

## ДИПЛОМНА РОБОТА

Прийняття управлінських рішень в аспекті

біхевіоральної економіки в умовах невизначеності

(на прикладі ТОВ «Колос Добра», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)


Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

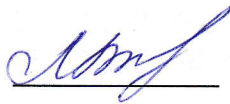
ДРУПЕП. 018107.02.10.00

Виконав  
студент 2 курсу  
група УПЕПм-22-2



Владислав МАЗУР

Керівник  
к.е.н., доцент



Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК

Нормоконтролер  
к.е.н., доцент



Оксана ЧЕРНУШКІНА

До захисту допускаю:  
Завідувач кафедри  
HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

29 листопада 2023 р.

# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет \_\_\_\_\_ економіки і управління  
Кафедра \_\_\_\_\_ HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
Рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ другий (магістерський)  
Галузь знань \_\_\_\_\_ 05 Соціальні та поведінкові науки  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 051 Економіка  
Освітня програма \_\_\_\_\_ Управління персоналом та економіка праці

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

\_\_\_\_\_ Михайло ВЕДЕРНІКОВ

« 15 » \_\_\_\_\_ серпня \_\_\_\_\_ 2023 року

## ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

\_\_\_\_\_ **Мазур Владислав Михайлович** \_\_\_\_\_

1 Тема роботи: \_\_\_\_\_ Прийняття управлінських рішень в аспекті біхевіоральної економіки в умовах невизначеності (на прикладі ТОВ «Колос Добра», м. Хмельницький) \_\_\_\_\_

керівник роботи \_\_\_\_\_ Волянська-Савчук Леся Вікторівна, к.е.н., доцент \_\_\_\_\_

Затверджено наказом ректора університету від «15» серпня 2023 р. № 30

2 Строк подання студентом роботи на кафедру «01» грудня 2023 р.

3 Вихідні дані до роботи інформаційно-фактологічну базу дипломної роботи магістра склали: зібрані, опрацьовані й узагальнені первинні матеріали, що характеризують процеси адаптації підприємств до змін ринкового середовища; бухгалтерські та статистичні дані підприємства, монографії, збірники, дані економічних оглядів, тижневиків, офіційні ресурси Інтернету, періодичні вітчизняні та міжнародні видання; матеріали міжнародних рейтингових агенцій, установ та організацій.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретичні засади обґрунтування прийняття нетривіальних управлінських рішень на засадах біхевіоральної економіки. У другому розділі наведено дослідження ефективності прийняття управлінських рішень на ТОВ «Колос Добра» в аспекті біхевіоральної економіки. Третій розділ присвячено науково-методичним підходам до обґрунтування управлінських рішень на ТОВ «Колос Добра» в аспекті біхевіоральної економіки в умовах невизначеності.

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Таблиця - Еволюція поведінкової концепції з точки зору трансформації наукових уявлень про ірраціональність економічної поведінки; Рисунок - Порівняння неокласичного та поведінкового підходу до вивчення економічної поведінки суб'єкта економічних відносин; Рисунок - Модель раціонального та обмежено раціонального прийняття рішень індивідами; Таблиця - Відмітні риси неокласичної та поведінкової теорій; Таблиця - Сутнісна характеристика поведінкової

економіки; Таблиця – Етапи розвитку біхевіоральної економіки банківського ринку; Таблиця  
Ефекти в теорії поведінкової економіки; Таблиця - Аналіз підходів науковців до визначення  
поняття «процес прийняття управлінського рішення».

6 Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання: «15» серпня 2023 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	31.10.2023 - 10.11.2023	Виконано
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	11.11.2023 - 20.11.2023	Виконано
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	21.11.2023 - 30.11.2023	Виконано
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	01.12.2023 - 05.12.2023	Виконано
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2023 - 10.12.2023	Виконано
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11-22.12.2023	

Студент

Владислав МА

Керівник роботи

Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧ

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Прийняття управлінських рішень в аспекті біхевіоральної економіки в умовах невизначеності (на прикладі ТОВ «Колос Добра», м. Хмельницький)».

