

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ПРАВА
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

ДОПУЩЕНО до захисту

ДОПУЩЕНО до захисту

Декан _____ А.В. Москаленко
(підпис) ініціали і прізвище

Завідувачка кафедри менеджменту,
бізнесу і адміністрування

«_____» _____ 2024 р.

_____ Ю.М. Сагачко
підпис ініціали і прізвище
«_____» _____ 2024 р.

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ОПП Менеджмент

на тему: **«ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ НА РІВНІ ПІДПРИЄМСТВА»**
«Optimization of the management decision-making process at the level of the
enterprise»

Виконала:

Здобувачка першого (бакалаврського) рівня ВО

_____ Березіна А.О.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Науковий керівник: _____ к. е. н., доцент Сагачко Ю.М.

(підпис) (наук. ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали)

Нормоконтроль : _____ к.е.н., доцент Ткаченко О.П.
(підпис)

Харків – 2024 р.

Державний біотехнологічний університет
Факультет менеджменту, адміністрування та права
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувачка кафедри менеджменту,
бізнесу і адміністрування**
_____ **Сагачко Ю.М.**

“15” березня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

*першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 073 «Менеджмент»*

ОПП Менеджмент

Березіна Анни Олександрівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Оптимізація процесу прийняття управлінського рішення на рівні підприємства»

керівник роботи к.е.н., доцент Сагачко Ю.М.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “01” березня 2024 року № 02-02/244

2. Строк подання студентом роботи “01” червня 2024 року.

3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (назви розділів)

1. Теоретичні основи процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві

2. Розробка та впровадження стратегії оптимізації процесу прийняття управлінських рішень

3. Дата видачі завдання “15” березня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	Теоретико-методичний розділ	5.04.24	виконано
2.	Дослідницько-аналітичний розділ	22.05.24	виконано
	Висновки та пропозиції, вступ	31.05.24	виконано

Завдання підготувала

науковий керівник

_____ 
(підпис)

Сагачко Ю.М.
(прізвище та ініціали)

**Завдання одержала
здобувачка**

_____ 
(підпис)

Березіна А.О.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ
Кваліфікаційної роботи
Березіної Анни Олександрівни
На тему «Оптимізація процесу прийняття управлінського рішення на
рівні підприємства»

Науковий керівник: к.е.н., доцент Сагачко Ю.М.

Кваліфікаційна робота: 65 с., 7 табл., 3 рис., 42 джерела інформації.

Дослідження має на меті розкрити та проаналізувати сучасні тенденції та виклики, пов'язані з процесом прийняття управлінських рішень на рівні підприємства в умовах мінливого бізнес-середовища, зокрема під впливом військових дій та інших негативних факторів. Об'єктом кваліфікаційної роботи процес прийняття управлінських рішень на рівні підприємства. Особлива увага буде приділена вивченню структури цього процесу, взаємозв'язкам між учасниками, використанню інструментів та методів прийняття рішень в умовах нестабільності та невизначеності. Предметом є процес прийняття управлінських рішень на рівні підприємства, з фокусом на вдосконаленні цього процесу в умовах сучасного бізнес-середовища та його оптимізації в умовах невизначеності та нестабільності.

Наукова новизна дослідження полягає у системному аналізі та розробці оптимальних стратегій прийняття управлінських рішень на рівні підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, зокрема під впливом негативних факторів, таких як воєнні дії, економічні труднощі та природні катастрофи.

Проведено аналіз особливостей ухвалення управлінських рішень на підприємстві в умовах постійних змін. Виділено вплив обмежень та наведені ключові етапи прийняття управлінських рішень та їх критерії оцінки. Особлива увага приділена важливості інформаційного забезпечення підприємств, а також визначені його вимог. Також встановлено, що стратегічне мислення та процес прийняття рішень включають покрокові процедури для ефективного використання раціонального прийняття рішень в розрізі підприємств.

Ключові слова: рішення, стратегічне мислення, оптимізація рішень, стратегія, управлінське рішення, організаційна структура управління, аграрне, підприємство.

ABSTRACT

Qualification work

Anna Oleksandrivna Berezina

On the topic "Optimization of the management decision-making process at the enterprise level"

Scientific supervisor: Doctor of Economics, associate professor Yu.M.

Sahachko.

Qualification work: 65 pages, 7 tables, 3 figures, 42 sources of information.

The research aims to reveal and analyze modern trends and challenges related to the process of making managerial decisions at the enterprise level in the changing business environment, in particular under the influence of military actions and other negative factors. The object of qualification work is the process of making management decisions at the enterprise level. Special attention will be paid to the study of the structure of this process, the relationships between participants, the use of decision-making tools and methods in conditions of instability and uncertainty. The subject is the process of making managerial decisions at the enterprise level, with a focus on improving this process in the conditions of the modern business environment and its optimization in conditions of uncertainty and instability.

The scientific novelty of the research consists in the systematic analysis and development of optimal management decision-making strategies at the enterprise level in conditions of an unstable external environment, in particular under the influence of negative factors such as military actions, economic difficulties and natural disasters.

An analysis of the peculiarities of management decision-making at the enterprise in conditions of constant changes was carried out. The impact of restrictions is highlighted and the key stages of management decision-making and their evaluation criteria are given. Special attention is paid to the importance of information provision of enterprises, as well as its requirements are defined. It was also established that strategic thinking and the decision-making process include step-by-step procedures for the effective use of rational decision-making across enterprises.

Key words: decision, strategic thinking, optimization of decisions, strategy, decision management, organizational structure of management, agricultural, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві.....	9
1.1. Стан та проблеми процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві	9
1.2. Огляд сучасних методів та технологій процесу прийняття управлінських рішень	17
1.3. Зарубіжний досвід моделей прийняття управлінських рішень	22
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. Розробка та впровадження стратегії оптимізації процесу прийняття управлінських рішень	30
2.1. Аналіз існуючого процесу прийняття рішень на підприємстві.....	30
2.2. Розробка стратегії оптимізації процесу прийняття управлінського рішення	45
2.3. Стратегічний підхід до оптимізації процесу прийняття управлінських рішень.....	51
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

Актуальність теми. Однією з ключових складових ефективного функціонування підприємства є прийняття управлінських рішень. Сучасна дійсність, з її постійними змінами та зростанням негативних впливів, робить цей процес важким. У порівнянні з традиційними економічно-фінансовими кризами, сучасна ситуація, зокрема викликана війною в Україні є непередбаченою та складною для прогнозування. Ця криза суттєво вплинула на українську економіку та спричинила серйозні виклики для багатьох підприємств. Особливо тяжкі часи настали для підприємств малого та середнього бізнесу, які за рахунок недостатньої кількості запасів та обігових коштів не тільки не мали змоги працювати через обмеження, а також не мали можливості виконувати свої зобов'язання перед працівниками.

Незважаючи на труднощі, викликані військовими діями, цей період став каталізатором для цифрової трансформації та переосмислення стратегій управління в умовах невизначеності. Сучасні підприємства в Україні пристосовують свої підходи до управління, спрямовуючи зусилля на забезпечення конкурентоспроможності, створення ефективних організаційних структур, вдосконалення кадрової політики, регулювання відносин в колективі та управління позитивним іміджем. У цьому контексті розробка стратегій оптимізації управлінського прийняття рішень стає необхідним інструментом для керівників підприємств у змінюваному бізнес-середовищі.

Вагомий внесок у дослідження питань процесів прийняття ефективних управлінських рішень зроблений такими науковцями, як Боровик М. В., Петруня Ю. Є., Хміль Ф. І., Шкільняк М. М., Наливайко Л., Симоненко Т., Ущатовський К. В., Костін Ю. Д., Батюк Б. Б., Вороний І. В., Дегтяр А. О., Пономаренко В. С., Мінухіна С. В., Беседовський О. М., Чабан В. В. Ці автори розглядали різні аспекти управлінських рішень. Разом з тим недостатньо вирішеними залишаються питання їх оптимізації.

Дослідження має на меті розкрити та проаналізувати сучасні тенденції та виклики, пов'язані з процесом прийняття управлінських рішень на рівні підприємства в умовах мінливого бізнес-середовища, зокрема під впливом військових дій та інших негативних факторів.

Завдання дослідження. 1. Провести огляд сучасних підходів та методів, які використовуються на підприємствах для управління різними аспектами їхньої діяльності. 2. Дослідити вплив зовнішніх чинників на процес прийняття управлінських рішень. 3. Запропонувати конкретні стратегії та рекомендації для оптимізації процесу управлінського прийняття рішень з урахуванням сучасних викликів.

Об'єктом кваліфікаційної роботи процес прийняття управлінських рішень на рівні підприємства. Особлива увага буде приділена вивченню структури цього процесу, взаємозв'язкам між учасниками, використанню інструментів та методів прийняття рішень в умовах нестабільності та невизначеності.

Предметом є процес прийняття управлінських рішень на рівні підприємства, з фокусом на вдосконаленні цього процесу в умовах сучасного бізнес-середовища та його оптимізації в умовах невизначеності та нестабільності.

Методи дослідження: Проведення огляду та аналізу наукових та практичних публікацій, що стосуються процесу управлінського прийняття рішень на підприємства. Експертні опитування та інтерв'ю, проведення опитувань серед експертів та учасників процесу прийняття рішень на підприємстві для вивчення їхнього досвіду та точок зору. Кейс-метод, вивчення конкретних випадків прийняття управлінських рішень на різних підприємствах для виявлення кращих практик та проблем. Моделювання процесу. Проведення анкетування серед персоналу та управлінського складу підприємства для виявлення їхнього відношення до процесу прийняття рішень та можливих проблем. SWOT-аналіз, оцінка внутрішніх сильних та

слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз, що впливають на процес управлінського прийняття рішень.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, двох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел.

Дослідження базувалося на аналізі первинної документації обраного підприємства, а також на вивченні вітчизняних і зарубіжних наукових праць в галузі економіки, зокрема у контексті стратегічного підходу до управління підприємствами.

Наукова новизна дослідження полягає у системному аналізі та розробці оптимальних стратегій прийняття управлінських рішень на рівні підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, зокрема під впливом негативних факторів, таких як воєнні дії, економічні труднощі та природні катастрофи.

Практичне застосування результатів дослідження передбачає впровадження розроблених стратегій та рекомендацій на підприємстві з метою підвищення ефективності управлінського процесу. Це включає в себе вдосконалення організаційної структури, оптимізацію прийняття рішень та адаптацію до змін у діловому середовищі.

Обсяг кваліфікаційної роботи складає - 65 сторінки, з викладенням 7 таблиць та 3 рисунків і 42 літературні джерела.

Результати дослідження були представлені авторкою на VIII Міжнародній науково-практичній конференції "Управління розвитком соціально-економічних систем", яка відбулася 21-22 березня 2024 року у м. Харкові.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Стан та проблеми процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві

У заплутаному гобелені бізнесу успіх часто визначається лише двома факторами: удачею та рішеннями, які ми приймаємо. Хоча удача може бути поза нашим контролем, ми найбільше впливаємо на сферу прийняття рішень. Ось чому прийняття рішень є єдиною найважливішою та інтегрованою здатністю будь-якої організації.

Вплив рішень виходить за межі відділів, галузей і ринків. Кожен вибір, зроблений компанією, від стратегічних зрушень до повсякденної діяльності, впливає на її траєкторію. У сучасному динамічному та невблаганному діловому середовищі, де зміни є єдиною константою, важливість ефективного прийняття рішень важко переоцінити.

Ефективне управління різними системами у різних сферах людської діяльності сьогодні неможливе без урахування того, що суб'єкт управління повинен передбачати не лише перешкоди на шляху до досягнення поставленої мети, але й можливі наслідки досягнення цієї мети. Вислів "управляти - значить передбачати" вказує на необхідність такого підходу до управлінської діяльності, який враховує важливість відповідальності та зазначає, що цей підхід є ключовим у контексті вирішення завдань управління [1-3].

Ефективність управління бізнесом великої міри залежить від своєчасного виявлення проблем. Наприклад, характерними областями обмеженого сприйняття в управлінні підприємствами можуть бути такі [4]:

- не завжди проводиться управлінська діагностика ключових показників бізнесу;
- не впроваджуються скрипти (шаблони діяльності) для працівників фірми. Такі скрипти зводять до мінімуму помилки працівників під час

спілкування з клієнтам, автоматизують процеси. Також це заощаджує час на навчання нових працівників;

- керівник потопає в купі операційних завдань замість стратегічних.

Мета директора – розробляти стратегії розширення ринку, пошуку нових клієнтів, плану продажу, а ніяк не телефонування клієнтам чи робота із контентом на сайті;

- відсутність бачення кінцевого результату. Треба чітко для себе уявляти кінцеву мету. Це дасть змогу задати вірний напрям розвитку бізнесу;

- бізнес-модель часто підприємства є незмінною. Доцільно вносити зміни у модель бізнесу, її трансформувати та видозмінювати, робити більш гнучкою та здатною до адаптації щодо зовнішніх впливів.

Управління узагальнено передбачає виконання ряду послідовних операцій суб'єктом управління: підготовка та ухвалення рішення, виконання рішення та контроль за його виконанням [1-3]. Важливо відзначити, що ключовим етапом у системі управління аграрним підприємствами є формування механізму прийняття рішень.

Потреба у прийнятті рішення виникає, коли виникає проблема. Проблема представляє собою складну теоретичну або практичну ситуацію, яка вимагає аналізу та вирішення. Вона відображає відмінність між поточним та бажаним станом системи або між фактичним та бажаним результатом. Для подолання цієї відмінності необхідно визначити цілі рішення та сформулювати завдання для їх досягнення.

