

М-21-271
Від 29.04.25р

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ МІЖНАРОДНИЙ
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ННІ «ЄВРОПЕЙСЬКА ШКОЛА
БІЗНЕСУ»**

Кафедра "Менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування"

КУРСОВА РОБОТА

на тему "Шляхи удосконалення системи прийняття управлінських рішень
керівником організації"

Студентки 2 курсу, МН-23-201 групи
Ковач Олександри Валеріївни

Ковач

(підпис)

Курсова робота
захищена з оцінкою "Відмінно" (A)

Науковий керівник
Кузьменко Ольга Андріївна

О. Кузьменко

(підпис)

Дата захисту 14.05.2025

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Сутність та зміст застосування управлінських рішень.	7
1.2. Методологічні підходи до прийняття управлінських рішень на підприємстві.....	10
1.3. Форми і методи оцінки ефективності прийняття управлінських рішень на підприємствах.	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ЩОДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ КЕРІВНИКОМ В «БІЛОЦЕРКІВСЬКА АГРОПРОМИСЛОВА ГРУПА»	23
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства «БІЛОЦЕРКІВСЬКА АГРОПРОМИСЛОВА ГРУПА».....	23
2.2. Аналіз управлінської діяльності підприємства «БІЛОЦЕРКІВСЬКА АГРОПРОМИСЛОВА ГРУПА»	27
2.3. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві «БІЛОЦЕРКІВСЬКА АГРОПРОМИСЛОВА ГРУПА».....	33
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ КЕРІВНИКОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	43
3.1. Шляхи удосконалення щодо підходів прийняття управлінських рішень на підприємстві «БІЛОЦЕРКІВСЬКА АГРОПРОМИСЛОВА ГРУПА»	43
3.2. Ефективність використання різних підходів до прийняття управлінських рішень в «БІЛОЦЕРКІВСЬКІЙ АГРОПРОМИСЛОВІЙ ГРУПІ».....	49
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54

ВСТУП

Актуальність обраної теми. В сучасному світі, де бізнесове середовище постійно змінюється та вимагає швидких та ефективних реакцій, питання прийняття управлінських рішень набуває особливої актуальності. Управління організацією вимагає від керівників не лише знань інструментів та технік управління, але й уміння правильно аналізувати ситуацію, приймати обґрунтовані рішення та реалізовувати їх у практичному виконанні.

Підходи до прийняття управлінських рішень відіграють важливу роль у забезпеченні успіху сучасних підприємств. Вони визначають стратегії розвитку, допомагають вирішувати проблеми та використовувати можливості, які виникають у процесі діяльності організації. Адаптація до нових умов, інновації та оптимізація процесів — все це неможливо без ефективного прийняття управлінських рішень.

У зв'язку зі зростанням конкуренції, швидкістю змін у ринкових умовах та зростанням вимог споживачів, управління стає складнішим та більш вимогливим. Тому вивчення підходів до прийняття управлінських рішень має велике значення для керівників на всіх рівнях управління. Знання і розуміння різних методик та стратегій допоможе їм вибрати оптимальні шляхи досягнення поставлених цілей та забезпечить стійкий успіх у динамічному бізнес-середовищі.

Аналіз дослідження проблеми. Важливим елементом джерельної бази дослідження проблеми є науковці які займались розглядом питання прийняття управлінських рішень ,а саме Білоцерківець, В. М. [2, с.90] , Даниленко, М. І. [11, с.79] , Єлецьких, С. Я. [13, с.114], Куташенко М.В. [20, с.108], Настечко О. Д. [23, с.54], Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. [27, с.106], Фролова Л.В., Алексєєва Н.І. [34, с.108], Теліна В. Ю [36, с.87].

Метою дослідження є система аналізу прийняття управлінських рішень в компанії БІАГР, та шляхи удосконалення до підходів їх можливих областей

застосування.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік завдань для її досягнення:

- дослідити сутність та зміст застосування управлінських рішень.;
- проаналізувати етодологічні підходи до прийняття управлінських рішень на підприємстві;
- оцінити форми і методи ефективності прийняття управлінських рішень на підприємствах;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику підприємства «БІЛОЦЕРКІВСЬКА АГРОПРОМИСЛОВА ГРУПА»;
- проаналізувати управлінську діяльність підприємства «БІЛОЦЕРКІВСЬКА АГРОПРОМИСЛОВА ГРУПА»;
- оцінити якості управлінських рішень на підприємстві «БІЛОЦЕРКІВСЬКА АГРОПРОМИСЛОВА ГРУПА»;
- запропонувати шляхи удосконалення щодо підходів прийняття управлінських рішень на підприємстві «БІЛОЦЕРКІВСЬКА АГРОПРОМИСЛОВА ГРУПА»;
- прорахувати ефективність використання різних підходів до прийняття управлінських рішень в «БІЛОЦЕРКІВСЬКІЙ АГРОПРОМИСЛОВІЙ ГРУПІ».

Об'єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень на підприємстві ПрАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКА АГРОПРОМИСЛОВА ГРУПА»..

Предметом дослідження є конкретні підходи до прийняття управлінських рішень на підприємствах.

Під час написання курсової роботи були використані такі методи як: аналіз джерел, порівняльний аналіз, системний підхід, емпіричні методи, кейс-стаді (case study), SWOT-аналіз.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступному: проведено комплексний аналіз основних підходів до прийняття управлінських

рішень з урахуванням специфіки діяльності компанії БІАГР, встановлено та обґрунтовано критерії ефективності застосування різних підходів до прийняття рішень в умовах високої конкуренції та швидких змін ринкових умов. Розроблено рекомендації щодо адаптації існуючих методів та стратегій прийняття рішень до специфічних умов та потреб компанії БІАГР. Запропоновано нові практичні кейси, які ілюструють використання різних підходів до прийняття управлінських рішень в реальних ситуаціях компанії БІАГР.

Практичне значення отриманих результатів полягає в наступному:

Покращення процесу прийняття рішень: Розроблені рекомендації допоможуть керівництву компанії БІАГР покращити процес прийняття управлінських рішень, що сприятиме підвищенню ефективності управління.

Стратегічне планування: Результати дослідження можуть бути використані для розробки стратегічних планів розвитку компанії, зокрема у виборі оптимальних стратегій та методів управління.

Навчання та розвиток персоналу: Отримані висновки можуть бути використані для навчання та розвитку управлінського персоналу, підвищення їх компетентності в прийнятті рішень.

Адаптація до змін: Рекомендації щодо адаптації методів прийняття рішень допоможуть компанії швидше реагувати на зміни ринкових умов, що сприятиме збереженню конкурентоспроможності.

Інновації та оптимізація процесів: Використання запропонованих підходів сприятиме впровадженню інновацій та оптимізації бізнес-процесів, що підвищить загальну ефективність діяльності компанії.

В результаті дослідження ми сподіваємося зробити висновки, які допоможуть керівництву та менеджерам у прийнятті кращих та обґрунтованих рішень, спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності їхньої організації.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та зміст застосування управлінських рішень.

Управлінське рішення є основою успішного функціонування будь-якої організації, адже воно дозволяє керівництву приймати свідомі рішення, спрямовані на досягнення стратегічних цілей та вирішення важливих завдань. Процес прийняття рішень включає аналіз і вибір оптимального варіанту дій з різноманітних альтернатив, що відображають можливі шляхи розвитку організації. Цей процес стає основою планування діяльності, де кожне рішення визначає шлях до досягнення поставлених завдань.

Менеджери на різних рівнях управління відповідають за прийняття рішень, що може бути як формалізованим, так і неформалізованим процесом. Оскільки рішення приймаються не лише індивідуально, а часто й колективно, вони відображають великий обсяг розумової діяльності та вимагають від керівників не тільки аналітичних, але й лідерських якостей. [1,с.202] Цільове спрямування рішень визначає їхню важливість, а правильне формулювання цілей дозволяє уникнути витрат ресурсів на непотрібні завдання. Таким чином, управлінське рішення стає не лише процесом, але й ключовим елементом у впровадженні стратегій та досягненні успіху організації.

Сутність управлінських рішень полягає в їхній спрямованості на досягнення поставлених цілей та вирішення виникаючих проблем в управлінні організацією чи підприємством. Основні елементи сутності управлінських рішень включають (рис.1.1.)

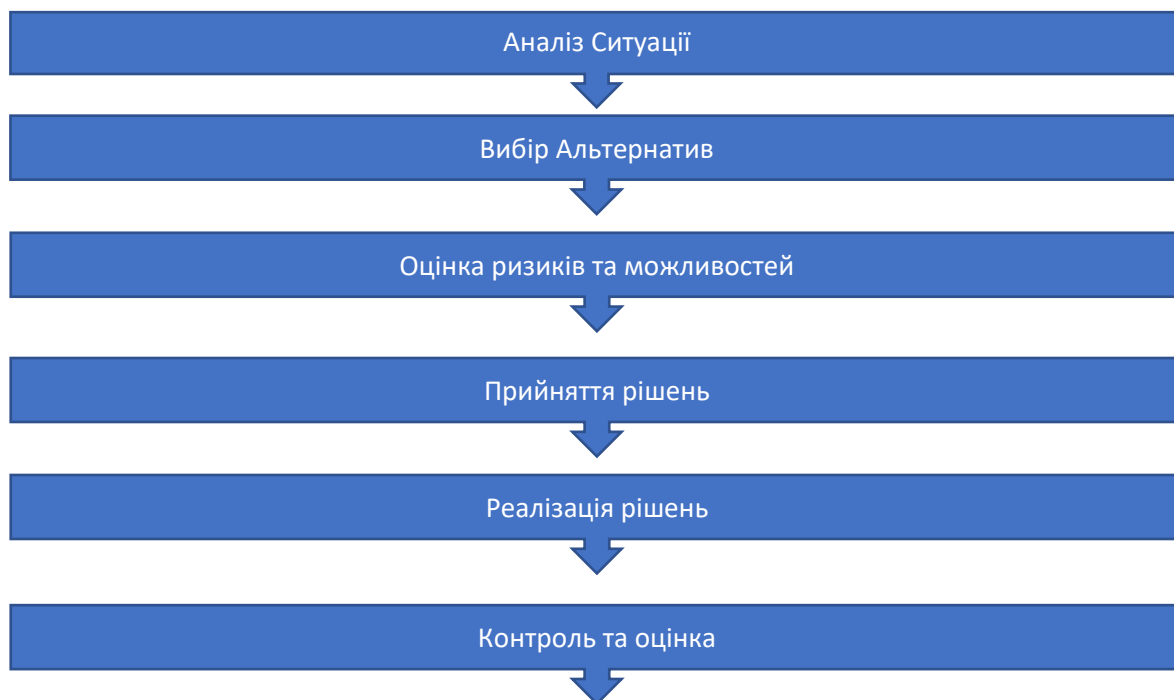


Рис. 1.1. Алгоритм процесу прийняття управлінських рішень

Джерело: [33]

Прийняття управлінських рішень є ключовою функцією менеджменту, яка полягає у виборі найкращого курсу дій з можливих альтернатив для досягнення цілей організації. Цей процес складається з кількох основних етапів:

1. Ідентифікація проблеми або можливості: Виявлення ситуації, яка потребує прийняття рішення.
2. Збір інформації: Збір необхідних даних для розуміння ситуації та можливих наслідків різних варіантів дій.
3. Аналіз альтернатив: Визначення та оцінка можливих варіантів рішень.
4. Прийняття рішення: Вибір найкращого варіанту дії.
5. Реалізація рішення: Впровадження обраного рішення в життя.
6. Контроль та оцінка: Відстеження результатів реалізації рішення та внесення коректив у разі необхідності.