Виконав студент гр. УПЕПм-22-2 Мазур В. М., керівник Волянська-Савчук Л. В., к.е.н., доцент

Обсяг – 89 с., 16 рис., 36 табл., 67 джерел.

Ключові слова: персонал, біхевіоральна економіка, управлінські рішення, автоматизація, контроль.

Метою дипломної роботи є розвиток теоретичних та науково-методичних основ обґрунтування та прийняття нетривіальних управлінських рішень на засадах біхевіоральної економіки.

Об'єктом дослідження є економічні відносини з приводу прийняття управлінських рішень на підприємствах різних форм власності та організаційно-правових форм.

У першому розділі наведено теоретичні засади обґрунтування прийняття нетривіальних управлінських рішень на засадах біхевіоральної економіки.

У другому розділі наведено дослідження ефективності прийняття управлінських рішень на ТОВ «Колос Добра» в аспекті біхевіоральної економіки.

Третій розділ присвячено науково-методичним підходам до обґрунтування управлінських рішень на ТОВ «Колос Добра» в аспекті біхевіоральної економіки в умовах невизначеності, а саме: автоматизація вибору оптимального управлінського рішення на підприємстві; контролювання реалізації управлінських рішень на ТОВ «Колос Добра»; прийняття управлінських рішень на ТОВ «Колос Добра» з використанням методів економіко-математичного моделювання.

28.11.2023

Дата



Підпис

## ЗМІСТ

	С.
Вступ .....	5
1 Теоретичні засади обґрунтування прийняття нетривіальних управлінських рішень на засадах біхевіоральної економіки .....	8
1.1 Методологія теорії біхевіоральної економіки .....	8
1.2 Теоретичні основи прийняття управлінських рішень .....	20
1.3 Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності і ризику ...	28
Висновки до розділу 1 .....	34
2 Дослідження ефективності прийняття управлінських рішень на ТОВ «Колос Добра» в аспекті біхевіоральної економіки .....	36
2.1 SWOT-аналіз факторів макро- і мікросередовища аграрного підприємства .....	36
2.2 Характеристика та критерії процесу прийняття управлінських рішень на ТОВ «Колос Добра» в умовах невизначеності .....	49
2.3 Аналіз ефективності прийняття управлінських рішень на ТОВ «Колос Добра» .....	59
Висновки до розділу 2 .....	63
3 Науково-методичні підходи до обґрунтування управлінських рішень на ТОВ «Колос Добра» в аспекті біхевіоральної економіки в умовах невизначеності .....	66
3.1 Автоматизація вибору оптимального управлінського рішення на підприємстві .....	66
3.2 Контролювання реалізації управлінських рішень на ТОВ «Колос Добра» .....	78
3.3 Прийняття управлінських рішень на ТОВ «Колос Добра» з використанням методів економіко-математичного моделювання .....	84
Висновки до розділу 3 .....	91
Висновки .....	93
Перелік джерел посилання .....	96
Додатки .....	103

## ВСТУП

Останніми роками національні та глобальні економічні процеси стають все більш різноманітними, а середовище, в якому працюють суб'єкти господарювання, - все більш динамічним. Суб'єктам господарювання, і зокрема їх системам управління, необхідно постійно реагувати на зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. У зв'язку зі збільшенням обсягу інформації, що передається, та впливу зовнішнього середовища, конкурентоспроможність підприємств стає все більш складною і вимагає постійного коригування. Проблема адаптації підприємств є широкомасштабною і залежить від багатьох факторів. Це і внутрішній стан підприємства, і його здатність до адаптації, і його реакція на зовнішні впливи та їх багатоваріантність. Ці впливи можуть бути як деструктивними, так і стимулюючими.

В останні роки теоретики все частіше пропонують нові концепції та розширення класичної моделі, засновані на емпіричних даних про людську поведінку і помилковість економічних моделей, які базуються виключно на раціональних підходах і не враховують психологічні, соціальні, когнітивні та емоційні фактори, які сильно впливають на прийняття рішень в реальному житті. У зв'язку з цим прогнози на основі класичних економічних моделей можуть призвести до помилок в економічному аналізі та розробці маркетингових стратегій і тактик.

