

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему:

**«ОРГАНІЗАЦІЯ РОЗРОБКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА
ПІДПРИЄМСТВІ (на матеріалах ТОВ «Нью Агро Поділля»)»**

Виконала: студентка
4 курсу спеціальності
073 Менеджмент
Галянт Д.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник: Професор кафедри
менеджменту, економіки,
статистики та цифрових
технологій, доктор
економічних наук,
професор, Іжевський П.Г.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: Фінансовий менеджер
ТОВ «Нью Агро
Поділля»
Дідур Т.П.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2024 рік

АНОТАЦІЯ

Галянт Діана Миколаївна – Організація розробки управлінських рішень на підприємстві.

Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент.

Тема організації розробки управлінських рішень на підприємстві є безумовно важливою, оскільки забезпечує не лише ефективне вирішення поточних завдань, але й визначає стратегічний курс розвитку компанії. В умовах постійних змін у економічному середовищі, технологічного прогресу та зростаючої конкуренції, здатність швидко реагувати на виклики та приймати обґрунтовані рішення стає детермінантом успіху для будь-якого підприємства.

У першому розділі автор розглядає теоретичні основи управлінських рішень, їх сутність, класифікацію та основні етапи розробки. Наведені різні підходи до класифікації рішень та визначені ключові фактори, що впливають на процес прийняття рішень.

У другому розділі проведено аналіз системи розробки та прийняття управлінських рішень на прикладі ТОВ «Нью Агро Поділля». Оцінено ефективність існуючих процесів, виявлено їх сильні та слабкі сторони, а також надано кількісну та якісну оцінку ефективності.

Третій розділ присвячено пошуку та обґрунтуванню шляхів вдосконалення процесу організації розробки управлінських рішень на підприємстві. Запропоновано конкретні рекомендації щодо покращення управлінських процесів, впровадження новітніх методів та інструментів управління.

Практичні рекомендації та розрахунки можуть бути використані у подальшій діяльності підприємства ТОВ «Нью Агро Поділля».

Ключові слова: *управлінські рішення, підприємство, організація розробки управлінських рішень, процес прийняття управлінських рішень.*

ABSTRACT

Diana Galyant Mykolayivna- Organization of Management Decision Making at an Enterprise.

Bachelor's thesis for the Bachelor's degree in Management (specialization 073 Management).

The topic of organizing the development of management decisions at the enterprise is undoubtedly important, as it ensures not only effective resolution of current tasks but also determines the strategic course of company development. In conditions of constant changes in the economic environment, technological progress, and increasing competition, the ability to quickly respond to challenges and make informed decisions becomes a determinant of success for any enterprise.

In the first chapter, the author examines the theoretical foundations of management decisions, their essence, classification, and the main stages of development. Various approaches to decision classification are presented, and key factors influencing the decision-making process are identified.

The second chapter analyzes the system of development and adoption of management decisions using the example of LLC "New Agro Podillya". The effectiveness of existing processes is evaluated, their strengths and weaknesses are identified, and a quantitative and qualitative assessment of efficiency is provided.

The third chapter is dedicated to finding and justifying ways to improve the organization of management decision-making development at the enterprise. Concrete recommendations for improving management processes and implementing advanced management methods and tools are proposed.

Practical recommendations and calculations can be used in the company's further activities.

Keywords: *management decisions, enterprise, organization of management decision-making development, decision-making process.*

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗРОБКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1 Суть, класифікація та етапи розробки управлінських рішень.....	8
1.2 Методи організації розробки управлінських рішень на підприємстві	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗРОБКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТОВ «НЬЮ АГРО ПОДІЛЛЯ»	22
2.1 Аналіз системи розробки та прийняття управлінських рішень на ТОВ «НЬЮ АГРО ПОДІЛЛЯ»	22
2.2 Оцінка ефективності організації розробки управлінських рішень на ТОВ «НЬЮ АГРО ПОДІЛЛЯ»	33
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗРОБКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ТОВ «НЬЮ АГРО ПОДІЛЛЯ»	39
3.1 Основні напрями удосконалення організації розробки управлінських рішень на ТОВ «Нью Агро Поділля».....	39
3.2 Економічне обґрунтування напрямів удосконалення процесів організації управлінських рішень ТОВ «Нью Агро Поділля»	46
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ.....	63

ВСТУП

Актуальність теми полягає у тому, що підприємства постійно стикаються зі складними виробничими та організаційними завданнями, які потребують ефективних управлінських рішень для досягнення стратегічних цілей. Забезпечення конкурентоспроможності, максимізація прибутковості, оптимізація виробничих процесів, забезпечення якості продукції та послуг - усе це потребує ретельного аналізу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Крім того, зростає усвідомлення важливості соціальної відповідальності підприємств. Управлінські рішення повинні враховувати не лише фінансову вигоду, але й вплив на середовище, співтовариство та інших зацікавлених сторін. Це вимагає від підприємств розробки стратегій, спрямованих на сталі розвиток та збереження репутації. Також, стійкий розвиток підприємств потребує постійного вдосконалення систем управління. Ефективне прийняття рішень можливе лише за умови налагодження внутрішніх процесів та комунікації між підрозділами. Це означає не лише розробку оптимальних алгоритмів прийняття рішень, але й впровадження систем внутрішнього контролю та звітності.

Серед науковців, які досліджували питання пов'язані з організацією розробки управлінських рішень на підприємстві можна зазначити: Ачкасова Л. М. [3], Біловол Р. І. [5], Груб'як С. В. [10], Іванова Н. С. [13], Кондратенко Н. О. [17], Лисенко В. В. [22], Муха Р. А. [29], Овдіюк О. М. [53] та інші.

Мета дослідження полягає у визначенні теоретичних основ, аналізі процесів організації розробки управлінських рішень та пропозиції шляхів вдосконалення цих процесів у ТОВ «Нью Агро Поділля». Для досягнення поставленої мети необхідно здійснити наступні завдання:

- описати суть, підходи до класифікації та етапи розробки управлінських рішень;

- визначити методи організації розробки управлінських рішень на підприємстві;
- здійснити аналіз системи розробки та прийняття управлінських рішень на ТОВ «Нью Агро Поділля»;
- провести оцінку ефективності організації розробки управлінських рішень на ТОВ «Нью Агро Поділля»;
- описати шляхи вдосконалення процесу організації розробки управлінських рішень в ТОВ «Нью Агро Поділля».

Об'єкт дослідження є процеси організації розробки управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Нью Агро Поділля».

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади, а також практичні рекомендації щодо організації розробки управлінських рішень на ТОВ «Нью Агро Поділля».

Методи дослідження. З метою вирішення поставлених завдань в кваліфікаційній роботі використовувались такі методи дослідження як історичний (для визначення суті поняття «управлінське рішення»), системний (для систематизації підходів до класифікації управлінських рішень), метод SWOT-аналізу (для аналізу системи розробки та прийняття управлінських рішень на ТОВ «Нью Агро Поділля»), метод прогнозування (для розрахунку економічної ефективності запропонованих заходів в ТОВ «Нью Агро Поділля»), метод порівняння та метод дедукції (для аналізу визначень поняття «управлінське рішення»), статистичний метод (для аналізу статистичних даних підприємства).

Інформаційною базою роботи стали фундаментальні положення та результати теоретичних розробок, що опубліковані у наукових роботах вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали наукових конференцій, інформація фінансової та іншої звітності ТОВ «Нью Агро Поділля», тощо.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та результати бакалаврської роботи були представлені на Всеукраїнській конференції

здобувачів вищої освіти за міжнародною участю «Молодь в сучасній науці: погляд у майбутнє» Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова(м. Хмельницький, 18 квітня 2024 року) [8].

Практичне значення одержаних результатів в тому, що основні теоретичні висновки та практичні рекомендації, сформульовані в кваліфікаційній роботі рекомендовані для впровадження в ТОВ «Нью Агро Поділля».

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний обсяг дипломної роботи складає 51 сторінка друкованого тексту, включає 14 таблиць, 10 рисунків. Список використаних джерел складається з 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗРОБКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Суть, класифікація та етапи розробки управлінських рішень

Управлінські рішення є невід'ємною складовою будь-якого бізнесу чи організації. Сутність цього поняття тісно пов'язана з процесом вибору найбільш оптимального шляху дій для досягнення поставлених цілей та завдань.

Процес прийняття та розробки управлінських рішень об'єднує ключові функції управління, такі як організація, планування, контроль і мотивація. З появою сучасної науки про управління функції прийняття управлінських рішень стали предметом окремого дослідження. Інтенсивний розвиток теорії прийняття управлінських рішень як наукової дисципліни розпочався в 1940-х роках [2]. У другій половині ХХ століття, внаслідок перегляду методів прийняття управлінських рішень, з'явилися такі наукові дисципліни, як дослідження операцій, системний аналіз, управління технічними системами та інші, що включають теорію прийняття рішень [3]. Варто проаналізувати трактування різних авторів щодо визначення поняття «управлінське рішення» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Аналіз підходів науковців до трактування поняття «управлінське рішення»

Автор	Сутність поняття
1	2
О. В. Загороднюк, М. В. Півторак, Л. М. Малюга [12]	Набір послідовних дій у циклі, побудованих на окремих процедурах, що забезпечують природний вплив на систему менеджменту організації з метою досягнення її цілей або вирішення проблем.
О. В. Онофрійчук [33]	Результат аналізу, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору найкращого варіанту з множини можливих для дося

Продовження табл. 1.1

1	2
	досягнення конкретної мети.
І. В. Шульженко [50]	Вольовий акт втручання управлінця в діяльність організації з метою забезпечення координаційного впливу на керований об'єкт для досягнення цілей організації.
І. Шоробура [47]	Вибір альтернативного варіанту, здійснюваний суб'єктом, що приймає рішення відповідно до своїх посадових повноважень і компетенцій, з метою досягнення цілей підприємства.
В. С. Нікіфоренко [31]	Вибір одного з варіантів дій, що виключає можливість обрання іншого варіанту у процесі досягнення поставленої мети.
В. В. Лисенко [22]	Результат аналізу управлінської ситуації, в ході якого суб'єкт управління обирає з множини можливих альтернатив чітко визначений варіант дій, спрямований на досягнення поставлених цілей.
Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник [34]	Результат творчого аналізу проблемної ситуації, який здійснюється з конкретною метою, полягає в обранні способів, методів і засобів для її вирішення відповідно до цілей системи менеджменту.
Нестаренко Д. В. [30]	Результат, коли суб'єкт управління обирає оптимальну альтернативу для вирішення конкретної управлінської проблеми.

Примітка. Складено автором.

Ми пропонуємо трактувати поняття наступним чином. Управлінське рішення - це процес аналізу, вибору та реалізації найбільш оптимального курсу дій для досягнення поставлених цілей та вирішення проблем у сфері управління бізнесом чи організацією. Воно базується на зборі та аналізі відповідної інформації, оцінці альтернативних варіантів та виборі найбільш ефективного шляху дій, який приносить максимальну користь для компанії або організації. Управлінське рішення може стосуватися різних аспектів діяльності, включаючи фінанси, маркетинг, виробництво, та інші.

Основна мета управлінського рішення полягає в забезпеченні координаційного впливу на об'єкт управління з метою досягнення цілей організації [53]. Управлінське рішення є результатом комплексної діяльності людей і втіленням когнітивних (зумовлених пізнавальними факторами), емоційних, вольових та мотиваційних процесів - це синтез психічних

процесів, які мають вихідну регулятивну спрямованість [23]. Зокрема, можна виділити наступні сутнісні характеристики поняття «управлінське рішення»



Рисунок 1.1 – Основні сутнісні характеристики, що визначають поняття «управлінське рішення» в системі підприємства

Примітка. Складено автором за даними [35].

Якість управлінського рішення визначається сукупністю вимог, виконання яких здатне забезпечити реалізацію рішення та отримання певного ефекту:

1. відповідність цілям господарської діяльності організації;
2. обґрунтованість управлінського рішення, що передбачає врахування всіх факторів та умов, пов'язаних з його розробкою, прийняттям і реалізацією [46];

3. ефективність управлінського рішення, що визначається співвідношенням між запланованим і досягнутим економічним та соціальним ефектами, з урахуванням витрат [48];

4. своєчасність управлінського рішення, яка наголошує на важливості швидкості у прийнятті рішення, навіть якщо воно не є повністю обґрунтованим;

5. узгодженість управлінських рішень з попередніми і нормативно-правовими документами відповідних органів управління [28];

6. правомірність управлінського рішення, яка передбачає його прийняття відповідно до повноважень і закону [17];

7. конкретність управлінського рішення, що проявляється в чітких вказівках щодо виконання;

8. простота управлінського рішення, що передбачає його зрозумілість для всіх сторін [13];

9. правильність оформлення управлінського рішення означає, що рішення повинне включати констатуючу та встановлюючу частини [11].

Також варто проаналізувати основні види управлінських рішень (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація управлінських рішень

Ознака	Види управлінських рішень
1	2
За суб'єктом прийняття існують такі управлінські рішення	– одноосібні, які приймаються однією особою; – колективні, які приймаються на загальних зборах чи окремою групою працівників.
За сферою охоплення	– загальні рішення, які стосуються всієї організації; – часткові рішення, які спрямовані на регулювання певного процесу в конкретній ситуації та стосуються конкретних підрозділів.
За тривалістю дії	– короткотермінові – реалізуються протягом року для біжучої роботи організації; – середньо термінові – реалізуються протягом 1-5 років; – довготермінові – реалізуються протягом тривалого терміну більше 5 років.

Продовження табл. 1.2

1	2
За психологічними особливостями суб'єкта управління	– врівноважені – приймаються на основі уважного аналізу проблеми, розгляду запропонованих варіантів; – імпульсивні – "швидкі" рішення, значне місце має емоційна складова; – інертні – "прості" рішення, в яких важко знайти оригінальність, інноваційність; – ризиковані – приймаються без достатніх уявлень про систему факторів; – обережні – орієнтовані на мінімальний ризик, досить часто малоефективні.
За ступенем складності	– складні – мають важливе значення для майбутнього організації і потребують творчого підходу, вирішенню несподіваних чи непередбачуваних проблем; – середньої складності – вимагають комплексного розгляду; – прості – не вимагають великих зусиль для їх прийняття.
За рівнем централізації	– централізовані - приймаються важливі управлінські рішення у єдиному центрі, тобто на вищому рівні управління; – децентралізовані - передбачають вироблення узгодженого на всіх рівнях управління рішення, спонукають до генерування нових ідей; – комбіновані - поєднують елементи централізованих і децентралізованих рішень.