П. Друкер підкреслював, що управлінські рішення повинні бути

орієнтовані на довгострокову перспективу та базуватися на ретельному аналізі даних і ситуації, а відомий своєю теорією "обмеженої раціональності", Герберт Саймон [13, с.114] стверджував, що менеджери часто приймають рішення на основі неповної інформації, що обмежує їхню здатність до оптимального вибору. Його робота зосереджена на тому, як люди роблять вибори в умовах невизначеності та складності.

Сутність прийняття управлінських рішень полягає у виборі найкращого варіанту дій з кількох можливих, спрямованого на досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Це включає аналіз інформації, оцінку ризиків та можливостей, врахування інтересів зацікавлених сторін та прогнозування наслідків. Основні етапи та їх зміст [20, с.108]:

1. Ідентифікація проблеми або можливості: Керівник повинен чітко розуміти, що саме потребує вирішення або які нові можливості можуть бути використані.
2. Збір інформації: Необхідно зібрати та проаналізувати всю релевантну інформацію, яка може вплинути на вибір рішення. Це можуть бути внутрішні дані компанії, ринкові дослідження, аналітичні звіти тощо.
3. Аналіз альтернатив: Визначаються всі можливі варіанти дій та оцінюються їх переваги та недоліки. Враховуються ресурси, ризики та очікувані результати кожного варіанту.
4. Прийняття рішення: Обирається найбільш доцільний варіант, який максимально відповідає цілям організації та мінімізує ризики.
5. Реалізація рішення: Впровадження обраного рішення в життя через розробку та виконання конкретних планів дій.
6. Контроль та оцінка: Відстеження процесу реалізації рішення та оцінка його ефективності. За необхідності вносяться корективи для досягнення кращих результатів.

На нашу думку, прийняття управлінських рішень – це складний процес, що вимагає систематичного підходу та врахування багатьох факторів. Основна мета полягає у виборі найбільш ефективного варіанту дій для досягнення

стратегічних цілей організації. Це включає комплексний аналіз інформації, оцінку ризиків і можливостей, а також постійний контроль і корекцію процесу реалізації. Ефективне управлінське рішення повинно бути обґрунтованим, враховувати всі аспекти ситуації та відповідати інтересам організації та її зацікавлених сторін.

Отже, управлінське рішення — результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації

1.2. Методологічні підходи до прийняття управлінських рішень на підприємстві

Методологічні підходи до прийняття управлінських рішень на підприємстві включають різноманітні теорії, моделі та методики, які допомагають керівництву ефективно аналізувати ситуацію, визначати стратегічні цілі і вибирати оптимальні рішення. Основні методологічні підходи включають (табл.1.1.)

Таблиця 1.1

Основні методологічні підходи

Підхід	Основні характеристики	Науковці, що досліджували	Переваги	Недоліки
Класичний підхід	Базується на раціональному аналізі та об'єктивних даних, систематичному вирішенні проблем.	Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер	Ретельний аналіз фактів, передбачуваність результатів	Може бути надто формалізованим та повільним
Емпіричний підхід	Спирається на практичний досвід та конкретні спостереження, інтуїцію.	Ч. Барнард, Г. Саймон	Врахування конкретних умов та контексту	Може бути суб'єктивним, залежним від особистого досвіду

Системний підхід	Вивчає організацію як складну систему взаємозв'язаних елементів.	Л. фон Берталанфі, Дж. Форрестер	Урахування взаємозв'язків між різними аспектами організації	Може бути складним для реалізації
Ситуативний підхід	Адаптація рішень до конкретних обставин та контексту.	П. Друкер, Ф. Фідлер	Гнучкість, адаптивність до змін	Відсутність універсальних рішень
Інноваційний підхід	Стимулює інноваційне мислення та творчість, пошук нових ідей та технологій.	Й. Шумпетер, Е. Роджерс	Підтримка інновацій, постійне вдосконалення	Високий рівень невизначеності та ризику

Джерело; [16,с.95].

- **Класичний підхід:** Класичний підхід до прийняття управлінських рішень покладається на раціональний аналіз та об'єктивні дані. В основі цього підходу лежить ідея, що кращі рішення приймаються на основі ретельного дослідження фактів і аналізу потенційних наслідків. Замість використання інтуїції або емоцій, класичний підхід надає перевагу систематичному підходу до вирішення проблем.[2,с.193]

У керуванні персоналом класичний підхід також може бути корисним при прийнятті рішень щодо найму та звільнення працівників, розробці систем оплати праці та мотивації персоналу на основі об'єктивних критеріїв.

Отже, класичний підхід до прийняття управлінських рішень надає можливість створити стабільні та обґрунтовані стратегії, засновані на об'єктивних даних і логіці, що допомагає організаціям досягати своїх цілей у ефективний спосіб.

- **Емпіричний підхід:** Емпіричний підхід до прийняття управлінських рішень ґрунтується на практичному досвіді та конкретних спостереженнях. Замість теоретичних моделей або формальних аналітичних методів, керівництво в цьому підході спирається на власний досвід, а також на накопичений досвід колег та інтуїцію для прийняття рішень.

Проте, слід зауважити, що емпіричний підхід може мати свої обмеження, особливо у випадках, коли ситуація дуже складна або нова, а також коли немає достатньо об'єктивних даних для аналізу. У таких випадках емпіричний підхід може бути менш ефективним, ніж, наприклад, класичний або системний підходи.

Отже, емпіричний підхід до прийняття управлінських рішень використовує практичний досвід та емпіричні дані для вирішення конкретних завдань та управління підприємством в реальному часі.

- **Системний підхід:** Системний підхід до прийняття управлінських рішень спирається на концепцію організації як складної системи, де всі елементи взаємопов'язані та впливають один на одного. Він передбачає вивчення та аналіз системних зв'язків між різними аспектами організації, зокрема між підрозділами, процесами та рішеннями.

У системному підході при прийнятті рішень враховується не лише їхній потенційний вплив на окремі складові організації, а й на систему в цілому. Наприклад, при впровадженні нової стратегії розвитку підприємства, системний підхід передбачає аналіз впливу цієї стратегії на всі аспекти бізнесу, включаючи виробництво, маркетинг, фінанси та персонал.

Отже, системний підхід до прийняття управлінських рішень дозволяє більш повноцінно розуміти взаємозалежність та взаємодію елементів організації, що сприяє більш ефективному управлінню та досягненню стратегічних цілей.

- **Ситуативний підхід:** Ситуативний підхід до прийняття управлінських рішень розглядає рішення як залежне від конкретного контексту та обставин. Він визнає, що не існує універсального рішення, яке б підходило для всіх ситуацій, і наголошує на необхідності адаптації підходів до унікальних особливостей кожної конкретної ситуації.

У цьому підході керівництво враховує всі аспекти конкретної ситуації, такі як внутрішні та зовнішні фактори, стан ринку, конкурентна обстановка, ресурси компанії, а також особистість та уміння працівників. На основі цієї

інформації вони використовують гнучкі підходи та стратегії для прийняття оптимального рішення [5,с.105].

У цілому, ситуативний підхід до прийняття рішень дозволяє організаціям бути більш адаптивними та ефективними в управлінні змінами та досягненні стратегічних цілей в різних ситуаціях.

- Інноваційний підхід: Інноваційний підхід до прийняття управлінських рішень спрямований на стимулювання та підтримку інноваційного мислення та творчості серед персоналу та керівництва підприємства. Він передбачає активний пошук нових ідей, технологій та можливостей для покращення бізнесу, а також постійне впровадження інноваційних рішень у всі сфери діяльності організації.

У цьому підході керівництво створює сприятливу атмосферу для розвитку творчих здібностей працівників, заохочуючи їх до висловлення нових ідей та експериментів. Вони можуть використовувати різноманітні методи та інструменти, такі як брейнштормінг, дизайн-мислення, або інноваційні лабораторії, для генерації нових ідей та розробки інноваційних продуктів чи послуг [6].

Інноваційний підхід дає можливість підприємствам бути на передовій в своїй галузі, забезпечуючи постійний розвиток і вдосконалення. Проте, він також може вимагати значних витрат часу, грошей та зусиль на дослідження та впровадження нових ідей.

У підсумку, інноваційний підхід до прийняття управлінських рішень є ключовим чинником успіху для підприємств, які прагнуть до постійного розвитку та підтримки конкурентної переваги на ринку.

Кожен з цих підходів має свої переваги та недоліки, і їх вибір залежить від специфіки організації, її цілей та умов ведення бізнесу. Ефективне використання методологічних підходів допомагає підприємствам досягати успіху в управлінні та досягати стратегічних цілей (табл.1.2.).

Таблиця 1.2.

Аналіз методологічних підходів до прийняття управлінських рішень

Підхід	Основні характеристики	Застосування	Переваги	Недоліки
Класичний	Раціональний аналіз, об'єктивні дані, систематичний підхід	Розробка нового продукту на основі ринкових досліджень та аналізу конкурентів	Об'єктивність, обґрунтованість рішень	Може бути занадто формальним, потребує багато часу та ресурсів
Емпіричний	Практичний досвід, конкретні спостереження, інтуїція	Розробка продукту на основі попереднього досвіду та спостережень	Врахування реального досвіду, практичність	Може бути суб'єктивним, залежність від досвіду
Системний	Взаємозв'язок елементів, аналіз системних зв'язків	Аналіз зв'язків між підрозділами та процесами для прийняття рішень	Цілісне бачення, врахування взаємозв'язків	Складність аналізу, можливість не врахувати всі взаємозв'язки
Ситуативний	Адаптація до контексту, унікальність ситуацій	Адаптація рішень до конкретних умов та обставин	Гнучкість, адаптивність	Не завжди є чіткі критерії для прийняття рішень
Інноваційний	Інноваційне мислення, творчість, впровадження нових ідей	Пошук нових ідей та технологій для покращення бізнесу	Стимулювання інновацій, підвищення	Високий рівень невизначеності, потреба в постійних змінах

Джерело: [29].

Методологічні підходи до прийняття управлінських рішень можуть включати різні методи та техніки, такі як аналіз SWOT, дерево вибору, аналіз Парето, матриця пріоритетів та інші. Кожен з цих підходів має свої переваги та недоліки, і вибір конкретного методу залежить від конкретної ситуації та мети, яку необхідно досягти.

Розглянуті підходи до прийняття управлінських рішень, включаючи класичний, емпіричний, системний, ситуативний та інноваційний, демонструють різноманітність інструментів та методик, які можуть бути використані керівництвом для ефективного управління. Класичний підхід орієнтований на раціональний аналіз та об'єктивні дані, тоді як емпіричний

спирається на практичний досвід і інтуїцію. Системний підхід розглядає організацію як складну систему взаємопов'язаних елементів, а ситуативний наголошує на адаптації рішень до конкретних обставин. Інноваційний підхід спрямований на стимулювання творчого мислення та впровадження нових ідей.

Отже, прийняття управлінського рішення вимагає високого рівня професіоналізму і наявності визначених соціально-психологічних якостей особистості, чим володіють не усі фахівці, що мають професійну освіту, а всього лише 5-10% з них. [7; с. 149]

1.3. Форми і методи оцінки ефективності прийняття управлінських рішень на підприємствах.

Форми та методи оцінки ефективності прийняття управлінських рішень є ключовими елементами у забезпеченні успішної діяльності підприємств. Форми оцінки визначають структуру, у межах якої відбувається процес оцінювання, і включають такі інструменти, як SWOT-аналіз, бенчмаркінг та балансовий підхід. Методи оцінки ефективності спрямовані на вимірювання результативності управлінських рішень через конкретні показники, такі як ключові показники ефективності (KPI), аналіз рентабельності та сценарійне моделювання. Важливість цих форм та методів полягає у їх здатності надавати об'єктивну та систематичну оцінку рішень, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення для покращення діяльності підприємства.