Аналіз останніх досліджень і публікацій Наука поведінкової економіки поєднує в собі широкий спектр концепцій, методів і напрямів, спираючись на дослідження з різних галузей знань, включаючи психологію, економіку, філософію, фінанси, соціологію та культурологію. Вагомий внесок у дослідження цієї молоді науки зродили такі відомі зарубіжні науковці, як Д. Канеман, М. Алле, Л. Фестингер, Г. Ле Бон, Г. Саймон, А. Тверські, Р. Тейлер та Д. Аріелі. Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Поведінкова економіка – це сучасний і досить новий напрям економічної теорії, який

займається дослідженнями впливу психологічних факторів на рішення людей у різноманітних економічних ситуаціях.

Метою дипломної роботи магістра є розвиток теоретичних та науково-методичних основ обґрунтування та прийняття нетривіальних управлінських рішень на засадах біхевіоральної економіки.

Для досягнення мети дослідження сформовано коло наступних завдань:

- дослідити методологію теорії біхевіоральної економіки;
- сформулювати теоретичні основи прийняття управлінських рішень;
- визначити особливості прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності і ризику;
- дослідити ефективність прийняття управлінських рішень на ТОВ «Колос Добра» в аспекті біхевіоральної економіки;
- удосконалити науково-методичні підходи до обґрунтування управлінських рішень на ТОВ «Колос Добра» в аспекті біхевіоральної економіки в умовах невизначеності.

Об'єктом дослідження є економічні відносини з приводу прийняття управлінських рішень на підприємствах різних форм власності та організаційно-правових форм.

Предметом дослідження є загальні закономірності обґрунтування управлінських рішень, що формуються в процесі адаптації підприємства до впливів зовнішнього середовища.

Методи дослідження. В основу методології дослідження покладено діалектичний підхід до вивчення суспільних явищ і процесів, загальнонаукові та фундаментальні положення і принципи сучасної економічної теорії. Для розроблення теоретичних та науково-методичних основ обґрунтування управлінських рішень в умовах адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища використано системний підхід, що враховує функціональну залежність окремих параметрів досліджуваного об'єкта та взаємопов'язану сукупність методів, які забезпечують його реалізацію, а саме: логічного узагальнення та синтезу – для визначення сутності окремих понять, їх

класифікаційних ознак та принципів формування окремих загальних процесів; стратегічного аналізу – для дослідження факторів оточуючого середовища та внутрішніх параметрів підприємств; економіко-математичні методи – для оброблення вихідних даних при оцінюванні ефективності альтернативних варіантів управлінських рішень; статистичні методи – для обробки статистичних даних та виявлення закономірностей при виявленні тенденцій розвитку підприємства; економічного моделювання – для розроблення моделей поведінки окремих процесів та оцінювання рівня нестабільності зовнішнього середовища; економічного прогнозування – для формування цільових показників розвитку підприємства; графічні методи – для наочного зображення результатів дослідження окремих аспектів формування та реалізації системи обґрунтування управлінських рішень.

Інформаційно-фактологічну базу дипломної роботи магістра склали: зібрані, опрацьовані й узагальнені первинні матеріали, що характеризують процеси адаптації підприємств до змін ринкового середовища; бухгалтерські та статистичні дані підприємства, монографії, збірники, дані економічних оглядів, тижневиків, офіційні ресурси Інтернету, періодичні вітчизняні та міжнародні видання; матеріали міжнародних рейтингових агенцій, установ та організацій.

Практичне значення отриманих наукових результатів полягає в тому, що теоретичні положення, висновки і практичні рекомендації, наведені в роботі, доведені до рівня методичних розробок і пропозицій щодо вдосконалення прийняття нетривіальних управлінських рішень на засадах біхевіоральної економіки. Вони можуть бути використані для вибору варіантів розвитку підприємства і ухвалення відповідних управлінських рішень з урахуванням впливу на підприємство зовнішніх та внутрішніх факторів.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Її основний обсяг становить 92 сторінки, включає 36 таблиць, 16 рисунків. Список використаних джерел налічує 67 найменувань.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОБГРУНТУВАННЯ ПРИЙНЯТТЯ НЕТРИВІАЛЬНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ЗАСАДАХ БІХЕВІОРАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

## 1.1 Методологія теорії біхевіоральної економіки

Вивчення економічної поведінки людини, основної складової економічної системи, здебільшого розглядається крізь призму раціональних економічних категорій («потреба», «корисність», «ціна», «якість», «продуктивні сили»), заперечуючи прояв соціально-психологічних елементів. З часів, коли давньогрецькі філософи трактували економіку як техніку управління господарством, економічний підхід був логікою вибору найбільш прийняттого для людини і людства способу життя, всеосяжною і застосовною до поведінки всіх учасників ринкових відносин, які супроводжують людину в суспільному житті [1].