Примітка. Складено автором за даними [19, 25, 41]

Розробка управлінських рішень на підприємстві - це складний і багатоетапний процес, що передбачає аналіз, планування, впровадження та оцінку стратегій та дій, спрямованих на досягнення мети та максимізацію результативності. Початковий етап полягає у вивченні внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, виявленні проблемних аспектів, аналізі трендів ринку, конкурентного середовища, а також внутрішніх сильних і слабких сторін компанії [32]. На основі аналізу створюються конкретні, вимірювані, досяжні, реалістичні та часово обмежені цілі, які повинні бути відповідні стратегії та спрямовані на вирішення виявлених проблем. Розробляються альтернативні стратегії для досягнення поставлених цілей, враховуючи усі аспекти зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства [21]. Вибір стратегій базується на їхній відповідності поставленим цілям і ресурсам компанії. Після розробки плану дій, переходиться до його впровадження. Цей етап включає в себе координацію

дій, мобілізацію ресурсів, комунікацію зі зацікавленими сторонами та постійний моніторинг процесу реалізації стратегії [16]. Після впровадження плану дій необхідно провести аналіз результатів, порівняти їх з вихідними цілями і визначити, наскільки успішно була реалізована стратегія. У разі потреби здійснюється коригування стратегії та плану дій для досягнення кращих результатів [37]. Цей процес є циклічним, оскільки результати оцінки можуть впливати на формулювання нових цілей і стратегій, що відображає постійний пошук оптимальних рішень у змінному бізнес-середовищі [49].

Отже, управлінські рішення не лише є ключовим елементом успішного управління підприємством, але й становлять основу для досягнення стратегічних цілей, забезпечення конкурентоспроможності та стійкості в змінному бізнес-середовищі. Потужний конкурентний тиск, швидкі технологічні зміни та зростаюча складність ринкових умов вимагають від керівництва постійного аналізу, гнучкості та швидкості реагування на нові виклики.

1.2 Методи організації розробки управлінських рішень на підприємстві

В бізнес-середовищі ефективне управління та прийняття управлінських рішень відіграють вирішальну роль у конкурентній боротьбі підприємств. Щоб забезпечити стабільний розвиток та успішну діяльність організації, важливо використовувати ефективні методи організації розробки рішень, які забезпечать якість та оптимальність управлінських стратегій. Саме тому виникає питання організації розробки та прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення економічного добробуту [4].

У керівництві підприємств прийняття рішень зазвичай здійснюється за принципом єдиноначальності, проте важливо не забувати про принцип

колегіальності, який є ефективним інструментом формування обґрунтованих та правильних рішень. Ці два принципи взаємодоповнюють один одного і в процесі управління не суперечать, а доповнюються [52]. В ситуації, коли управління діє за принципом єдиноначальності, відповідальність за прийняття рішень лежить на керівнику, проте у колегіальних органах процес прийняття рішень включає обговорення та підготовку рішень різними учасниками. На практиці відступи від визначених принципів можуть мати суттєві наслідки для управлінського процесу. Наприклад, керівник, що виявляє негнучкість, може ігнорувати ініціативи підлеглих, що може призвести до втрати зв'язку з колективом та зниження ефективності комунікації. З іншого боку, деякі керівники, спрямовані на підтримку колегіального підходу, можуть погоджувати всі питання на засіданнях, навіть у тих випадках, коли вони входять у їхню одноособову компетенцію. Такі дії можуть спричинити надмірну бюрократизацію та затримки в ухваленні рішень, що в свою чергу може ускладнити реалізацію стратегічних завдань та призвести до втрати конкурентоспроможності підприємства на ринку [54]. Важливо також враховувати, що керівники нижчого рівня часто уникають прийняття ризикованих рішень; проте, можливість помилок може бути зменшена шляхом чіткого визначення завдань та узгодження з вищими органами, а також аналізу причин помилок для їх подальшого уникнення.

У сучасному світі, де умови ринку швидко змінюються, підприємствам необхідно мати гнучкість та адаптивність, щоб забезпечити своє виживання. Підвищення продуктивності праці та здатність до творчого розвитку стають важливими факторами успіху [5]. В умовах сучасної економіки колективний метод роботи набуває значної ефективності порівняно з жорстким адміністративним управлінням. Для успішного переходу до нового методу управління необхідні реформи мислення, поведінки та способів прийняття рішень, що у свою чергу вимагає якісних змін у системі управління підприємством, які відповідали б вимогам ринкової економіки.

Гуманістичні принципи управління, на основі яких розробляються нові технології менеджменту, дозволяють підприємствам приймати нові підходи до управління колективами. Це стає важливою передумовою для формулювання групових та організаційних цілей і вирішення виробничих завдань. Об'єднання працівників у єдине ціле та створення системи управління, що ґрунтується на єдності цілей і дій, спільних корпоративних цінностях та інтересах, можливе лише через ефективну організацію колективної роботи [56]. Цей підхід забезпечує можливість обміну ідеями, різноманітність підходів та краще використання колективного досвіду. Перевагами колективної роботи є те, що вона сприяє створенню атмосфери співпраці та підтримки між працівниками, сприяє швидшому прийняттю рішень завдяки обговоренню та консультаціям. У колективі можуть задовольнятися особисті потреби у відчутті приналежності, повазі та успіху, навіть коли ці досягнення спільні [29, 43].

Однією з особливостей організації колективної роботи на підприємстві є застосування сучасних технологій, спрямованих на підвищення колективної ефективності. Наприклад, використання командоутворення (teambuilding), яке сприяє формуванню єдиної та згуртованої групи, що має спільні цілі та завдання. Поняття ретимінгу (reteaming) отримало значне поширення в сучасній науковій літературі і практиці управління. Це відноситься до застосування технологій, спрямованих на ефективне формування та управління командами [55]. Ця технологія, розроблена у Фінляндії, спрямована на вирішення проблем, що виникають у команді, та на досягнення максимальної вигоди від її діяльності. Основний принцип ретимінгу полягає у спрямованості на результат через планування та мозковий штурм, спрямований на позитивне мислення для підприємства загалом [14].

У практиці багатьох компаній широко використовується концепція тимфорсингу, що передбачає застосування тренінгів під час зміни керівного

складу та при появі нових топ-менеджерів з їхніми власними поглядами на мету, цінності та принципи управління у відповідній організації. Під час таких тренінгів використовуються різноманітні методи, такі як тимдизайнінг, тимкейсінг та інші технології, спрямовані на підвищення ефективності роботи колективу [39].

Хоча командна робота має свої переваги, витрати, пов'язані з її побудовою та підтримкою, не завжди виправдовуються, а також цей підхід часто сприяє почуттю індивідуалізму, зниженню креативності та конфліктності серед її учасників, а деякі ідеї можуть бути пригнічені через домінування деяких учасників групи, або зайвої затримки в ухваленні рішень через необхідність консенсусу.

Щодо індивідуальної роботи, працівники працюють незалежно один від одного, розв'язуючи завдання на основі власного досвіду та знань. Цей підхід дозволяє працівникам бути більш концентрованими на власних завданнях та швидше приймати рішення без необхідності узгодження з іншими. Індивідуальна робота також сприяє особистому розвитку та відчуттю відповідальності за результат. Проте, індивідуальна робота може призвести до відсутності об'єктивного погляду через обмеженість досвіду та знань одного працівника [57]. Також в ній може відсутні оптимальне використання колективного досвіду та можливості для творчого обміну ідеями. Таким чином, обидва підходи мають свої переваги та недоліки, а вибір між ними залежить від конкретних завдань підприємства та особливостей його організаційної культури. При вирішенні управлінських завдань розробка та прийняття рішень можуть здійснюватися за допомогою різноманітних методів (рис. 1.2).

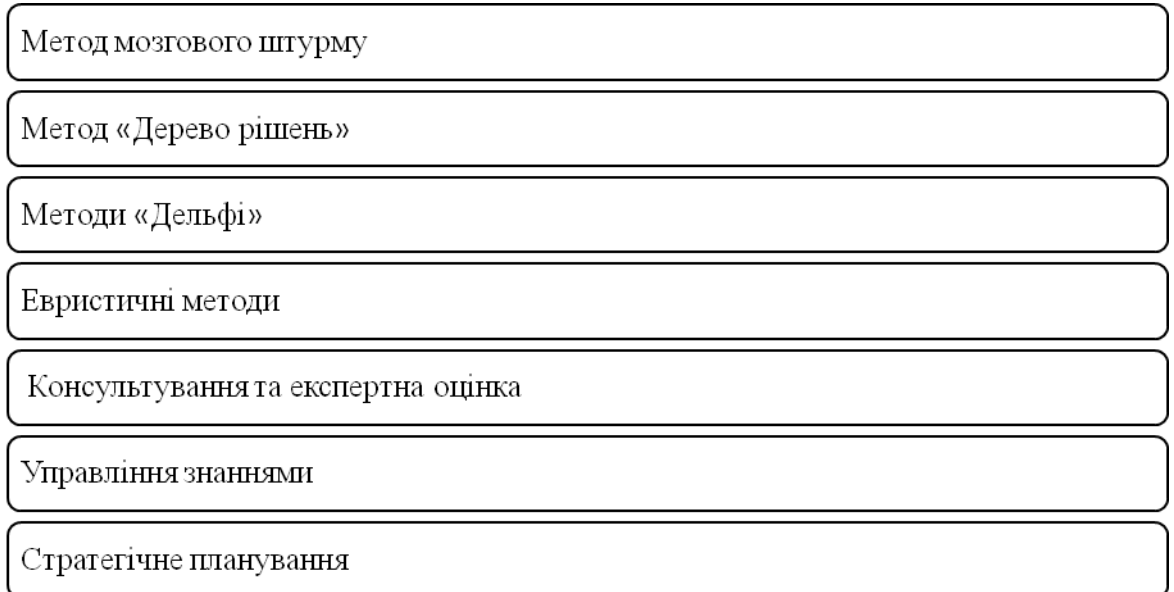


Рисунок 1.2 – Методи організації розробки управлінських рішень на підприємстві

Примітка. Складено автором за даними [6].

Метод мозкового штурму є ефективним інструментом для стимулювання творчого мислення та пошуку нових рішень на підприємстві. Цей метод, запропонований Алексом Осборном у 1940-х роках, ґрунтується на принципі вільного висловлення ідей без жорсткої критики, що сприяє відкритості та творчості учасників. Мозковий штурм включає кілька етапів, починаючи з підготовки, де визначається проблема або тема для обговорення, і створюється атмосфера для творчого процесу. Наступний етап - генерація ідей, під час якого учасники вільно висловлюють свої думки і асоціації, а всі ідеї фіксуються для подальшого аналізу [59]. Після цього настає етап аналізу та оцінки ідей, де проводиться групування, оцінка за критеріями та вибір найкращих ідей для подальшого розвитку. На завершальному етапі розробляється план дій для реалізації обраних ідей. Метод мозкового штурму має свої переваги, такі як здатність генерувати велику кількість нових ідей, стимулювання творчого мислення та командної роботи. Однак, існують і недоліки, такі як складність організації та

можливість виникнення «групового мислення». Для ефективного проведення мозкового штурму рекомендується вибирати кваліфікованого модератора, створювати сприятливу атмосферу для творчості, заохочувати активну участь учасників та використовувати різні методи оцінки ідей [20].

Метод «Дерево рішень» є аналітичним інструментом, спрямованим на розробку та прийняття обґрунтованих стратегічних вирішень у складних ситуаціях. Він ґрунтується на візуальному представленні можливих варіантів дій та їх наслідків з метою систематичного аналізу всіх аспектів проблеми та вибору оптимального рішення [57]. Основні принципи методу полягають у візуалізації проблеми у вигляді дерева, де кожен вузол представляє рішення, а гілки відповідають можливим наслідкам (табл. 1.3). Кожному результату присвоюється ймовірність та вартість, що дозволяє оптимізувати вибір кращого рішення.

Таблиця 1.3 - Етапи побудови за методом «Дерево рішень»

Етап	Опис
Етап 1. Формулювання завдання	Визначення мети та завдань, аналіз проблеми та виявлення ключових факторів, формулювання альтернатив (дій).
Етап 2. Побудова дерева рішень	Визначення вузлів дерева рішень, визначення альтернатив (дій) та станів середовища, з'єднання вузлів дерева рішень гілками.
Етап 3. Оцінка ймовірностей станів середовища рішень	Проводиться порівняння шансів виникнення кожної конкретної події, а також визначення ймовірностей на основі наявної статистики або експертних оцінок.
Етап 4. Встановлення виграшів (програшів) для кожної можливої комбінації альтернатив (дій) і станів середовища	Визначаються виграші (програші) для кожної можливої комбінації альтернатив (дій) і станів середовища, використовуючи якісні або кількісні показники.
Етап 5. Вирішення завдання	Вибір альтернативи (дії), яка максимізує очікуваний виграш, використання математичних методів або експертних оцінок.

Примітка. Складено автором за даними [38].

Метод «Дерево рішень» має свої переваги, включаючи здатність чітко візуалізувати проблему та її рішення, сприяти систематичному аналізу всіх аспектів проблеми та допомагати прийняти обґрунтовані та оптимальні рішення. Однак він також має свої недоліки, такі як складність побудови для

складних проблем та потребу у точних оцінках ймовірності та вартості. Рекомендації для ефективного використання методу "Дерево рішень" включають вибір чітко визначених проблем, збір достатньої кількості точних даних, розгляд використання програмного забезпечення для побудови та аналізу дерев рішень, а також готовність перегляду рішень у випадку зміни умов або наявності нової інформації [60].

Евристичні методи можуть бути використані як один із підходів до організації розробки управлінських рішень на підприємстві. Ці методи дозволяють вирішувати проблеми та приймати рішення в умовах невизначеності, коли доступна обмежена кількість інформації або коли ситуація не має чіткого розв'язку на основі стандартних аналітичних підходів [49]. Підприємство може використовувати евристичні методи для швидкого виявлення та аналізу можливих варіантів рішень, враховуючи експертний досвід та інтуїцію управлінців та співробітників. Це може бути особливо корисно у ситуаціях, коли необхідно швидко реагувати на змінні умови ринку або конкуренції. Перевагами використання евристичних методів у процесі розробки управлінських рішень є швидкість та ефективність в прийнятті рішень, а також можливість враховувати невизначеність та складність у ситуаціях. Вони також дозволяють залучати творчий підхід та інтуїтивне розуміння проблеми. Однак недоліками використання евристичних методів можуть бути обмежена обґрунтованість рішень та висока ймовірність помилок або недоліків у вирішенні проблеми. Також може виникати проблема оцінки об'єктивності та надійності інформації, на якій ґрунтуються рішення.

Надаючи консультативні послуги та експертну оцінку, підприємство використовує метод організації розробки управлінських рішень, який базується на залученні зовнішніх консультантів або експертів. Цей підхід спрямований на отримання об'єктивних та кваліфікованих порад з різних аспектів бізнесу з метою покращення процесу прийняття рішень.