Ефективність прийняття управлінських рішень розраховується за допомогою різних формул та підходів, залежно від специфіки організації та її цілей. Одним із популярних методів є розрахунок ROI (Return on Investment), що визначається як відношення чистого прибутку від інвестиції до її загальної вартості. Інші методи включають використання таких формул, як коефіцієнт рентабельності (різниця між доходами та витратами, поділена на витрати) та аналіз точки беззбитковості (визначення обсягу продажів, при якому

підприємство покриває всі свої витрати).

Результати оцінки ефективності управлінських рішень надають керівникам цінну інформацію для прийняття подальших стратегічних та оперативних рішень. Це дозволяє ідентифікувати слабкі та сильні сторони діяльності, оптимізувати ресурси та впроваджувати ефективніші методи управління. Після вивчення наукових джерел стає зрозуміло, що поєднання різних методів та форм оцінки забезпечує комплексний підхід до аналізу управлінських рішень, що є необхідним для досягнення високої ефективності та стійкого розвитку підприємства.

Форми і методи оцінки ефективності прийняття управлінських рішень на підприємствах включають кілька аспектів. Серед форм важливі SWOT-аналіз, бенчмаркінг та балансовий підхід. Щодо методів, використовуються ключові показники ефективності, аналіз рентабельності та сценарійне моделювання. Ці інструменти сприяють об'єктивній оцінці і покращенню управлінських рішень.

Додатково, аналіз ризиків та вартісна аналітика також використовуються для оцінки ефективності прийнятих управлінських рішень. Ризик-аналіз дозволяє ідентифікувати можливі загрози та розробляти стратегії їхнього управління.[7,с.36]

Вартісна аналітика визначає ефективність рішень шляхом врахування витрат, користі та вартості виробництва. Це допомагає здійснювати інформовані управлінські рішення, зорієнтовані на максимізацію ефективності підприємства. Аналіз основних методів, що використовуються для оцінки ефективності управлінських рішень представлений в табл.1.3

Таблиця 1.3.

**Аналіз основних методів, що використовуються для оцінки
ефективності управлінських рішень**

Метод	Опис	Переваги	Недоліки	Дослідники та джерела
SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз підприємства	Простота у використанні, дає цілісну картину стану підприємства	Може бути суб'єктивним, залежить від якості інформації	Альберт Хамфрі, Бенджамін Лі.
Бенчмаркінг	Порівняння власних показників з показниками інших успішних організацій	Дозволяє вивчити найкращі практики, сприяє покращенню продуктивності	Вимагає доступу до даних конкурентів, можливі проблеми з порівнюваністю	Роберт Кемп.
Балансовий підхід	Використання збалансованої системи показників для оцінки ефективності	Врахування різних аспектів діяльності, стратегічний підхід	Може бути складним для впровадження та підтримання	Роберт Каплан, Девід Нортон.
Аналіз ризиків	Ідентифікація можливих загроз та визначення їхніх наслідків	Допомагає уникнути непередбачуваних ситуацій, підвищує безпеку	Може бути суб'єктивним, вимагає багато часу та ресурсів	Пітер Бернстейн.
Вартісна аналітика	Аналіз вартості всіх аспектів бізнесу для визначення та оптимізації витрат	Ефективне управління витратами, підвищення економічної ефективності	Може бути складним для реалізації, потребує точних даних	Джон Кей.
Ключові показники ефективності (KPI)	Конкретні метрики, що вимірюють результативність у важливих областях бізнесу	Дозволяє постійно моніторити ефективність, чіткість оцінки	Можуть бути надто зосереджені на кількісних показниках	Дейвід Парментер.
Сценарійне моделювання	Аналіз різних варіантів подій та їх впливу на бізнес	Допомагає підготуватись до різних ситуацій, стратегічне планування	Вимагає багато часу та ресурсів, складність у реалізації	П'єр Вак, Герман Кан.
Проектний управлінський підхід	Оцінка ефективності проектів та їх внеску у загальні стратегічні цілі	Оптимальне використання ресурсів, чіткість цілей та завдань	Може бути складним у реалізації, вимагає високої	Гарольд Керцнер.

	підприємства		кваліфікації менеджерів	
Системи бюджетування та планування	Створення бюджетів, розподіл ресурсів, визначення стратегічних планів	Ефективне управління фінансами, забезпечення ресурсами	Можуть бути бюрократичними, вимагають багато часу та зусиль	Джеймс О'Браєн.

Джерело: [15]

Детальніше розглянемо елементи які являють собою моделі оцінки ефективності на підприємстві.

1. SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats): Цей метод включає в себе вивчення внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз. Сприяє усвідомленню конкурентних переваг і проблем, що допомагає в прийнятті збалансованих управлінських рішень.

2. Бенчмаркінг: Цей метод полягає в порівнянні власних показників з результатами інших успішних організацій. Дозволяє визначити найкращі практики та інновації, які можна впровадити для покращення ефективності.

3. Балансовий підхід (Balanced Scorecard): Використовується для визначення та вимірювання ключових показників ефективності в таких аспектах, як фінанси, клієнтські відносини, внутрішні процеси та розвиток працівників. Сприяє управлінському балансу та стратегічному плануванню.

4. Аналіз ризиків: Оцінка й ідентифікація можливих загроз та визначення їхніх наслідків. Дозволяє приймати рішення, які максимізують користь і мінімізують ризики.

5. Вартісна аналітика: Аналіз вартості всіх аспектів бізнесу для визначення та оптимізації витрат, максимізації користі та покращення загальної вартості виробництва чи послуг.

6. Ключові показники ефективності (KPI): Це конкретні метрики, які вимірюють результативність у важливих областях бізнесу. Використовуються для постійного моніторингу та оцінки досягнення стратегічних цілей.

7. Сценарійне моделювання: Дозволяє аналізувати різні варіанти подій та їх вплив на бізнес. Сценарії допомагають приймати рішення на основі

прогнозів та реальних ситуацій.

8. Проектний управлінський підхід: Використовується для оцінки ефективності проектів та їх внеску у загальні стратегічні цілі підприємства. Забезпечує оптимальне використання ресурсів та досягнення успішних результатів.

9. Системи бюджетування та планування: Допомагають створювати бюджети, розподіляти ресурси та визначати стратегічні плани. Ефективне управління фінансами є ключовим елементом оцінки успіху підприємства.

Ці інструменти та методи взаємодіють, створюючи комплексний підхід до оцінки та підтримки ефективних управлінських рішень на підприємствах.

Методи оцінки ефективності прийняття управлінських рішень є ключовими інструментами для забезпечення успішного функціонування підприємства. Нижче наведено аналіз основних методів, що використовуються для оцінки ефективності управлінських рішень, а також вказано науковців, які їх досліджували.

Детальний аналіз деяких методів:

SWOT-аналіз (табл.1.4)

- Опис: Включає вивчення внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз.
- Переваги: Легко застосовувати, дозволяє отримати цілісну картину про стан підприємства.
- Недоліки: Може бути суб'єктивним, результати залежать від якості інформації.

Таблиця 1.4 SWOT-аналіз підприємства

	Можливості	Загрози
	1.Збереження позицій на ринку. 2.Ріст доходу населення; 3.Вихід на нові ринки у тому числі на міжнародні; 4.Розширення виробництва; 5.Залучення інвестицій; 6.Розробка нових технологій виробництва.	1. Ріст конкуренції на ринку; 2. Збільшення вимог клієнтів до запропонованих послуг; 3. Посилення державного контролю в галузі; 4. Зменшення доходу населення; 5. Технологічне відставання.
Сильні сторони: 1.Широкий спектр пропонованих послуг та продукції; 2.Вигідне місце розташування офісів та виробничих цехів; 3.Індивідуальний підхід до клієнтів; 4.Висока якість надаваних послуг; 5.Досвідчений кваліфікований персонал.	1-1 1-3 1-4 2-3 2-4 3-1 3-2 4-2 4-5 5-1 5-3 5-4 5-6	1-2 1-4 2-1 3-2 3-4 4-1 4-2 5-1 5-2 5-5
Слабкі сторони: 1. Значний знос основних фондів використовуваних у виробництві; 2. Державне обмеження на сировину; 3. Високі ціни на більшість запропонованої продукції; 4. Відсутність ринку в інших областях; 5. Сильний тиск конкурентів	1-3 1-4 1-6 2-2 2-3 2-5 3-1 3-2 3-3 4-2 4-3	1-2 1-3 2-3 2-4 3-1 3-2 3-4 4-1 5-1 5-5

- Дослідники: Альберт Хамфрі.
Балансовий підхід (Balanced Scorecard)
- Опис: Використовується для визначення та вимірювання ключових показників ефективності в аспектах фінансів, клієнтських відносин, внутрішніх процесів та розвитку працівників.
- Переваги: Враховує різні аспекти діяльності, стратегічний підхід до управління.
- Недоліки: Може бути складним для впровадження та підтримання.
- Дослідники: Роберт Каплан, Девід Нортон.
Вартісна аналітика
- Опис: Аналіз вартості всіх аспектів бізнесу для визначення та оптимізації витрат.
- Переваги: Ефективне управління витратами, підвищення економічної ефективності.
- Недоліки: Може бути складним для реалізації, потребує точних даних.
- Дослідники: Джон Кей.
Ключові показники ефективності (KPI)
- Опис: Конкретні метрики, що вимірюють результативність у важливих областях бізнесу.
- Переваги: Дозволяє постійно моніторити ефективність, чіткість оцінки.
- Недоліки: Можуть бути надто зосереджені на кількісних показниках.
- Дослідники: Дейвід Парментер.
Сценарійне моделювання
- Опис: Аналіз різних варіантів подій та їх впливу на бізнес.
- Переваги: Допомогає підготуватись до різних ситуацій, сприяє стратегічному плануванню.
- Недоліки: Вимагає багато часу та ресурсів, складність у реалізації.
- Дослідники: П'єр Вак, Герман Кан.

Цей аналіз методів оцінки ефективності прийняття управлінських рішень допомагає зрозуміти їхні основні характеристики, переваги та

недоліки, а також надає інформацію про науковців, які досліджували ці методи. Це дозволяє керівництву підприємства вибирати найбільш відповідні інструменти для підвищення ефективності своєї діяльності.

Отже, аналіз методів оцінки ефективності управлінських рішень показав важливість використання різних інструментів для об'єктивної оцінки та покращення рішень. Серед основних методів були розглянуті SWOT-аналіз, бенчмаркінг, балансовий підхід, аналіз ризиків, вартісна аналітика, ключові показники ефективності (KPI) та сценарійне моделювання. Кожен із цих методів має свої переваги та недоліки, і їх використання дозволяє керівництву більш точно оцінювати результати прийнятих рішень та коригувати стратегії розвитку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ЩОДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ КЕРІВНИКОМ В «БІЛОЦЕРКІВСЬКА АГРОПРОМИСЛОВА ГРУПА»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства «БІЛОЦЕРКІВСЬКА АГРОПРОМИСЛОВА ГРУПА»

«Білоцерківська агропромислова група» (БІАГР) є українською компанією, спеціалізуються на виробництві молочних продуктів. Підприємство було засноване у 1960 році, і зараз воно є сучасним агропромисловим комплексом замкнутого циклу, що займається виробництвом широкого асортименту молочних продуктів. [21]

БІАГР має власні виробничі потужності, розташовані в селі Білоцерківка Полтавської області, а також власний молочний комплекс. Це дозволяє підприємству забезпечувати стабільне постачання якісної молочної сировини.