Тривалий час економісти не усвідомлювали, що викривлення та відхилення в раціональній поведінці людини суттєво впливають на економічні процеси. Іншими словами, економісти базували свої висновки на підході, який розглядав економічну поведінку суб'єктів як єдине ціле. Незалежно від особливостей природи, ми завжди намагаємося максимізувати економічні результати. Однак, використовуючи класичну економіку, можна визначити, який вибір є оптимальним для максимізації індивідуальних результатів, але неможливо пояснити, як цей вибір насправді робиться [2].

З біхевіористської точки зору, економічна поведінка - це тип або компонент соціальної поведінки людини, в якій вона виступає центром універсальних і соціокультурних людських якостей і в основному здійснює економічну діяльність в рамках складної і цілісної системи суспільного життя. У більшості випадків люди прагнуть до максимізації результатів своєї участі в соціально-економічних відносинах та оптимального і справедливого розподілу благ, але допускають когнітивні помилки та девіації під впливом чинників, які є невід'ємною частиною

загальної соціальної поведінки. Тому прояв економічної поведінки слід розглядати ширше, не лише в контексті механізмів відповідних поведінкових реакцій індивідів на конкретні економічні стимули, а й у тісному взаємозв'язку з соціокультурними детермінантами людської життєдіяльності [3, с. 12]. Існуючий науковий матеріал щодо еволюційного характеру розвитку поведінкової концепції дозволяє охарактеризувати його основні етапи, визначити, як трансформувалися наші уявлення про вплив поведінкових чинників людини на економічні процеси та які засоби управлінського впливу можуть бути використані для його регулювання визначити, що саме може бути використано (таблиця 1.1) [4, с. 387].

Таблиця 1.1 - Еволюція поведінкової концепції з точки зору трансформації наукових уявлень про ірраціональність економічної поведінки

Стадії розвитку	Дослідники	Характеристики людської поведінки
1	2	3
Пропедевтична (вступна, визначальна) стадія (до 1940 року та 1940-1950 роки)	А. Сміт, І. Бентам, К. Менгер, У. Джевонс, Дж. Нейман, О. Моргенштерн	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Єдиним джерелом мотивації економічної поведінки є індивідуальний інтерес (прагнення максимізувати прибуток, не беручи до уваги нематеріальні фактори добробуту і байдуже ставлячись до добробуту інших).</li> <li>- Індивідуальні та суспільні інтереси регулюються ринковими механізмами.</li> <li>- Економічні агенти є максимально компетентними у веденні власних справ і повністю обізнані з власними уподобаннями та цінами на всі товари.</li> <li>- Здійснюючи вибір, індивіди завжди можуть порівняти альтернативні товари, які є для них взаємозамінними, і максимізувати корисність з урахуванням своїх уподобань та обмежень.</li> <li>- Ефективне виробництво товарів базується на принципі раціонального розподілу праці.</li> </ul>
Стадія прояву поведінкової економіки (1951-1974 роки)	Г. Саймон, Дж. Катон, М. Алле, Д. Елсберг, Дж. Марковитц	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Індивідуальна поведінка є ірраціональною за своєю природою, а економічна поведінка (залежно від обставин, доступності інформації, світогляду та інших індивідуальних особливостей) має різний ступінь раціональності.</li> <li>- Пріоритетом має бути забезпечення стабільності та надійності в умовах невизначеності, а не максимізація прибутку.</li> </ul>
Стадія наукового визнання та формалізації поведінкової концепції (1974-1990 роки)	Д. Канеман, А. Тверські, М. Аллі, Д. Елсберг, Р. Талер	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Складність вибору та неможливість обчислити корисність призводить до того, що люди використовують евристичний аналіз, а не правила оптимізації.</li> <li>- відхилення від раціональної поведінки, зумовлені психологічними особливостями людей, мають значний вплив на економічну поведінку та розвиток соціально-економічних систем.</li> </ul>