Рішенням задачі є варіант, обраний з багатьох можливих. Процес вибору рішення задачі з декількох можливих варіантів називається прийняттям рішення. Весь процес вирішення проблеми, починаючи з її виявлення і закінчуючи реалізацією рішення, називається процесом вирішення проблеми.

Процеси ухвалення рішень в аграрних підприємствах у умовах змін характеризуються декількома особливостями [4]:

- більшість рішень приймається у ситуаціях, які раніше не мали місця;

- вибір альтернатив відбувається за умови наявності великої кількості інформації та дефіциту необхідної достовірної інформації. Це стосується високого рівня невизначеності, коли інформація про поточну ситуацію та тенденції розвитку є неповною, а наслідки прийнятого рішення неясні;

- відповідальні рішення, як правило, ухвалюються в обмежених рамках часу та при постійному зменшенні актуальності інформації;

- особисті якості і інтереси осіб, які приймають рішення, суттєво впливають на їх зміст.

Таким чином, управлінське рішення – це сукупний результат творчого процесу (аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і творчого вибору), спрямований на вирішення конкретної проблеми (ситуації). Воно визначає, які дії необхідно зробити в фактичних або прогнозованих умовах [5]. Управлінське рішення – це специфічний економічний процес, який розгортається у межах управління організацією і включає три ключові етапи: розробка, прийняття і реалізація. Ці етапи охоплюють виявлення проблем, формулювання завдань, порівняння альтернативних варіантів рішень, створення плану реалізації рішення та оперативне керівництво його впровадженням. Об'єктами управлінських рішень є різні сфери діяльності аграрних підприємств, такі як управлінська, маркетингова, економічна і фінансова, соціальна сфери, а також кадрове забезпечення тощо.

Управлінські рішення можна класифікувати за різними ознаками:

- за часом управління (стратегічні, тактичні, оперативні);
- за змістом керованого процесу (соціальні, економічні, технічні та ін.);
- за ступенем участі персоналу (індивідуальні, корпоративні).

Важливість процесу управлінського прийняття рішень завжди існувала, однак в останні десятиліття цей аспект набув значного зростання з ряду причин. Це пояснюється кількома основними факторами:

- науково-технічний прогрес. Розширення можливостей менеджерів та підвищення швидкості ухвалення управлінських рішень внаслідок науково-

технічного прогресу. Також наукове обґрунтування, оптимізація та ефективність рішень стали більш доступними;

- якісні зміни та нестабільність зовнішнього середовища. Зміни в зовнішньому середовищі, характеризовані динамікою, нововведеннями і нестабільністю, вимагають від менеджерів адаптивності та ефективності в ухваленні рішень;

- збільшення кількості альтернатив. За впливу науково-технічного та соціального прогресу зростає кількість альтернативних варіантів прийняття рішень;

- скорочення періоду прийняття рішень. Прискорений темп змін вимагає швидкого ухвалення рішень та скорочення періоду часу, протягом якого прийняті рішення залишаються актуальними;

- зв'язок рішень в різних сферах. Зростання взаємозв'язків та взаємодії між залежними рішеннями у різних сферах діяльності;

- залежність від знань та людського капіталу. Визнання важливості врахування акумульованих знань та людського капіталу у процесі управлінського прийняття рішень;

- розуміння важливості людських відносин та психологічних факторів. Усвідомлення необхідності врахування людських відносин і психологічних факторів в управлінні;

- підвищення значущості наслідків реалізації рішень. Зростання важливості наслідків впровадження рішень в сучасному управлінському середовищі.

Процес прийняття рішень на підприємствах є комплексним інформаційно підтриманим процесом, який можна розглядати як трьохетапний:

1. Підготовка управлінського рішення: усвідомлення проблеми та проведення економічного аналізу ситуації; пошук, збір та обробка інформації для усвідомлення та формулювання проблем, які потребують вирішення;

визначення мети розробки та реалізації управлінського рішення, а також критеріїв для їх відбору.

2 Розробка та прийняття рішень: розробка альтернативних варіантів рішень та їх порівняння; прийняття рішення на основі аналізу варіантів та врахування визначених критеріїв.

3. Виконання рішення: реалізація прийнятого управлінського рішення; оперативне керівництво та контроль за процесом виконання рішення.

Управління передбачає взаємодію між суб'єктом і об'єктом управління, що відбувається через певний зв'язок (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Загальна схема процесу управління [5]

Узагальнена схема процесу прийняття рішення на підприємствах МСБ наведена в таблиці 1.1.

В управлінні малим бізнесом існують різноманітні обмеження, що ускладнюють ефективне прийняття управлінських рішень. Серед цих обмежень можна виділити наступні:

1. Людський фактор: рішення приймають, реалізують та контролюють люди; наявність неефективних комунікацій ускладнює передачу інформації та звітність; звуження повноважень членів організації може обмежити їхню впливовість та можливість дії.

2. Фінансові обмеження: недостатність фінансових коштів може обмежувати можливості в реалізації обраного рішення.

3. Кадрові обмеження: недостатність працівників з потрібною кваліфікацією може стати перешкодою в ефективному виконанні завдання.

Таблиця 1.1.

Процес прийняття рішення на підприємствах

Стадії	Етапи	Аналіз наявної інформації	Результат для ЛПР
Усвідомлення наявності проблеми та необхідності її вирішення	Усвідомлення наявності проблеми	Інформація щодо: — зовнішнього середовища; — внутрішнього середовища; — існуючих обмежень; — можливостей — науково-технічного прогресу.	Діагностика ситуації; Визначення мети; Бачення прогнозу розвитку ситуації.
	Формулювання проблеми.		
	Постановка цілей		
	Визначення критеріїв оцінювання		
Розробка прийняття рішення	Розробка альтернатив	Вимоги до інформації: — необхідна та достатня кількість; — достовірність та точність; — своєчасність; — повнота; — корисність	Прийняття рішення; Вибір основних варіантів керуючих впливів; Бачення сценарію розвитку ситуації; Розробка плану дій.
	Оцінка альтернатив		
	Відсів нераціональних		
	Порівняння альтернатив		
	Розробка та обґрунтування пропозицій		
	Аналіз очікуваних результатів		
	Обґрунтований вибір раціонального рішення		
Виконання рішення	Організація виконання рішення	Оцінка досвіду і професіоналізму виконавців; Оцінка мотивації виконавців; Виконання плану щодо реалізації рішення.	Аналіз ситуації та стану МСБ після реалізації прийнятих управлінських дій та при необхідності перехід до попередніх стадій.
	Аналіз і контроль виконання рішення		
	Зворотній зв'язок та корекція		

При виборі альтернативного варіанту управлінського рішення важливо визначити основні критерії прийняття рішень. Існують п'ять основних ознак, що характеризують управлінське рішення суб'єктів підприємницької діяльності [2]:

1. Важливість: визначається розміром очікуваного прибутку або втрат в результаті прийняття рішення.
2. Частота прийняття рішень: може бути одноразовим або здійснюватися регулярно, кожного дня, в залежності від обставин.
3. Терміновість: визначається часом на прийняття та виконання рішення.
4. Оборотність: вказує на можливість легкої корекції деяких рішень, а також на великі втрати при виправленні інших.
5. Кількість альтернатив: розглядається кількість можливих варіантів рішень, які можуть виникнути в конкретній ситуації.

Існує два основних рівня прийнятих рішень: індивідуальний (характеризується внутрішньою логікою самого процесу) і груповий (інтерес

зсувається в сторону створення середовища навколо процесу прийняття рішення за допомогою спеціально створюваних команд з груп фахівців різних сфер діяльності).

Важливо відзначити, що підприємства малого та середнього бізнесу володіють вищою організаційною культурою, яка є системою цінностей, у якій закладені високі стандарти діяльності для кожного працівника. Ця культура сприяє гнучкому лідерству та акцентує увагу на особистих контактах, створюючи атмосферу загального залучення працівників до досягнення спільної мети підприємства. На таких підприємствах високий ступінь організаційної культури часто визначається як система цінностей, яка враховує індивідуальні потреби та цілі кожного працівника. Це також передбачає демократичний підхід до управління та розвитку сприятливого середовища для співпраці та творчості. У малих та середніх підприємствах зазвичай високий рівень організаційної культури робить можливим залучення до розробки управлінських рішень добровільних учасників – працівників цього підприємства. Ці працівники, які глибоко знають внутрішні проблеми підприємства, стають добровільними учасниками та експертами "зсередини", мотивованими сприяти вирішенню кризових ситуацій та досягненню мети бізнес-структур [6-7].

Однією з ключових складових у процесі управління малими та середніми підприємствами є забезпечення необхідною інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень. Це включає усю необхідну інформацію, яка є важливою для визначення стратегій та тактик у діяльності підприємств.

Аналіз показує, що процес розробки та прийняття управлінських рішень може бути ускладнений чотирма основними аспектами [1-3]:

1. Відхилення від раціональної процедури розробки та прийняття управлінських рішень: прийняття рішень інтуїтивним методом; відсутність чіткого формулювання проблеми; недостатня проробка альтернативних

варіантів управлінського рішення; відсутність і недосконалість зворотного зв'язку.

2. Погляди, недостатній досвід та помилкові переваги основ прийняття рішень: слабкі управлінські здібності та помилкові погляди керівника на проблеми; неможливість обробити значні обсяги інформації; небажання або нездатність слухати оточуючих і сприймати сигнали зовнішнього середовища; нездатність визнати свою неправоту і відсутність настрою на виявлення власних помилок; харизма керівника та високий рівень залежності від суб'єктивних чинників, таких як стан, самопочуття, настрої, радість життя тощо; невміння організувати процеси прийняття і реалізації рішень з боку організаційної структури.

3. Проблеми в інформаційному забезпеченні управлінських рішень: наявна інформація не відповідає вимогам необхідності та не забезпечує достатню кількість, достовірність та точність, своєчасність, повноту та корисність (рис 1.2.); мала швидкість доступу до необхідної інформації; погана організація системи комунікації.

4. Організаційні проблеми: низький рівень виконавської дисципліни; невідповідність поставлених цілей реальній ситуації на підприємства; велика кількість прийнятих рішень, які розпилюють ресурси; недосконалість системи оформлення, передачі та контролю реалізації управлінських рішень.

Для зменшення впливу вище зазначених чинників управління малими та середніми підприємствами в умовах війни, економічної кризи, динамічних змін та невизначеності інформації щодо зовнішнього середовища та для підвищення життєздатності та конкурентоспроможності підприємства, необхідна сучасна методологія прийняття управлінських рішень. Ця методологія повинна бути спрямована на розробку ефективних управлінських рішень та включати наступні етапи: формулювання мети управління; вибір методів розробки рішень; встановлення критеріїв оцінки альтернатив; складання сценарію ефективних дій.

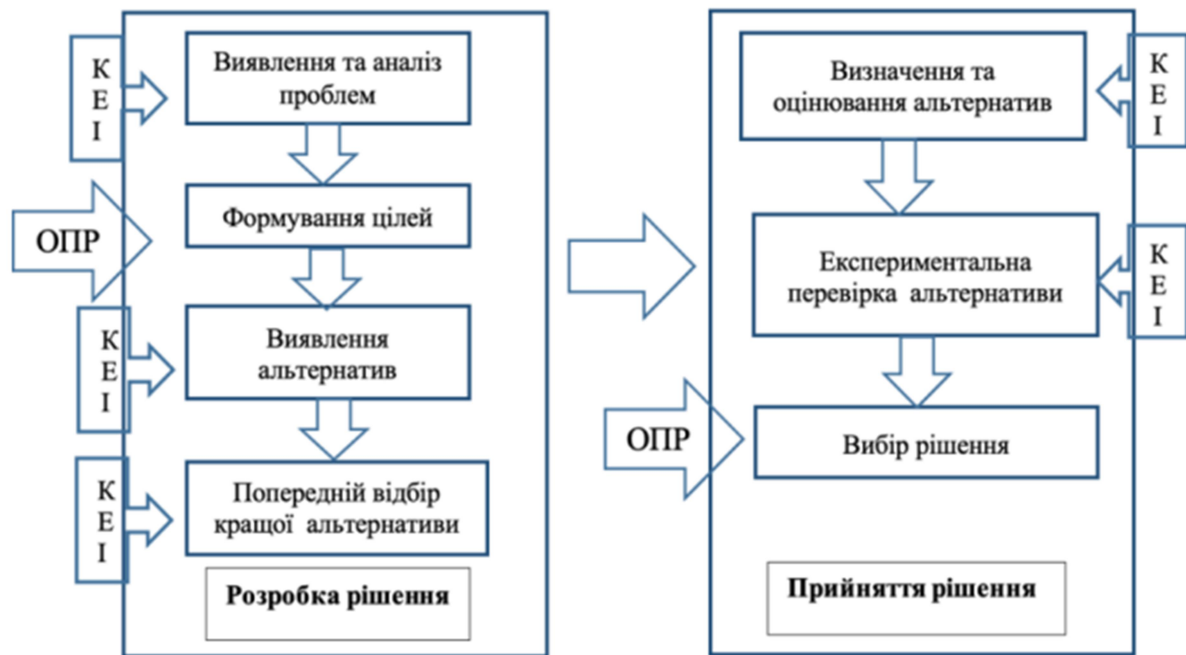


Рис. 1.2. Загальна схема розробки та прийняття рішення колективом експертів-інсайдерів [5]

1.2. Огляд сучасних методів та технологій процесу прийняття управлінських рішень

Технологія прийняття рішень передбачає послідовність управлінських операцій і процедур. Це діагностика проблеми; визначення можливих шляхів її вирішення; оцінка варіантів; вибір оптимального варіанту.