Консультанти та експерти, маючи багаторічний досвід та експертизу у відповідних галузях, надають цінні інсайти та рекомендації щодо стратегічного планування, фінансового аналізу, маркетингових стратегій та інших аспектів управління. Перевагами консультування та експертної оцінки є можливість отримання об'єктивних та кваліфікованих порад від зовнішніх спеціалістів з великим досвідом у відповідній галузі. Однак недоліками можуть бути високі витрати на послуги консультантів та експертів, можливість конфлікту інтересів та обмежена або неповна інформація, надана консультантами, що може вплинути на обґрунтованість рішень [24].

Управління знаннями (УЗ) є систематичним процесом, спрямованим на створення, збереження, розповсюдження та використання знань у внутрішній структурі організації. Основна мета УЗ полягає в тому, щоб сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства за допомогою ефективного використання знань, доступних його співробітникам. Цей процес включає в себе кілька ключових компонентів, зокрема, людей, процеси, технології та інфраструктуру, що разом створюють екосистему управління знаннями. Переваги впровадження УЗ включають поліпшення прийняття рішень, стимулювання інновацій, підвищення продуктивності та зниження витрат. Проте, впровадження УЗ може бути складним завданням, вимагаючи чіткого визначення цілей, аналізу поточної ситуації, розроблення плану впровадження, вибору необхідних ресурсів та постійного оцінювання та вдосконалення процесу [18].

Стратегічне планування є важливим процесом в управлінні, орієнтованим на досягнення довгострокових цілей підприємства. Цей процес включає формулювання стратегій, тобто визначення шляхів досягнення майбутнього успіху, а також виконання цих стратегій для досягнення поставлених цілей [45]. Перевагами стратегічного планування є можливість узгодження дій всіх підрозділів організації, щоб спільно працювати на досягнення загальних цілей, і адаптація до змін в зовнішньому середовищі,

що дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність. Однак недоліками можуть бути складність у формулюванні стратегій, яка вимагає аналізу великої кількості інформації та оцінки ризиків, а також необхідність постійного оновлення стратегій у зв'язку зі змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Отже, методи організації розробки управлінських рішень на підприємстві, такі як мозковий штурм, дерево рішень, консультування та експертна оцінка, робочі та фокус-групи, управління знаннями та стратегічне планування, відображають широкий спектр інструментів і підходів, спрямованих на систематизацію, аналіз та використання інформації для прийняття ефективних управлінських рішень. Вони дозволяють підприємствам працювати над вирішенням складних проблем, враховуючи різноманітні аспекти, такі як творчий потенціал колективу, аналіз ймовірності та вартості рішень, залучення зовнішніх експертів, обмін знаннями та стратегічне планування на довгострокову перспективу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗРОБКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТОВ «НЬЮ АГРО ПОДІЛЛЯ»

2.1 Аналіз системи розробки та прийняття управлінських рішень на ТОВ «НЬЮ АГРО ПОДІЛЛЯ»

Підприємство ТОВ «Нью Агро Поділля» зареєстроване 17.04.2012 року. Головний напрямок діяльності господарства – 01.11 вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур [42]. Серед бобових культур вирощують горох та сою. Також варто проаналізувати організаційну структуру підприємства (рис. 2.1).

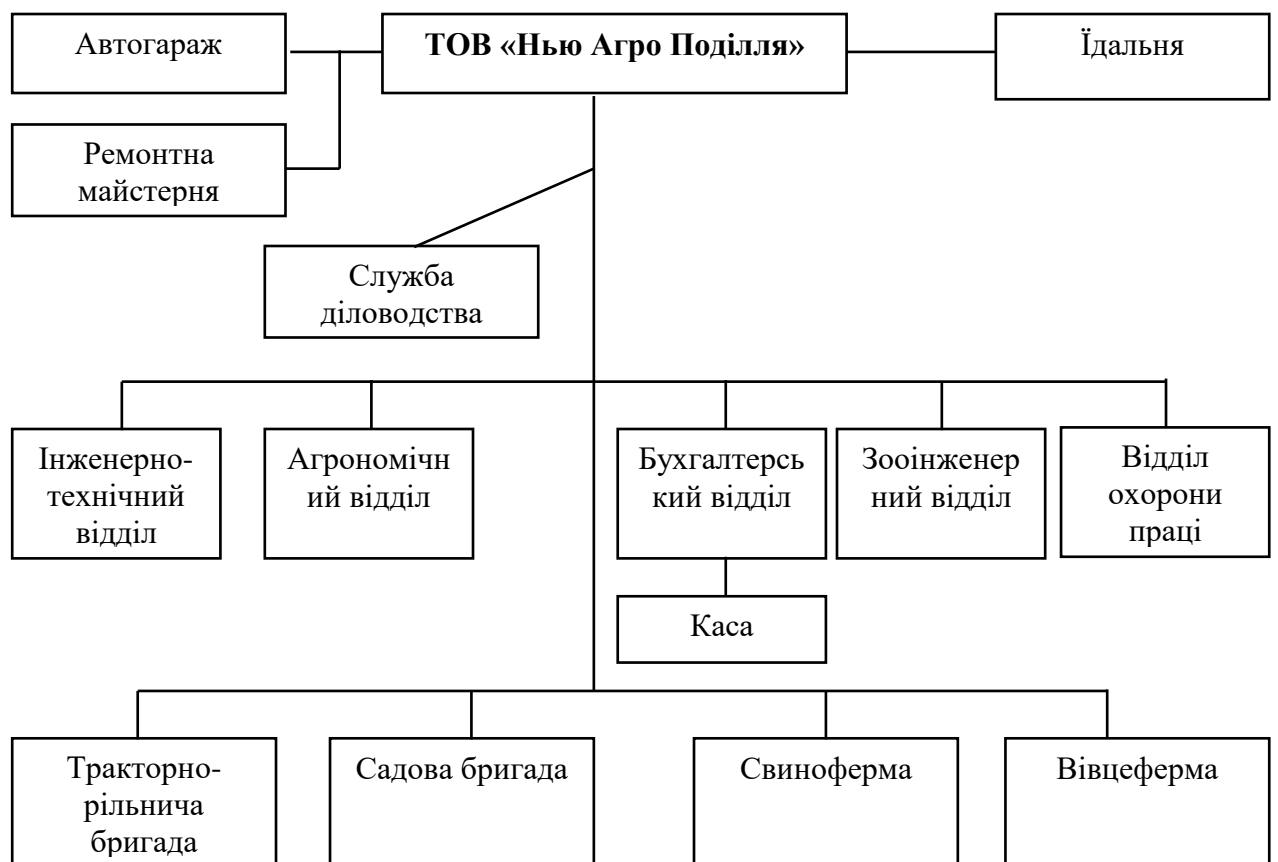


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Нью Агро Поділля»

Примітка. Складено автором.

ТОВ «Нью Агро Поділля» функціонує за лінійно-функціональною моделлю організаційної структури. Це означає, що в ній чітко простежується ієрархія підпорядкування, а також наявні спеціалізовані відділи, які відповідають за певні сфери діяльності, зокрема, ключову роль в процесі розробки управлінських рішень відіграє служба діловодства підприємства.

Управління підприємством на ТОВ «Нью Агро Поділля» охоплює кілька основних функцій: планування, організацію, мотивування, контроль і координацію. Кожна з цих функцій має важливе значення для ефективного функціонування підприємства і досягнення його цілей. Розглянемо кожен з функцій і їхню практичну реалізацію на ТОВ «Нью Агро Поділля» в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Функції управління підприємством ТОВ «Нью Агро Поділля»

Функція	Реалізація функції на підприємстві
Планування	ТОВ «Нью Агро Поділля» розробляє довгострокові і короткострокові плани вирощування та збуту сільськогосподарської продукції. Щорічно проводяться аналіз ринкових тенденцій та прогнозування попиту на продукцію. Визначаються основні культури для вирощування, плануються обсяги виробництва та необхідні ресурси.
Організація	ТОВ «Нью Агро Поділля» має чітку організаційну структуру, що включає різні відділи. Кожен відділ має свої завдання та зону відповідальності.
Мотивація	На ТОВ «Нью Агро Поділля» впроваджена система мотивації, що включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Працівники отримують премії за досягнення високих показників продуктивності, також проводяться тренінги і семінари для підвищення кваліфікації. Розроблено систему кар'єрного росту, що мотивує співробітників до професійного розвитку.
Контроль	ТОВ «Нью Агро Поділля» впроваджена система контролю, яка включає регулярний моніторинг виробничих процесів і фінансових показників. Всі відділи щомісяця звітують про виконану роботу, проводяться внутрішні аудити для перевірки відповідності стандартам і нормативам. У разі виявлення відхилень, розробляються коригувальні заходи для усунення проблем.
Координація	ТОВ «Нью Агро Поділля» особливу увагу приділяє координації діяльності між відділами. Регулярно проводяться наради за участю керівників відділів для обговорення поточних питань і узгодження спільних дій.
Регулювання	ТОВ «Нью Агро Поділля» активно реагує на зміни в ринковому середовищі та внутрішні виклики шляхом коригування своїх дій і стратегій. Регулярно проводяться аналізи зовнішнього середовища, такі як зміни в законодавстві, погодні умови або економічні тенденції, і на основі цього аналізу приймаються управлінські рішення.

Примітка. Складено автором.

Завдання системи розробки та ухвалення управлінських рішень охоплюють різноманітні види діяльності, спрямовані на досягнення стратегічних цілей. Ці завдання включають забезпечення інформацією, підтримку процесу планування, контроль за реалізацією планів, оцінку конкурентоспроможності, аналіз виявлених відхилень та їх причин, а також розроблення рекомендацій для подальшого планування дій з усунення причин, що спричинили ці відхилення.

Для забезпечення контролю на ТОВ «Нью Агро Поділля» в області інформаційного забезпечення управлінських рішень виконуються різноманітні завдання, включаючи розробку інформаційних систем, встановлення стандартів для інформаційних каналів та носіїв, а також вибір методів обробки інформації. Основна мета цих завдань полягає в створенні ефективної системи, яка забезпечує збір та обробку важливої інформації для прийняття управлінських рішень на різних рівнях організації. Також важливим аспектом системи розробки та ухвалення управлінських рішень є виконання спеціальних досліджень, що дозволяють визначити поточний стан і прогнозовані тенденції розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку.

Забезпечення процесу планування на досліджуваному підприємстві включає в себе розвиток системи планування, розробку методів планування, визначення необхідної інформації для планування та методів її отримання. Управлінський контроль на ТОВ «Нью Агро Поділля» включає підтримку розробки планів, координацію виконання окремих планів за часом і змістом, а також перевірку планів на їхню повноту та ефективність. Відповідальність за виконання планів лежить на керівниках. Без дієвого контролю планування втрачає свій сенс, а контроль без планування є неможливим. Контроль є невід'ємною складовою планування і вимагає взаємодії з ним. Якщо планування та контроль не поєднуються, можуть виникнути фінансові ризики та неправильні управлінські рішення. Оперативний контроль, який

включає порівняння фактичних та запланованих показників діяльності підприємства та подальший аналіз відхилень, є важливим елементом системи розробки та прийняття управлінських рішень.

Одним з обов'язків системи розробки та прийняття управлінських рішень на ТОВ «Нью Агро Поділля» є забезпечення управлінського обліку, аналізу відхилень та звітування. В оперативних звітах відображаються ключові фінансові показники та висуваються рекомендації, що випливають з аналізу цих показників. Схема розробки та прийняття управлінських рішень в ТОВ «Нью Агро Поділля» відображена на рисунку 2.2.

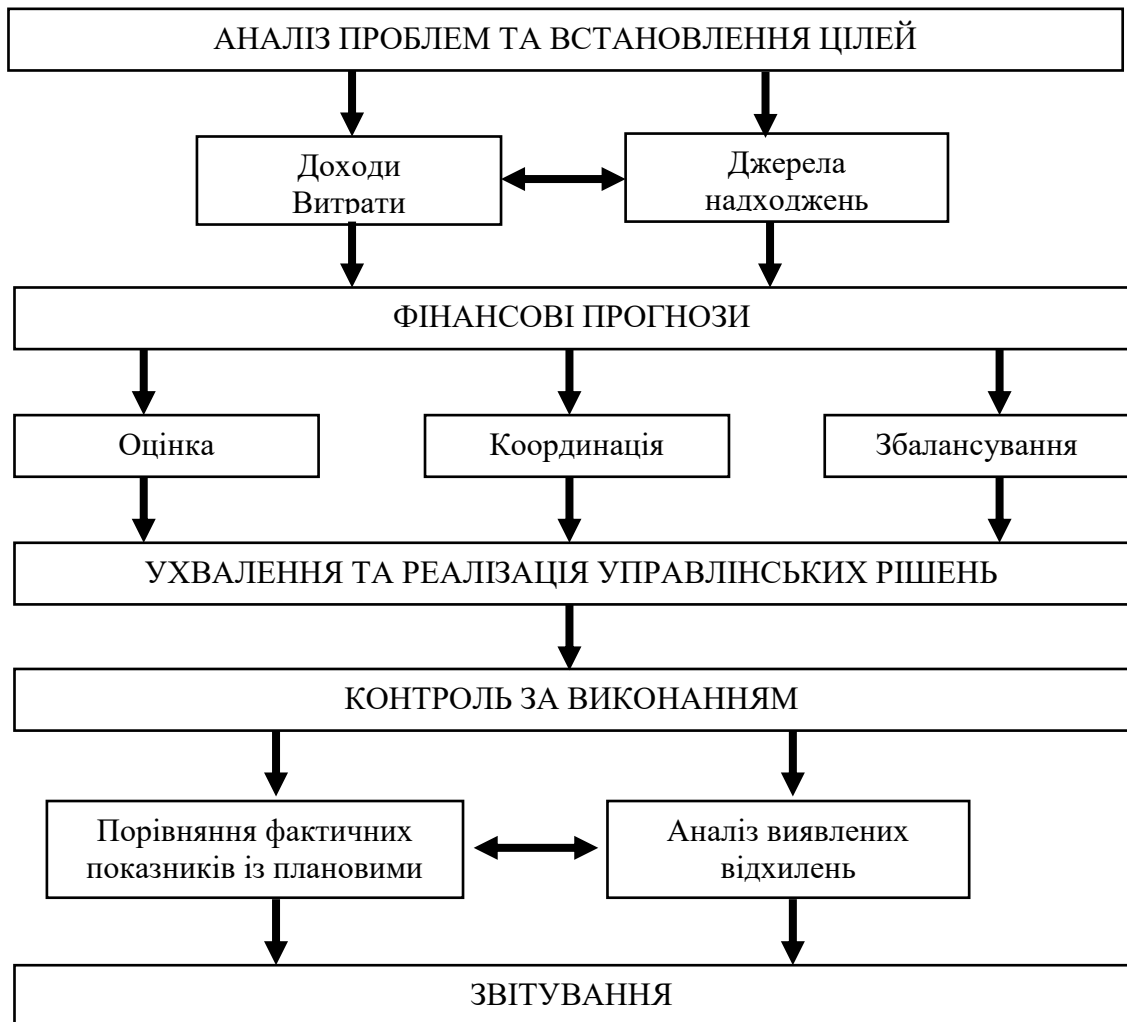


Рисунок 2.2 – Система розробки та прийняття управлінських рішень
ТОВ «Нью Агро Поділля»

Примітка. Складено автором.