Кінець таблиці 1.1

1	2	3
Стадія усвідомлення переваг (1990-2010 роки)	Дж. Неш, Дж. Харшані, Р. Сельтен, В. Гут, Р. Шмітбергер, Б. Шварц, Г. Чарнес, М. Рабін, Е. Фер, К. Шмідт	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Індивіди взаємозалежні і визначаються один одним і навпаки (вони є одночасно результатом і причиною дій інших).</li> <li>- Індивіди прагнуть до ефективного розподілу благ і збільшення власного соціального добробуту, хоча це не завжди досягається;</li> <li>- Індивіди поведуться раціонально, коли когнітивні та емоційні механізми прийняття рішень збалансовані;</li> <li>- Помилки в поведінці індивідів є передбачуваними.</li> </ul>
Стадія прагматизації (2010 рік і до сьогодні)	Р. Четті, С. Доен, Дж. Левенштайн, Н. Чатер, Р. Галер, Д. Аріел	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Суб'єкти господарювання розглядаються як індивіди з унікальною зацікавленістю в мінливому зовнішньому і внутрішньому середовищі та особливостями індивідуального сприйняття.</li> <li>- Наслідки економічного вибору індивіда безпосередньо залежать від когнітивних та психологічних модулів суб'єкта, які формуються під впливом соціальних, когнітивних процесів, емоцій та поведінки.</li> <li>- Наслідки економічного вибору індивіда безпосередньо залежать від когнітивних та психологічних модулів суб'єкта;</li> <li>- на поведінку індивіда впливають свідомі (раціональний аналіз) та несвідомі (інтуїція, цінності, самооцінка, світогляд, очікування майбутнього) розумові процеси.</li> <li>- Оптимальним засобом корекції поведінки індивіда є зміна поточної ситуації або середовища та усунення впливу негативних чинників.</li> </ul>

Висновки біхевіористів щодо можливості застосування поведінкової парадигми в управлінні можна узагальнити наступним чином [5, с. 71]:

1. Згідно з біхевіористським підходом суб'єкти господарювання (економічні особи) розглядаються як індивіди (ірраціональні особи) з унікальними інтересами та індивідуальними особливостями сприйняття мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища, а їх поведінкові моделі подаються як складні та реалістичні.

2. Наслідки економічного вибору безпосередньо залежать від когнітивно-психологічного модусу суб'єкта, який формується під впливом соціуму, когнітивних процесів, емоцій, поведінки та особистого життєвого досвіду.

3. Поведінка індивіда є обмежено раціональною і формується під впливом свідомих і несвідомих розумових процесів. Для реалізації управлінських інтервенцій необхідно проаналізувати характерні для людини ціннісні орієнтації, самооцінку, світогляд та очікування щодо майбутнього.

4. Психологічні особливості на рівні людського сприйняття, суджень,

емоційних і когнітивних чинників, очікувань та соціальної комунікації впливають на поведінку економічних агентів та прийняття економічних рішень, що відображається на стані ринкових відносин та соціально-економічних систем.

5. Інструментарій стратегічного прогнозування, регулювання та оцінки взаємодій між економічними агентами може бути розширений за рахунок включення змінних, що характеризують ірраціональні відхилення в економічній поведінці (довіра, справедливість, відповідальність, симпатія, совість).

6. Поведінка економічних агентів коригується на основі когнітивної евристики та аналізу непрямих непримусових впливів (nudging) з метою сприяння прийняттю більш оптимальних рішень, трансформації середовища та усунення впливу негативних факторів [6, с. 115].

З точки зору управлінської парадигми, відмінності у підходах до вивчення економічної поведінки економічних суб'єктів у неокласичній та поведінковій концепціях узагальнено на рисунку 1.1 [7, с. 227].