Компанія має офіційні філії в містах Полтава, Харків, Київ і Львів, а її продукція реалізується на всій території України. Крім того, певні види продукції, такі як сухе знежирене молоко, солодковершкове масло та сироватка суха демінералізована, експортуються за кордон.

«Білоцерківська агропромислова група» покладає особливий акцент на якість своєї продукції, використовуючи сучасні технології та професійний підхід до виробництва. Компанія стежить за всіма етапами виробництва, починаючи з вирощування якісної молочної сировини до переробки та упаковки готових молочних продуктів. [8]

За допомогою своїх філій і дистриб'юторів, «Білоцерківська агропромислова група» забезпечує доступність своєї продукції.

Мета компанії – забезпечити споживачів якісними продуктами харчування за справедливими цінами та стати національним виробником.

Місією компанії є забезпечення споживачів якісними продуктами харчування за справедливими цінами.

Структура управління БІАГР зображена на рис.2.1.



Рис.2.1. Структура управління БІАГР

Як видно з рис. 2.1. структура управління БІАГР складається із зборів засновників, ревізійної комісії, виконавчого директора, комерційного директора, та начальника служби ОТ і ТБ. *Збори засновників це* статутний орган, до якого входять усі учасники. Ревізійна комісія, відповідно до покладених на неї завдань, здійснює контроль за діяльністю правління.

Управління здійснюється таким чином, аби кожен працівник підприємства почувався не просто виконавцем, а членом єдиного колективу, від якого залежить успіх компанії, її репутація та подальший розвиток.

- Відповідальність керівництва
- Чіткий порядок
- Підвищення кваліфікації
- Моральне та матеріальне стимулювання
- Усвідомлення відповідальності перед суспільством
- Постійне навчання, інновації та вдосконалення
- Практика підприємства
- Ресурсозбереження
- Захист навколишнього середовища

Організаційну структуру БІАГР представлено на рисунку 2.2.

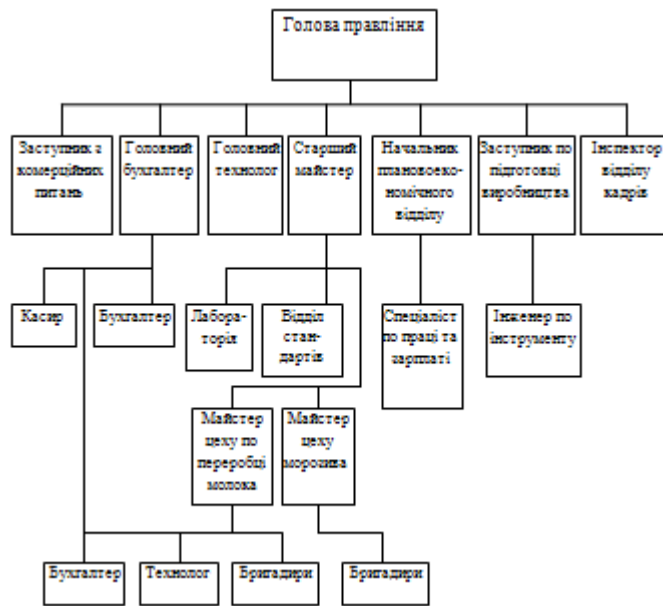


Рис. 2.2. Організаційна структура управління БІАГР

Товариство постійно працює над розширенням виробництва, впровадженням інноваційних технологій та видів продукції, розширює ринки збуту продукції. Особлива увага приділяється параметрам сировини, що надходить для переробки. Ринок диктує свої правила, і конкуренція серед переробних підприємств досить серйозна.

В даній ситуації перевагою БІАГР є відпрацьована система заготівлі сировини. Взаємовідносини між заводом і постачальниками базуються на порядності та відповідальності в розрахунках за поставлену сировину. До того ж підприємство здійснює максимальний контроль якості, як на стадії заготівлі молока, так і на виробництві. Ціни на молочну продукцію змінюються посезонно. Найбільший ріст цін спостерігається з 1 вересня по січень місяць. Починаючи з лютого-березня ціни на молочну продукцію поступово зменшуються. Найнижчі ціни формуються в літні місяці - червень-серпень.

На БІАГР застосовується лінійно-функціональна структура управління. В її основу покладена ієрархічна організація процесу управління за функціями (виробництво, постачання і збут, бухгалтерський облік, кадри, тощо). Отже, така організаційна структура управління на підприємстві дає змогу забезпечити розподіл праці, при якому лінійні ланки управління приймають

управлінські рішення та контролюють їх, а функціональні – консультують, інформують, організовують та планують, тобто виконують функції консультативного апарату лінійних керівників.

В якості вхідної інформації для проведення розрахунків використовуємо дані річної звітності підприємства, за 2021 – 2021 рр., а саме: форми №1 "Баланс підприємства", №2 "Звіт про фінансові результати", а також різноманітну оперативну, облікову інформацію, зокрема дані економічного відділу та бухгалтерії.

Таблиця 2.1

Аналіз основних економічних показників діяльності підприємства БІАГР

Показники	2021р	2022р	2023р	Абсолютне відхилення (+,-)		Відносне відхилення, %	
				2021/2022	2023/2022	2021/2022	2023/2022
Дохід (виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг))	174235,5	212709,7	276879,6	38474,2	64169,9	22,1	30,2
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	151121,5	187178,5	242828,2	36057,0	55649,7	23,9	29,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	124782,4	154849,1	201483,6	30066,7	46634,5	24,1	30,1
Валовий прибуток	26339,1	32329,4	41344,6	5990,3	9015,2	22,7	27,9
Адміністративні витрати	3994,1	5193,2	7802,0	1199,1	2608,8	30,0	50,2
Витрати на збут	5257,5	8730,7	14063,9	3473,2	5333,2	66,1	61,1
Прибуток від операційної діяльності	14778,3	16582,3	18041,7	1804,0	1459,4	12,2	8,8
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	14232,7	15494,5	17024,6	1261,8	1530,1	8,9	9,9

Чистий прибуток	8581,5	11083,0	11550,5	2501,5	467,5	29,1	4,2
-----------------	--------	---------	---------	--------	-------	------	-----

Виходячи з аналізу таблиці 2.1. можна зробити висновки про господарсько-економічну діяльність БІАГР за період 2021-2023 роки. З таблиці видно, що виручка від реалізації товарів (послуг) за 3 роки суттєво змінювалася. Найбільшою вона була у 2023 році.

Виручка від реалізації продукції у 2023 році склала 276879,6 тис. грн., що на 30,2% (64169,9 тис. грн.) більше ніж за попередній рік.

Значення чистого доходу від реалізації продукції у 2023 році збільшилося— на 55649,7 тис. грн. (29,7%) порівняно з 2022 роком.

Можна зробити також висновок, що хоча економічне положення підприємства досить стійке і тримається практично на одному рівні, проте воно не забезпечує достатньої ефективності. Існує нагальна потреба змінити стратегію управління, щоби покращити економічне положення підприємства на ринку товарів та послуг. В теперішній час, коли пропозиція значно перевищує попит, не можна чекати, поки продукція буде куплена, необхідно займатися пошуком каналів збуту, доцільно зробити аналіз кон'юнктури ринку, постійно проводити маркетингові дослідження (може прийдеться найняти на роботу маркетолога), як можна більше рекламувати свої товари покупцям і т ін. Всі ці заходи треба впроваджувати в БІАГР для отримання найближчим часом прибутку, достатнього для підвищення рівня заробітної плати і поліпшення економічного становища підприємства.

2.2. Аналіз управлінської діяльності підприємства «БІЛОЦЕРКІВСЬКА АГРОПРОМИСЛОВА ГРУПА»

Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають практичний досвід і навички роботи. Крім постійних працівників, у роботі підприємства можуть брати участь на основі контракту інші працездатні особи (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз структури трудових ресурсів БІАГР

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	+/-		%	
				2022	2023	2022	2023
Загальна кількість працюючих, чол.	473	488	514	15	26	3,17	5,33
а) робітники	340	352	372	12	20	3,53	5,68
б) спеціалісти	51	52	56	1	4	1,96	7,69
в) службовці	50	50	52	0	2	0	4
г) керівники	32	34	34	2	0	6,25	0

Проаналізувавши дану таблицю, можна зробити висновок, що на підприємстві переважає категорія «робітники» (на 2023 рік – 372 чоловіка), яка постійно зростає: у 2022 році робітників збільшилося на 3,17%, у 2023 році на 5,33%. Найменшу ж кількість становить категорія «керівники» (на 2023 рік – 34 чоловіка), збільшення відбулося лише у 2022 році – 2 чол. (6,25%). Аналіз чисельності працівників підприємства проводиться за такими показниками:

- Списковий склад працівників – показник чисельності працівників на певну дату звітного періоду. До його складу включаються: працівники, що не працювали з причин простою; прийняті на роботу з випробувальним терміном або на неповний робочий день; ті, що знаходяться у відрядженнях; ті, що працюють за вахтовим методом, виконують роботи за договорами цивільно-правового характеру; працівники, прийняті для заміщення посад під час хвороби; студенти в період практики тощо;

- Середня кількість усього персоналу в еквіваленті повної зайнятості – використовується для визначення середнього рівня доходів працівників. При його обчисленні поряд зі штатними працівниками, які включаються у

списковий склад підприємства, враховують працівників-сумісників, які працюють одночасно на інших підприємствах;

- Середньооблікова чисельність штатних працівників – показник, який застосовується для визначення чисельності працівників суб'єкта підприємницької діяльності та ведення спостереження за змінами, які відбуваються на підприємстві у використанні робочої сили.

Таблиця 2.3

Кількість працівників і фонд оплати праці БІАГР

Назва показників	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2022	2023	2022	2023
Середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	473	488	514	15	26	3,17	5,33
Фонд оплати праці усіх працівників, тис.грн.	14399,6	21302,7	23465,8	6903,1	2163,1	47,94	10,15
Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників, тис.грн.	2112,5	3114,8	3438,4	1002,3	323,6	47,45	10,39
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	421	447	467	26	20	6,18	4,47
Фонд робочого часу	800386	907497	948356	107111	40859	13,38	4,5
Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн.	12265,4	18741,3	20764,7	6475,9	2023,4	52,8	10,8

Проаналізувавши дані таблиці 2.3, можна зробити висновок, що на підприємстві відбувається збільшення чисельності працівників. Це може бути пов'язано з розширенням діяльності підприємства, збільшенням виробничих потужностей, що в свою чергу призведе до створення нових місць.

Абсолютним показником ефективності діяльності підприємства є його прибуток. Сума чистого прибутку підприємства на пряму залежить від обсягів його доходів та витрат.

Структуру та динаміку доходів БІАГР проаналізовано в таблиці 2.4.

Результати аналізу даних таблиці 2.4 свідчать, що протягом аналізованого періоду збільшилася не лише абсолютна сума доходів від реалізації продукції, а й їх питома вага в загальній сумі надходжень підприємства: приріст питомої ваги цих доходів на 2020 рік склав майже 39,73%, а на 2021 рік 0,36%.

Якщо ж розглядати загальний дохід підприємства, то він також збільшується, 2020 рік приніс збільшення доходу на 7,98%, а 2021 рік – на 3,79%.

Протягом аналізованого доходу невпинно зменшується дохід по таким категоріям як «Інші операційні доходи» та «Інші доходи».