Важливо зазначити, що під час розробки управлінських рішень ТОВ «Нью Агро Поділля» враховує різноманітні показники як от:

- фінансові показники;
- виробничі показники;
- маркетингові показники;
- соціальні показники.

Фінансові показники визначають фінансовий стан компанії та її ефективність управління. Вони допомагають керівництву приймати об'єктивні рішення щодо розвитку бізнесу, визначати прибутковість сегментів, оцінювати ресурси для реалізації стратегічних цілей. Виробничі показники суттєво впливають на управлінські рішення ТОВ "Нью Агро Поділля". Вони визначають ефективність виробничих процесів, якість продукції та можливості для оптимізації. Маркетингові показники визначають ринкову ситуацію, ефективність рекламних заходів та потреби споживачів. Вони вказують на конкурентну обстановку, ефективність стратегій просування, а також допомагають виявляти нові можливості для розвитку бізнесу.

Для досягнення ефективного управління підприємством необхідно провести аналіз його зовнішнього та внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище включає фактори, що знаходяться поза контролем підприємства, такі як економічні, політичні, соціокультурні, технологічні та інші аспекти, що впливають на його діяльність. Внутрішнє середовище включає фактори, що залежать від самого підприємства, такі як його структура, ресурси, системи управління, культура та інші аспекти. Для проведення аналізу факторів ми будемо використовувати SWOT-аналіз.

У процесі SWOT-аналізу перші два елементи відносяться до внутрішніх аспектів, тоді як останні два – до зовнішніх. Іншими словами, матриця SWOT відображає елементи, які визначають стратегічний план

підприємства, враховуючи позитивні та негативні впливи зовнішнього середовища, а також сильні та слабкі сторони підприємства для ідентифікації напрямків удосконалення. Для більш правильної побудови матриці SWOT-аналізу доцільно буде розпочати з побудови матриці вірогідності (таблиця 2.2). У подальшій загальній матриці SWOT-аналізу ці чинники будуть розглядатись як можливості підприємства.

Таблиця 2.2 - Матриця вірогідності для можливостей ТОВ «НЬЮ АГРО ПОДІЛЛЯ»

		Вірогідність		
		Висока	Середня	Слабка
Дія	Сильна	1. Розширення ринків збуту продукції. 2. Залучення інвестицій для розширення бізнесу. 3. Оптимізація виробничих процесів	1. Розширення сфери діяльності. 2. Збільшення обсягу продажів. 3. Розробка системи управління ризиками для зменшення впливу негативних факторів на бізнес.	1. Вдосконалення техніки та технологій. 2. Розробка ефективних маркетингових заходів 3. Розвиток інтернет-торгівлі 4. Створення власного HR-бренду
	Середня	1. Збільшення основного та оборотного капіталу. 2. Впровадження нових систем управління якістю 3. Впровадження системи моніторингу та контролю за якістю ґрунтів та водних ресурсів.	1. Розширення асортименту продукції та покращення її якості. 2. Розвиток мережі дистриб'юторів. 3. Розвиток програми корпоративної соціальної відповідальності для сприяння розвитку місцевих громад.	1. Можливість збільшення обсягів виробництва та прибутку. 2. Впровадження програм лояльності клієнтів. 3. Співпраця з університетами та вищими навчальними закладами для залучення молодих спеціалістів та науковців до проектів підприємства.
	Низька	1. Модернізація технологічного обладнання. 2. Зниження податкового тиску на підприємства	1. Доступ до сучасних ринків збуту. 2. Впровадження програм енергоефективності	1. Збільшення свідомості споживачів. 2. Розробка нових продуктових ліній для розширення асортименту.

Примітка. Складено автором.

Аналізуючи матрицю вірогідності для можливостей ТОВ "НЬЮ АГРО ПОДІЛЛЯ", можна визначити ключові напрями для вдосконалення системи розробки та прийняття управлінських рішень. Перш за все, можливості з високою вірогідністю, такі як розширення ринків збуту продукції та залучення інвестицій для розширення бізнесу, вимагатимуть ретельного аналізу ринку, прогнозування та стратегічного планування. Для цього необхідно створити ефективні механізми моніторингу та аналізу ринкових тенденцій, а також виявлення потенційних інвесторів та партнерів. У той час, можливості з середньою вірогідністю, такі як розвиток нових продуктових ліній та розширення асортименту продукції, вимагатимуть активного залучення ресурсів у дослідження та розробку. Тут важливо розвинути ефективні процеси та системи контролю за якістю продукції, а також підтримку інноваційного середовища всередині підприємства.

Нарешті, можливості з низькою вірогідністю, які включають модернізацію технологічного обладнання та зниження податкового тиску на підприємства, можуть бути розглянуті як додаткові стратегічні ініціативи, які варто розглядати в разі відповідного контексту і ресурсів. Всі ці можливості можуть бути інтегровані в процес прийняття управлінських рішень шляхом включення їх у аналіз ризиків та можливостей, розробку бізнес-планів та стратегічних цілей, а також управління ресурсами та проектами компанії, що дозволить ТОВ "НЬЮ АГРО ПОДІЛЛЯ" ефективно використовувати свої ресурси та досягати успіху на ринку сільськогосподарської продукції.

Далі необхідно побудувати матриці вірогідності для чинників, які негативно впливають на підприємство (таблиця 2.3). У подальшій загальній матриці SWOT-аналізу ці чинники будуть розглядатись як загрози підприємства.

Таблиця 2.3 - Матриця вірогідності загроз для ТОВ «НЬЮ АГРО ПОДІЛЛЯ»

	Вірогідність			
		Висока	Середня	Слабка
Дія	Сильна	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкуренція на ринку та її зростання. 2. Зростання цін на енергоносії 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відставання в технологіях. 2. Зростання вартості виробництва 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільна політична та економічна ситуація в країні. 2. Втрата ключових клієнтів.
	Середня	<ol style="list-style-type: none"> 1. Непередбачуваність подальшого розвитку рослинницької галузі. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високі податкові ставки. 2. Проблеми з логістикою 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Несприятливі погодні умови. 2. Бойові дії
	Низька	<ol style="list-style-type: none"> 1. Цінова нестабільність. 2. Втрата кваліфікованих кадрів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Негативні наслідки зміни клімату. 2. Поява нових шкідників або хвороб, які можуть пошкодити врожай. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Соціальні та демографічні зміни. 2. Технічні неполадки

Примітка. Складено автором.

Ці загрози можуть вплинути на систему розробки та прийняття управлінських рішень на ТОВ "НЬЮ АГРО ПОДІЛЛЯ", змушуючи компанію переглядати свої стратегії та прийоми. Наприклад, конкуренція на ринку та зростання цін на енергоносії можуть спонукати до пошуку нових ефективних технологій виробництва та оптимізації процесів, щоб знизити витрати та підтримати конкурентоспроможність. Втрата ключових клієнтів може вимагати перегляду маркетингових стратегій та зусиль по залученню нових клієнтів або відновленню втрачених. Нестабільна політична та економічна ситуація може створювати необхідність в пошуку альтернативних джерел фінансування та розвитку резервних планів дій для зменшення ризиків. Негативні впливи на клімат, такі як несприятливі погодні умови або поява нових шкідників, можуть вимагати перегляду стратегій управління ризиками та підвищення резервів на випадок негативних сценаріїв. Таким чином, ефективне управління цими загрозами потребує гнучкості, інновацій та готовності до швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі.

Наступним кроком SWOT-аналізу ТОВ «НЬЮ АГРО ПОДІЛЛЯ» є аналіз внутрішнього середовища підприємства, тобто визначення сильних та слабких сторін. У ТОВ «Нью Агро Поділля» існують певні сильні і слабкі сторони, які варто враховувати при формулюванні стратегії розвитку, тому наведемо їх у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Сильні та слабкі сторони ТОВ «НЬЮ АГРО ПОДІЛЛЯ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – вигідне розташування; – сприятливі природно-кліматичні умови; – наявність робочої сили; – значний досвід роботи у виробництві; – наявність матеріальних ресурсів; – висока фінансова незалежність; – стабільне фінансове становище; – висока якість продукції; – стабільні відносини з постачальниками та партнерами. 	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність маркетингової діяльності; – недоліки в плануванні; – наявність малоприбуткових видів виробництва; – високі виробничі витрати; – касовий дефіцит; – відсутність постійних та ефективних каналів продажу. – відсутність чітких стратегічних напрямів; – застарілі технології прийняття управлінських рішень; – залежність від погодних умов; – високий рівень бюрократії; – недостатня гнучкість виробництва.

Примітка. Складено автором.

Для визначення зв'язку між сильними та слабкими сторонами, а також можливостями та загрозами, їх зазвичай класифікують у матриці SWOT (сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози). Ця аналітична модель допомагає оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, ідентифікувати його переваги та недоліки, а також потенційні можливості та загрози, які можуть вплинути на його діяльність (табл.2.5). Це важливий інструмент стратегічного управління, який допомагає компаніям розробляти ефективні стратегії для досягнення своїх цілей та успішного конкурування на ринку.

Таблиця 2.5 - Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Нью Агро Поділля»

		Зовнішнє середовище	
		<i>Можливості:</i>	<i>Загрози:</i>
		<ul style="list-style-type: none"> - розширення ринків збуту продукції; - залучення інвестицій для розширення бізнесу; - оптимізація виробничих процесів; - збільшення обсягу продажів; - розробка системи управління ризиками для зменшення впливу негативних факторів на бізнес; - вдосконалення техніки та технологій; - розробка ефективних маркетингових заходів; - розвиток інтернет-торгівлі; - створення власного HR-бренду; - впровадження нових систем управління якістю; - співпраця з університетами та вищими навчальними закладами для залучення молодих спеціалістів та науковців до проектів підприємства. - впровадження сучасних управлінських технологій. 	<ul style="list-style-type: none"> - конкуренція на ринку та її зростання; - зростання цін на енергоносії; - відставання в технологіях; - зростання вартості виробництва; - нестабільна політична та економічна ситуація в країні; - втрата ключових клієнтів; - непередбачуваність подальшого розвитку рослинницької галузі; - високі податкові ставки; - проблеми з логістикою; - несприятливі погодні умови; - цінова нестабільність; - втрата кваліфікованих кадрів; - поява нових шкідників або хвороб, які можуть пошкодити врожай; - соціальні та демографічні зміни; - технічні неполадки.
<i>Сильні сторони:</i>		<i>Поле СіМ:</i>	<i>Поле СіЗ:</i>
<ul style="list-style-type: none"> - вигідне розташування; - сприятливі природно-кліматичні умови; - наявність робочої сили; - значний досвід роботи у виробництві; - наявність матеріальних ресурсів; - висока фінансова незалежність; - стабільне фінансове становище; - висока якість продукції; - стабільні відносини з постачальниками та партнерами. 		<ul style="list-style-type: none"> - розробити та впровадити ефективну маркетингову стратегію для просування продукції на розширених ринках збуту; - впровадити систему управління якістю; - постійно вдосконалювати технічні та організаційні аспекти виробництва; - розробити та впровадити стратегії залучення та утримання кваліфікованих кадрів. 	<ul style="list-style-type: none"> - інвестувати в дослідження та розвиток нових технологій; - провести оптимізацію організаційної структури та управлінських процесів; - розвиток кадрового потенціалу за допомогою створення ефективної системи мотивації персоналу.
<i>Слабкі сторони:</i>		<i>Поле СлМ:</i>	<i>Поле СлЗ:</i>
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність маркетингової діяльності; - недоліки в плануванні; - наявність малоприбуткових видів виробництва; - високі виробничі витрати; - касовий дефіцит; - відсутність постійних та ефективних каналів продажу. - відсутність чітких стратегічних напрямів; - застарілі технології прийняття управлінських рішень; - залежність від погодних умов; - високий рівень бюрократії; - недостатня гнучкість виробництва. 	<ul style="list-style-type: none"> - провести оптимізацію виробничих процесів за допомогою сучасних технологій; - залучити інвестиції для модернізації технологій; - налагодити співпрацю з університетами для підвищення кваліфікації управлінського персоналу; 	<ul style="list-style-type: none"> - розвиток екологічно чистої продукції; - розширити діяльність на міжнародні ринки збуту для диверсифікації ризиків; - впровадити стратегію реінжинірингу бізнес-процесів; - спрощення процедури прийняття управлінських рішень.

Примітка. Складено автором.

SWOT-аналіз ТОВ "Нью Агро Поділля" виявив ряд суттєвих факторів, які впливають на його успішність та можливості для майбутнього розвитку. Підприємство має значні переваги, такі як вигідне розташування, сприятливі природні умови, стабільні відносини з постачальниками та партнерами, що сприяє стабільності та якості продукції. Однак важливо враховувати існуючі слабкі сторони, такі як відсутність маркетингової стратегії та застарілі технології, які можуть обмежувати потенціал підприємства. Можливості для розвитку включають розширення ринків збуту, впровадження нових технологій та розробку ефективних маркетингових стратегій. Проте існують загрози, такі як конкуренція на ринку, нестабільна економічна ситуація та технічні проблеми, які варто уважно враховувати при плануванні майбутніх кроків. Для оптимального використання можливостей та мінімізації загроз необхідно сконцентруватися на розвитку ефективних маркетингових стратегій, впровадженні системи управління якістю, постійному вдосконаленні технічних аспектів виробництва, залученні інвестицій для модернізації технологій, а також налагодженні співпраці з університетами для підвищення кваліфікації персоналу.

Проведений аналіз дозволив виявити основні проблеми системи розробки та прийняття управлінських рішень на ТОВ "Нью Агро Поділля" (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 - Основні проблеми системи розробки та прийняття управлінських рішень на ТОВ "Нью Агро Поділля"

Примітка. Складено автором.

Отже, аналіз системи розробки та прийняття управлінських рішень на ТОВ "Нью Агро Поділля" виявив ряд ключових аспектів, які потребують уваги та вдосконалення для забезпечення успішності бізнесу. Передусім, виявлено деякі слабкі сторони, такі як відсутність маркетингової стратегії, недоліки в плануванні, а також високий рівень бюрократії. Ці аспекти можуть ускладнювати процеси прийняття управлінських рішень та загрожувати конкурентоспроможності компанії. Недоліки в плануванні можуть породжувати несправедливі розподіли ресурсів та некоординованість дій. Високий рівень бюрократії може уповільнювати процеси прийняття рішень та знижувати їх ефективність. Для вирішення виявлених проблем та використання можливостей слід впроваджувати стратегії, спрямовані на покращення системи розробки та прийняття управлінських рішень. Зокрема, це може включати в себе розробку та впровадження ефективної маркетингової стратегії, удосконалення процесів планування, спрощення бюрократичних процедур та залучення фахівців у сфері управління. У підсумку, вдосконалення системи розробки та прийняття управлінських рішень на ТОВ "Нью Агро Поділля" вимагає комплексного підходу та активної роботи з усунення виявлених проблем, а також ефективного використання можливостей для подальшого розвитку бізнесу.