Існує три основних типи моделей прийняття управлінських рішень:

1) фізична модель (представляє те, що вивчається за допомогою збільшеного або зменшеного опису об'єкта чи системи. Відмінною характеристикою фізичної моделі є те, що вона в певному сенсі схожа на імітацію цілісності. Приклад: малюнок рослини, її фактична зменшена модель, ця фізична модель спрощує візуальне сприйняття та допомагає встановити, чи фізично підходить конкретне обладнання у відведений для нього простір, і вирішити проблеми сполучення.

2) аналогова модель (представляє об'єкт аналогом, який поводить ся як реальний об'єкт, але не виглядає так. Прикладом аналогової моделі є організаційна схема. Будуючи її, керівники можуть уявити собі ланцюжок проходження команд і формальних взаємозв'язок індивідів і діяльності.

3) математична модель (у цій моделі, яка також називається символною, символи використовуються для опису характеристик або властивостей об'єкта чи події) [8].

Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень і, отже, підвищення якості рішень, що приймаються, досягаються використанням наукового підходу, моделей і методів прийняття рішень.

Модель - це представлення системи або ідея об'єкта. Менеджер повинен використовувати моделі через складність організації, неможливість проводити експерименти в реальний світ, необхідність дивитися в майбутнє. Основні типи моделей: фізичні, аналогові та математичні (знакові).

Методологія враховує основні принципи обґрунтованого та ефективного управління прийняттям рішень на підприємствах:

1. Наукові підходи: використання наукових методів та концепцій у розробці управлінських рішень;
2. Врахування економічних законів: аналіз ефективності рішень у контексті їх відповідності економічним законам;
3. Якісна інформація: використання достовірної та точної інформації для обґрунтованого рішення;
4. Оптимальні методи прийняття рішень: відбір найбільш підходящих методів для конкретної ситуації.
5. Порівняння альтернатив: визначення можливостей порівняння різних альтернатив для вибору оптимального варіанту.
6. Багатоваріантність рішень: розробка різноманітних варіантів для вибору найбільш підходящого;
7. Правова обґрунтованість: законне обґрунтування прийнятого рішення;

8. Автоматизація процесів: використання автоматизованих засобів для обробки інформації та реалізації рішень;

9. Система мотивації та відповідальності: створення системи для відповідального та мотивованого прийняття рішень;

10. Механізми реалізації рішень: Визначення та впровадження механізму для ефективної реалізації прийнятого рішення.

Вивчення показує, що існує розмаїття та багатоаспектність методів прийняття управлінських рішень [1, 3]. Оскільки до 70% управлінських рішень не ґрунтуються на раціональному розрахунку альтернатив, а визначаються під впливом суб'єктивних чинників, особливо привабливими для малих та середніх підприємств в умовах постійних змін є експертні методи. Вони виділяються своєю відносною простотою та застосовністю для ухвалення управлінських рішень практично в будь-яких обставинах, зокрема в умовах обмеженої інформації. Експертні методи успішно використовуються як інструментальні засоби для оцінювання та прогнозування ринкових умов, а також як інструментальні засоби для розробки стратегічних сценаріїв розвитку підприємства.

Експертні методи – це технологічні прийоми проведення опитування експертів спеціалістів та обробки їх думок та оцінок з метою підготовки інформації для прийняття рішень [1, 6, 9].

На малих та середніх підприємствах, враховуючи особливості взаємин між працівниками, важливо включати в процес досягнення цілей діяльності даних підприємств широку участь персоналу. Одним із раціональних підходів для цього є проведення експертизи за участю внутрішнього колективу експертів, відомої як експертиза з внутрішніми експертами (KEI-експертиза) [6-7].

KEI-експертиза володіє кількома вагомими перевагами:

- низькі витрати: затрати на проведення KEI-експертизи значно менші, часто на порядок або навіть кілька разів, ніж у класичних методах експертизи;

- більше інформації від експертів-інсайдерів: експерти-інсайдери мають глибше та повніше уявлення про стан бізнес-процесів, які відбуваються на підприємстві, і їхні особливості;

- висока оперативність: проведення КЕІ-експертизи може бути вкрай оперативним процесом. Завдяки сучасним засобам цифрової комунікації, цей вид експертизи можна організувати протягом двох-трьох днів.

Навіть з урахуванням складніших методів обробки, КЕІ-експертиза залишається найбільш доступним інструментом для підтримки процесу прийняття управлінських рішень в малих та середніх підприємствах. Важливо відзначити, що КЕІ-експертиза може мати два підходи: оціночний (наприклад, виявлення проблемних аспектів на підприємстві) та управлінський (наприклад, генерація та вибір альтернативних варіантів рішень або розробка стратегії та тактики управління).

Отже, проведення КЕІ-експертизи сприятиме підвищенню ефективності ухвалення управлінських рішень, особливо в умовах невизначеності. Оперативний персонал отримає необхідну підтримку для прийняття управлінських рішень, зможе більш точно оцінювати ситуацію на підприємстві та в його оточенні, і отримає нові ідеї щодо сценаріїв для розвитку підприємства та виходу з кризових ситуацій.

Метод Дельфі (від грецького міста Дельфи) заснований на прийнятті рішення шляхом багаторівневої процедури опитування. Після кожного раунду уточнення даних опитування отримані результати доповідаються експертам з визначальними оцінками розміщення.

Метод моделювання. Модель - це схема якогось явища, зразок якогось явища в конкретній ситуації. Моделювання - це дослідження на моделях процесів, що відбуваються в реальному житті, які незручно вивчати в природних умовах.

Метод «кінчісьо» використовують японські організації. Суть цього методу полягає в тому, що проект рішення надається особам зі списку,

складеного керівником. Кожен із них має ознайомитися з нею та надати письмово свої зауваження [10].

Прийняття управлінських рішень є дуже важливим фактором у діяльності будь-якої сучасної компанії. Економічне процвітання компанії навряд чи можливо без грамотного прийняття управлінських рішень та ефективного керівництва.

Нові технології, такі як штучний інтелект (ШІ), великі дані та машинне навчання, змінюють спосіб роботи компаній і прийняття рішень керівниками. Оскільки темп інновацій прискорюється, керівники вищої ланки стикаються з проблемою адаптації до цих змін і застосування нових підходів до прийняття рішень [11]. AI — це трансформаційна технологія, яка має потенціал кардинально змінити спосіб роботи бізнесу. Від обслуговування клієнтів до управління ланцюгом постачання, оскільки штучний інтелект стає все більш складним і доступним, він інтегрується в різні аспекти бізнес-операцій. Це має значні наслідки для лідерства та прийняття рішень, оскільки штучний інтелект дозволяє лідерам використовувати потужність даних і аналітики для прийняття більш обґрунтованих рішень.

Великі дані стали модним словом в останні роки, але їх вплив на прийняття рішень неможливо переоцінити. Використовуючи можливості великих даних, лідери можуть отримати безпрецедентну інформацію про продуктивність своєї організації, поведінку клієнтів і ринкові тенденції. Це дає їм змогу приймати більш обґрунтовані рішення, виявляти нові можливості та стимулювати інновації.

Машинне навчання — це підмножина штучного інтелекту, яка включає в себе навчання машин навчатися на даних і приймати рішення або прогнози на основі цих даних. Оскільки алгоритми машинного навчання стають все більш досконалішими, їх використовують для підтримки прийняття рішень у різних бізнес-функціях, від маркетингу до фінансів.

У цифровому середовищі, що швидко розвивається, спритність і адаптивність стали важливими якостями для лідерів. Оскільки нові

технології продовжують з'являтися та руйнувати традиційні бізнес-моделі, лідери повинні вміти швидко адаптуватися та сприймати зміни. Це вимагає бажання вчитися, відкритості до нових ідей і здатності змінюватись, коли це необхідно.

1.3. Зарубіжний досвід моделей прийняття управлінських рішень

Сучасні дослідники [12] визначають чотири основні функції управлінського рішення. По-перше, забезпечувальна, яка визначає шляхи та засоби для досягнення поставлених завдань. По-друге, скеровуюча функція, яка визначає загальний напрямок дій. По-третє, координуюча функція, яка узгоджує дії виконавців. І, нарешті, мобілізуюча функція, яка активізує виконавців для досягнення поставлених цілей.

У сучасних Європейських країнах, а також в Україні, прийняття управлінського рішення включає такі компоненти: особа, яка приймає рішення; змінні, які можна контролювати; змінні, які не можна контролювати; критерії для оцінки різних варіантів рішень; принципи та методи вибору рішення; альтернативи; можливості втілення обраного рішення.

У наукових джерелах, як в Україні, так і за кордоном, визначені конкретні вимоги до управлінських рішень. Однією з них є наукова обґрунтованість, що дозволяє керівникові оцінювати проблемну ситуацію об'єктивно та з вищим рівнем ступеня обґрунтованості. Ще однією важливою вимогою є цілеспрямованість, яка передбачає, що кожне управлінське рішення повинне мати конкретну мету, а також враховувати правові норми, на яких ґрунтується система управління. Додатково, рішення повинні відповідати таким критеріям, як оптимальність, своєчасність та комплексність, спрямовані на врахування всіх ключових взаємозв'язків та взаємозалежностей у діяльності організації. В сучасній психології управління

існують різні підходи до розробки та впровадження управлінських рішень, такі як управління за результатами, базоване на потребах та інтересах, виняткові випадки, використання штучного інтелекту, активізація діяльності персоналу та інші [13].

В багатьох країнах Європи набула великої популярності технологія прийняття управлінських рішень на основі штучного інтелекту. Ця технологія використовує практику, статистику, економіко-математичні методи та реалізована у вигляді баз знань або баз даних за допомогою комп'ютерних технологій. Штучний інтелект моделює діяльність людини. Управлінські рішення поділяють на два види: програмовані, де послідовність кроків визначена наперед, і непрограмовані, що виникають у нових або невідомих ситуаціях. Під час виробничої діяльності на підприємстві менеджер повинен ефективно використовувати свої знання в управлінні та розвитку підприємства. Ключовим елементом є правильність прийняття рішень у різноманітних ситуаціях, оскільки управлінське рішення має вплив на об'єкт та його підсистеми.

У теорії управління існує кілька основних моделей прийняття рішень, які розрізняють вітчизняні та зарубіжні науковці. Класична модель передбачає чітку визначену мету та вибір найкращої альтернативи, проте на практиці часто зустрічаються обмежуючі та суб'єктивні фактори, що призводять до використання поведінкової моделі прийняття управлінських рішень. Ця модель враховує вплив поведінки об'єкта при прийнятті рішення. Існує також ірраціональна модель, яка базується на прийнятті рішень без ретельного вивчення альтернатив. У сучасному світі керівники підприємств можуть застосовувати різні методи прийняття рішень, такі як науковий метод, який включає у себе пошук інформації, аналіз, формування гіпотези та висновок з реалізації рішення. Також важливим є використання системної орієнтації та застосування моделей, які є відображенням характерних ознак об'єкта та управлінських ситуацій, що є вкрай важливим на думку зарубіжних науковців [14].

У країнах Європи, таких як Італія, Франція, Великобританія, та Швеція, існують різні підходи до прийняття управлінських рішень. В Італії, наприклад, процес прийняття рішень піддається впливу різних комунікаційних обмежень. Менеджери можуть різним чином сприймати проблеми та альтернативні варіанти їх вирішення, що може призводити до конфліктів та напруженості в колективі. Однак такі проблеми часто вирішуються шляхом конструктивного діалогу. Важливою складовою прийняття рішень в Італії є комунікація, яка визначається культурними та ціннісними відмінностями в міжнародних корпораціях. Ціннісні чинники пов'язані із соціокультурним середовищем міжнародного менеджменту та необхідністю адаптації до певного оточення. Особисті якості та поведінка менеджера, а також середовище прийняття рішень, його структурованість та ризики, також впливають на цей процес.

Інформаційні обмеження, взаємозалежність рішень і очікування можливих негативних наслідків відіграють велику роль у процесі прийняття управлінських рішень в Італії. Для забезпечення цього процесу використовуються сучасні технічні засоби та засоби комунікації. Враховуючи принципи децентралізації в унітарній державі, італійська система державного управління регулюється Конституцією, яка закріплює право на місцеве самоврядування. У демократичній республіці, якою є Італія, керівники організацій повинні володіти методами та прийомами прийняття управлінських рішень, розуміти взаємозалежність цих рішень та вибирати альтернативи, які сприяють досягненню поставлених цілей. Управлінські рішення стають ключовим аспектом діяльності та розвитку будь-якої італійської фірми в сучасних умовах [15].

У Франції, особливо серед менеджерів, не звичайно переходити з однієї компанії до іншої, за винятком випадків топ-менеджерів, яких можуть запрошувати під час періодів реструктуризації. В більшості випадків французькі організації формують власний пул менеджерів. Спроба розвивати кар'єру у Франції передбачає прийняття цінностей, традицій та

корпоративної культури компанії. При наймі співробітники кадрового відділу в першу чергу шукають особу, яка виражає готовність працювати в компанії на довгостроковій основі, вважаючи це більш важливим, ніж конкретний досвід чи відповідність знань та навичок. Роботу та посади визначають відповідно до людей, а не наоборот. Практика "довічного" працевлаштування має й свої недоліки, оскільки менеджери, які втратили ефективність, можуть бути переведені на менш вимагаючі посади або навіть створювати нові вакансії для них, призначені для легших завдань. Одним з їхніх обов'язків стає підтримка кар'єрного росту молодих спеціалістів.