Як бачимо, відповідно до витоків поведінкової концепції, висновки про природну здатність людини (індивіда) діяти раціонально (здатність обирати очікувану більш корисну альтернативу), як носія життєвого досвіду індивіда, трансформуються в обмежену раціональність усіх людей (проблема вибору, когнітивні здібності індивіда, час, ступінь інформованості та інші фактори, що впливають на прийняття рішень), що трансформується в бачення економічної поведінки людини, яка робить її чутливою та нечутливою до стимулів. вплив), що трансформується у бачення економічної поведінки людини, роблячи її більш чутливою або нечутливою до стимулів [8, с. 522].

У ці процеси втручаються евристики та упередження, притаманні людині, які зменшують когнітивні зусилля для прийняття рішень і призводять до систематичних відхилень від економічних раціональних норм. Саме тому рішення можна назвати об'єктивно раціональним, якщо воно є вибором, який надає пріоритет правильній нормативній поведінці з метою максимізації корисності в конкретній ситуації [9, с. 70]. Рішення є суб'єктивно раціональним (ірраціональним), коли воно максимізує корисність, а ступінь оптимальності

визначається індивідом відносно його власних фактичних знань (рисунок 1.2) [10, с. 212].



Рисунок 1.1 - Порівняння неокласичного та поведінкового підходу до вивчення економічної поведінки суб'єкта економічних відносин



Рисунок 1.2 - Модель раціонального та обмежено раціонального прийняття рішень індивідами

У класичній інтерпретації основним мотивом економічної поведінки є власний інтерес, тобто бажання збільшити особистий дохід, але в поведінковій моделі природна здатність до оптимального розподілу прибутку замінюється прагненням до ефективного (не завжди максимізованого) розподілу, тобто принципом верховенства справедливості [11, с. 658]. З цієї точки зору змінюються типові цілі стратегічної економічної політики, спрямовані на підвищення економічної ефективності, оптимізацію використання і розподілу ресурсів та нагромадження капіталу [12, с. 477].

Тому парадигма управління потребує зміщення акцентів з рівня малих (простих) систем на складні системи, схильні до саморозвитку, з точки зору врахування поведінкових підходів, розуміння та кореляції цінностей та цільових орієнтацій акторів [13, с. 52].

У класичному та неокласичному підходах до трактування людської раціональності моделі людської поведінки розглядаються у спрощеному вигляді, що виключає всі інші детермінанти, не пов'язані безпосередньо з об'єктом впливу, що робить модель високочутливою до управлінських впливів. Відповідно до концепції поведінки та неокласичного підходу до розуміння обмеженої раціональної поведінки, важливою особливістю є її варіативність. Тому для досягнення управлінської ефективності необхідно використовувати комплексний набір факторів прямого та опосередкованого впливу з урахуванням необхідності розуміння та взаємозв'язку спрямованості ціннісних орієнтирів об'єкта діяльності [14].

Таким чином, елементи функціонального та поведінкового підходів, переважання якісних критеріїв ефективності над кількісними, розробка багатокритеріальних завдань, цілі підвищення соціальної та економічної ефективності, найбільш повного та якісного людського розвитку, оптимального використання економічних, соціальних та екологічних ресурсів, накопичення та збереження потенціалу та зменшення нерівності. Необхідно органічно поєднувати форми взаємодії між акторами та багатоакторні середовища, що відповідають орієнтирам [15, с. 4].

Нещодавно в західній економічній теорії та практиці з'явилася нова концепція поведінкової економіки, яка пояснює та узагальнює такі психологічні явища. Розвиток теорії поведінкової економіки свідчить про те, що на зміну концепції "економічної людини" приходять концепції "іраціональної людини" і що рішення приймаються під впливом хибних уявлень, які змінюють спосіб мислення людей. З відомих фактів У цій ситуації традиційні економічні моделі не можуть виправдати поведінку суб'єкта, оскільки порушують принцип максимізації корисності [16].