Протягом аналізованого періоду році спостерігається перевищення темпів росту чистих доходів від реалізації над собівартістю реалізованої продукції. Це, безумовно, позитивно впливає на формування кінцевого фінансового результату діяльності підприємства. Позитивним фактом є також те, що темпи росту доходів за переважною більшістю статей перевищують темпи росту витрат.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки та структури доходів БІАГР

Показники	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення					
	Тис.грн.	%	Тис.грн.	%	Тис.грн.	%	Абсолютне, грн		Відносне, %		Пунктів структури	
							2022	2023	2022	2023	2022	2023
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	365826	59,78	657514	99,51	684870	99,87	291688	27356	79,73	4,16	39,73	0,36
Інші операційні доходи	201537	32,94	2889	0,44	670	0,1	-198648	-2219	-98,57	-76,81	-32,5	-0,34
Інші фінансові доходи	14	0,002	0	0	0	0	-14	0	-100	0	-0,002	0
Доход від участі в капіталі	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші доходи	44537	7,28	322	0,05	227	0,03	-44215	-95	-99,28	-29,5	-7,23	-0,02
Надзвичайні доходи	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Разом	611914	100	660725	100	685767	100	48811	25042	7,98	3,79	0	0

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки показників рентабельності діяльності БІАГР

Показники	Норма показників	2021 рік	2022 рік	2023 рік	+/-	
					2022	2023
Рентабельність реалізованої продукції, %	>	11,9	13,16	22,08	1,26	8,92
Рентабельність операційної діяльності, %	>	0,7	4,96	11,69	4,26	6,73
Рентабельність звичайної діяльності, %	>	0	3,61	8,41	3,61	4,8
Рентабельність господарської діяльності, %	>	0	3,61	8,26	3,61	4,65
Коефіцієнт покриття виробничих витрат, %	>	111,9	113,16	122,08	1,26	8,92
Коефіцієнт окупності виробничих витрат, %	<	8,94	8,84	8,19	-0,1	-0,65
Рентабельність підприємства, %	>	0	10,95	20,15	10,95	9,2
Рентабельність власного капіталу, %	>	0	81,6	91,38	81,6	9,78
Рентабельність залученого капіталу, %	>	0	16,99	35,36	16,99	18,37
Рентабельність необоротних активів, %	>	0	33,37	60,46	33,37	27,09
Рентабельність оборотних активів, %	>	0	24,31	44,09	24,31	19,78
Коефіцієнт покриття активів, %	>	197,3	401,67	328,4	204,37	-73,27
Коефіцієнт окупності активів, %	<	50,68	24,9	30,45	-25,78	5,55
Коефіцієнт покриття власного капіталу, %	>	1362,68	2330,29	1176,98	967,61	-1153,31
Коефіцієнт окупності власного капіталу, %	<	7,34	4,29	8,5	-3,05	4,21
Валова рентабельність продажу продукції, %	>	10,63	11,63	18,09	1	6,46
Чиста рентабельність продажу продукції, %	>	0	2,73	6,13	2,73	3,4
Рентабельність доходу від операційної діяльності, %	>	0,93	4,74	10,47	3,81	5,73

Якщо ж порівняти доходи і витрати БІАГР, то можемо побачити, що у 2019 році дане підприємство переживало невеличку кризу, адже витрати перевищували доходи на 50638 тис. грн., що було спричинене значними витратами від операційної діяльності, до якої входять сумнівні та безнадійні борги, втрати від операційної курсової різниці, визнані штрафи, пені, неустойки та ін. Але вже в наступному році підприємству вдалося значно скоротити свої витрати (на -19757 тис. грн.) і підвищити дохід на 48811 тис. грн.. 2022 рік також не став виключенням, дохід зріс ще на 3,79%, а витрати знизилися на 0,15%.

Крім абсолютних показників прибутковості, важливе значення в

економічному аналізі мають відносні показники – показники рентабельності. Рентабельність в загальному вигляді відображає співвідношення прибутку та витрат підприємства на отримання цього прибутку. Рентабельним є такий стан діяльності, коли протягом певного періоду грошові надходження компенсують понесені витрати, створюється і накопичується прибуток. Протилежним станом є збитковість, коли грошові надходження не компенсують понесені витрати.

За даними таблиці 4 рівень показників ефективності діяльності є різним. Зокрема у 2023 році відбулися погіршення деяких з них. Скоротилися коефіцієнт покриття активів (-73,27) та коефіцієнт покриття власного капіталу (-1153,31). Тобто підприємство менше отримує прибутку на 1 грн. доходу.

Разом з тим, поряд з негативними тенденціями, відбулося покращення показників рентабельності по всіх інших коефіцієнтах. Позитивною можна вважати також динаміку показників окупності та покриття виробничих витрат. Таку тенденцію можна пояснити зростанням обсягу виробництва, цін і незначним підвищенням собівартості продукції.

Таким чином, аналіз техніко-економічних показників діяльності БІАГР дозволяє зробити висновок, що підприємство перебуває у стадії стрімкого розвитку, нарощує свій майновий потенціал, обсяги товарообороту, необхідні для забезпечення прибуткової діяльності.

2.3. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві «БІЛОЦЕРКІВСЬКА АГРОПРОМИСЛОВА ГРУПА»

Ефективністю прийняття управлінських рішень діяльності БІАГР займається директор. Підприємство надає супровід та підтримку своїм клієнтам для вибору якісної послуги.

В БІАГР використовуються різні методи групового ухвалення управлінських рішень, такі як, метод номінальної групової техніки, метод Дельфи, "розумової атаки", конференції ідей та ін.

Вони належать до групи експертних методів обґрунтування управлінських рішень.

Експертні оцінки розглядаються як особливий вид кількісних і якісних характеристик окремих сторін соціально-економічних і психологічних явищ і процесів. Визначаються на основі колективних суджень, висловлених експертами

Метод номінальної групової техніки базується на принципі обмеження міжособистісних комунікацій, тому всі члени групи на початковому етапі викладають свої думки щодо способу вирішення проблеми письмово. Потім кожен учасник доповідає про суть свого проекту, після чого запропоновані варіанти оцінюються членами групи (також письмово) методом ранжирування. Ідея, що отримала найвищу оцінку, ухвалюється як основа рішення.

При використанні цього методу в БІАГР дотримуються певних вимог:

- до роботи у групі запрошуються експерти, що добре розв'язують проблеми, але раніше разом не працювали;
- учасники в процесі спільної роботи можуть генерувати власні ідеї, але згодом, з урахуванням позиції колег, можуть їх переглядати;
- склад групи — не більш як 12—15 осіб ;
- експерти не пов'язані службовими відносинами;
- тривалість роботи групи — не більш як 5 год.;
- висловлені ідеї сприймаються не тільки на основі особистого ставлення до них, але і з урахуванням обстановки в групі;
- у процесі роботи відбувається взаємне доповнення думок експертів.

Метод конференції ідей допускає доброзичливу критику у формі репліки чи коментаря. Така критика допоможе поліпшити ідею

Повнішому охопленню всіх можливих варіантів розв'язання проблем сприяє їх розробка за принципом "дерева рішень" ("дерева варіантів").

Спочатку виокремлюють найсуттєвіші групи варіантів за докорінними відмінностями у способах досягнення цілей

Потім з кожної групи варіантів вирізняють підгрупи з менш суттєвими

відмінностями і т. д. Проте за будь-якої ситуації необхідно використати якомога повніший набір допустимих варіантів і оцінку їхніх відносних переваг та недоліків.

Кількість варіантів не занадто велика, щоб не ускладнювати вибір найкращого з них і не допускати невиправдано великих витрат часу на розрахунок багатьох варіантів. Практика готелю «Radisson Bly» показує, що оптимальною є кількість їхніх альтернатив у межах від трьох до семи.

"Метод сценаріїв" використовується при обґрунтуванні багатогодових складних управлінських рішень. Він передбачає прогноз розвитку подій за трьома сценаріями: оптимістичним, песимістичним і найвірогіднішим. Усі три сценарії обґрунтовуються за їхніми наслідками й розробляються варіанти уточнених дій, коли події розвиватимуться за тим чи іншим сценарієм. [5]

Транспортно-експедиційне обслуговування (ТЕО) в конкретних умовах його здійснення спеціалізованими підприємствами загального користування за своїм змістом різноманітно і багатоваріантно. Це пояснюється рядом причин, основними з яких є: різний обсяг окремих видів переробляються на транспортних вузлах вантажів, що призводить до відмінностей в технології перевізного процесу і зумовлює різну для конкретних випадків періодичність виконання ТЕО, що відрізняється, в свою чергу, різної технологією та трудомісткістю їх виконання; неоднакова технічна оснащеність підприємств, що обумовлює різний комплекс виконуваних операцій і послуг навіть у випадку переробки одного і того ж виду вантажу. Технологія ТЕО передбачає як виконання транспортно-експедиційних послуг, так і функцій, які здійснюються всередині транспортно-експедиційного підприємства і спрямованих на забезпечення своєчасного та якісного виконання поставлених перед ним завдань з обслуговування вантажовласників. Особливості технології транспортної експедиції виявляються в тісному взаємозв'язку технологічного процесу виконання послуг з процесом оперативного планування обслуговування, а також цих процесів з інформаційним забезпеченням виробничої діяльності транспортно-експедиційних

підприємств. При цьому умовно приймається, що служба ТЕО транспортно-експедиційного підприємства включає наступні підрозділи (групи): оперативного планування; раскредітованія і розрахунків; планування і договорів; диспетчерського керівництва (центральна диспетчерська); інформування (диспетчер-інформатор), а також виробничо-диспетчерські ділянки .

Заслуговує також на увагу досвід роботи зарубіжних транспортно-експедиційних фірм по розширенню своїх традиційних функцій за рахунок виконання специфічних операцій, які гарантують замовнику найбільш економічний варіант доставки вантажів (наприклад, доставка вантажів споживачам оптимальними партіями і в гарантовані строки та ін.)

Розвиток в рамках транспортної експедиції термінально-розподільчої системи і єдиного контейнерного парку, а також створення більш гнучкої диференційованої мережі тарифних плат за перевезення та надання експедиційних послуг дозволило б значно повніше задовольняти потреби клієнтури в комплексному транспортно-експедиційне обслуговування.

Основним елементів вироблення цілей і завдань в галузі обслуговування покупців є визначення точки зору покупця. Для цього проводяться опитування покупців з метою з'ясувати, що вони вважають важливим у обслуговуванні. В такі опитування включають питання про бажані додаткових елементах логістичного сервісу. Які послуги в даний час не надаються, але їх хотілося б отримувати покупцеві?

Важливо визначити, які елементи споживчого сервісу для покупців найбільш значущими. Дуже важливим є ще один аспект: як клієнт оцінює рівні обслуговування конкуруючих фірм. З'ясування цього питання є обов'язковою умовою встановлення нових стандартів якості обслуговування споживачів. Коли вся інформація зібрана і проаналізована, менеджмент фірми може встановлювати цілі та завдання обслуговування покупців виходячи з економіки обслуговування; характеру конкурентного оточення; типу продукції.

Економічні міркування відображають вартість обслуговування різних рівнів покупців. Чи маємо ми достатньо деталізовані і точні витрати для кожного виду діяльності та кожної групи покупців? Історично моделі сервісу виникли як стратегії взаємодії з клієнтами різних рівнів матеріального добробуту:

- індивідуально-орієнтований сервіс - як елітна модель сервісу; «сервіс прилавка» як сервіс, призначений для середнього класу («мідл-клас сервіс» модель);

- маркет-сервіс - як сервіс для малозабезпечених покупців, купують товар в дешевих магазинах самообслуговування без всякої уваги з боку персоналу. З часом всі три моделі сервісу втратили свою орієнтованість на конкретні соціальні групи, наприклад, з'явилися дорогі магазини, що працюють по системі маркет-сервісу, а в Україні за радянських часів «сервіс прилавка» був сервісом для всіх груп населення, особливо для малозабезпечених. Зараз вибір моделі або моделей сервісу бізнесмени роблять інтуїтивно або усвідомлено, відштовхуючись від специфіки ринкової ніші та інших ринкових факторів.