У Франції вивчається та аналізується модель менеджменту та прийняття рішень, зосереджуючись на стилях управління. Встановлено, що ці стилі є відображенням управлінських цінностей, які, в певній мірі, формуються під впливом освіти. Це особливо помітно в контексті високого рівня теоретичної підготовки, особливо в *grandes ecoles*, де існуюча ієрархічність, а також формальні та дистанційно-організаційні відносини призводять до недостатнього практичного досвіду та комунікаційних навичок. Для французьких керівників характерні жорстка ієрархічність та відстань у взаємовідносинах з підлеглими. В дослідженнях А. Лорана вказується на авторитарний підхід та наявність системи влади та повноважень, що персоналізується більше, ніж у менеджерів інших країн. Широке використання терміна "*patroni*" є яскравим показником патерналістського стилю управління во Франції.

Підхід до розподілу повноважень у французьких організаціях базується на створенні чіткої ієрархічної системи, де функції та обов'язки строго розподілені від нижчих до вищих рівнів. Це призводить до розвитку елітарної поведінки та сприяє прийняттю рішень, орієнтованих на досягнення певного статусу.

Формальна і бюрократична структура управління, а також наявність жорстких ієрархічних відносин у французьких організаціях знаходять підтвердження в дослідженні А. Лорана. Зазначено, що французькі

менеджери виявляють високий рівень потреби у формалізації ролей, а їхні вподобання на користь традиційної і класичної ієрархії також підтверджені науковими даними.

Управлінські рішення мають на меті оцінку вкладу служби персоналу в успіх організації через проведення процесу бенчмаркінгу. Крім того, вони спрямовані на впровадження програм навчання та розвитку для персоналу, оцінювання ефективності та визначення внеску співробітників у досягнення цілей компанії. Додатково важливо розробляти стратегії мотивації та системи винагород, спрямовані на стимулювання працівників та підвищення їхнього внеску у загальний успіх організації [14].

Великобританські управлінські рішення формуються взаємодією менеджера із його безпосереднім керівником, ґрунтуючись на уважній оцінці результатів роботи та компетенцій працівника, а також враховуючи його потреби в розвитку. Індивідуальний план менеджера включає в себе аналіз наявних компетенцій і областей, які потребують розвитку, а також визначення цілей і встановлення часових рамок для їх досягнення. Керівництво компанії акцентує на створенні умов для розвитку менеджменту, в яких працівники можуть розширювати свій інструментарій та вивчати нові сфери роботи. Для досягнення цих цілей використовуються методи, такі як тренінги для розвитку управлінських навичок, секондмент (переведення на інше робоче місце на певний термін), ротація (зміна посади), коучинг та інші. На сучасному етапі популярні теорії "ключових компетенцій", розгляд яких як унікального корпоративного ноу-хау, і теорія "розумної організації", яка визнає внутрішнє середовище як сприятливе для навчання та розвитку співробітників.

Кожна модель менеджменту враховує національні цінності, особливості національної психології та менталітету. Англійська модель менеджменту відіграла ключову роль у формуванні інших європейських моделей. Традиційно властиві британському управлінню навички спілкування та прагматизм.

Англійська модель вирізняється наявністю чітко регламентованої законодавчої основи, що визначає права та обов'язки трьох ключових учасників: керівників, директорів і акціонерів. Механізм взаємодії між корпорацією і акціонерами, а також між самими акціонерами, вважається порівняно простим. Учасниками англійської моделі управління є менеджери, власники, акціонери, урядові організації, біржі та консалтингові фірми.

Британці орієнтовані на ієрархічні відносини та аристократизм, що впливає на різноманітні аспекти організаційної діяльності, такі як проєктування робіт, прийняття рішень, комунікаційні зразки, системи винагород і формування кадрів організації. У контексті індивідуалістичних суспільств кадрова політика здійснюється з урахуванням особистих характеристик, а резюме кандидатів широко використовуються, уникаючи непомітності.

Великобританська модель прийняття управлінських рішень характеризується відкритістю до критики в колективі та орієнтацією на особистий успіх. При прийнятті рішень акцентується на кар'єрному рості та матеріальному благополуччі як основних показниках успіху. Керівник самостійно приймає рішення, і йому лише надається підтримка підлеглих у виборі оптимального варіанту, часто базуючись на аналізі витрат виробництва та збуту.

Англійський стиль менеджменту орієнтований на розвиток нових наукомістких продуктів, гнучкість у використанні технологічних процесів, що сприяє модернізації та впровадженню нових методів [15].

У Швеції вироблено власний підхід до управлінських рішень, аналогічно багатьом іншим країнам Європи. Високий рівень життя в країні був досягнутий завдяки реалізації програм партії, яка завжди об'єднувала соціальні та економічні аспекти, не відокремлюючи їх від один одного. Цей підхід отримав визнання від наукових, бізнесових і урядових кол на Заході, які визначають Швецію як модель, що включає в себе комплекс заходів соціального захисту населення.

Висновки до розділу 1

Фактом залишається, що для ефективного прийняття управлінських рішень сучасним малим і середнім підприємствам необхідно враховувати їхні унікальні особливості. Це не лише є важливою умовою для досягнення успіху та конкурентоспроможності, але й необхідним чинником для виживання в умовах жорсткої конкуренції та складних кризових ситуацій. Визначена обґрунтованість проведення експертного оцінювання за участю колективу експертів-інсайдерів. Викладені принципи розробки та ухвалення рішень колективом експертів-інсайдерів, що дозволяють ефективно знижувати витрати на проведення колективного експертного оцінювання як засобу пошуку ефективних управлінських рішень та підвищити його оперативність. З метою подолання впливу негативних чинників управління підприємствами в умовах економічної кризи та невизначеності інформації про зовнішнє середовище запропоновано використовувати сучасну методологію ухвалення управлінських рішень на підприємствах, у якій ключовим елементом є науково обґрунтоване експертне оцінювання за участю колективу експертів-інсайдерів.

Також, використання іноземного досвіду в прийнятті управлінських рішень, зокрема його моделей, має велике значення. У країнах Європи прийняття рішень є ключовою функцією менеджерів. Під час цього процесу менеджер користується своїм досвідом, знаннями та результатами. Управлінське рішення розглядається як синтез професіоналізму менеджера і мистецтва управління, оскільки воно вимагає як наукового, так і мистецького підходу. Зарубіжні моделі управлінських рішень завжди орієнтовані на майбутнє. При прийнятті рішень не завжди можна точно передбачити результати проведених заходів та використані методи для досягнення організаційних цілей. Напрямки подальших досліджень щодо використання моделей управлінських рішень у зарубіжному досвіді можуть включати розробку методичних рекомендацій для застосування цих елементів

управлінської діяльності освітніх установ, а також вивчення технологій їхньої реалізації.

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

2.1. Аналіз існуючого процесу прийняття рішень на підприємстві

Демістифікація хибного уявлення: оптимізація рішень — це не тільки майбутнє однією з поширених помилок, яка часто стримує організації від оптимізації рішень, є переконання, що вони ще не готові до цього. Переважаюча думка полягає в тому, що перш ніж занурюватися в оптимізацію рішень, потрібно спочатку розпочати шлях інтеграції даних, удосконалення процесів та різноманітних інших підготовчих кроків. Однак правда зовсім протилежна. Оптимізація рішень не є цільовою метою, якої можна досягти після низки попередніх умов; скоріше, це подорож, яка забезпечує цінність кожного кроку, незалежно від того, звідки ви починаєте.

Насправді підхід до оптимізації, орієнтований на прийняття рішень, може слугувати потужним каталізатором для вирішення багатьох інших проблем, які, на думку організацій, слід вирішити в першу чергу. Немає неправильного часу для початку.

Приватне сільськогосподарське підприємство «Оазис» розташоване в с. Мурафа Богодухівського району Харківської області. Створено в результаті реорганізації СВК «Зоря» с. Червоний Прапор та с. Бідило 29 січня 2004 року після виходу Указу Президента України «Про невідкладні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектора економіки» №1529\99 від 3 грудня 1999 р..

Метою діяльності підприємства є ведення товарного сільськогосподарського виробництва, підвищення продуктивності сільського господарства шляхом запровадження авангардних технологій, залучення інвестицій та кредитів, а також інші види господарської та комерційної діяльності, які не заборонені чинним законодавством України, з метою одержання прибутку по наслідках господарської діяльності. Основним напрямком діяльності ПСП «Оазис» є виробництво продукції рослинництва.

Ринок збуту: як на території України, так і за її межами.

Приватне сільськогосподарське підприємство “Оазис” розташоване у Північно – Західній лісостеповій частині Харківської області. Віддаль по автотрасі між обласним і районним центрами становить 96 км. Залізнична станція Водяна знаходиться за 23 км від Краснокутська. Відстань до обласного центру Харкова: залізницею – 67 км від ст. Водяна; шосейними дорогам – 96 км через с. Мерчик і 102 км через с. Козіївка. Загальна площа району згідно з обліком земель на 1 листопада 1980 р. становила 112,009 тис. га.

Клімат помірно – континентальний. Середньорічна температура + 6,7. Тривалість без морозного періоду з температурою вище 0 становить 155 днів, а з температурою вище + 5 - 108 днів, з температурою вище + 10 - 158 днів, з температурою вище + 15 - 117 днів.

Багато про господарство може сказати його спеціалізація. В своєму конкретному прояві спеціалізація відображає виробничу направленість і галузеву структуру підприємства, району, області, країни.

На 1 січня 2023 р. площа сільськогосподарських угідь у ПСП “Оазис” становить 1399 га, з них рілля - 1399 га. Природній травостій зберігся, в основному кругом населених пунктів. Деревинно-кущова рослинність займає площу 71 га, у тому числі лісозахисні смуги – 43 га.

Рельєф території земель – рівнина, доступний для механізованої обробки у всіх напрямках. Рілля має середній уклон до 1°, найбільший 3°. Найбільш поширеними на території господарства ґрунтами є чорноземи.

Основним показником розміру підприємства є об'єм виробництва валової продукції. Крім основного показника використовуються допоміжні такі як - загальна земельна площа, площа с-г. угідь, площа ріллі, середньорічна численність робітників, середньорічна вартість основних виробничих фондів і оборотних засобів, чисельність тварин. Якщо всі ці показники збільшилися то підприємство має розширений тип відтворення,

якщо незмінні - то простий тип, а якщо зменшились - то звернутий тип відтворення.

Розглянемо показники розміру підприємства ПСП “Оазис” на прикладі табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Показники розміру підприємства

Показники	Роки			2022 рік у % до:	
	2021	2020	2022	2021	2020
1	3	4	4	5	6
1. Валова продукція (в постійних цінах 2010р.), тис. грн..	8635,6	5185,9	9475,9	109,7	182,7
2. Валова продукція (у поточних цінах), тис. грн.	22115,1	13653,7	68345,4	309,0	500,6
3. Площа сільськогосподарських угідь, га	1399,0	1399,0	1399,0	100,0	100,0
4. в тому числі рілля, га	1399,0	1399,0	1399,0	100,0	100,0
5. Середньооблікова чисельність працівників, чоловік	14,0	14,0	14,0	100,0	100,0
6. Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн..	1990,3	2207,7	1932,3	97,1	87,5
7. Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	72628,3	86282,3	90953,5	125,2	105,4
8. Вартість активів на кінець року, тис. грн.	74618,6	88490,0	92885,8	124,5	105,0
9. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн..	26152,3	31026,7	34476,2	131,8	111,1
10. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	18335,8	2802,9	5315,4	29,0	189,6

Аналізуючи дані табл. 2.1. можна зробити висновок, що у 2021 році обсяг валової продукції у постійних цінах склав 9475,9 тис. грн., цей показник більший у порівнянні з базисним 2020 роком на 9,7 %. Аналізуючи

забезпечення господарства земельними ресурсами, ми бачимо, що площа сільськогосподарських угідь за три роки майже не змінилася і складає 1399,0 га. Середньорічна вартість основних виробничих фондів у 2022 році зменшилась порівняно з 2020 роком на 58,0 тис. грн., що складає 97,1 % порівняно до 2021 р. Середньорічна кількість працюючих, залишилась незмінною.

Спеціалізація - це динамічний процес, який постійно розвивається і удосконалюється. Спеціалізація в своєму конкретному прояві відображає виробничу направленість та галузеву структуру господарства, району, області, регіону і показує, які галузі або виробництво яких видів продукції переважають у загальному обсязі товарної продукції [16].

Розвиток цих галузей і виробництво відповідних продуктів, визначають виробничий напрямок сільського господарства. Спеціалізуючись на виробництві окремих видів товарної продукції, необхідної для розвитку економіки країни, господарства беруть безпосередню участь у суспільному поділі праці. Процес спеціалізації характеризується зосередженням засобів виробництва і робочої сили сільськогосподарських підприємств на виробництві окремих видів товарної продукції з урахуванням природних і економічних умов.

З народногосподарської точки зору критерій ефективності спеціалізації - максимум продукції і мінімум витрат, а госпрозрахункової ефективності - рентабельність, яка обумовлює встановлення економічно обґрунтованих цін.

