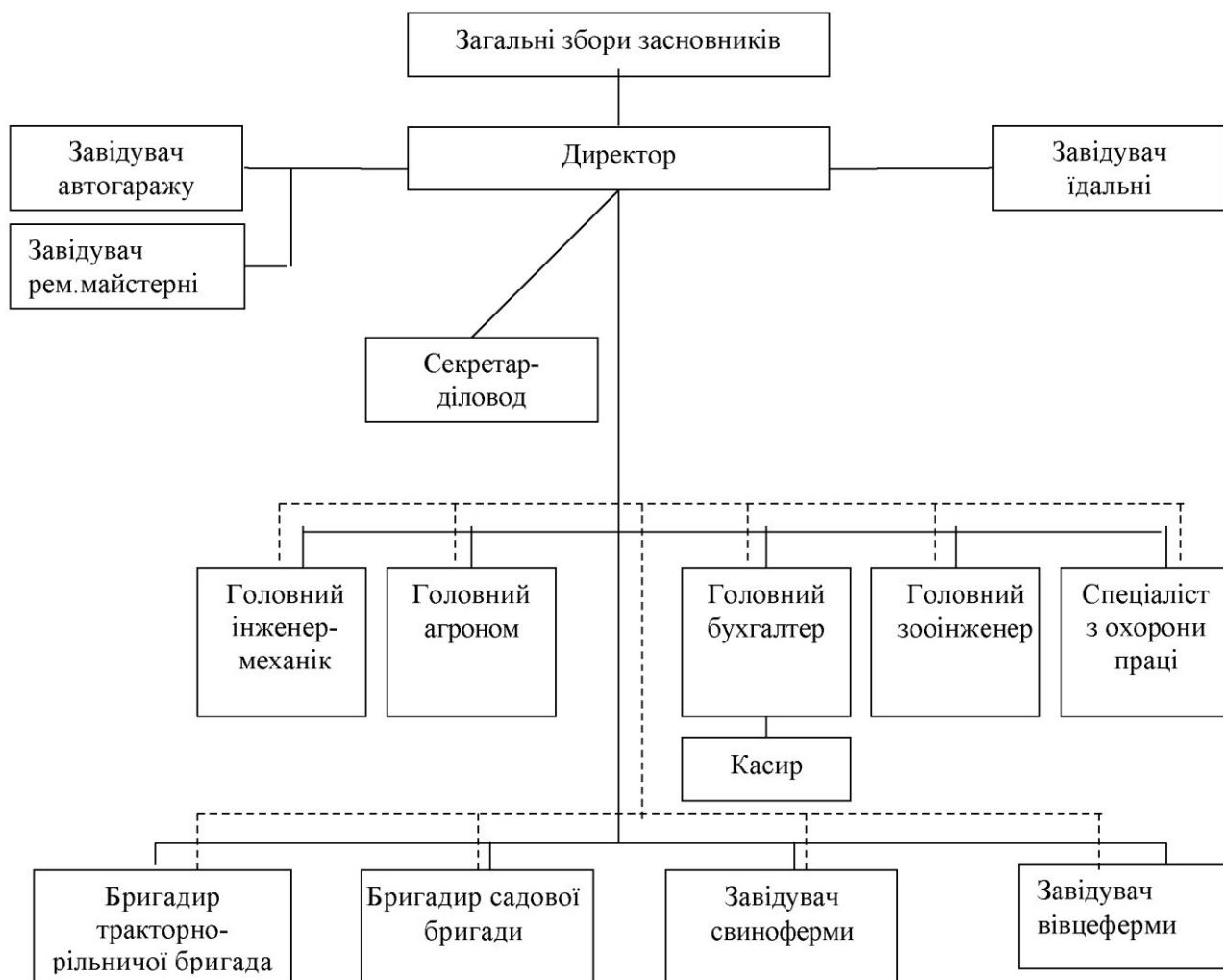
65. Швець Т.В. Виробниче планування як інструмент реалізації потенціалу підприємств аграрного сектора / Т.В. Швець // вісник ЖНАЕУ, № 2, 2010. — С. 220-226.