Для кожної групи споживачів в залежності від початкового рівня лояльності має бути розроблена своя система стимулювання, спрямована на підвищення ступеня лояльності. Так як методи і цілі роботи з кожною групою споживачів будуть різними, на першому етапі розробки програми формування та розвитку лояльності необхідно проаналізувати клієнтів для виділення груп. Одним з найбільш ефективним методом аналізу клієнтів є методи вимірювання лояльності споживачів:

- спостереження за моделями купівельної поведінки (показники повторних покупок, кількість вибраних споживачем брендів);

- скільки споживачів купують 1 бренд, 2 бренду певного продукту;

- аналіз витрат на переключення споживача на інший товар, іншу послугу;

- аналіз ступеня задоволеності покупця при зверненні в компанію, придбанні товару;

аналіз відношення до бренду (імідж бренду в очах потенційних покупців); - аналіз прихильності споживачів бренду.

Програми розвитку лояльності клієнтів - побудова системи взаємовідносин з клієнтами - одне з найбільш популярних на сьогоднішній день напрямків підвищення ефективності роботи компанії. Ці програми - досить масштабний і довгостроковий проект, що вимагає детального попереднього дослідження і чіткого планування, в той же час розроблені компанією програми лояльності повинні бути достатньо гнучкими для можливості їх коректування в міру реалізації і виявлення недоліків для досягнення максимальної ефективності в результаті.

Можна виділити наступні основні умови розробки та реалізації ефективної програми лояльності:

чітке визначення цільової аудиторії (виявлення категорій споживачів мають потенціал для збільшення лояльності та які можуть принести достатньо прибутку);

при розробці програми лояльності необхідно враховувати, яка поведінка споживачів бажано, то є за що варто заохочувати клієнтів (повторні покупки, разові покупки на певну суму, придбання певного набору товарів);

вибрати і застосувати найбільш відповідні для конкретної цільової аудиторії інструменти впливу (наприклад, для збільшення лояльності споживачів пенсійного віку найбільш ефективними будуть програми лояльності на основі надання знижок (так як для цієї групи ціновий фактор

досить важливий), а для споживачів середнього класу більше привабливими будуть програми, що мають певні бонуси за повторні покупки і т.д.);

відстежити реакцію споживачів на програму лояльності (вибудувати зворотний зв'язок з цільовою аудиторією програми) та оцінити ефект (зміна рівня лояльності) і економічний результат (зростання продажів, прибутку компанії) застосування програм лояльності;

розробляти нові програми лояльності з урахуванням результатів вже проведених акцій.

Характер конкурентного середовища визначають і промислові стандарти. Інформація щодо очікувань клієнта і рівнів обслуговування покупців у конкурентів важлива при встановленні конкурентних стандартів. У багатьох ситуаціях покупці готові платити більше, щоб отримати більш високий рівень логістичного обслуговування.

Управління якістю логістичного сервісу в дистрибуції можна представити у вигляді певних етапів:

Перший етап - методи і процедури залежать від обраних логістичних концепцій і стратегії управління якістю логістичного сервісу з позицій споживачів.

Другий етап - організація логістичного менеджменту - припускає, що вище керівництво фірми встановлює відповідні процедури управління та контролю в залежності від обраної логістичної стратегії.

На третьому етапі визначаються і обґрунтовуються вимоги, які пред'являють споживачі до конкретних логістичних функцій.

Більшість компаній фокусується на потребах зовнішніх споживачів, але для рішення проблем якості обслуговування також важливі і внутрішні споживачі, тобто виробничі підрозділи і персонал, задіяний в сферах маркетингу, фінансів і т.д. На четвертому етапі потрібні постійне спостереження та реєстрація змін вимог. Тут використовуються такі методи як анкетування, інтерв'ю, фокусні групи і т.д.

З попереднім етапом тісно пов'язаний п'ятий етап контролю поточного рівня виконання прийнятих рішень в галузі управління якістю логістичного сервісу. Такими інструментами контролю є зазвичай експертний аналіз, анкетування, опитування споживачів і т.п.

Шостим етапом є виконання прийнятої стратегії якості.

До принципів логістичного сервісу можна віднести:

1) обов'язковість пропозиції. Принцип можна визначити як мінімально допустимий рівень логістичного обслуговування, який визначається інтенсивністю конкуренції на ринку;

2) вільний вибір споживачем форми та рівня логістичного обслуговування. Обов'язковість пропозиції зовсім не передбачає обов'язковість споживання послуг. Споживач послуг завжди має право відмовитися від логістичного сервісу;

3) еластичність, гнучкість сервісу. Пакет логістичних послуг повинен бути націлений на конкретного споживача. Здатність комерційної організації індивідуалізувати логістичне обслуговування споживача зумовлює його прихильність конкретному посереднику. Гнучкість логістичного сервісу по суті є компенсатором ризиків, що виникають в процесі реалізації продукції, якісні характеристики якої не дозволяють гарантувати споживачам стійко оптимальний режим експлуатації;

4) зручність сервісу. Інтегральна оцінка якості логістичного сервісу залежить не тільки від співвідношення якості і вартості послуг, а й від непрямих витрат, пов'язаних з умовами споживання і доступністю послуг. Такі витрати обумовлені розташуванням підприємства сервісу, часом очікування послуги і т.д.

5) техніко-технологічна адаптивність сервісу. Параметри логістичного сервісу в значній мірі є похідними від технічних характеристик товаропотоку. Технічна адекватність сервісу означає відповідність технології, методів, засобів та інструментів логістичного обслуговування, а також рівня відповідної професійної підготовки персоналу технічним вимогам переробляються товаропотоків. Приміром, використовувана тара повинна бути адекватна технічним характеристикам перевозиться в неї товару, а також застосовуються вантажно-розвантажувальних механізмів, пристроїв і транспортних засобів, що здійснюють безпосередню доставку до місць складування, зберігання та споживання.

б) адекватність цінової політики в сфері логістичного сервісу внутрішнім і зовнішнім змінним діяльності підприємства. Суб'єкти послуг формують їх ціну, визначаючи пріоритетні цілі логістичного обслуговування:

$$Y = f(S, P, Z, S) \quad (2.1)$$

де S - попит на логістичні послуги;

P - пропозиція логістичних послуг,

Z - витрати, пов'язані з наданням послуг,

S - цінова стратегія підприємства.

Вихідним пунктом комплексного розроблення стандартів логістичного обслуговування є обґрунтування базового рівня обслуговування із врахуванням витрат на нього згідно з очікуваннями клієнтів. Обраний базовий рівень надалі можна деталізувати за різними критеріями. Елементи та стандарти обслуговування споживача компанії БІАГР наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Елементи та стандарти прийняття рішення щодо обслуговування споживача компанії БІАГР

№ з/п	Елементи обслуговування	Короткий опис	Типові стандарти
1.	Наявність товару у запасах	Найпростіший показник обслуговування споживача. Виражає відсоток наявності запасів деяких основних одиниць	Відсоток наявності основних одиниць
2.	Час виконання замовлення	Час від подання замовлення до отримання товару. Вимірюється в одиницях часу і відхиленні від стандартної або планової тривалості циклу	Швидкість і послідовність
Нерідко наявність товару і час виконання замовлень об'єднуються в один стандарт.			
3.	Гнучкість поставок	Спроможність системи реагувати на спеціальні або неочікувані потреби споживачів. Оцінка здатності прискорювати виконання замовлення чи змінювати товари	Час реагування на спеціальні замовлення
4.	Інформаційне забезпечення системи дистрибуції	Здатність інформаційної системи підприємства реагувати точно і своєчасно на запити споживачів	Швидкість, точність і детальність повідомлення

5.	Система ліквідації помилок і недоліків в дистрибуції	Ефективність процедур і час, необхідний для відновлення функціонування системи дистрибуції	Час реагування на помилки та усувння недоліків
6.	Після продажне обслуговування	Ефективність надання послуг після доставки(технічні консультації)	Час та якість реагування на проблему

Отож, слід відмітити - менеджери з логістики мають так спланувати та організувати логістичну діяльність, щоб забезпечити логістичну підтримку процесу обслуговування та гарантувати дотримання задекларованих стандартів обслуговування. Інакше підприємству загрожує втрата репутації та клієнтів, а отже, позицій на ринку та прибутків.

Узагальнюючи вище сказане, визначимо, що розвиток і впровадження логістики, а також її значної складової – логістичного сервісу – є пріоритетним завданням і ціллю удосконалення управлінської діяльності будь-якого підприємства сьогодні. Особливо це стосується підприємств, що надають різноманітні послуги, в тому числі і транспортно-експедиційних. Запропоновані шляхи і напрями удосконалення логістичного сервісу дозволять підвищити ефективність діяльності і системи менеджменту на транспортно-експедиційних підприємствах.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ КЕРІВНИКОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1. Шляхи удосконалення щодо підходів прийняття управлінських рішень на підприємстві «БІЛОЦЕРКІВСЬКА АГРОПРОМИСЛОВА ГРУПА»

Аналіз підприємства показав, що існує постійна потреба БІАГР в підвищенні продуктивності праці, для цього, в першу чергу, необхідна якісна робоча сила.

Фінансові й економічні труднощі не дозволяють підприємству приймати на роботу нових працівників і збільшувати штат. Тому дирекція підприємства намагається створити умови, сприятливі для навчання всіх працівників, тому що від цього залежить продуктивність праці, якість послуг, економія матеріальних ресурсів. Тому своєчасна й високоякісна підготовка, перепідготовка й підвищення кваліфікації персоналу є найважливішим чинником ефективної роботи БІАГР.

Прийняття рішення для підготовки керівних кадрів на підприємстві БІАГР додається генеральне значення. Її ціль – розвиток навичок і умінь, необхідних службовцем для ефективного виконання своїх посадових обов'язків і цілей. Для успішної підготовки керівних кадрів потрібні ретельний аналіз і планування.

На підприємстві БІАГР прийнято рішення про планування підготовки керівних кадрів і воно виконувалося за допомогою оцінки результатів діяльності кожного з керівників. Відповідно до цього для начальників відділів сплановані три семінари: квітень 2025 р., червень 2025 р., листопад 2025 р. На цих семінарах начальники відділів підвищують свій кваліфікаційний рівень, уміння працювати з людьми, знайомляться з новими технологіями. Для більш ефектної роботи на підприємстві з метою підвищення умінь і навичок, що вимагаються для досягнення задач і цілей підприємства проведений семінар у лютому 2024 р. для інженерного складу

підприємства. На серпень 2024 р. плануються курси підвищення кваліфікації для начальника відділу послуг і головного бухгалтера.

За останні 2 роки на підприємстві БІАГР кілька разів проводилося переміщення кадрів. В основному переміщалися керівники низової ланки з відділу у відділ на термін від трьох місяців до одного року. Це було зв'язано з метою ознайомлення керівників із багатьма сторонами діяльності. Такі знання потрібні для більш успішної роботи і для підготовки на більш високі посади.

Планомірна й систематична робота з виконання професійного рівня проводиться і з керівниками вищої ланки БІАГР. Усі працівники ІТП систематично проходять курси в м. Києві. Директор підприємства працює в цій посаді 5 років (загальний стаж роботи 14 років). За цей час він систематично проходив курси підвищення кваліфікації, брав участь у семінарах республіканського рівня, дискусіях, ділових переговорах. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що керівні кадри підприємства планомірно, систематично й безупинно підвищують свої знання, уміння й навички.