Головною метою спеціалізації сільськогосподарських підприємств є створення умов для збільшення прибутку, досягнення більш високої продуктивності праці, збільшення обсягів виробництва продукції і підвищення її якості. Спеціалізація господарства визначається структурою його грошових надходжень від реалізації товарної продукції, в якій відображається характер його економічних зв'язків з народногосподарським комплексом та його роль у суспільному поділі праці.

Для виявлення спеціалізації господарства розглянемо структуру товарної продукції ПСП “Оазис” (табл. 2.2).

За вивчаємий період в структурі товарної продукції підприємство ПСП “Оазис” згідно табл. 2.2 не виникали суттєві зміни. А ті, чи інші зміни в структурі товарної продукції виникали із-за об'єктивних і суб'єктивних причин. Так Проаналізувавши таблицю, ми можемо зробити висновок про те, що господарство має один напрямок спеціалізації, а саме - вирощування зернових і зернобобових, технічних культур. В 2020 році найбільшу питому вагу в загальному обсязі товарної продукції в рослинництві складав соняшник - 49,76 % і озима пшениця - 48,62 %. В 2021 році зменшилась питома вага в рослинництві по зерновим і зернобобовим порівняно з 2020 роком, за виключенням соняшника, питома вага якого збільшилась в 2021 році порівняно з 2020 роком на 21,84 % .

Така ситуація пояснюється своєчасним посівом сільськогосподарських культур, сприятливими природними умовами, внаслідок чого зібрано кращий врожай, ніж у попередні роки, особливо зернових і зернобобових культур. Обсяг товарної продукції по рослинництву в 2022 році збільшився порівняно з 2021 роком на 1141,1 тис. грн., що складає 35,1 %.

Для більш повної характеристики господарської спеціалізації розрахуємо і проаналізуємо зміни коефіцієнта спеціалізації (K_c), який враховує не тільки питому вагу кожної з товарних галузей в загальній вартості товарної продукції, але й їх кількість.

Коефіцієнт спеціалізації господарства розраховується за наступною формулою:

$$K_c = \frac{100}{\sum P_i(2 * i - 1)},$$

де 100 - сума питомої ваги продукції підприємства;

P_i - питома вага окремих видів товарної продукції у загальній вартості реалізованої продукції підприємства, %;

i - порядковий номер виду товарної продукції у ранжированому ряду за її часткою у виручці від реалізації продукції.

Таким чином, коефіцієнт спеціалізації ПСП “Оазис” у 2020 році становив $K_c = 100/206,05 = 0,48$, ми бачимо, що значення коефіцієнту наближається до рівня (0,5), і підприємство має високий рівень спеціалізації.

Розраховуючи коефіцієнт спеціалізації підприємства у 2021 році ми отримуємо: $K_c = 100/175,3 = 0,57$, що вказує на поглиблений рівень спеціалізації господарства.

Таблиця 2.2

Обсяг і структура товарної продукції підприємства

Продукція	Роки											
	2020				2021				2022			
	тис. грн	У % до підсумку (Pi)	i	Pix(2xi-1)	тис. грн	у % до підсумку (Pi)	i	Pix(2xi-1)	тис. грн	у % до підсумку (Pi)	i	Pix(2xi-1)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Зернові та зернобобові -всього	12172,5	50,24	х	х	7724,9	28,39	х	х	8866,0	35,10	х	х
в т.ч.: пшениця озима	11781,1	48,62	2	145,9	5874,3	21,59	2	64,8	1458,2	5,77	4	40,4
овес	61,7	0,25	5	2,3	69,6	0,26	6	2,8	71,5	0,28	7	3,7
кукурудза на зерно	180,1	0,74	3	3,7	141,5	0,52	5	4,7	5927,8	23,47	2	70,4
ячмінь ярий	149,6	0,62	4	4,3	1473,5	5,42	3	27,1	307,5	1,22	6	13,4
горох	0,0	0,00	0	0,0	166,0	0,61	4	4,3	1101,0	4,36	5	39,2
2. Соняшник	12057,7	49,76	1	49,8	19480,1	71,60	1	71,6	12151,6	48,10	1	48,1
3. Цукровий буряк	0,0	0,00	0	0,0	0,0	0,00	0	0,0	4243,1	16,80	3	84,0
Інша продукція рослинництва	1,3	0,01	7	0,1	0,6	0,00	8	0,0	0,5	0,00	8	0,0
Продукція сільського господарства (рослинництва) - всього	24230,2	100,00	х	206,0	27205,6	100,00	х	175,3	25261,2	100,00	х	299,2
Мед	2,4	100	6	-	65,1	100	7	-	12,2	100	8	-
Разом по тваринництву	2,4	100	-	-	65,1	100	-	-	12,2	100	-	-
Послуги в рослинництві і тваринництві (крім послуг ветеринарних)	1857,3	7,1	х	х	-	-	-	-	-	-	-	-
Всього по рослинництву і тваринництву	26091,2	100	-	-	23126,5	100	-	-	29355	100	-	-

У 2022 році підприємство мало наступне значення коефіцієнту спеціалізації: $K_c = 100/299,2 = 0,33$, ми бачимо, що значення коефіцієнту у 2018 році відрізняється від значень отриманих у попередні роки. І підприємство має середній рівень спеціалізації, так як значення коефіцієнту входить в інтервал від 0,31 до 0,4. Взагалі, зменшення коефіцієнту спеціалізації досить негативне явище, так як «... велика кількість галузей призводить до їх зменшення, що негативно впливає на ефективність господарювання» [33].

Нарощувати будь-яке виробництво можливо тільки двома шляхами: перший - це збільшення затрат факторів виробництва, другий - це покращення технології. Причому, якщо економічний зріст представляє собою збільшення виробництва за рахунок простого кількісного розширення самих факторів виробництва, його можна назвати екстенсивним (збільшення капітальних вкладень без покращення технології, збільшення числа робітників, розширення земельних угідь і т.і.). Цей шлях розвитку не має широкої перспективи, так як кількість ресурсів обмежено і не може бути суттєво збільшено.

Інтенсивне економічне зростання (інтенсифікація) представляє собою зріст виробництва за рахунок більш ефективного використання наявних факторів виробництва. Цей шлях розвитку виробництва найбільш економічний і перспективний. Для визначення рівня і ефективності інтенсифікації на підприємстві ПСП “Оазис” звернемося до результатів розрахунків табл. 2.3.

Аналізуючи дані таблиці 2.3 можна зробити висновки, що показники результату інтенсифікації і показники ефективності інтенсифікації виробництва у 2022 році в порівнянні з 2020 роком зменшились.

Таблиця 2.3.

Показники рівня інтенсифікації і ефективності
сільськогосподарського виробництва

Показник	Роки			2022 рік у % до:	
	2020	2021	2022	2020	2021
1	2	3	4	5	6
Вихідні дані					
1. Валова продукція (у поточних цінах), тис. грн.	22115,1	13653,7	68345,4	309,0	500,6
2. Площа сільськогосподарських угідь, га	1399,0	1399,0	1399,0	100,0	100,0
3. в тому числі рілля, га	1347,0	1347,0	1347,0	100,0	100,0
4. Середньорічна вартість необоротних та оборотних активів, тис. грн.	74618,6	88490,0	92885,8	124,5	105,0
5. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	14,0	14,0	14,0	100,0	100,0
6. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	18335,8	2802,9	5315,4	29,0	189,6
7. Витрати електроенергії, тис. грн.	40,3	27,2	55,1		
8. Операційні витрати, тис. грн.	21390,2	38570,5	40063,1	187,3	103,9
Розрахунки					
А. Показники рівня інтенсифікації виробництва					
9. Припадає на 100 га с.-г. угідь:					
а) необоротних та оборотних активів, тис. грн.	5333,7	6325,2	6639,4	124,5	105,0
б) витрат електроенергії, грн.	2,9	1,9	3,9	136,7	202,6
10. Припадає поточних витрат на 1 га ріллі, грн.	1588,0	2863,4	2974,2	187,3	103,9
Б. Показники ефективності інтенсифікації виробництва					
11. Припадає валової продукції сільського господарства, тис. грн.:					
а) на 100 га с.-г. угідь	1580,8	976,0	4885,3	309,0	500,6

Продовження табл. 2.3.

1	2	3	4	5	6
б) на 1 середньооблікового працівника	1579,7	975,3	4881,8	309,0	500,6
12. Рентабельність виробництва продукції, %	85,7	7,3	13,3	15,5	182,6
13. Норма прибутку, %	24,6	3,2	5,7	23,3	180,7

Так, наприклад, у 2022 році збільшилось виробництво валової продукції на одного середньорічного працівника, а саме на 209% в порівнянні з 2020 роком та на 400,6% в порівнянні з 2021 роком. Також рівень рентабельності у 2022 році склав 13,3 %, в той час коли цей показник в 2020 році дорівнював 85,7 %.

Показники ефективності використання земель розглянемо в табл. 2.4. Аналізуючи дані таблиці 2.4, ми спостерігаємо збільшення майже всіх показників ефективності використання земельних ресурсів. Майже вся земельна площа зайнята під сільськогосподарськими угіддями. В 2022 році їх площа становила 1399,0 га, тобто 100 % від загальної земельної площі. Якщо розглянути саме сільськогосподарські угіддя, то треба відзначити, що площа ріллі за останні три роки залишилась на майже одному рівні і становить 1399,0 га.

Найважливішими результативними показниками сільськогосподарського виробництва в цілому є валовий збір і урожайність. Рівень урожайності відображує вплив економічних і природних умов, а також якість організаційно-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств і господарств. Урожайність – це середній обсяг продукції з одиниці посівної площі. Для культур, що вирощують у відкритому ґрунті, урожайність визначають з розрахунку на 1 га.

Таблиця 2.4

Показники ефективності використання земель в господарстві

Показники	Роки			2022р. у % до 2020р.	2022р. у % до 2021р.
	2020	2021	2022		
1	2	3	4	5	6
Загальна земельна площа, га	1399,0	1399,0	1399,0	100	100
у т.ч. с.г угіддя	1399,0	1399,0	1399,0	100	100
з них рілля	1399,0	1399,0	1399,0	100	100
А. Структурні					
Рівень освоєності	100	100	100	100,0	100,0
Рівень розораності	100	100	100	100,0	100,0
Б.Натуральні					
Вироблено на 100 га с.г угідь:					
Посівів зернових, ц	1783,5	1604,6	1293,6	72,5	80,6
Соняшника	419,6	462,9	357,8	85,3	77,3
Соя	58,6	233,7	64,6	110,2	27,6
Урожайність:					
Зернових культур	23,3	20,9	32,7	140,3	156,4
Соняшник	29,5	32,8	23	77,9	70,1
Соя	7,5	29,7	7,5	100	25,2
В.Вартісні					
Вироблено на 100 с.г угідь:- валової продукції у співставних цінах, тис. грн.	318,2	355,5	251,6	79,1	70,7
- чистого прибутку, тис. грн.	135,4	549,6	-	-	-
- валового доходу, тис. грн.	177,5	430,4	221,8	124,9	51,5

Аналізуючи динаміку урожайності, валового збору та посівних площ можна зробити наступні висновки. За досліджуваний період найбільша урожайність соняшника спостерігалась в 2021 році (32,8 ц/га), найменша – в 2022 році (23 ц/га). Що стосується виробництва соняшнику на 100 га с.г угідь, то можна сказати, що виробництво соняшника у 2022 році зменшилося на 61,8 ц. або на 14,7% в порівнянні з 2020 роком.

У процесі аналізу даних про урожайність оцінюють рівень виконання планових завдань урожайності і валового збору, досліджують динаміку урожайності, а також визначають вплив природно-кліматичних і економічних факторів на її рівень для виявлення резервів підвищення урожайності і збільшення виробництва соняшника.

Управління аграрним підприємством визначається його внутрішньою системою, структурою, методами та принципами, що адаптовані до особливостей аграрного виробництва. Особливості цієї галузі, такі як сезонність виробництва, низька оборотність капіталу та інші, обумовлюють унікальність управлінського підходу. Виробничий цикл, розірваний через певні періоди, і низька оборотність капіталу вимагають особливої уваги при вирішенні завдань управління. Основою системи управління є системний, ситуаційний та процесний підходи. Це передбачає визначення загальної управлінської політики та стратегії для всього господарства, урахування обставин навколишнього середовища при виборі методів управління, а також почергове виконання основних функцій менеджменту, таких як планування, організація, мотивація та контроль. Гнучкість у виборі методів та стратегій дозволяє ефективно реагувати на зміни в умовах навколишнього середовища, а це стає ключовим елементом успішного управління аграрним підприємством.

Структура управління господарством визначається формою власності та організаційно-правовою формою його діяльності. Обрана приватна форма власності, заснована на внесках кількох власників, стимулює концентрацію влади в руках керівництва, при цьому надаючи помірне делегування повноважень. Внаслідок цього формується верхній орган управління, який має виражений колективний характер та взаємоконтроль.

У ході управлінської діяльності керівники використовують різноманітні методи, що дозволяють систематизувати, направити і ефективно організувати виконання функцій, процедур і операцій. Однак рідко вони використовують лише один окремий метод. Зазвичай у практиці

використовується група або сукупність методів, які утворюють цілісну систему взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих конкретних методів, що називається методичним інструментарієм. Для характеристики методологічного забезпечення управління організаціями також використовується термін "методичний апарат" або "методична база». Ключовим є те, щоб обрані керівником методи відповідали поставленій меті, оскільки несумісність може значно ускладнити процес досягнення цієї мети. Таким чином, для керівника важливо стежити за тим, щоб обрані методи відповідали меті його діяльності.