2.2 Оцінка ефективності організації розробки управлінських рішень на ТОВ «НЬЮ АГРО ПОДІЛЛЯ»

Управлінські рішення виступають як засіб контролю за керованим, сприяючи досягненню цілей компанії. Якість цих рішень і їхня реалізація має велике значення для успішності підприємства. За управлінською практикою, лише близько 30% прийнятих рішень фактично реалізуються, і лише 5% з них є ефективними.

Атестація полягає у перевірці ефективності та результативності управлінських рішень, визначенні їхнього впливу на підприємство та ідентифікації помилок у їхньому прийнятті та реалізації.

Для досягнення стратегічних цілей, мінімізації ризиків та максимізації прибутковості менеджерам ТОВ «Нью Агро Поділля» потрібно аналізувати та оптимізувати процес організації управлінських рішень та їх реалізації. Визначення найбільш об'єктивного методу оцінки ефективності процесу розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень у компанії є складним завданням. Однак, відповідно до досліджень провідних учених, можна запропонувати такий метод діагностики. Шляхом обчислення показників якості прийнятих і реалізованих управлінських рішень в ТОВ «Нью Агро Поділля», можна встановити їхню ефективність.

Для процесу прийняття та реалізації рішень, важливо, щоб індекси та інтегрований індекс якості були близькими до 1. Згідно з методологією оцінки, якщо ці показники знаходяться між 0,0 і 0,24, процес можна вважати незадовільним; в межах від 0,25 до 0,49 – задовільним; в межах 0,50 до 0,74 – достатнім; у діапазоні від 0,75 до 1 – високим.

Наведена методологія допоможе оцінити якість процесу ухвалення та виконання управлінських рішень у ТОВ «Нью Агро Поділля» за 2021-2022 роки, щоб виявити можливості для покращення. Оцінка проводиться на основі інформації, що стосується діяльності ТОВ «Нью Агро Поділля» (табл. 2.5). Протягом досліджуваного періоду кількість прийнятих управлінських рішень зросла. Більшість цих рішень (78,05% у 2021 році та 68,18% у 2022) були прийняті з якісними характеристиками. Проте серед них були і бюрократичні (28,13% та 46,64% відповідно), і розпливчасті (38,4% та 31,8%). Хоча завжди була можливість вибору альтернатив, кількість використаних джерел інформації для цього була незначною.

За аналізований період витрати компанії на управлінські рішення зросли на майже 8,4%, а фінансові витрати - на 13,55%. Час, який витрачено на ухвалення управлінських рішень, збільшився на 1 годину.

Таблиця 2.6 – Вихідні дані дослідження процесу прийняття і реалізації управлінських рішень на ТОВ «Нью Агро Поділля» у 2021-2022 рр.

Показники	2021	2022	Відхилення	
			+/-	%
Процес прийняття управлінських рішень				
Кількість управлінських рішень, що були прийняті, од.:	41	44	3	7,32
- якісні	32	30	-2	-6,25
- бюрократичні	9	14	5	55,56
Кількість нечітко прийнятих управлінських рішень, од.	4	2	-2	-50,00
Кількість альтернативних варіантів, од.	12	15	3	25,00
Кількість порівнянь при прийнятті управлінських рішень, од.	2	2	0	0,00
Кількість інформаційних джерел, од.	22	26	4	18,18
Обсяг валових витрат, тис. грн.	8396	9098	702	8,36
Обсяг фінансових витрат, тис. грн.	3351	3805	454	13,55
Часові витрати на прийняття управлінських рішень, год.	36	37	1	2,78
Необхідний обсяг інформативних даних з метою прийняття раціональних управлінських рішень, %	100	100	0	0,00
Частка достовірної інформації, %	63	66	3	4,76
Загальна чисельність працівників, ос.	70	75	5	7,14
Процес реалізації управлінських рішень				
Кількість прийнятих управлінських рішень, од.	41	44	3	7,32
Рівень досягнення цілей, %	93	97	4	4,30
Колізійні управлінські рішення, од., що:				
- суперечать чинним нормативно-правовим актам	1	2	1	100,00
- не відповідають цілям та стратегіям підприємства	3	2	-1	-33,33
- не відповідають внутрішнім нормам і правилам	2	3	1	50,00
Загальна кількість конфліктів, од., з них:	5	6	1	20,00
- функціональних	2	3	1	50,00
Середній термін доведення прийнятих управлінських рішень для їх реалізації до виконавців, год.	2	2	0	0,00
Середній час реалізації, год.	57	61	4	7,02
Кількість альтернатив в процесі реалізації управлінських рішень, од.	107	119	12	11,21
Кількість прийнятих рішень, реалізація яких, од.:				
- не відбулася через відмову їх виконувати	1	2	1	100,00
- відбулася із запізненням або за принципом «італійського страйку»	5	4	-1	-20,00
- відповідає тенденціям зовнішнього середовища	33	34	1	3,03

Продовження таблиці 2.6

- не відповідає тенденціям зовнішнього середовища	2	4	2	100,00
Обсяг можливих витрат, тис. грн.	1357	908,7	- 448,3	-33,04
Обсяг витрат на формування методів зниження рівня ризику, тис. грн.	2785	2612	-173	-6,21

Примітка: складено автором на основі [4]

Протягом аналізованого періоду до процесу ухвалення управлінських рішень були залучені 12 працівників підприємства. Для визначення рівня прийняття таких рішень на ТОВ «Нью Агро Поділля» використовуються показники, наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Характеристика якісного рівня прийнятих управлінських рішень в ТОВ «Нью Агро Поділля»

Показник	2021	2022	Відхилення, +/-
Показники якості прийнятих управлінських рішень			
Рівень чіткості	9	14	5
Рівень структуризації	31,7	36,4	4,66

Продовження таблиці 2.6.

Рівень альтернативності	29,3	34,1	4,82
Рівень порівняння варіантів	95,1	95,5	0,33
Обсяг опрацьованої інформації	37,8	38,8	1,00
Рівень фінансових витрат	39,91	41,82	1,91
Рівень часових витрат	87,80	84,09	-3,71
Рівень обґрунтованості	63,0	66,0	3,00
Рівень залучення працівників	20,51	19,51	1,00
Показники якості процесу реалізації управлінських рішень			
Рівень досягнення цілей	56,4	61,5	5,100
Рівень колізійності	14,63	15,91	1,275
Рівень конфліктності	40	50	10,000
Термін доручення виконавцям	3,51	3,28	-0,230
Рівень альтернативності	260,98	270,45	9,479
Рівень сприйняття виконавцями	14,63	13,64	-0,998
Рівень відповідності тенденціям зовнішнього середовища	85,37	86,36	0,998
Рівень витратності	48,73	34,79	-13,936

Примітка: складено автором на основі [4]

Розрахунки показали, що на підприємстві переважна більшість управлінських рішень приймалася з високою якістю. Проте, щорічне підвищення вимог до їхньої чіткості потребує від керівників додаткових ресурсів, таких як інформаційні, людські, матеріальні та фінансові.

Індекси якості прийняття управлінських рішень (Іяпур) за 2021-2022 роки наступні:

$$\begin{aligned} \text{Іяпур}_{2021} &= (9 + 31,7 + 29,3 + 95,1 + 37,8 + 39,9 + 87,8 + 63,0 + 20,51) / 9 \\ &= 45,9\%; \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Іяпур}_{2022} &= (14,0 + 36,4 + 34,1 + 95,5 + 38,8 + 41,82 + 84,09 + 66,0 + \\ &19,51) / 9 = 47,9\%. \end{aligned}$$

За отриманими даними, індекси якості прийняття управлінських рішень на ТОВ «Нью Агро Поділля» протягом 2021-2022 років лежать в діапазоні від 0,25 до 0,49, що свідчить про задовільний рівень якості цього процесу на підприємстві.

У цей період було досягнуто частину поставлених цілей, але деякі залишилися нереалізованими або були відкладені. Реалізація прийнятих рішень вимагала від 2 до 3 годин на їх доведення до виконавців і від 2 до 3 днів на саму реалізацію, в залежності від складності управлінського рішення.

У 2021 та 2022 роках процес реалізації управлінських рішень був витратним, з витратами в розмірі 2,7 млн грн та 2,6 млн грн відповідно. Також важливо відзначити, що практично всі (близько 98%) ухвалені рішення відповідали екологічним тенденціям, що є позитивним фактором. Тепер ми перейдемо до визначення індексу якості процесу реалізації управлінських рішень (Іруп):

$$\begin{aligned} \text{Іруп}_{2021} &= (56,4 + 14,63 + 40 + 3,51 + 260,98 + 14,63 + 85,37 + 48,73) / 8 \\ &= 65,5\%; \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Іруп}_{2022} &= (61,5 + 15,91 + 50 + 3,28 + 270,45 + 13,64 + 86,36 + 34,79) / 8 \\ &= 67\%. \end{aligned}$$

Згідно з проведеними розрахунками, показник якості процесу реалізації управлінських рішень на ТОВ «Нью Агро Поділля» знаходився у діапазоні від 0,50 до 0,74, що свідчить про достатній рівень цього процесу протягом 2021-2022 років.

Основним успішним показником управлінської діяльності є досягнення ефекту від процесу прийняття та реалізації рішень. Цей процес полягає у творчому виборі керівниками та співробітниками альтернатив для досягнення стратегічних цілей розвитку компанії.

Оцінка якості процесів прийняття та впровадження рішень показала, що ТОВ «Нью Агро Поділля» характеризувався задовільним рівнем процесу прийняття рішень та достатнім рівнем процесу їх впровадження.

Отже, у ТОВ «Нью Агро Поділля» було встановлено інтегрований індекс:

$$I_{ур2021} = (0,459 + 0,655) / 2 = 0,557$$

$$I_{ур2022} = (0,479 + 0,670) / 2 = 0,575$$

Таким чином, у ТОВ «Нью Агро Поділля» рівень якості у процесі розробки та прийняття рішень залишався на достатньому рівні протягом двох років. Керівники та співробітники компанії приймали своєчасні та ефективні рішення, що сприяло досягненню поставлених цілей.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗРОБКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ТОВ «НЬЮ АГРО ПОДІЛЛЯ»

3.1 Основні напрями удосконалення організації розробки управлінських рішень на ТОВ «Нью Агро Поділля»

Підприємство ТОВ «НЬЮ АГРО ПОДІЛЛЯ» знаходиться в постійній конкурентній боротьбі на ринку сільського господарства, де зміни в економічному, технологічному та соціокультурному середовищі відбуваються дуже швидко, тому вдосконалення системи прийняття управлінських рішень є крайньо важливим фактором для успішності підприємства. Зокрема це важливо з наступних причин:

- вдосконалення системи розробки та прийняття управлінських рішень допомагає підприємству збільшувати свою конкурентоспроможність, оскільки завдяки аналізу даних, оцінці альтернативних стратегій та прогнозуванню результатів можна знайти оптимальні рішення, які дозволять підприємству ефективно використовувати свої ресурси та реалізовувати свій потенціал;

- ефективна система організації та прийняття рішень сприяє покращенню комунікації та співпраці всередині підприємства. Вона надає засоби для обміну інформацією та думками між різними відділами та рівнями управління, що сприяє збільшенню ефективності роботи колективу в цілому;

- вдосконалення системи прийняття рішень сприятиме оптимізації внутрішніх процесів та ресурсного використання, що може включати автоматизацію аналізу даних, впровадження інноваційних методів

прогнозування та використання розумних алгоритмів для підтримки прийняття рішень.

Під час оцінки ефективності організації розробки управлінських рішень на ТОВ «Нью Агро Поділля» виявлено кілька негативних тенденцій, які потребують впровадження сучасних управлінських підходів для поліпшення ситуації. Однією з таких проблем є відсутність систематичного аналізу ринкових тенденцій та конкурентоспроможності, що призводить до неефективного використання ресурсів та невчасного реагування на зміни у сфері діяльності підприємства. Крім того, відмічається недостатня інтеграція технологій та цифрових інструментів у процес управління, що обмежує можливості оптимізації та автоматизації бізнес-процесів. Додатково, важливо відзначити недостатню увагу до розвитку кадрового потенціалу та відсутність системи мотивації персоналу, що може призвести до зниження продуктивності та мотивації працівників. Також спостерігається недостатня увага до розробки стратегічних планів та підвищення управлінської культури всередині організації, що може ускладнити досягнення поставлених цілей та знизити конкурентоспроможність компанії в довгостроковій перспективі. З урахуванням вищезазначених проблем. Можна виділити наступні напрямки вдосконалення процесу організації управлінських рішень в ТОВ «НЬЮ АГРО ПОДІЛЛЯ» (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Основні напрямки вдосконалення процесу організації управлінських рішень в ТОВ «НЬЮ АГРО ПОДІЛЛЯ»

Примітка. Складено автором.

Впровадження сучасних управлінських рішень на агропідприємстві ТОВ «НЬЮ АГРО ПОДІЛЛЯ» може бути виконано шляхом інтеграції різноманітних інноваційних підходів та технологій. ВІ-системи мають потенціал стати важливим інструментом у стратегічному плануванні ТОВ «НЬЮ АГРО ПОДІЛЛЯ», оскільки вони надають можливість збору і аналізу даних, що може значно полегшити роботу працівників у різних підрозділах, таких як бухгалтерія, маркетинг, збут, постачання, фінанси, управління персоналом та інші.

М. Прохоров, засновник компанії PM PARTNERS, вказує на те, що у підприємств можуть використовуватися такі цільові ВІ-системи, як Oracle BI, Microsoft Analysis Services, Microsoft Power BI та Qlik Sense. Головними критеріями, на які слід звернути увагу при виборі ВІ-системи, є вартість підключення нових користувачів (особливо в контексті великого штату працівників), тривалість повного циклу реалізації звіту та простота його створення у ВІ-системі [51]. Варто зазначити, що в Україні в аграрному секторі та галузі харчової промисловості реалізовано вже досить багато проєктів, як от Управління кадрами і підбором персоналу в ПАТ «Бель Шостка Україна», бюджетування, казначейство й управління закупівлями для ПрАТ «АПК-ІНВЕСТ», цифрова трансформація процесу заготівлі молока для компанії «Бель Шостка Україна» та інші.