Але підприємство БІАГР зіштовхується і з деякими фінансовими проблемами: не завжди підприємство може оплатити курси, командировочні чи заняття на семінарах. Найчастіше це залежить не стільки від даного підприємства, скільки від зовнішніх факторів, що впливають на прибуток і витрати.

Враховуючи те, що позиції підприємства БІАГР на ринку, його можливості розвиватися в економічному і соціальному плані значною мірою залежать від того, наскільки успішно керівники та головні спеціалісти дозволяють питання розвитку виробництва та поліпшення фінансового стану підприємства, показники оцінки праці і преміювання цих категорій персоналу доцільно звести до двох груп:

1. Показники оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності.

2. Показники оцінки ефективності комерційно-фінансової діяльності.

З показників першої групи виділимо такі:

- 1) показник прибутку (балансовий і чистий прибуток в цілому по підприємству і в розрахунку на одного працівника або акціонера);
- 2) приріст обсягів виробництва товарної і реалізованої продукції в поточному періоді проти попередніх періодів роботи підприємства;
- 3) частину продукції підприємства в загальному обсязі ринку однотипної продукції (ділова активність підприємства) .

До показників другої групи слід віднести насамперед такі: 1) показники платоспроможності та фінансової стійкості підприємства (коефіцієнт абсолютної ліквідності, загальний коефіцієнт покриття, показник загальної платоспроможності, коефіцієнт фінансової незалежності, співвідношення між позиковими і власними коштами підприємства);

2) показники конкурентоспроможності продукції підприємства (частина експортної та сертифікованої продукції в загальних обсягах виробництва, співвідношення цін на однотипну продукцію підприємства і конкурентів);

3) показники ефективності використання акціонерного капіталу підприємства (прибутковість однієї акції підприємства, співвідношення між ринковою та номінальною ціною акції підприємства).

Важливо, щоб кількість показників і умов преміювання було обмежено. Дослідження з інженерної психології довели, що оптимальна кількість логічних умов для діяльності людини не повинно перевищувати чотирьох. У разі збільшення їх кількості різко зростає час, необхідний для прийняття рішень, і збільшується ймовірність помилок. Це має принципове значення для вибору показників і умов преміювання. Так, при великій їх кількості втрачається наочність зв'язку системи преміювання з основними завданнями виробництва і основними результатами діяльності колективу (працівника). До того ж зростає ймовірність їх невиконання, яка стає фактором демотивації.

Так от, оптимальним буде кількість показників і умов преміювання на

рівні 2-3, максимально допустимим - 4.

Принципово важливо, щоб показники і умови преміювання, які закладаються в преміальну систему, не суперечили один одному, тобто, щоб мотиваційний вплив одних не завдавало погіршення інших. Якщо ж розбіжностей між двома показниками не уникнути, то мають бути передбачені певні умови, які роблять можливість узгодження різноспрямованих інтересів. Так, якщо необхідно одночасно стимулювати зростання продуктивності праці і підвищення якості продукції, то узгодити цю розбіжність можна, передбачивши відповідні умови виплати премії.

Наприклад, премія за перевиконання норм виробітку БІАГР сплачується за умови якісного виконання робіт. Інший варіант - премія за здачу продукції з першого пред'явлення виплачується у разі виконання працівником виробничого завдання за встановленою номенклатурою. Можливі й інші варіанти ранжирування, узгодження умов і показників преміювання.

Для того щоб показники і умови преміювання БІАГР надавали стимулюючий вплив на поведінку персоналу підрозділу (окремих виконавців) і відповідали завданням їхньої діяльності, необхідно визначити базу, вихідну величину та передбачити «технологію» визначення фактичного рівня показників і умов, які дають підставу для сплати винагороди.

З урахуванням конкретних завдань виробництва показники (умови) рішення про преміювання можуть бути:

а) спрямовані на підтримку вже досягнутого (гранично високого, прийнятного або допустимого) рівня, наприклад, виконання виробничого завдання, забезпечення нормативного рівня якості, збереження досягнутого рівня завантаження устаткування тощо;

б) спрямовані на подальше поліпшення результатів діяльності - зростання (приріст) порівняно з попереднім періодом або відповідним періодом торік, перевищення середнього за тривалий час показника на даному виробництві, перевиконання виробничого завдання і т.п. Зрозуміло,

що не всі показники можна перевиконати. Так, наприклад, показник преміювання «виконання договірних зобов'язань щодо постачання продукції» передбачає 100%-е виконання укладених угод, але не більшу того, так як виконати можна лише стільки угод, скільки їх укладено. Разом з тим такі показники, як зростання продуктивності праці, підвищення якості, зниження собівартості, зростання прибутковості передбачають покращення цих результатів діяльності в дуже широких межах.

Необхідно передбачити обґрунтування розміру премії БІАГР, тобто забезпечити відповідність розміру заохочення величині трудового внеску колективу чи працівника. Для вирішення цієї проблеми (і в цьому полягає основна складність) треба врахувати велику безліч факторів: значення конкретного показника для виконання виробничих завдань, кількість стимулюючих показників, їх вихідні рівні і можливості подальшого поліпшення, «трудомісткість» одиниці зростання чи досягнення певного рівня показника.

Виходячи з принципу «така сама премія за такі самі додаткові зусилля», можна зробити висновок, що у разі використання декількох показників преміювання більша частина премії може припадати на показник, поліпшення або підтримання якого вимагає великих трудових зусиль. Порівняння трудових зусиль, потрібних для виконання різних показників, за які нараховується премія, річ непросте, а тому доручати це треба висококваліфікованим фахівцям підприємства. Найбільш прийнятним є метод експертної оцінки.

Обґрунтовуючи розміри премії, слід мати на увазі, що система преміювання не виконує свого призначення, якщо премії вельми низькі (менше, ніж 10% тарифної ставки або посадового окладу). Інші необхідні вихідні дані і розрахунок розмірів премії наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Вихідні дані і розрахунок розмірів премій БІАГР на підставі співвідношення трудових зусиль в 2024 році

Основні показники преміювання	Заплановане зростання (зниження), %	Фонд оплати згідно посадових окладів, грн.	Заплановано на поточне преміювання	Розмір премії, (грн. і %) до посадового окладу (ставки)	
Виконання плану поставки продукції за укладеними договорами	100	17200 грн.	50	8600 грн.	За виконання плану на 100% - 15,
Підвищення продуктивності праці	5	17200 грн.	30	52160 грн.	За 1% підвищення - 1,
Зниження собівартості продукції	0,8	17200 грн.	20	41440 грн.	За 0,1 пункту зниження - 0,
Разом		321600	100	12 7200 грн.	

На підставі проведеного розрахунку до положення про преміювання пропонується включити такі розміри премій:

за виконання на 100% плану поставки продукції за укладеними договорами - 15,0 відсотків;

за 1% зростання продуктивності праці - 1,8 відсотка;

за 0,1 пункту зниження собівартості продукції - 0,75 відсотка.

Для посилення мотиваційного потенціалу системи преміювання слід враховувати «напруженість» показників і умов, при досягненні яких виплачується винагорода.

Одним з варіантів вирішення цієї проблеми є додаткова диференціація премії, нарахованої за основні результати діяльності, залежно від показників, які характеризують напруженість, інтенсивність трудового процесу. Так, наприклад, премія робітникам (колективам бригад), яка нарахована за виконання виробничих (нормованих) завдань, може додатково коригуватися (підвищуватися або знижуватися) залежно від показників, які

характеризують рівень використання оснащення і здачу продукції з першого пред'явлення. Другий варіант - нарахована робітникам або колективам бригад премія за виконання виробничих (нормованих) завдань диференціюється залежно від виконання норм виробітку і якості продукції (обсягу шлюбу у відсотках до всього обсягу випуску продукції). Можливі й інші варіанти додаткової диференціації.

Отже, під час проектування такої складової преміальної системи, як періодичність преміювання (за місячні, квартальні, річні результати чи одноразово), слід враховувати особливості організації виробництва і праці, характер показників преміювання, наявність відповідного обліку результатів діяльності за конкретний період. Для приведення показників, умов, вихідних рівнів преміювання і розмірів премії у відповідність до потреб виробництва, умов праці слід щороку, одночасно з формуванням (уточненням) плану економічного розвитку (бізнес-плану) на наступний рік, переглядати чинне положення про преміювання.

3.2. Ефективність використання різних підходів до прийняття управлінських рішень в «БІЛОЦЕРКІВСЬКІЙ АГРОПРОМИСЛОВІЙ ГРУПІ»

Для вдосконалювання методів управління і досягнення найвищих кінцевих результатів потрібно:

- розширювати економічну самостійність підприємств та підвищувати їхню відповідальність за результати перед суспільством та споживачами;
- підвищувати і розширювати економічну зацікавленість у випуску конкурентноздатної продукції, її реалізації усередині країни і на експорт;
- встановлювати пряму залежність рівня доходів колективу від ефективності роботи;
- розширювати соціальні гарантії й оплату праці за рахунок зароблених колективом коштів.

Таблиця 3.2

Заходи щодо вдосконалення методів прийняття управлінських рішень

Назва заходів	Методи здійснення заходів	Цілі, що досягаються	Показники ефективності, що характеризують результат
Удосконалення принципів та методів управління	Здійснюється оптимізація співвідношення між централізацією та децентралізацією в управлінні	Посилюється програмно-цільове управління підприємства на основі досягнень науково-технічного прогресу і впровадження великомасштабних проектів	Здійснюється активізація ефективності взаємодії між підрозділами;
Розроблення системи економічних важелів	Застосування планування й прогнозування, що ґрунтуються на використанні довгострокової економічної політики;	Надання пріоритетного значення економічному аналізу діяльності на основі удосконалювання обліку і звітності на базі всебічного застосування електронно-обчислювальної техніки;	вироблення ефективної політики в сфері трудових відносин
Пошук способів впливу на об'єкт управління	Поліпшення взаємодії між підрозділами; виділення в самостійні господарські підрозділи програмно-цільових проектних груп чи створення на їхній базі нових підрозділів;	Оптимальний розподіл повноважень і відповідальності; реорганізація внутрішніх структур;	Створення в апараті управління все більшого числа проміжних управлінських ланок — спеціалізованих підрозділів..
Єдність колективних інтересів	Розроблення чітких планових показників, форм і систем оплати праці	Забезпечення єдності особистих і колективних інтересів	Удосконалення виробничого процесу
Використання адміністративних	Організаційно-розпорядчі дії	Створення служби маркетингу,	Підвищення продуктивності

методів управління для здійснення організаційних змін в БІАГР	керівництва хлібокомбінату та методи відбору персоналу	підвищення гнучкості поведінки БІАГР на ринку	праці, розширення сфер діяльності. Збільшення обсягів реалізації виробів
Формування психологічного клімату, який сприяє згуртованості та активності працівників БІАГР	Анкетування, моніторинг психологічного стану працівників. Формування принципів відносин між керівниками та підлеглими, зміна стилю керівництва	Налагодження взаєморозуміння між працівниками підприємства, формування позитивної організаційної культури, підвищення зацікавленості працівників у реалізації стратегії підприємства	Підвищення результативності роботи працівників хлібокомбінату, зміцнення конкурентних позицій підприємства

Отже, методи управління на підприємстві БІАГР ґрунтуються на дії законів і закономірностей управління, які одночасно враховують науково-технічний рівень розвитку виробництва і рівень розвитку відносин управління.

Методи менеджменту на підприємстві БІАГР настільки ж різноманітні, як і інтереси людей, характер їхньої роботи. У них у конкретній формі, адаптованій до реальних ситуацій бізнесу, виражається сутність його принципів. Мета методів — забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних і суспільних інтересів. Наприклад, методи менеджменту на підприємстві БІАГР орієнтовані насамперед на високу продуктивність і ефективність діяльності персоналу, на злагоджену роботу підрозділів установи, на чітку організацію різноманітної діяльності установи й управління нею на рівні світових стандартів.