Базовим елементом управління ПСП "Оазис" та подібних організацій різних організаційно-правових форм є їх організаційна структура. Організаційна структура цільового підприємства спрямована передусім на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами підприємства та розподіл прав та обов'язків між ними.

Організаційна структура управління - це система упорядкованих елементів управління, спрямована на досягнення цілей підприємства. Ключовими компонентами організаційної структури управління є ланки управління, що включають в себе відокремлені структурні підрозділи та окремі посади з певними повноваженнями. Також важливими є рівні управління, що представляють собою сукупність ланок управління на одному рівні ієрархічної структури, а також зв'язки, що охоплюють інформаційні канали для взаємодії між окремими підрозділами та рівнями управління. Організаційна структура управління ПСП "Оазис" відображена на рисунку 2.1.

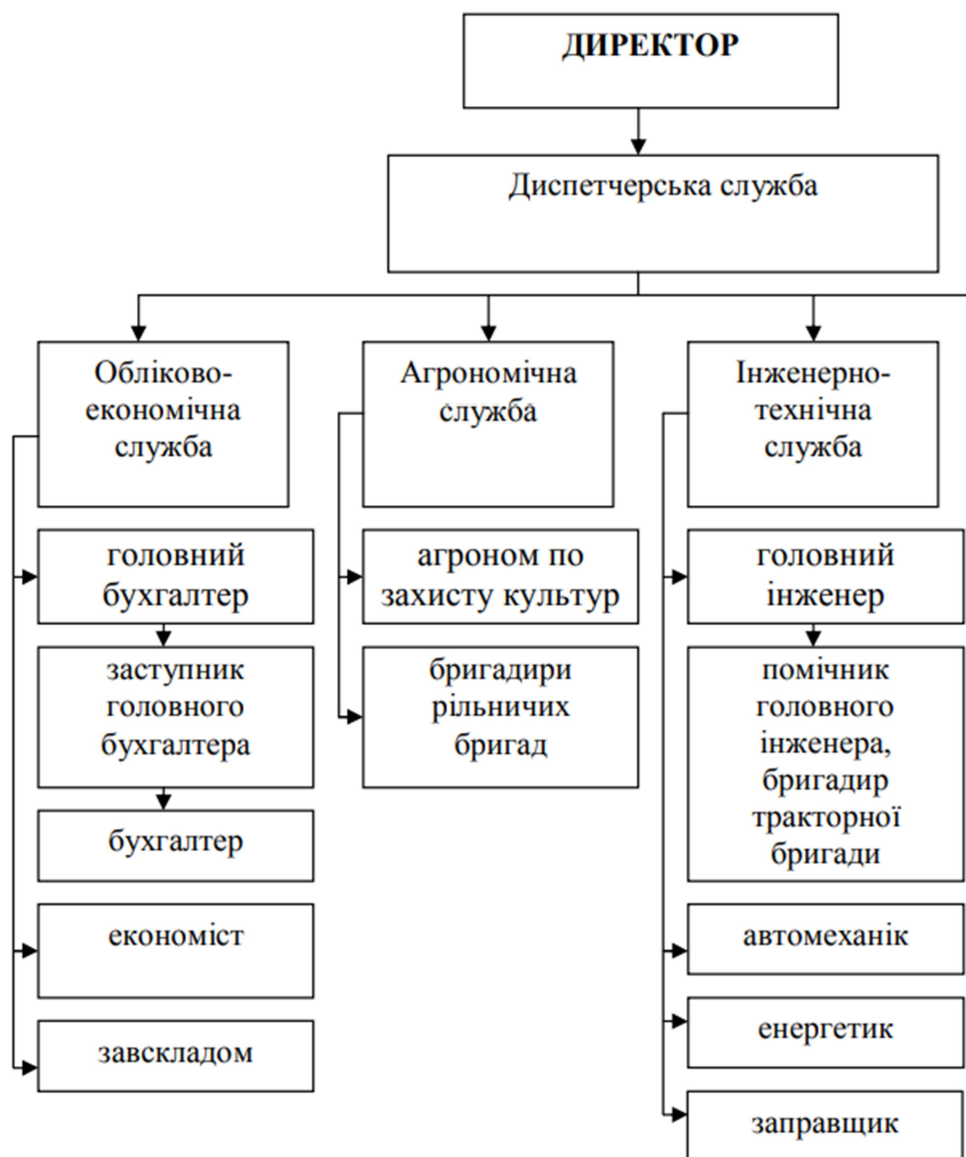


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПСП "Оазис"

Керівництво підприємством належить директору, який водночас є його власником. Особисто вирішуючи завдання соціального розвитку та організаційно-господарської діяльності, власник несе повну відповідальність за діяльність господарства. Він організовує роботу підприємства, виступає на його ім'я в установах і організаціях, має владу над майном та фінансовими активами, укладає договори та контракти, а також представляє підприємство в зовнішньому середовищі.

У випадку потреби, власник може делегувати владу та призначити директора підприємства. Директор управляє підприємством та має під собою

головного бухгалтера, який може мати під собою помічника, бухгалтера по оплаті праці, касира та завідуючого складом. Додатково, до складу керівництва входять головний економіст, головний інженер і головний агроном. Керівництво підприємства призначається та знаходиться в підпорядкуванні директора, що дозволяє забезпечити ефективність та координацію діяльності різних підрозділів для досягнення загальних цілей підприємства.

Головний економіст, який опікується справами в підпорядкуванні директора, відповідає за організацію та оптимізацію економічної діяльності підприємства. Його основна мета полягає в збільшенні продуктивності праці, ефективності та прибутковості виробництва, покращенні якості виробленої продукції та зниженні її собівартості. Головний економіст керує впровадженням заходів, спрямованих на досягнення оптимального відношення між зростанням продуктивності праці та рівнем заробітної плати, максимізацією результатів при мінімальних витратах матеріальних та трудових ресурсів. Також він активно працює над вдосконаленням планування економічних показників діяльності підприємства, спрямованого на досягнення високого рівня обґрунтованості цих показників. Важливою частиною його роботи є створення та удосконалення нормативної бази для ефективного планування.

В цілому, менеджмент господарства можна порівняти із мозковим та нервовим центром всієї господарської системи, оскільки його якість визначає загальну ефективність діяльності підприємства, його відповідність зовнішньому середовищу та врахування побажань споживачів. Рішення, прийняті керівником сільськогосподарського підприємства, можуть бути пов'язані з виробництвом, управлінням урожаєм, розширенням господарства, впровадженням нових технологій і методів сталого ведення сільського господарства, диверсифікацією сільськогосподарського виробництва, управлінням ризиками та іншими сільськогосподарськими рослинами.

Отже, під час проведення дослідження виявлено кілька суттєвих недоліків у системі прийняття управлінських рішень на ПСП «Оазис:

- неясно визначені обов'язки та повноваження працівників, що може призвести до непорозумінь та конфліктів у команд, а також деякі працівники перевантажені;
- обмежена спеціалізація управлінських робіт, що може впливати на ефективність вирішення конкретних завдань;
- низький рівень кваліфікації персоналу, що може становити перешкоду для високоякісного виконання завдань;
- часткова або відсутність автоматизації в інформаційних системах для оперативного обліку та управління;
- слабка інтеграція між оперативним та бухгалтерським обліком, що може призводити до неповної та неточної обробки даних;
- відсутність системи для обробки, аналізу та представлення даних оперативного обліку, що ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
- низький рівень технічного забезпечення на підприємстві, що може обмежувати можливості впровадження сучасних інформаційних технологій.

2.2. Розробка стратегії оптимізації процесу прийняття управлінського рішення

З огляду на мінливе зовнішнє середовище, основним завданням, яке ставиться перед сучасним менеджментом, є ухвалення ефективних рішень, що зможуть забезпечити стійкість підприємства, його поточну й перспективну конкурентоспроможність. Для забезпечення ефективної життєдіяльності кожне підприємство визначає цілі, досягнення яких зумовлюється виконанням певних дій, які реалізуються в необхідній послідовності, що являє спосіб вирішення окремих та часткових завдань. Від

того, наскільки обґрунтованими, чіткими та скоординованими будуть рішення, залежить майбутнє підприємства. Саме тому пріоритетним напрямком діяльності менеджменту аграрного підприємства в умовах невизначеності є виявлення та систематизація факторів, що негативно впливають на ефективність прийняття управлінських рішень та формування комплексу заходів щодо їх оптимізації [17].

Проаналізувавши наукові дослідження, а також практики українських підприємств, виділено актуальні фактори впливу на систему прийняття управлінських рішень для підприємств малого та середнього бізнесу. Важливими критеріями відбору були такі показники, як можлива швидкість впровадження заходів оптимізації та їх економічне підґрунтя. Таким чином, отримано перелік з наступних факторів впливу на систему прийняття управлінських рішень, які потрібно оптимізувати, а саме:

- системні фактори (у розрізі організаційної структури підприємства);
- людський фактор;
- фактор комунікації та засобів праці.

Системні фактори, як один із основних чинників впливу на систему прийняття управлінських рішень, має складову, до якої відноситься відповідність системи, механізм управління та наукову організацію управлінської праці. Сутність ідеї системних факторів впливу базується на ствердженні, що окремі елементи, котрі об'єднуються у загальну систему, здатні наділяти її новими якостями, і навпаки, сформована система діє на об'єкти управління, що значною мірою впливає на ефективність прийняття управлінських рішень [18].

Механізм управління, як складова системних факторів, у свою чергу, складається з таких компонентів:

- мета управління;
- методи управління;
- стимули управління;
- важелі управління;

- організаційна структура управління.

При проведенні дослідження сконцентровано увагу саме на організаційній структурі підприємства ПСП «Оазис» та взаємодії між її елементами, дана структура представлена в попередньому підрозділі.

Відзначимо, що організаційна структура формується залежно від цілей діяльності підприємства та необхідних для цього підрозділів [19]. Саме підрозділи здійснюють функції, які становлять бізнес-процеси підприємства. Аналіз організаційної структури ПСП «Оазис», який було проведено в попередньому підрозділі дозволив зробити висновок, що вона належить до лінійного типу, бо кожен підрозділ підпорядковується генеральному директору.

До ключових обов'язків, які лежать на директорові приватного сільськогосподарського підприємства, входить представлення підприємства в усіх інстанціях і організаціях, укладання договорів від імені підприємства, управління майном, видача вказівок і розпоряджень щодо функціонування підприємства, приймання та звільнення працівників відповідно до працевлаштування, впровадження заохочувальних заходів та накладення відповідних санкцій.

Згідно існуючої структури управління підприємством, директор має під собою виконавчого директора, головного інженера і головного бухгалтера. Виконавчому директору підпорядковані інспектор відділу кадрів, головний економіст. Головному інженеру підпорядковані інженер з охорони праці та техніки безпеки, водії-механіки та виконроби, які виконують свої обов'язки відповідно до чинного законодавства та встановлених на підприємстві посадових інструкцій. Таким чином, можна відзначити відсутність багатоканальних взаємодій та концентрацію управлінських функцій та дій в одній ланці управління.

Наступним чинником впливу є фактор людини. Це пояснюється тим, що в ході прийняття та впровадження управлінських рішень на багатьох підприємствах ключову роль відіграє людина: виконавець завдань, менеджер

на різних рівнях, адміністратор. Залишається відкритим питання, щодо рівня участі кожного з них у конкретному процесі, що залежить від розмірів організації та системи управління, яка в ній впроваджена.

Для середніх підприємств аграрної галузі базовий комплекс прийняття управлінських рішень можна поділити на такі стадії:

- виявлення проблеми та усвідомлення необхідності її вирішення;
- розроблення та прийняття рішення;
- впровадження рішення на підприємстві (реалізація) [20].

Для успішної реалізації програми ухвалення управлінських рішень на кожному етапі необхідно залучити визначених виконавців, фахівців та керівників різних рівнів. Якість та швидкість впровадження відповідних рішень залежать від їхніх професійних, духовних та соціально-психологічних характеристик. У таблиці 2.6 представлено процес прийняття управлінських рішень на підприємстві ПСП «Оазис» відповідно до стадій та етапів його виконання.

Вивчення процесу ухвалення управлінських рішень вказує на те, що на підприємстві ПСП «Оазис» існує система, в яку загалом залучається колектив для вирішення проблем та досягнення поставлених завдань [21]. Таким чином, розробка управлінських рішень, як правило, включає співпрацю працівників усіх рівнів управління (від директорів до робітників).

Ще одним важливим аспектом, на який слід звертати увагу при оптимізації системи ухвалення управлінських рішень, є ефективність комунікацій та наявність відповідних інструментів роботи. Особливу вагу слід приділяти організації структури інформації та інформаційного забезпечення. Досвід в галузі сільського господарства показує, що якісно побудована система комунікацій, через яку здійснюється обіг інформаційних потоків, має значний вплив на ефективність ухвалення управлінських рішень [22].

Під фактором наявності засобів праці розуміється можливість визначення причин, що впливають негативно на роботу управлінських

процесів та які можна оптимізувати за допомогою впровадження нових засобів автоматизації, застосування новітніх технологій, механізації чи програмного забезпечення.

Отже, проаналізувавши фактори впливу на систему прийняття управлінських рішень на підприємстві ПСП «Оазис», вважаємо доцільним провести оптимізацію кожного з них (табл. 2.7).

Таблиця 2.6.