Впровадження хмарних технологій на агропідприємстві ТОВ «Нью Агро Поділля» може відкрити широкі можливості для оптимізації та модернізації виробничих процесів. Перш за все, це передбачає перенесення існуючих даних підприємства до хмарного сховища, забезпечує їх доступність, безпеку та надійність зберігання, що важливо для підвищення ефективності управління ресурсами, а також для забезпечення оперативного доступу до інформації з будь-якої точки світу під прийняття управлінських рішень. Зокрема, для сільськогосподарських товаровиробників стає актуальною можливість отримання послуг через хмарні сервіси SaaS.

Найбільш перспективними напрямками цього сегменту є використання онлайн офісу, спеціалізованих веб-застосунків та створення та використання приватних хмар. Багато SaaS-додатків пропонують безкоштовні приватні хмари обмеженого обсягу, функціональності або терміну дії для залучення користувачів. Тому керівникам варто випробувати можливості безкоштовного варіанту послуги, а якщо вони підтвердять свою ефективність, перейти на розширений функціонал та більш надійну платну версію. Основними критеріями оцінки є функціональність, швидкодія, аудиторія, зручність, безпека та ціна, які для різних підприємств можуть мати відмінну вагомість [26].

Використання системи Precision Agriculture для точного розподілу ресурсів та мінімізації втрат є важливим аспектом у вдосконаленні системи організації управлінських рішень на агропідприємстві ТОВ «Нью Агро Поділля». Ця система базується на застосуванні передових технологій, таких як датчики, GPS, GIS та аналіз даних, що дозволяє здійснювати детальний моніторинг та управління сільськогосподарськими процесами. Перш за все, Precision Agriculture дозволяє збирати точні дані про стан ґрунту, вологість, рослинність та інші фактори, що впливають на вирощування культур, що дозволяє агропідприємству отримувати об'єктивну інформацію про потреби кожного з полів у ресурсах, таких як вода, добрива та пестициди. Друга важлива перевага полягає в можливості простежування змін у врожаї та виявлення проблемних ділянок на ранніх стадіях. Аналіз отриманих даних дозволяє швидко реагувати на потенційні проблеми, такі як хвороби рослин або дефіцит ресурсів, що дозволяє зменшити втрати та підвищити урожайність. Крім того, система Precision Agriculture дозволяє ефективно розподіляти ресурси, такі як вода та добрива, в залежності від потреб кожної конкретної ділянки, що сприяє економії ресурсів та зниженню витрат на виробництво та є важливим аспектом у підвищенні прибутковості сільськогосподарської діяльності [1]. Таким чином, впровадження системи

Precision Agriculture є ключовим елементом у вдосконаленні системи організації управлінських рішень на агропідприємстві ТОВ «Нью Агро Поділля», оскільки вона дозволяє оптимізувати виробничі процеси, знижувати втрати та збільшувати продуктивність землеробства.

Штучний інтелект відкриває широкі можливості для оптимізації та покращення ефективності виробничих процесів у сільському господарстві, тож важливо працювати над впровадженням цієї технології в роботу ТОВ «Нью Агро Поділля», зокрема, основні напрямки впровадження включають:

- використання розумної роботехніки для збору врожаю;
- автоматизація іригаційних систем або систем зрошення;
- впровадження систем моніторингу здоров'я сільськогосподарських культур;
- використання технологій ідентифікації тварин та контролю їх стану здоров'я;
- впровадження розумної аналітики [9].

Перш за все, штучний інтелект може забезпечити аналіз великих обсягів даних, що збираються на агропідприємстві. Це означає, що система може автоматично обробляти та аналізувати дані про рівень вологості, температуру, погодні умови та інші фактори, що впливають на вирощування культур. За допомогою алгоритмів машинного навчання та аналізу даних, система може робити прогнози щодо очікуваного врожаю, що дозволяє керівництву агропідприємства готуватися до можливих виробничих потреб і ринкових умов. Застосування штучного інтелекту також дозволяє здійснювати персоналізований підхід до керування господарством. Наприклад, система може рекомендувати оптимальні методи обробки землі або добрив для кожного поля на основі аналізу його характеристик та історії вирощування.

Проте ключовим аспектом вдосконалення процесу організації управлінських рішень в ТОВ «Нью Агро Поділля» є використання технологій

проектного управління як от Scrum, Agile та інші. Впровадження методологій, таких як Scrum і Agile, дозволяє забезпечити більш гнучкий та ефективний підхід до управління проектами на агропідприємстві. Замість традиційних бюрократичних підходів, які можуть бути неефективними в умовах ринкового середовища, яке швидко змінюється, Scrum та Agile дозволяють командам швидше реагувати на зміни, шляхом розробки продукції у короткі цикли, ітерації, і постійного вдосконалення [36]. Один з ключових принципів цих методологій - це активна взаємодія з клієнтом або кінцевим користувачем. Це особливо важливо для агропідприємства, оскільки дозволяє враховувати їхні потреби та вимоги щодо продукції, а також швидко адаптувати виробничі процеси до змінних умов. Крім того, використання технологій проектного управління сприяє підвищенню комунікації та співпраці всередині команди та між різними відділами підприємства. Це дозволяє краще координувати роботу, вирішувати конфлікти та швидше досягати поставлених цілей. Проте варто проаналізувати переваги та недоліки впровадження методології Scrum в ТОВ «Нью Агро Поділля» (рис. 3.2).

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> • Гнучкість та адаптивність • Прискорення темпів розробки та впровадження продукції • Постійний зворотний зв'язок • Збільшення відкритості до змін та впровадження інновацій • Чітке співставлення пріоритетів 	<ul style="list-style-type: none"> • Вимагає часу та зусиль для впровадження • Потребує високого рівня самоорганізації працівників • Вимагає значної зміни в організаційній культурі та методах роботи • Потребує додаткового навчання та підготовки

Рисунок 3.2 – Переваги та недоліки використання методології Scrum в ТОВ «Нью Агро Поділля»

Примітка: складено автором.

Впровадження методології Scrum для вдосконалення процесу організації управлінських рішень на агропідприємстві ТОВ «Нью Агро Поділля» має як свої переваги, так і недоліки. З одного боку, Scrum надає гнучкий та адаптивний підхід, покращує комунікацію та співпрацю всередині команди, сприяє постійному вдосконаленню та чіткому співставленню пріоритетів. З іншого боку, впровадження Scrum може вимагати значної зміни в культурі та методах роботи, призводити до ризику затримок у виконанні завдань, вимагати високого рівня самоорганізації та додаткового навчання персоналу.

Для вдосконалення процесу організації розробки управлінських рішень в ТОВ «НЬЮ АГРО ПОДІЛЛЯ» необхідно розробити чітку стратегію, яка враховуватиме специфіку галузі та потреби підприємства. Стратегія повинна бути зосереджена на декількох ключових аспектах:

- системному аналізі потреб підприємства, який може включати вивчення внутрішніх процесів, ідентифікацію слабких місць у поточній системі управління, а також врахування специфіки сільського господарства та агропромислового сектору;
- впровадженні сучасних проєктних методологій, а саме використання методів, таких як Scrum, Agile та інші, для забезпечення більшої гнучкості та ефективності у розробці управлінських рішень;
- оптимізації організаційної структури з метою забезпечення ефективної комунікації та співпраці між відділами та підрозділами;
- розробці комплексу маркетингових заходів, що включає в себе стратегії просування продукції та послуг, побудову бренду та взаємодію зі споживачами на ринку;
- оновлення та модернізація систем управління, що дозволить підвищити якість та швидкість доступу до інформації;
- впровадження новітніх програмних засобів та технологій для автоматизації процесів та підвищення продуктивності праці.

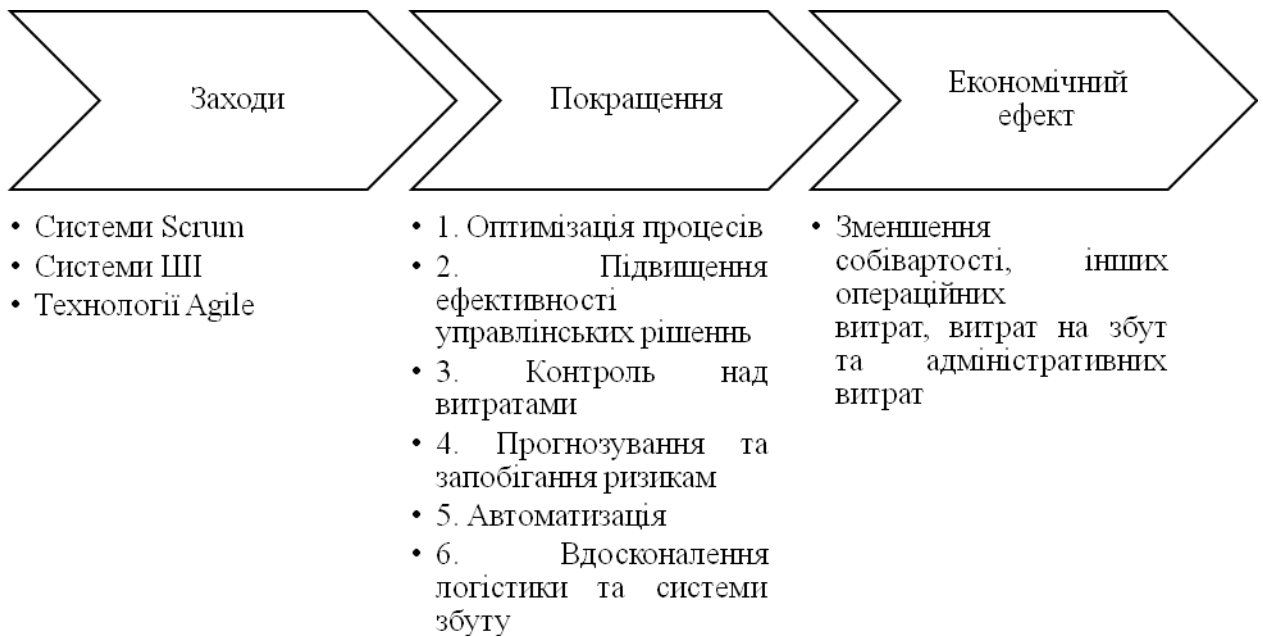


Рисунок 3.3 - Механізм зменшення витрат у ТОВ «НЬЮ АГРО ПОДІЛЛЯ»

Примітка: складено автором.

Механізм зменшення витрат у ТОВ «НЬЮ АГРО ПОДІЛЛЯ» включає зменшення собівартості, інших операційних витрат, витрат на збут та адміністративних витрат через оптимізацію процесів, підвищення ефективності управлінських рішень, контроль над витратами, прогнозування та запобігання ризикам, автоматизацію, а також вдосконалення логістики та системи збуту.

3.2 Економічне обґрунтування напрямів удосконалення процесів організації управлінських рішень ТОВ «Нью Агро Поділля»

На основі всього вище переліченого ми розробили бюджет проекту впровадження новітніх технологій для ТОВ "НЬЮ АГРО ПОДІЛЛЯ". Цей проєкт спрямований на покращення виробничих процесів, підвищення

ефективності та збільшення конкурентоспроможності компанії на ринку. Шляхом інвестування у розвиток інформаційних технологій, модернізацію обладнання та підвищення кваліфікації персоналу, планується досягти визначених цілей і забезпечити стабільний ріст підприємства. Детальний розгляд бюджету проєкту наведений нижче в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Бюджет проєкту впровадження новітніх технологій для ТОВ «НЬЮ АГРО ПОДІЛЛЯ».

Пункт	Кількість/ Обсяг	Сума (тис. грн)
1. Основні засоби		2000
Обладнання		2000
2. Виплати на оплату праці (в рік)	3	960
Спеціаліст ІТ	2	720
Інженер	1	240
3. Витрати на інформаційні технології (в рік)		2456
Системи Scrum		456
Системи ІІІ		1240
Технології Agile		760
4. Інші витрати		270
Комунальні послуги		100
Аутсорсинг		40
Обслуговування і ремонт		30
Витрати на кваліфікацію		100
Чистий дохід (2022)		865,5
Срок проєкту, роки		3
Основні витрати		2000
Змінні витрати (всього) в рік		3686
Очікуване скорочення витрат за рахунок автоматизації, в рік		6000

Примітка: складено автором.

Одним з ключових критеріїв оцінки є чиста теперішня вартість проєкту (NPV). NPV відображає дисконтовану цінність проєкту, різницю між поточною вартістю доходів або вигід від інвестицій та сумою інвестицій. Для його розрахунку використовується ставка дисконту, яка застосовується до дисконтування потоків витрат та вигід. Позитивне значення NPV рекомендує

проект для фінансування, нульове значення свідчить про те, що надходження від проекту відшкодовують лише вкладений капітал, а від'ємне значення вказує на неприйнятність проекту.

Розрахунок NPV робиться за такою формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} \quad (3.1)$$

де B_t – доходи проекту в рік t ;

C_t – витрати на проект у рік t ;

i – ставка дисконту;

n – тривалість проекту.

Таблиця 3.2 – Чиста теперішня вартість проекту, тис. грн

Показник	Рік				Всього
	0	1	2	3	
Дохід	0	6000	6000	6000	18000
Постійні витрати	2000	0	0	0	2000
Змінні витрати	0	3686	3686	3686	11058
Витрати	2000	3686	3686	3686	13058
Чистий потік	-2000	2314	2314	2314	4942
Ставка дисконтування	0,1				
Дисконтований потік	-2000	2104	1912	1739	3755

Примітка: складено автором

Для того, щоб визначити, чи є проект доцільним, потрібно врахувати чисту теперішню вартість (NPV) проекту. Дисконтований потік проекту становить 3755 тис. грн (позитивна величина) тобто проект можна вважати доцільним.

Розрахуємо IRR проекту:

$$NPV = -2000 + \frac{2314}{(1 + 1.016)} + \frac{2314}{(1 + 1.016)^2} + \frac{2314}{(1 + 1.016)^3} = 0$$

Внутрішня норма рентабельності (IRR) проекту становить 101,6%, що значно вище ставки дисконтування 10%, що свідчить про високу рентабельність проекту та його привабливість для інвестицій. Проект є

стійким до макроекономічних коливань, оскільки його IRR значно вище ставки дисконтування. Отже, навіть при зниженні темпів економічного зростання проект буде прибутковим.

Таблиця 3.3 – Показники окупності проекту

Найменування	Показник
Термін окупності	265 днів
Рентабельність інвестицій	45,9%
Витрати на проєкт	13058 тис. грн
Додатковий дохід	18000 тис. грн
Додатковий чистий прибуток	4942 тис. грн
Чистий прибуток на 100 грн. Саме за рахунок заходів	45,9 грн

Примітка: складено автором.