Таким чином, дослідження підтверджує, що ефективне використання різних підходів до прийняття управлінських рішень є ключовим фактором успішного функціонування та розвитку БІАГР. Це дозволяє не лише підвищувати конкурентоспроможність, але й забезпечувати стійкий розвиток в умовах динамічного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

У рамках даної роботи були досліджені теоретичні засади та практичні аспекти процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві на прикладі «Білоцерківської Агропромислової Групи».

У першому розділі роботи розглянуто сутність та зміст застосування управлінських рішень, методологічні підходи до їх прийняття та форми оцінки їх ефективності. Виявлено, що прийняття ефективних управлінських рішень є ключовим фактором успішної діяльності підприємства.

Також у цьому розділі були розглянуті різні методологічні підходи до прийняття управлінських рішень, включаючи раціональний, інтуїтивний, поведінковий, аналітичний та системний підходи. Кожен з цих підходів має свої переваги та обмеження, і вибір конкретного підходу залежить від контексту задачі та особливостей ситуації.

Ще були розглянуті різні форми оцінки ефективності прийнятих управлінських рішень, включаючи фінансові показники, рівень задоволеності клієнтів, рівень виконання поставлених завдань та інші. Важливою є систематизація та об'єктивність процесу оцінки результатів, що дозволяє виявити найбільш ефективні стратегії та підходи до управління підприємством.

Другий розділ присвячено аналізу підходів до прийняття управлінських рішень в «Білоцерківській Агропромисловій Групі», де була визначена загальна організаційно-економічна характеристика підприємства, проведений аналіз його управлінської діяльності та оцінено якість управлінських рішень.

У другому розділі роботи було проведено глибокий аналіз підходів до прийняття управлінських рішень в «Білоцерківській Агропромисловій Групі». Спочатку була надана загальна організаційно-економічна характеристика підприємства, що дозволило отримати уявлення про його структуру, розміри, галузь діяльності та інші важливі аспекти.

Після цього був проведений детальний аналіз управлінської діяльності

підприємства, включаючи організаційну структуру, процеси управління, використання ресурсів та інші аспекти. Цей аналіз дозволив виявити сильні та слабкі сторони управління в компанії, а також виявити можливість для подальшого вдосконалення.

Крім того, було проведено оцінку якості управлінських рішень на підприємстві. Це включало в себе аналіз прийнятих рішень, їх відповідність стратегічним цілям компанії, результативність та інші критерії. Отримані результати дали можливість зрозуміти, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси та можливості для досягнення стратегічних цілей.

В цілому, аналіз другого розділу дозволив отримати глибше розуміння процесу управління та прийняття рішень в «Білоцерківській Агропромисловій Групі» і виявити можливості для подальшого вдосконалення цих процесів.

У третьому розділі обговорено шляхи удосконалення прийняття управлінських рішень на підприємстві. Виявлено, що впровадження сучасних технологій та інформаційних систем, підвищення кваліфікації персоналу, створення команд для аналізу рішень та постійний аналіз результатів та вдосконалення є ефективними інструментами для підвищення якості управлінських рішень.

Отже, на основі проведених досліджень можна зробити висновок, що вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві є необхідним для забезпечення його стабільного розвитку та успішної конкурентоспроможності на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімов, О. О. Інноваційні підходи до прийняття управлінських рішень у сучасних умовах господарювання / О. О. Акімов // Економіка та управління підприємствами. – 2022. – № 5. – С. 25-32.
2. Білоцерківець, В. М. Використання системного підходу в управлінні підприємством / В. М. Білоцерківець // Вісник економічної науки України. – 2021. – № 4. – С. 54-61.
3. Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін. Теорія прийняття рішень: підручник / За заг. ред. Бутка М. П. К.: Центр учбової літератури, 2021. 360 с.
4. Вітюк М. О. Прийняття управлінських рішень за умов невизначеності та ризику в АПК / М. О. Вітюк, Л. І. Бурдейна // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2021. Т. 19, Вип. 1 (1). С. 142-145.
5. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посіб. / В.О. Василенко. К.: ЦУЛ, 2022. 480 с.
6. Гасюк Л. М. Підготовка, розробка, прийняття і реалізація управлінських рішень в умовах ринкової економіки / Л. М. Гасюк // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер.: Економічні науки. 2020. Вип. 26 (1). С. 59-63.
7. Груб'як С.В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс] / С.В. Груб'як. - Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, 2023. - Режим доступу: duikt.edu.ua
8. Горбач, Л. В. Роль емпіричного підходу в прийнятті управлінських рішень на підприємствах / Л. В. Горбач, І. Б. Мала // Управлінський облік. – 2023. – № 2. – С. 112-118.
9. Дегтяр А. Системний підхід до прийняття державно-управлінських

- рішень / А. Дегтяр // Вісн. Нац. ун-ту внутр. справ. 2020. Вип. 30. С. 200-205.
10. Джафарова М. В. Класифікація управлінських рішень органів внутрішніх справ у відносинах з населенням / М. В. Джафарова // Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ. 2020. № 55. С. 270-276.
 11. Даниленко, М. І. Стратегічне управління: теоретичні основи та практичні підходи / М. І. Даниленко // Проблеми економіки та управління. – 2020. – № 1. – С. 88-95.
 12. Єрмакова, Н. О. Оцінка ефективності управлінських рішень в агропромисловому секторі / Н. О. Єрмакова // Агросвіт. – 2021. – № 7. – С. 37-43.
 13. Єлецьких, С. Я. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посіб. для вузів / С.Я. Єлецьких, Г.В. Тельнова. К.: Центр учбової літератури, 2020. 175 с.
 14. Карпенко, О. П. Ситуативний підхід до прийняття управлінських рішень: переваги та обмеження / О. П. Карпенко // Бізнес Інформ. – 2022. – № 6. – С. 72-79.
 15. Ковальчук, А. В. Аналіз управлінських рішень на основі SWOT-аналізу / А. В. Ковальчук // Вісник Черкаського національного університету. – 2023. – № 9. – С. 22-28.
 16. Карпунцов М. Управління ризикостійкістю підприємства / М. Карпунцов // Економіка та держава. 2020. № 9. С. 72-74.
 17. Ковнаків В.М. Теорія і практика прийняття управлінських рішень. К.: МАУП, 2021. Т. 3, 5, 15.
 18. Кондрашихін А. Б. Фінансова санація і банкрутство підприємств: навч. посіб. для вузів / А.Б. Кондрашихін, Т.В. Пепа, В.О. Федорова. К.: Центр учбової літератури, 2020. 203 с.
 19. Кузиляк В. Підходи до розроблення та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику / В. Кузиляк, Р. Яковчук, А. Саміло, О. Повстин, В. Шишко // Вісник Національного університету "Львівська

політехніка". Юридичні науки. 2020. № 855. С. 218-224.

20. Кутащенко М.В. Сутність ризику і причини його виникнення / М.В. Кутащенко // Інвестиції: практика та досвід, 2020. № 6. С. 45-48.

21. Лук'янова В.В. Теоретичні аспекти управління підприємством в умовах невизначеності / В.В. Лук'янова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 4, Т.1. С. 111-116.

22. Мазур, І. М. Використання балансового підходу для оцінки ефективності управлінських рішень / І. М. Мазур // Фінанси України. – 2021. – № 12. – С. 45-50.

23. Настечко О. Д. Теоретико-методологічні засади прийняття управлінських рішень в екологічній сфері / О. Д. Настечко // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. – Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2021. № 1 (26). С. 100-106.

24. Никифоров А. Є. Класифікація інноваційно-інвестиційних ризиків у системі прийняття управлінських рішень / А. Є. Никифоров // Бізнес Інформ. 2020. № 1. С. 8-14.

25. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посібник, для студентів вищих навчальних закладів. К.: «Кондор», 2021.

26. Павленко, Ю. Г. Прийняття рішень в умовах невизначеності: методологічні аспекти / Ю. Г. Павленко // Економіка і прогнозування. – 2020. – № 3. – С. 95-102.

27. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2022. 216 с.

28. Приймак В. Реалізація управлінських рішень: процесний підхід / В. Приймак // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2020. Вип. 99-100. С. 89-93.

29. Прийняття управлінських рішень на підприємстві [Електронний ресурс] // Вісник економічних наук Ужгородського національного університету. - 2023. - Режим доступу: [visnyk-

econom.uzhnu.uz.ua](https://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua)

30. Савченко, О. В. Підходи до оцінки ризиків у процесі прийняття управлінських рішень / О. В. Савченко // Управління розвитком. – 2022. – № 8. – С. 61-67.

31. Серeda Г. П. Реалізація управлінських рішень та контроль за їх виконанням в органах прокуратури України / Г. П. Серeda // Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ. 2020. № 3. С. 16-26.

32. Прийняття рішень в менеджменті: різновиди, процеси, інструменти [Електронний ресурс] // Worksection.com. - 2023. - Режим доступу: worksection.com

33. Кузиляк В., Яковчук Р., Саміло А., Повстин О., Шишко В. Підходи до розроблення та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику / В. Кузиляк, Р. Яковчук, А. Саміло, О. Повстин, В. Шишко // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Юридичні науки. - 2020. - № 855. - С. 218-224.

34. Фролова Л.В., Алексєєва Н.І. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень на підприємстві / Л.В. Фролова, Н.І. Алексєєва // Європейський вектор економічного розвитку. - 2020. - № 2. - С. 234-243.

35. Прийняття управлінських рішень: сучасні тенденції [Електронний ресурс] // DSpace KPI. - 2023. - Режим доступу: [ela.kpi.ua](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49833/1/Pryiniattia_upravlinsk_ykh_rishen.pdf)

36. Теліна В. Ю. Сучасні підходи до розробки та прийняття управлінських рішень в умовах ринкової системи господарювання / В. Ю. Теліна // Економіка та держава. - 2023. - № 3. - С. 25-30.

37. Технології прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс] /DSpace ONEU. - 2023. - Режим доступу: dspace.oneu.edu.ua.

38. Тарабан С. В. Сутність поняття «прийняття управлінських рішень» / С. В. Тарабан // Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2020. № 1.

С. 170-174.

39. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підруч. / В.Ф. Хміль. К.: Академвидав, 2020. 488 с.

40. Фролова Л. В. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень на підприємстві / Л. В. Фролова, Н. І. Алексєєва // Європейський вектор економічного розвитку. 2020. № 2. С. 234-243.

41. Ятковський І.В. Фінансове оздоровлення підприємств: теорія і практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2020. 344 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Загальна характеристика підприємства

Повна назва: ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «БІЛОЦЕРКІВСЬКА АГРОПРОМИСЛОВА ГРУПА»
Код ЄДРПОУ 13961362,
Скорочена назва - ПП "БІАГР"
Дата реєстрації 01.07.2008
Організаційно-правова форма- Приватне підприємство
Розмір статутного капіталу- 200 000 000,00 грн.
Форма власності- Недержавна власність
Види діяльності: Основний: 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру
Філіал товариства: ВІДКРИТЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД" Код ЄДРПОУ: 13961362 Місцезнаходження: Україна, Полтавська обл., Великобагачанський р-н, село Білоцерківка
Місцезнаходження юридичної особи:, Україна, 38340, Полтавська обл., Миргородський р-н, село Білоцерківка, вул.Лесі Українки, будинок 28 У контрагента ПП "БІАГР" зареєстровано 1 торгова марка, 5 одиниць автотранспорту в користуванні, та 19 ліцензій.