Процес прийняття управлінського рішення на ПСП «Оазис»

Стадія I. Виявлення проблеми та усвідомлення необхідності її вирішення		
Етап розроблення УР	Відповідальна особа/група осіб	Особа/група, що приймає рішення (ОПР)
Виявлення проблеми	ВО* (КП *, П*)	ВО (Д*, КП)
Формулювання проблеми	ВО (КП; П)	ВО (Д; КП)
Постановка цілей	ВО (КП; П)	ВО (Д; КП)
Визначення критеріїв оцінювання	ВО (КП; П)	ВО (Д; КП)
Стадія II. Розроблення та прийняття рішення		
Альтернативне дослідження	ВО (КП; П)	ВО (Д; КП)
Зважування та опрацювання альтернатив	ВО (КП; П)	ВО (Д; КП)
Відхилення нерациональних	ВО (КП)	ВО (Д; КП)
Порівняння альтернатив	ВО (КП)	ВО (Д; КП)
Розроблення та обґрунтування пропозицій	ВО (КП; ВЗ)	ВО (Д; КП)
Моделювання очікуваних результатів	ВО (КП)	ВО (Д; КП)
Обґрунтований вибір раціонального рішення	ВО (КП))	ВО (Д; КП)
Стадія III. Упровадження рішення на підприємстві (реалізація)		
Організація виконання рішення	ВО (КП)	ВО (КП)
Супроводження і контроль виконання рішення	ВО (КП)	ВО (КП)
Зворотний зв'язок та корекція	ВО (КП; П)	ВО (Д; КП)

* ВО (Д; КП; П) – відповідальна особа – співробітник підприємства, який вирішує поставлені завдання, маючи на це відповідні повноваження та несе безпосередню відповідальність;

* Д – директор підприємства, відповідно до ПСП «Оазис», керівником I рівня слід вважати директора підприємства;

*КП – керівники підрозділу, відповідно керівники II рівня. У ПСП «Оазис» керівниками II рівня слід вважати: виконавчого директора, головного інженера та головного бухгалтера;

* П – працівники ПСП «Оазис» (виконавці робіт).

Таблиця 2.7

Напрями оптимізації системи прийняття управлінських рішень

ПСП «Оазис»

Напрямок оптимізації	Рекомендації щодо впровадження заходів
Оптимізація системних факторів	Виходячи з отриманих результатів аналізу організаційної структури підприємства ПСП «Оазис» та взаємодії між її елементами, основною рекомендацією є перехід на змішану організаційну структуру – лінійно-функціональну. Це допоможе оптимізувати канали зв'язку та створить умови для можливості раціонального впровадження як вертикальних комунікацій, так і горизонтальних комунікацій.
Оптимізація людських факторів	Виходячи з того, що на підприємстві ПСП «Оазис» створена загально-колективна система прийняття управлінських рішень, основною рекомендацією, щодо оптимізації цього фактору, є впровадження програм з навчання та підвищення кваліфікації працівників і керівників підприємства, у тому числі для можливості введення на підприємстві нових заходів щодо оптимізації системи прийняття управлінських рішень. Метою впровадження заходу є досягнення загально-колективного, оптимального рівня знань, який дозволить приймати ефективні управлінські рішення та адаптуватися під сучасні стандарти ведення бізнесу
Оптимізація факторів ефективної комунікації та засобів праці	Для оптимізації факторів ефективної комунікації необхідне впровадження системи документообігу та обміну інформацією на підприємстві як у паперовому, так і електронному вигляді. Це повинна бути затверджена система з однаковими правилами

	користування для всіх працівників. Для оптимізації факторів засобів праці, для можливості ведення робіт дистанційно необхідне введення єдиної електронної системи організації робіт та поєднання інформаційних потоків за прикладом електронного канбану
--	--

2.3. Стратегічний підхід до оптимізації процесу прийняття управлінських рішень

Оптимізація рішень, мистецтво перетворення інформації в дієві бізнес-результати шляхом доповнення управлінських рішень за допомогою штучного інтелекту, кардинально змінює ситуацію. Він впроваджує в процес прийняття рішень інформацію на основі даних, прогнозу аналітику та розумні рекомендації, підносячи його до нових висот ефективності та точності. Результатом є не тільки кращі рішення, але й значне підвищення прибутковості, ефективності та конкурентоспроможності.

Якщо оптимізація рішень не стоїть на першому місці у вашому стратегічному порядку денному, настав час переоцінити. В епоху, коли дані панують безмежно, а кожен вибір має значення, здатність оптимізувати рішення є тим важелем, який рухає організації вперед. Це ключ до розкриття невикористаного потенціалу, зменшення ризиків і випередження конкурентів.

Отже, орієнтуючись у постійно мінливих хвилях ділового світу, давайте не недооцінювати трансформаційний потенціал оптимізації рішень. Це не просто інструмент; це наріжний камінь успіху в умовах, де кожне рішення має значення.

Ваш стратегічний шлях до досконалості. Ефективні системи стратегічного управління дозволяють менеджерам зосередитися на складних питаннях, які мають бути пріоритетними, щоб прискорити процеси

прийняття рішень [25]. Водночас це дозволяє менеджерам приймати рішення, необхідні для спрямування організаційних зусиль на подолання конкретних проблем [26]. Ефективність організації у вирішенні критичних проблем за допомогою рішень, які найкраще відповідають поточним факторам середовища, забезпечить життєздатність та імідж організації. Стратегічне управління є доречним для постійного, систематичного управління організацією.

Термін «стратегія» вказує на реалізацію двох сегментів для досягнення цілей і цілей організації.

1. Перший сегмент стратегічного управління – це ефективні програми дій, обрані для досягнення цих цілей і завдань.
2. Другий сегмент — це модель розподілу ресурсів, яка пов'язує організацію з її середовищем.

Почати шлях до оптимізації рішень — це стратегічний підхід, який складається з чотирьох ключових етапів:

Етап 1: виявлення – виявлення варіантів використання:

На цьому початковому етапі організації зосереджуються на виявленні потенційних випадків використання для оптимізації рішень. Це передбачає формування глибокого розуміння рішень, прийнятих всередині організації, і визначення областей, де оптимізація за допомогою ІІІ може мати суттєвий вплив. Цей етап служить основою, закладаючи основу для майбутньої подорожі. Приблизно 40% компаній опинилися на цьому етапі, готовому до трансформації.

Етап 2: Інженер - Розробка рішень:

На другому етапі організації виходять за межі відкриття та формалізують і стандартизують свої процеси прийняття рішень. Розробка рішень полягає у створенні структурованих рамок, які керують процесом прийняття рішень. Стандартизуючи процеси, організації підвищують прозорість, послідовність і підзвітність у прийнятті рішень. Близько 30%

компаній досягли цієї стадії, коли вони оптимізують процеси прийняття рішень для підвищення ефективності та результативності.

Етап 3: Оптимізація – Ініціативи з оптимізації рішень:

Грунтуючись на засадах відкриттів та розробки, організації на цьому етапі активно прагнуть до оптимізації рішень за допомогою ІІІ. Тут зусилля з оптимізації розгортаються в кожному конкретному випадку. Конкретні рішення визначаються та покращуються за допомогою передової аналітики та методів ІІІ. Приблизно 25% компаній активно беруть участь в ініціативах з оптимізації рішень, отримуючи переваги покращених результатів у вибраних сферах.

Етап 4: інновації – оптимізація рішень на рівні підприємства:

Останній етап є вершиною оптимізації рішень. Організації на цьому етапі перейшли від індивідуальної оптимізації до комплексного підходу для всього підприємства. Рішення оптимізуються за вимірами часу, простору та в режимі реального часу. Ця передова стадія, досягнута лише 5% компаній, означає цілісну трансформацію, коли оптимізація рішень вкорінена в ДНК організації, що сприяє постійним інноваціям і конкурентній перевазі.

Початок роботи: правильний підхід

Щоб розпочати цей трансформаційний шлях, організації повинні узгодити свій поточний етап зі своїми цілями. Ось короткий огляд правильного підходу для кожного етапу:

Етап 1 (Відкриття): Зосередьтеся на виявленні варіантів використання та глибокому розумінні ландшафту ваших рішень.

Етап 2 (інженер): формалізуйте та стандартизуйте свої процеси прийняття рішень для прозорості та послідовності.

Етап 3 (оптимізація): активно реалізуйте ініціативи щодо оптимізації рішень у кожному конкретному випадку.

Етап 4 (Інновації): Прагніть до оптимізації рішень на рівні підприємства, де рішення оптимізуються в часі, просторі та в реальному часі.

Шлях до оптимізації рішень — це стратегічний прогрес, кожен етап якого базується на попередньому. Вирівнявши поточний етап вашої організації з правильним підходом, ви зможете розкрити трансформаційний потенціал оптимізації рішень на основі ІІІ та намітити шлях до досконалості.

Також успіх організації залежить від стратегічного мислення, оскільки воно покращить навички, здібності та знання особи, яка приймає рішення, і допоможе підтримувати конкурентоспроможність у невизначеному середовищі [27]. Отже, процес стратегічного мислення має вирішальне значення для будь-якої організації для успішного досягнення та виживання на ринку протягом більш тривалого періоду. Особи, які приймають рішення, мають бути ефективними та усвідомлювати бізнес-можливості, які виникають завдяки інноваційним ідеям для покращення стратегічного портфоліо організацій [28]. Особам, які приймають рішення, необхідно цілісно розуміти структуру та середовище організації та визнавати зв'язок між відділами та складність цих структур. Крім того, продуктивність організації підвищується, коли креативність використовується для визначення виживання нових ідей і процесів відповідно до бачення організації [29].

Оцінюючи продуктивність організації та невизначеність середовища, що впливає на складність успішного досягнення позитивного зростання організації, менеджери повинні мати навички прийняття рішень, які використовують процеси стратегічного мислення. Більше того, менеджери повинні нести відповідальність за прийняття швидких та ефективних рішень шляхом аналізу, оцінки та визначення пріоритетів доступної інформації для подолання стратегічних проблем і отримання позитивних результатів [30]. За даними [31], існує позитивна кореляція між процесом стратегічного мислення та стилем прийняття рішень. Стилі прийняття рішень мають ту саму структуру, що й стратегічне мислення, яке включає різні рівні, такі як організація чи окремі особи.

Таким чином, стратегічне мислення та процес прийняття рішень включають покрокові процедури для ефективного використання раціонального прийняття рішень в організаціях [32].

Розробка матриці рішень може забезпечити структурований і збалансований підхід до ключових рішень. Це поєднує елементи того, що робить правильне рішення, і допомагає збалансувати вплив голови, серця та нутра. Якщо використовувати для повторюваного рішення, його можна уточнювати з часом у міру накопичення ваших знань і досвіду.

Отже, як матрицю рішень можна застосувати до рішення про заморожені культури?

Рекомендується підхід із семи кроків:

Крок 1. Чітко визначте рішення, яке вам потрібно прийняти

У цьому випадку це: «Я повинен зрізати цей урожай на сіно чи збирати його на зерно»?

Крок 2. Перелічіть основні міркування, які мають вплинути на рішення

Не забувайте перевіряти будь-яку нову інформацію або дослідження на цю тему. Зазвичай існує лише чотири-вісім міркувань. У прикладі із замерзлим урожаєм це може включати очевидні речі, такі як оцінена площа замерзання та вартість зерна, якщо зібрано, порівняно з іншими способами використання сіна. Але це також може включати інші чинники, такі як ймовірність того, що незаморожені частини врожаю закінчаться як зерно, чи можна зберігати сіно, чи є ринок для продажу та наявність проблемних бур'янів, які можна прибрати. заготівлею сіна.

Крок 3. Розгляньте по черзі кожне з основних міркувань і запитайте: «У який момент я б по-іншому подумав про свою відповідь?»

Для розрахункової площі обмерзлої культури це може бути:

- менше 20 відсотків врожаю замерзло;
- від 20 до 50 відсотків інею;
- від 50 до 80 відсотків інею; або

- понад 80 відсотків інею.

Для вартості врожаю (яка включає врожайність і ціну) це може бути:

- цінність сіна набагато вища за цінність зерна;
- цінність зерна значно вища за цінність сіна; або
- вартість зерна та сіна приблизно однакова.

Це повторюється з іншими основними міркуваннями. Після розгляду всіх міркувань можна створити таблицю.

Крок 4: Призначте бали кожній умові

Корисна порада — призначити всі найнижчі умови рівними нулю. Потім розгляньте найвищу описану умову та оцініть їх відносно інших найвищих умов. Іншими словами, якщо ви вирішите, що найвища умова в першому важливому міркуванні є вдвічі критичнішою, ніж найвища умова в третьому важливому міркуванні, тоді для першого потрібно вдвічі більше балів. Після встановлення верхнього та нижнього показників відносно легко заповнити бали умов, що залишилися. Не бійтеся попросити зовнішнього спеціаліста допомогти зрозуміти факти рішення – але пам’ятайте, що це рішення приймаєте ви, а не вони. Інше питання, яке слід поставити собі: «Що я можу зробити, щоб підготуватися до більш об’єктивної інформації наступного разу?» Наприклад, у разі заморозків комерційно доступні реєстратори температури для перевірки фактичної нічної температури посівів.