Проєкт має термін окупності 265 днів, що свідчить про те, що інвестиції повернуться за цей період часу. Рентабельність інвестицій становить 45,9%, що є високим показником ефективності проєкту. З урахуванням витрат на проєкт у розмірі 13058 тис. грн і додаткового доходу у розмірі 18000 тис. грн, проєкт принесе додатковий чистий прибуток у розмірі 4942 тис. грн. Кожні 100 грн інвестицій у проєкт приносять 45,9 грн чистого прибутку, що підтверджує високу ефективність проєкту. Загалом, на основі аналізу цих показників можна зробити висновок, що проєкт є доцільним та вигідним з фінансової точки зору

Для оцінки впливу заходів на прибуток компанії, проведемо модифікацію існуючих фінансових показників за звітний період 2022 року (табл. 3.4). Внесені зміни стосуються адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат. Завдяки цьому підходу можна оцінити, як саме інвестиції вплинуть на фінансові результати підприємства. Це створить чітку основу для аналізу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таблиця 3.4 – Очікувані фінансові результати проекту

Назва	Поточні показники	Прогнозний показник
1	2	3
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	865552	865552
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	571648	568648
Валовий прибуток (збиток)	293904	296904
Інші операційні доходи	146825	146825
Адміністративні витрати	25732	25692
Витрати на збут	143342	142342
Інші операційні витрати	34021	35747
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	237634	239948
Дохід від участі в капіталі	0	0
Інші фінансові доходи	118627	118627
Інші доходи	0	0
Фінансові витрати	52419	52419
Втрати від участі в капіталі	0	0
Інші витрати	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	303842	306156
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	303842	306156
Абсолютний приріст	-	2314
Відносний приріст	-	0,8%

Примітка: складено автором

Оцінка ефективності проекту показує, що після його реалізації очікується абсолютний приріст прибутку на 2314 тис. грн, що є доволі значним приростом, який позитивно вплине на фінансові результати компанії. Відносний приріст прибутку становить 0,8%. Хоча показник не дуже високий, його не можна ігнорувати, оскільки навіть невелике зростання прибутку свідчить про збільшення ефективності прийняття управлінських рішень на підприємстві. Ми можемо скласти прогноз фінансових результатів для ТОВ «НЬЮ АГРО ПОДІЛЛЯ» на основі отриманих даних. Для цього ми використали інструмент "Лінія тренду" у програмі MS Excel (див. рис.3.4).

Ми обрали логарифмічний формат лінії тренду, оскільки він показав високий коефіцієнт апроксимації R^2 (0,88), що свідчить про високу адаптивність регресійної моделі до даних та її здатність чітко пояснювати всі зміни у залежній змінній, що базуються на незалежних змінних.



Рисунок 3.4- Прогноз чистого прибутку після впроваджених заходів ТОВ «НЬЮ АГРО ПОДІЛЛЯ»

Примітка: складено автором

Графік демонструє прогноз чистого прибутку ТОВ «НЬЮ АГРО ПОДІЛЛЯ» на основі логарифмічної лінії тренду. З отриманих даних видно, що в 2020 році чистий прибуток становив 182363 тис. грн, а в 2021 році знизився до 164325 тис. грн. Починаючи з 2022 року, спостерігається значне зростання до 294739 тис. грн, а в 2023 році очікується подальше збільшення до 306156 тис. грн. Прогноз на 2024-2028 роки показує поступове зростання

прибутку: 316551 тис. грн у 2024 році, 334372 тис. грн у 2025 році, 349439 тис. грн у 2026 році, 362491 тис. грн у 2027 році та 374004 тис. грн у 2028 році. Логарифмічна лінія тренду з коефіцієнтом апроксимації $R^2 = 0,8846$ свідчить про високу відповідність моделі до даних.

Отже, вдосконалення процесу організації розробки управлінських рішень в ТОВ «НЬЮ АГРО ПОДІЛЛЯ» є критично важливим для його конкурентоспроможності та успіху на ринку сільськогосподарських товарів. Для досягнення цієї мети, потрібно розробити стратегію, що враховує специфіку галузі та потреби підприємства. Стратегія має бути орієнтована на системний аналіз потреб, впровадження сучасних технологій, оптимізацію організаційної структури, розробку комплексу маркетингових заходів та покращення інформаційної системи для керування підприємством. Використання методологій управління проектами, таких як Scrum та Agile, також відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного керування та швидкого реагування на зміни. Інвестування в навчання та розвиток персоналу є ключовим фактором успіху, оскільки компетентність співробітників є основою для успішної реалізації будь-яких стратегічних ініціатив. В цілому, комплексний підхід та постійне вдосконалення є важливими аспектами успішної організації розробки управлінських рішень в ТОВ «НЬЮ АГРО ПОДІЛЛЯ», що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним та адаптуватися до змін у галузі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено наукові дослідження та наведено вирішення наукової проблеми, що стосуються організації розробки управлінських рішень на підприємстві, що дозволяє зробити такі найбільш важливі висновки та пропозиції:

1. Визначено, що управлінські рішення є важливою складовою процесу управління, спрямованою на досягнення цілей організації. Вони можуть бути класифіковані за різними критеріями, такими як ступінь структурованості, часовий горизонт, рівень впливу тощо. Розробка управлінських рішень включає кілька етапів, починаючи від аналізу проблемної ситуації та визначення цілей, через пошук альтернативних варіантів до остаточного вибору та впровадження обраного рішення. Важливо пам'ятати, що ефективність управлінських рішень залежить від їхньої адекватності метам організації, обґрунтованості, своєчасності та інших факторів, які можуть впливати на процес управління.

2. Методи організації розробки управлінських рішень на підприємстві є ключовим елементом успішного управління. Вони можуть включати в себе різноманітні стратегії та підходи, такі як групові обговорення, аналітичні методи, експертні оцінки, моделювання сценаріїв та багато інших. Вибір методів залежить від конкретної ситуації, потреб організації та доступних ресурсів. Важливою є системність та послідовність у використанні методів, а також врахування інтересів всіх зацікавлених сторін. Ефективні методи дозволяють підприємствам приймати обґрунтовані та оптимальні рішення, сприяючи їхньому успіхові та стійкості на ринку.

3. Аналіз системи розробки та прийняття управлінських рішень на ТОВ "Нью Агро Поділля" виявив ряд ключових аспектів, що потребують уваги та вдосконалення. Підприємство має деякі сильні сторони, такі як вигідне

розташування, наявність ресурсів та досвіду у виробництві, а також стабільні фінансові показники та якість продукції. Проте, існують проблеми, які потребують негайного уваги та вирішення. Зокрема, застарілі бюрократичні підходи до управлінських процесів, недоліки в плануванні та відсутність чітких стратегічних напрямків можуть обмежувати ефективність підприємства та його можливості для розвитку. Важливо впровадити сучасні технології та спростити процеси, щоб зробити управління більш ефективним та швидким. Додатково, необхідно звернути увагу на гнучкість виробництва. Недостатня гнучкість може ускладнити адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та вимогам ринку.

4. Під час аналізу системи організації розробки та прийняття управлінських рішень на ТОВ «Нью Агро Поділля» було виявлено, що лише частина ухвалених рішень фактично реалізується, а лише частка з них може бути визнана ефективною. Для досягнення стратегічних цілей та оптимізації процесів управління, компанії необхідно зосередитися на процесі розробки та реалізації управлінських рішень. Підвищення якості управлінських рішень може сприяти досягненню успіху підприємства. Протягом аналізованих років, більшість ухвалених рішень були прийняті з високою якістю, проте, зростання вимог до їхньої чіткості вимагає від керівництва додаткових ресурсів. Важливим аспектом є також процес реалізації управлінських рішень, який вимагає відповідних витрат та часу. У цей період, більшість рішень були відповідні екологічним тенденціям, що є позитивним аспектом. Загалом, за аналізований період, процеси прийняття та впровадження управлінських рішень в ТОВ «Нью Агро Поділля» залишалися на достатньому рівні. Компанія виявила себе як організація, що приймає своєчасні та ефективні рішення, що сприяло досягненню її стратегічних цілей.

5. Вдосконалення процесу організації розробки управлінських рішень в ТОВ «НЬЮ АГРО ПОДІЛЛЯ» є критично важливим для підвищення

конкурентоспроможності та ефективності підприємства. Шляхи досягнення цієї мети включають розробку чіткої стратегії, використання сучасних технологій, впровадження проектних методологій управління проектами, оптимізацію організаційної структури та навчання персоналу.

6. Проект має термін окупності 265 днів, що свідчить про те, що інвестиції повернуться за цей період часу. Рентабельність інвестицій становить 45,9%, що є високим показником ефективності проекту. З урахуванням витрат на проект у розмірі 13058 тис. грн і додаткового доходу у розмірі 18000 тис. грн, проект принесе додатковий чистий прибуток у розмірі 4942 тис. грн. Оцінка ефективності проекту показує, що після його реалізації очікується абсолютний приріст прибутку на 2 314 тис. грн, що є доволі значним приростом, який позитивно вплине на фінансові результати компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агрозем. URL: <https://agrosem.ua/en/farming> (дата звернення: 24.04.2024)
2. Анічкін В. О. Прийняття управлінських рішень. 2024. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/53507> (дата звернення: 24.04.2024)
3. Ачкасова Л. М., Зверева С. С. Підходи до визначення поняття «Управлінське рішення». 2017. С. 359.
4. Бабчинська О., Собчук, С. Новітні методи прийняття управлінських рішень та їх особливості в економіці України. *Вісник Хмельницького національного університету*, № 2, Т. 1. 2012. С. 22-25
5. Біловол Р. І. Сутність кадрової стратегії підприємства та методичні засади її формування. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2017. №4. С. 225-228.
6. Білоцерківський О. Б. Аналіз методів оцінки підприємницького ризику. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2021. С. 65-70. URL : <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/e6c3e70d-645b-463a-97fe-769db2a997df/content>
7. Бреус С. В., Семченко Є. О. Методи та моделі прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2018. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/12462>
8. Галянт Д.М. Особливості розробки управлінських рішень в діяльності агропідприємств. Збірник тез Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти за міжнародною участю «Молодь в сучасній науці; погляд у майбутнє» (м. Хмельницький, 18 квітня 2024 року). Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2024. С.

9. Глазов К. О., Ларченко О. В. Технології штучного інтелекту в агрокомплексі. 2020. URL: <https://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/3669/Глазов%20К.%20-%20Конференция.docx.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 24.04.2024)
10. Груб'як С. В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. Економіка і суспільство 11. 2017. С. 201-204.
11. Джулій Л. В., Особливості організації управлінського обліку в банках України. 2020. С. 44-47
12. Загороднюк О. В., Півторак М. В., Малюга Л. М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 4 (15). С.94-98
13. Іванова Н. С., Приймак Н. С., Лижник Ю. Б. Інформаційно-аналітична підтримка прийняття управлінських рішень: методичні рекомендації з вивчення дисципліни. 2021. С. 56-58
14. Калинець К. С. Сутність та особливості формування управлінської команди. URL : <https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d097.pdf>
15. Кармінська-Белоброва М. В., Шматько Н. М., Пантелєєв С. М.. Прийняття управлінських рішень як інструмент підвищення ефективності управління. 2020. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/f19ffddf-51a6-425e-8f14-0768708d8588>(дата звернення: 24.04.2024)
16. Коврига О. С. Процес прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. Вчені записки. 2019. С. 239-245
17. Кондратенко Н. О, Новікова М. М., Гнатенко М. К. Поліпшення якості прийняття управлінських рішень в організації. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки 51. 2018. С. 55-63.

18. Корнеєва М. С., Бутенко, Н. Ю. Удосконалення управління знаннями в бізнес організації. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту* : збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції К.: КНЕУ, 2020. С. 65-70.
19. Кужда Т. І., Накрийко А. Класифікація управлінських рішень. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції студентів і молодих учених „Соціально-економічні аспекти розвитку економіки “*. 2017. С. 30-32.
20. Латкіна С. А. Підприємницькі ризики в інноваційній діяльності підприємства. Науковий журнал «*Бізнес-навігатор*». 2018(3-2). С. 26-29.
21. Лащук Я. М. Організаційний механізм прийняття управлінських рішень у публічній сфері. *Інвестиції: практика та досвід* 16. 2021. С. 113-117.
22. Лисенко В. В., Кондратюк Н. В., Пронська В. В. Управлінські рішення як ключовий компонент моделі управління організацією. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 32. С. 149- 154.
23. Лобунець В. І. Особливості прийняття управлінського рішення в публічному адмініструванні. 2019. С. 34-35
24. Мартинова О. В. Застосування методу експертних оцінок в економічних дослідженнях. *Молодий вчений*. Науковий журнал. 2021. № 2(90). С. 259-266.
25. Могильницька А. М., Дідковська М. А. Прийняття та реалізація управлінських рішень в діяльності керівника аграрного підприємства. 2019. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/5934>
26. Мороз С. І. Обґрунтування використання хмарних сервісів в агробізнесі. 2014. URL; <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/3076/1/1.pdf>
27. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства. 2018. С. 79-85

28. Мулик Т. О., Гордієнко М. І. Методичні підходи до управлінського аналізу в умовах інтеграційних процесів. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики* 7. 2017. С. 7-19.
29. Муха Р. А. Команда, її сутність та особливості розвитку. *Ефективна економіка*. 2015 № 8. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?Op=1&z=4253>.(дата звернення: 24.04.2024)
30. Нестеренко Д. В. Сутність феномену «управлінське рішення». 2021. С. 48-52
31. Нікіфоренко В. С. Особливості прийняття державно-управлінських рішень у сфері прикордонної безпеки. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2018. Вип. 2(23). Т. 3. С. 194- 198.
32. Овдіюк О. М. Методологічні основи розробки основних етапів управлінських рішень в підприємницьких структурах. *Ефективна економіка* 8. 2019. URL:<http://eprints.zu.edu.ua/37902/1/36.pdf>
33. Онофрійчук О. В. Шляхи оптимізації формування та розвитку управлінської команди підприємства. Матер. IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конф. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця, 16 жовтня 2018 р. С. 256–264.
34. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Дніпро. *Університет митної справи та фінансів*, 2020. 276 с
35. Поканевич Ю. В. Особливості поняття «управлінське рішення» в системі менеджменту торговельного підприємства. *Наукові праці МАУП* 1. 2010. С. 24.
36. Рунчева Н. В. Розвиток інноваційної діяльності агрокорпорацій. 2017. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/84323360.pdf>