ДОДАТКИ

Організаційна структура
ТОВ «АГРО СІД»



Структура управління
ТОВ «АГРО СІД»



Основні
техніко-економічні показники діяльності
ТОВ «Агро-Сід»
за 2022–2024 рр.

№	Показник	Одиниця виміру	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	Обсяг виробництва	т	12 500	13 200	14 000
2	Виручка від реалізації	тис. грн	25 000	28 500	32 000
3	Валовий прибуток	тис. грн	7 500	8 200	9 100
4	Чистий прибуток	тис. грн	4 000	4 500	5 200
5	Рентабельність продажів	%	16	16	16,25
6	Чисельність персоналу	осіб	85	90	95
7	Фонд оплати праці	тис. грн	3 200	3 600	4 000
8	Продуктивність праці	тис. грн/особу	294	317	337
9	Середньомісячна зарплата	грн	3 137	3 333	3 508
10	Витрати на виробництво	тис. грн	17 500	20 300	22 900

Примітки:

1. Дані наведені умовно для ілюстрації та можуть бути скориговані за фактичними даними підприємства.

2. Розрахунок продуктивності праці: Виручка від реалізації ÷ Чисельність персоналу.

3. Рентабельність продажів: (Чистий прибуток ÷ Виручка від реалізації) × 100 %.

Аналіз зовнішнього середовища

ТОВ «Агро-Сід»

(PEST-аналіз)

Фактор	Опис впливу на діяльність підприємства	Потенційні ризики / можливості
Політичні	- Законодавчі зміни щодо аграрного сектору - Пільги та субсидії для сільськогосподарських підприємств - Податкові ставки та регуляторні вимоги	Можливості: отримання субсидій, пільгове оподаткування Ризики: зміни у законодавстві, додаткові регуляторні витрати
Економічні	- Інфляція та коливання цін на аграрну продукцію - Доступність кредитів та фінансування - Валовий внутрішній продукт та економічний стан регіону	Можливості: зростання попиту на продукцію Ризики: падіння купівельної спроможності, збільшення вартості ресурсів
Соціальні	- Демографічна ситуація у регіоні - Ставлення до органічної та локальної продукції - Кваліфікація та мотивація персоналу	Можливості: залучення кваліфікованих працівників, популярність екологічної продукції Ризики: дефіцит кадрів, зниження трудової мотивації
Технологічні	- Впровадження сучасних агротехнологій - Автоматизація виробництва та цифровізація управління - Інноваційні методи зберігання та переробки продукції	Можливості: підвищення продуктивності та якості продукції Ризики: висока вартість технологій, необхідність навчання персоналу

Примітка: PEST-аналіз дозволяє оцінити зовнішні фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень та стратегічне планування підприємства.

АНКЕТА

для оцінки якості управлінських рішень
серед працівників ТОВ «Агро-Сід»

Мета анкетування: оцінити ефективність та якість прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Інструкція: будь ласка, оберіть один варіант відповіді, який найточніше відображає вашу думку.

1. Чи вважаєте ви, що управлінські рішення на підприємстві приймаються своєчасно?

- ☐ ☐ Завжди
- ☐ ☐ Часто
- ☐ ☐ Рідко
- ☐ ☐ Ніколи

2. Наскільки ви задоволені прозорістю процесу прийняття рішень?

- ☐ ☐ Повністю задоволений
- ☐ ☐ Задоволений частково
- ☐ ☐ Незадоволений
- ☐ ☐ Абсолютно незадоволений

3. Чи враховуються ваші пропозиції та думки при прийнятті рішень?

- ☐ ☐ Завжди
- ☐ ☐ Часто
- ☐ ☐ Рідко
- ☐ ☐ Ніколи

4. Наскільки ефективними, на вашу думку, є управлінські рішення підприємства?

- ☐ ☐ Дуже ефективні
- ☐ ☐ Ефективні
- ☐ ☐ Малоефективні
- ☐ ☐ Неефективні

5. Які фактори, на вашу думку, найчастіше впливають на якість рішень? (можна обрати кілька)

- ☐ ☐ Професійна компетентність керівників
- ☐ ☐ Організаційна структура
- ☐ ☐ Внутрішні ресурси підприємства
- ☐ ☐ Зовнішнє середовище
- ☐ ☐ Інше: _____