Крок 5: додайте максимальний бал, якщо всі умови були найвищими (максимум 38)

Опишіть відповідь на рішення, яке ви б прийняли за максимально можливої оцінки та найгіршої оцінки (яка буде нульовою). Це відносно легко, оскільки він чорний або білий. У сірій зоні, де є плюси і мінуси, стає складніше. Найкраще, що ви можете зробити, це заповнити інші можливі рішення, які ви можете прийняти між двома крайнощами. У цьому випадку розумним рішенням може бути хеджування ваших ставок і потроху і те, і інше. Призначте кілька попередніх балів

Крок 4: Призначте бали кожній умові

Корисна порада — призначити всі найнижчі умови рівними нулю. Потім розгляньте найвищу описану умову та оцініть їх відносно інших найвищих умов. Іншими словами, якщо ви вирішите, що найвища умова в першому важливому міркуванні є вдвічі критичнішою, ніж найвища умова в третьому важливому міркуванні, тоді для першого потрібно вдвічі більше балів. Після встановлення верхнього та нижнього показників відносно легко заповнити бали умов, що залишилися. Не бійтеся попросити зовнішнього спеціаліста допомогти зрозуміти факти рішення – але пам’ятайте, що це рішення приймаєте ви, а не вони. Інше питання, яке слід поставити собі: «Що я можу зробити, щоб підготуватися до більш об’єктивної інформації наступного разу?» Наприклад, у разі заморозків комерційно доступні реєстратори температури для перевірки фактичної нічної температури посівів.

Крок 5: додайте максимальний бал, якщо всі умови були найвищими (максимум 38)

Опишіть відповідь на рішення, яке ви б прийняли за максимально можливою оцінкою та найгіршою оцінкою (яка буде нульовою). Це відносно легко, оскільки він чорний або білий. У сірій зоні, де є плюси і мінуси, стає складніше. Найкраще, що ви можете зробити, це заповнити інші можливі рішення, які ви можете прийняти між двома крайнощами. У цьому випадку розумним рішенням може бути хеджування ваших ставок і потроху і те, і інше. Призначте кілька попередніх балів Прийняття рішень щодо управління сільськогосподарським бізнесом рідко буває досконалим, і часто складні рішення повинні прийматися в дуже короткі терміни та з неповною інформацією. Витративши час на структурування власної матриці рішень, ви можете зрозуміти, які фактори, впливи та упередження впливають на ваше мислення.

Крок 6. Згадайте надзвичайний історичний приклад (зазвичай рік або сезон), коли заднім числом це було «правильним» рішенням.

Крок 7: Перевірте серію гіпотетичних прикладів (щоб ви отримали оцінку) і, якщо потрібно, уточніть оцінку рішення.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Сільськогосподарські підприємства стикаються з безліччю нових викликів і можливостей, що виникають через жорстку конкуренцію в бізнес-середовищі та зростаючий акцент на сталість, а також можливості брати участь у глобальних ринках. У той же час вони повинні мати справу з надзвичайно невизначеною природою сільськогосподарського сектора, особливо з точки зору коливань погоди та цін. Ці фактори вимагають, щоб керівники господарств мали не лише технічні можливості, але й хороші навички прийняття рішень щодо управління господарством, які дозволяли б приймати правильні рішення для вирішення проблем і використовувати нові можливості.

Оптимізація системи ухвалення управлінських рішень представляє собою складний та індивідуальний процес, який враховує організацію як складну систему з великою кількістю взаємопов'язаних елементів. Виявлення різноманітних факторів, що можуть негативно впливати на її компоненти, є важливим для забезпечення ефективності системи управління підприємством. Для підприємств малого та середнього бізнесу одночасна оптимізація всіх факторів є технічно та економічно непрактичною. Запропонований комплекс напрямків оптимізації включає оптимізацію системних, людських, комунікаційних та засобів праці факторів. Цей вибір напрямків вважається оптимальним з точки зору швидкого впровадження та досягнення відповідних результатів.

Стратегічне управління відіграє життєво важливу роль у вирівнюванні стандартного репертуару стратегічного мислення організації. Крім того, менеджери повинні усвідомлювати, що стратегічне мислення має унікальний процес, який залежить від ситуації. Процес мислення має бути узгоджений із конкретними сценаріями, щоб забезпечити можливість реалізації найкращого рішення. Щоб зберегти конкурентну перевагу, менеджери повинні бути ефективно залучені до процесу стратегічного мислення, щоб позитивно вплинути на свої організації.

Нові стратегії підвищують мотивацію та продуктивність організації, і час від часу їх слід ретельно оцінювати, оскільки майбутнє організацій може бути спрогнозовано на основі минулих результатів. Таким чином, важливість швидкого мислення дозволяє стратегічним менеджерам цілеспрямовано аналізувати місію та бачення організації з часом. Правильні дії в потрібний час допоможуть організаціям підтримувати конкурентоспроможність і врятують організації від самознищення шляхом обмеження позитивних змін, внесених для покращення продуктивності організації.

Менеджери використовують інтуїтивні стилі прийняття рішень, щоб вирішити отриману непов'язану інформацію. Під час процесу стратегічного мислення менеджери отримують несортовану інформацію без оброблених знань, які пізніше будуть організовані у сортовані знання за допомогою стилів інтуїції. Однак раціональний стиль прийняття рішень більше зосереджується на аналітичній процедурі для вирішення проблеми, з якою стикається організація. Це допомагає менеджерам зміцнити впевненість у рішенні, усуваючи невизначеність під час прийняття рішень. Крім того, менеджери прийматимуть лише рішення з чіткою та менш неоднозначною інформацією (раціонально), ніж менеджери, які використовують більш підсвідомий стиль (інтуїцію) під час формулювання рішень. Отже, виникне конфлікт у процесі прийняття рішень всередині організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вертакова Ю. Управлінські рішення: розробка і вибір : навчальний посібник. Київ: Знання, 2016. 352 с.
2. Юрков О.С. Теорії прийняття рішень: Курс лекцій. Мукачево: МДУ, 2016. 135 с.
3. Петруня .Є., Літовченко Б.В., Пасічник .О. та ін. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник / ред. Є. Петруня; 4-те вид., переробл. і доп. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
4. Рачинська Г.В., Копець Г.Р. Актуальні аспекти управління малим і середнім бізнесом в Україні. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2015. № 815. С. 240-247.
5. Філіппов В.Ю., Антощук В.М. Особливості прийняття управлінських рішень в малому та середньому бізнесі в умовах динамічних змін. ECONOMICS: time realities №6 (52), 2020. <https://economics.net.ua/files/archive/2020/No6/122.pdf>
6. Філіппов В. ., Антощук В.М. Інформаційне забезпечення підтримки управлінських рішень на основі інсайдерської експертної оцінки. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2020. № 4 (14). С. 109-114. URL: [Електроний ресурс] – URL: <https://economics.opu.ua/ejoru/2020/No4/109.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.04.2020.13. DOI: 10.5281/zenodo.4642240.
7. Филиппов В., Антощук В., Болтенков В., Кондратьев С. Експертна підтримка управлінських рішень бізнесових структур. Стійкий розвиток: Міжнародний журнал. 2020. № 4. С. 64- 69. [Електроний ресурс] URL: <https://maurorg77.wixsite.com/maur-org/posleden-broj>.
8. Новіков Б.В., Сініок Г.Ф., Круш П.В. Основи адміністративного менеджменту: навч. посіб. К.: «Центр навчальної літератури». 2004. 560 с.
9. Половцев О.В., Баранова В.Г. Управління розподілом ресурсів у державному секторі: теоретикометодологічні підходи та практичні

процедури. Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології. 2013. Вип. 2. С. 123-130.

10. Махун А.П. Методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. 2023: IV Міжнародна науково-практична конференція "БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ". <https://orcid.org/0009-0007-0981-3939>

11. Патрік Босворт Вивчення впливу нових технологій на прийняття рішень лідерами. 2023р. URL: <https://leadershipchoice.com/impact-of-emerging-technologies-on-decision-making/>

12. Шоробура І.М. Моделі прийняття управлінських рішень: зарубіжний досвід. Педагогічний альманах. 2021. Випуск 50. С. 168-176.

13. Вачевський М. Сучасна економічна освіта у країнах Західної Європи: формування професійних компетенцій. Рідна школа. 2006. №3. С.71–74.

14. Європейський досвід державного управління: курс лекцій уклад.: О.Ю. Оржель, О.М.Палій, Ю. Д.Полянський, С.М.Гладкова, С.В.Соколик, П.І.Крайник, Т.О.Гусаченко; за заг. ред. О.Ю.Оболенського, С.В.Сьоміна, А.О.Чемериса, С.В.Загороднюка, О.Л.Приходько, Л.О.Воронько. Київ: Вид-во НАДУ, 2007.76с.

15. Шоробура І.М. Управлінські рішення: зарубіжний досвід: навч. посіб. Хмельницький: ФОП Мельник А.А., 2018. 349 с.

16. Андрійчук В. Г. Підручник. 2-ге вид., доп. і перероблене. / В. Г. Андрійчук. К.: КНЕУ, 2002. 624 с.

17. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб.; за ред. Ю. Є. Петруні. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.

18. Страпчук С. І., Миколенко О. П, Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент: навч.посіб. Львів: Новий Світ, 2021. 356 с.

19. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

20. Гаркуша Н. М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: навч. посіб. Київ: Знання, 2012. 591 с
21. Мала Н. Т., Проник І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Львів. 2010. Вип. 20. С. 345–351.
22. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології. URL: <http://www.vtei.com.ua/images/VN/24.pdf>
23. Управлінські рішення: сутність, класифікація, умови та процес прийняття. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15389/>
24. Батюк Б. Б., Вороний І. В. Теорія прийняття управлінських рішень в менеджменті підприємства та їх класифікація. Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С. З. Гжицького. 2016. № 2. С. 69–73.
25. Dlamini, N., Mazenda, A., Masiya, T. and Nhede, NT (2020), “Strategic planning challenges in public institutions: a case study of the Department of Telecommunications and Postal Services, South Africa”, International Journal of Public Leadership, vol. 16 No. 1, p. 109-124.
26. Wang, T., Wu, J., Gu, J. and Hu, L. (2021), “The Impact of Open Innovation on Organizational Performance in Different Conflict Management Styles: Based on Resource Dependence Theory”, International Journal of Conflict Management, Vol. . 32 No. 2, pp. 199-222.
27. Dhir, S., Rajan, R., Ongsakul, V., Owusu, RA and Ahmed, ZU (2021), Critical Success Factors Determining Cross-Border Acquisition Performance: Evidence from the African Telecommunications Market, Thunderbird International Business Review, Vol. . 63 No. 1, pp. 43-61.
28. Bryson, J.M., Edwards, L.H. and Van Slyke, D.M. (2018), "Achieving Strategy in Strategic Planning Research", Public Management Review, Routledge, Vol. 20, p. 317-339.
29. Buddika, S.I., Palita, J.N. and Peter, G.N. (2016), "Operationalizing performance measurement parameters for the non-profit health sector in Australasia", The TQM Journal, Emerald Group Publishing, Vol. 28, p. 954-973.

30. Acciarini, C., Brunetta, F. and Boccardelli, P. (2021), "Cognitive biases and decision-making strategies in times of change: a systematic literature review", *Management Decision*, Vol. 59 No. 3, p. 638-652.

31. Calabretta, G., Gemser, G. and Wijnberg, NM (2017), "Interplay between intuition and rationality in strategic decision-making: a paradoxical perspective", *Organization Studies*, Vol. 38 No. 3-4, pp. 365-401.

32. Hodgkinson, GP and Sadler-Smith, E. (2018), "Dynamics of intuition and analysis in managerial and organizational decision-making", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 32 No. 4, p. 473-492.

33. Березіна А.О., Домашенко Н.К. Ефективність прийняття управлінських рішень в умовах змін. Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 21-22 березня 2024 року). Харків: ДБТУ, 2024. С. 305-307.

34. Процеси допомагають приймати правильні рішення щодо аграрного підприємства. URL: <https://groundcover.grdc.com.au/farm-business/business-management/using-a-practical-process-to-test-decision-making>

35. Вивчення впливу нових технологій на прийняття рішень літерами. URL: <https://leadershipchoice.com/impact-of-emerging-technologies-on-decision-making/>

36. Малюкіна А. О. Основні напрями удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на українських підприємствах. Електронний фаховий науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку» [Електронний ресурс] Випуск 22, Одеса. 2018. С. 146-152.

37. Пархоменко Л. А., Загороднюк О. В., Малюга Л. М., Фротер О. С. Удосконалення системи прийняття управлінських рішень щодо управління операційними витратами з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.2.73

38. Асаул А. М., Коваль О. С. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах. Економіка України. 2012. № 11. С. 29-37.

39. Ртищев С. А., Ковтун А. С. Удосконалення процесу прийняття рішень як основа підвищення ефективності системи управління підприємством.

<http://ds.knu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3956/1/%D0%A0%D1%82%D0%B8%D1%89%D0%B5%D0%B2%20%D0%A1.%20%D0%90.%20%D0%A3%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%83%20%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B9%D0%BD%D1%8F%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D1%80%D1%96%D1%88%D0%B5%D0%BD%D1%8C.pdf>

40 Сагачко Ю.М. Процес прийняття управлінських рішень: інформаційна складова. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем». 15-16.06 – Харків: ДБТУ, 2022. – с.122-124.

41. Методи оптимізації управлінських рішень в менеджменті. URL: <https://government.com.ua/nashi-hroshi/metodi-optimizatsiji-upravlinskikh-rishen-v-menedzhmenti.html>

42. Фісун К.А. Методика прийняття управлінських рішень щодо впровадження інформаційних систем у процеси менеджменту виробництва. Економіка та підприємництво, 2020 р., № 5 (116). DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-5-23>