37. Рябенко Л. М. Аналітичне забезпечення розробки і реалізації управлінських стратегічних рішень. *Економіка і суспільство*. Мукачівський державний університет. 2017. С. 1400-1407.
38. Самсанюк О. Використання дерева цілей в системі менеджменту підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології* :зб. матеріалів ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Вінниця, 06 жовтня 2022 р. Вінниця, 2022. С. 589.
39. Скорупич Д. С. *Особливості організації колективної роботи на підприємстві*. URL : <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/f99a119f-82d6-484b-9777-0ebcc148441a/content>
40. Статівка Н. В., Науковий підхід до удосконалення класифікації управлінських рішень у підприємницьких структурах. 2020. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/4920>
41. Тлукевич Н. В. Класифікація управлінських рішень при формуванні управлінської облікової системи в аграрному менеджменті. *Економічний форум* 3. 2018. С. 252-258.
42. ТОВ «Нью Агро Поділля». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38188900/(дата звернення: 02.05.2024)
43. Фединець Н. І., Химочка С. Р. Критерії формування команди високого рівня як чинник ефективного проведення змін в організації. The 10 th International scientific and practical conference «*International scientific innovations in human life*» (April 13-15, 2022) Cognum Publishing House, Manchester, United Kingdom. 2022. 668 p.
44. Чорний М. В. Управління процесом прийняття управлінських рішень на підприємстві. 2021. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/5627>(дата звернення: 02.05.2024)

45. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством у сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362–367.
46. Шаповал О. Природа процесу прийняття рішення та їх класифікація. *Молодий вчений* 4 (56). 2018. С. 165-168.
47. Шоробура І. Сучасні вимоги до управлінського рішення. 2018. С. 78-81
48. Шоробура І. Сучасні вимоги до управлінського рішення на сільськогосподарських підприємствах. *Молодь і ринок*. 2019. Вип. 8 (163). С. 17-21
49. Шульга О. А. Методичні засади прийняття управлінських рішень. *Підприємництво та інновації*, випуск №22, 2022. С. 54-58.
50. Шульженко І. В., Остапенко С. Ю., Симоненко В. А. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 4 (09). С. 73-77.
51. Business Intelligence: без ВІ бізнес-вженебізнес. Рубрика : веб-сайт. URL: <https://rubryka.com/blog/business-intelligence/> (дата звернення: 24.04.2024)
52. Czauderna A. How digital strategy and management games can facilitate the practice of dynamic decision-making. *Education Sciences* 10.4. 2020. С. 99.
53. Driscoll, Patrick J., Gregory S. Parnell, and Dale L. Henderson, eds. Decision making in systems engineering and management. John Wiley & Sons, 2022. URL: https://www.google.com/books?hl=uk&lr=&id=6r-XEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR13&dq=management+decision&ots=UHKx8M_GIJ&sig=Swd1yZq3xTc81SYdOPHGfTjAKPs (дата звернення: 23.04.2024)
54. El K., Mounir A. The role of blockchain in e-governance and decision-making in project and program management. *Advances in Internet of Things* 12.3 2022. С. 88-109.

55. Ferrón-Vílchez V., Jesus V., Suárez-Perales I. How does greenwashing influence managers' decision-making? An experimental approach under stakeholder view. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 28.2. 2021. C. 860-880.

56. GovindanK., Hassan M. A decision support system for demand management in healthcare supply chains considering the epidemic outbreaks: A case study of coronavirus disease 2019 (COVID-19). *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review* 138. 2020. C. 89-93

57. GrinerudK., Wenche K., Leadership strategies, management decisions and safety culture in road transport organizations. *Research in Transportation Business & Management* 41. 2021. C. 100-101.

58. Li J. Towards decision support systems for energy management in the smart industry and Internet of Things. *Computers & Industrial Engineering* 161 2021. C. 67-69

59. Ran Z. Role of gender-based emotional intelligence in corporate financial decision-making. *Psychology research and behavior management*. 2021. C. 2231-2244.

60. Thesing T., Carsten F., Burchardt M. Agile versus waterfall project management: decision model for selecting the appropriate approach to a project. *Procedia Computer Science* 181. 2021. C. 746-756.

ДОДАТКИ

Додаток А

Статут ТОВ «Нью Агро Поділля»

“ЗАТВЕРДЖЕНО”
Протоколом
Загальних Зборів Учасників №8
від “21” лютого 2022 року

**СТАТУТ
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
“НЬЮ АГРО ПОДІЛЛЯ”**

(Нова редакція)
(Ідентифікаційний код – 38188900)

2022 рік

СТАТТЯ 1 УЧАСНИКИ

1.1. Учасниками Товариства є:

1.1.1. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НЬЮ АГРО ІНВЕСТ" (ідентифікаційний код – 39637311), юридична особа, яка створена та існує за законодавством України.

1.1.2. «НАП ІІ Холдінгс Б.В.» [NAP II Holdings B.V.], юридична особа, яка створена та існує за законодавством Нідерландів, зареєстрована в торговому реєстрі Торгової палати за №62008242 (ідентифікаційний номер юридичної особи RSTN 854592167).

1.1.3. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЦЕНТР ДАР», ідентифікаційний код – 35057967, юридична особа, що створена та існує за законодавством України.

1.2. Учасники Товариства мають право:

1.2.1. брати участь в управлінні Товариством у порядку, передбаченому Статутом Товариства та законодавством України;

1.2.2. брати участь у розподілі прибутку Товариства та одержувати його частку (дивіденди);

1.2.3. вийти в установленому порядку з Товариства;

1.2.4. одержувати інформацію про діяльність Товариства. На вимогу Учасника Товариство зобов'язане надавати йому для ознайомлення річні баланси, звіти Товариства про його діяльність, протоколи зборів, іншу запитувану інформацію;

1.2.5. отримати у разі ліквідації Товариства частину майна, що залишилася після розрахунків з кредиторами, або його вартість.

1.2.6. Учасники мають також інші права, передбачені цим Статутом та законодавством України.

1.3. Учасники Товариства зобов'язані:

1.3.1. дотримуватися статуту Товариства і виконувати рішення загальних зборів Учасників та інших органів управління Товариства;

1.3.2. виконувати свої зобов'язання перед Товариством, в тому числі і пов'язані з майновою участю, а також вносити вклади у розмірі, порядку та засобами, передбаченими установчими документами та законодавством України;

1.3.3. не розголошувати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію про діяльність Товариства;

1.3.4. нести та виконувати інші обов'язки, що передбачені цим Статутом, іншим нормативними актами Товариства та законодавством України.

СТАТТЯ 2 ЦІЛІ ТА ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА

2.1. Цілі (мета) діяльності. Цілями (метою) створення та діяльності Товариства є здійснення комерційної та фінансово-господарської діяльності, шляхом задоволення на внутрішньому та зовнішньому ринках попиту підприємств, організацій установ та населення на вироблену Товариством продукцію (сировину, товари), роботи, послуги, а також насичення ринку новими високоякісними товарами, роботами, послугами, створення високотехнологічної виробничої та торгівельної інфраструктури та одержання відповідного прибутку.

Додаток Б

Звіт про власний капітал за 2022 рік ТОВ «Нью Агро Поділля»

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "НЬЮ АГРО ПОДІЛЛЯ" за ЄДРПОУ _____
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2023	01	01
38188000		

ДОКУМЕНТ ПРИНЯТО

Звіт про власний капітал
за Рік 2022 р.

Форма №4

Код за ДКУД

1801005

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	5 001	29 630	-	-	755 240	-	-	789 871
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	5 001	29 630	-	-	755 240	-	-	789 871
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	303 842	-	-	303 842
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	57 083	-	-	-	-	-	57 083
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	57 083	-	-	-	-	-	57 083
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	-	-	-	-	-	-	-	-
Накопичені курсові різниці	4113	-	-	-	-	-	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114	-	-	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	4116	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220	-	-	-	-	-	-	-	-



Продовж. Дод. Б

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників: Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу: Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	(6 543)	-	-	6 543	-	-	-
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом змін у капіталі	4295	-	50 540	-	-	310 385	-	-	360 925
Залишок на кінець року	4300	5 001	80 170	-	-	1 065 625	-	-	1 150 796

Керівник

Головний бухгалтер



Кухаренко
Іван
Володимирович
ЕП Могилюк
Тетяна
Георгіївна

Кухаренко Іван Володимирович

Могилюк Тетяна Георгіївна

Додаток В

Звіт про фінансові результати за 2020 рік ТОВ «Нью Агро Поділля»

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "НЬЮ АГРО ПОДІЛЛЯ"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2021	01	01
			38188900		
			ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО		
(на йменування) Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2020 р.			Форма N2 Код за ДКУД 1801003		

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	481 732	472 007
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(377 750)	(420 956)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	103 982	51 051
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	155 478	88 054
у тому числі:	2121	113 866	38 603
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	36 089	43 038
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(23 888)	(29 715)
Витрати на збут	2150	(28 955)	(54 001)
Інші операційні витрати	2180	(41 066)	(20 790)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	165 551	34 599
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	46 579	31
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(29 767)	(58 313)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Додаток Г

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Нью Агро Поділля»

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "НЬЮ АГРО ПОДІЛЛЯ"	Дата (рік, місяць, номер документа)	31.12.2022 2022 12/31/2022
Територія	ХМЕЛЬНИЦЬКА	за ЄДРПОУ	UA68040150370092703
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	за КВЕД	01.11
Середня кількість працівників	2 79		
Адреса, телефон	провулок МИРУ, буд. 1, с. ЯБЛУНІВКА, ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ РАЙОН, ХМЕЛЬНИЦЬКА обл., 32207, УКРАЇНА	4468630	

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "ч" у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	168	168
накопичена амортизація	1002	168	168
Незавершені капітальні інвестиції	1005	276	410
Основні засоби	1010	109 452	160 592
первісна вартість	1011	239 238	384 405
знос	1012	129 786	223 813
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвил	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	225 543	215 803
Усього за розділом I	1095	335 271	376 805
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	407 835	305 729
виробничі запаси	1101	40 519	89 120
незавершене виробництво	1102	35 742	22 046
готова продукція	1103	331 565	194 563
товари	1104	9	-
Поточні біологічні активи	1110	85 736	107 410
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	190 950	547 016
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3 837	763
з бюджетом	1135	22 299	62 807
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	52 515	154 792
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	67 782	28 185
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	67 782	28 185
Витрати майбутніх періодів	1170	143	250
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

Додаток Д

Звіт із праці за III квартал 2022 р. ТОВ «Нью Агро Поділля»

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ 3 8 1 8 8 9 0 0

Державне статистичне спостереження

Конфіденційність статистичної інформації забезпечується
статтею 21 Закону України "Про державну статистику"

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою
відповідальність, яка встановлена статтею 186³ Кодексу України про адміністративні правопорушенняБезкоштовний сервіс для електронного звітування "Кабінет респондента" за посиланням: <https://statzvit.ukrstat.gov.ua>Звіт із праці
за III Квартал 2022 р.
(звітний квартал)

Подають:	Термін подання
юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб	не пізніше 7-го числа місяця, наступного за звітним періодом
- територіальному органу Держстату	

№ 1-ПВ
(квартальна)
ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Держстату
25 червня 2021 р. № 135

Респондент:

Найменування: Товариство з обмеженою відповідальністю "НЬЮ АГРО ПОДІЛЛЯ"

Місцезнаходження (юридична адреса): провулок МИРУ, буд. 1, с. ЯБЛУНІВКА, ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ РАЙОН, ХМЕЛЬНИЦЬКА
обл., 32207, УКРАЇНА
(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Територіальна громада: _____

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса):
Миру, с. ЯБЛУНІВКА, ДЕРАЖНЯНСЬКИЙ РАЙОН, ХМЕЛЬНИЦЬКА обл., 32207
(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Територіальна громада: _____

Код території відповідно до:Кодифікатора адміністративно-територіальних одиниць
та територій територіальних громад (КАТОТГГ)

U A 6 8 0 4 0 1 5 0 3 7 0 0 9 2 7 0 3

(код території визначається автоматично в разі подання форми в електронному вигляді)

Класифікатора об'єктів адміністративно-територіального
устрою України (КОАТУУ)

6 8 2 1 5 8 9 2 0 1

або

Номер структурного підрозділу 1

Найменування структурного підрозділу

Вид економічної діяльності структурного підрозділу

Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур

Код виду економічної діяльності за КВЕД структурного підрозділу

0 1 . 1 1

(код виду економічної діяльності визначається автоматично в разі подання форми в електронному вигляді)

Інформація щодо відсутності даних

У випадку відсутності даних необхідно поставити у прямокутнику позначку -V

Зазначте одну з наведених нижче причин відсутності даних:

Продовж. Дод. Г.

Розділ І. Кількість штатних працівників

Назва показників	Код рядка	осіб (у цілих числах)	
		Усього	У т.ч. жінки
А	Б	1	2
Кількість прийнятих штатних працівників	3020		
Кількість звільнених штатних працівників	3040	4	4
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (із ряд. 3040)	3050		
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (із ряд. 3040)	3060	4	4
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	3070	73	12
Станом на 31 грудня звітного року (раз на рік у звіті за IV квартал)			
Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	3080		
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3090	x	
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3100		

Розділ ІІ. Втрати робочого часу штатних працівників

Назва показників	Код рядка	(у цілих числах)	
		Люд.год	Осіб
А	Б	1	2
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4080		
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	4090		
Кількість невідпрацьованого робочого часу через масові невиходи на роботу (страйки)	4100		

Розділ ІІІ. Склад фонду оплати праці штатних працівників

Назва показників	Код рядка	тис.грн (з одним десятковим знаком)
		Усього
А	Б	1
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд.5020 + ряд.5030 + ряд.5060)	5010	4 562,4
Фонд основної заробітної плати	5020	2 542,1
Фонд додаткової заробітної плати	5030	2 020,3
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (із ряд. 5030)	5040	99,7
Премії та винагороди, що несуть систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) (із ряд. 5030)	5050	1 735,9
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати (із ряд. 5030)	5051	156,1
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати (із ряд. 5030)	5052	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	-
Матеріальна допомога (із ряд. 5060)	5070	-
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер (із ряд. 5060)	5080	-
Оплата за невідпрацьований робочий час (із ряд.5030, 5060)	5090	28,6

Розділ ІV. Кількість і фонд оплати праці окремих категорій працівників

Угрупування	Код рядка	Середньо-облікова кількість, осіб (у цілих числах)	Фонд оплати праці, тис.грн (з одним десятковим знаком)	Кількість відпрацьованих людино-годин (у цілих числах)
А	Б	1	2	3
Із середньооблікової кількості штатних працівників:				
жінки	7010	12	400,7	5937
Працівники, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні):				
зовнішні сумісники	7030	6	41,0	X
працюють за цивільно-правовими договорами	7040	1	19,5	X

Виконала студентка 4 курсу

факультету управління та

економіки 073 Менеджмент

денної форми навчання

« ____ » червня 2024 р.

Підпис

Д.М. Галянт
Ініціали, прізвище

Науковий керівник

професор кафедри

д.е.н., професор

« ____ » червня 2024 р.

Підпис

П.Г. Іжевський
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:

завідувачка кафедри

к.е.н., доцентка

« ____ » червня 2024 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич
Ініціали, прізвище