Засновником поведінкової економіки вважається Д. Канеман, лауреат Нобелівської премії з економіки 2002 року, яку він отримав за "застосування психологічних методів в економічній науці, зокрема дослідження формування суджень і прийняття рішень в умовах невизначеності" [17]. Початкові ідеї

поведінкової економіки відображені в працях відомих економістів: Адам Сміт (1723-1790) відомий як засновник економіки як самостійної науки, Альфред Маршалл (1842-1924) - основоположник теорії товарів, Джон Кейнс (1883-1946) - автор макроекономічної теорії.

Розвиток промислової галузі економічної психології пов'язаний з ім'ям Г. Мюнстерберга. Маркетинговий напрям, який розвинувся переважно в західній психології, заснував Г. Тарр. Ця школа займається психологічними питаннями, пов'язаними з обміном, розподілом і споживанням. Одним з найвидатніших представників маркетингу та економічної психології є американський психолог Д. Катон [19, с. 169].

Для розуміння місця поведінкової економіки в парадигмальній структурі сучасної економічної теорії необхідно визначити її спільні та відмінні риси з іншими складовими. Досить поширеною є думка, що поведінкова економіка є певним чином продовженням розвитку неокласичної теорії, але відкидає модель раціональної людини. Узагальнення основних рис неокласичної та поведінкової економіки представлено в таблиці 1.2 [20].

Таблиця 1.2 - Відмінні риси неокласичної та поведінкової теорій

Неокласична теорія	Поведінкова теорія
1	2
Поведінкова модель людини	
Абстрактна, спрощена Людина раціональна: 1) володіння повною інформацією для ухвалення правильного рішення; 2) необмеженість обчислювальних здібностей; 3) самостійне прийняття рішень без впливу зовнішніх чинників; 4) вміння завжди робити кращий вибір з можливих і безпомилково прогнозувати наслідки своїх дій	Складна, але реальна Нераціональна поведінка людини: 1) двоїста природа процесу прийняття рішень; 2) обмежена раціональність людини; 3) вплив соціального контексту; 4) непослідовність в міжчасовому виборі
Сприйняття величин	
Індивід здатний сприймати тільки реальні величини	Людина майже все сприймає щодо точки відліку (reference point), тобто більше значення (принаймні психологічне) мають номінальні показники

Кінець таблиці 1.2

1	2
Ставлення до ринку	
Навіть купуючи шкідливі для здоров'я товари, споживач максимізує певну суб'єктивну корисність. Соціальні проблеми вирішуються автоматично у міру економічного зростання	Людина не в змозі раціонально зважити нинішнє сумнівне задоволення та його негативні віддалені наслідки. За допомогою архітектури вибору, лібертаріанського патерналізму, «підштовхувань» тощо необхідно допомагати людині вирішувати проблеми щодо довгострокових наслідків її дій
Методи досліджень та міждисциплінарні взаємодії	
Використовує громіздкі й складні математичні моделі. Незначна роль експерименту як методу дослідження	Значна увага приділена ролі «зовнішніх факторів»: суспільства, культури, цінностей. Експеримент перетворюється на найважливіший метод дослідження
Міждисциплінарні взаємодії: математика, філософія, історія, політологія	Міждисциплінарні взаємодії доповнено когнітивною психологією, соціологією
Прагнення об'єднати науки про суспільство за допомогою «експорту» своїх методів до інших наук, так званий економічний імперіалізм	Пропонується «імпорт» методів з інших наук про людину й суспільство для того, щоб побудувати більш цілісну та повноцінну картину економічної реальності
Мета економічної політики	
Зростання економічної ефективності. Краще використання економічних ресурсів	Зростання якості життя. Зростання соціальної та економічної ефективності шляхом використання внутрішніх ресурсів людини

З точки зору економіста, це поняття вивчається як вплив людини, її рішень та поведінки на результати економічної діяльності [21]. В Україні на сьогодні дослідження в цій сфері ще недостатньо розвинуті, тому поняття поведінкової економіки часто зустрічається в зарубіжних публікаціях. У таблиці 1.3 наведено результати досліджень сутнісних ознак поведінкової економіки вітчизняними та зарубіжними науковцями. У ній також виокремлено психологічний та економічний підходи до визначення поняття [22].

Розробці Канемана передували роботи інших вчених у галузі психології та ірраціональної поведінки людини. Одним із перших, хто виступив проти загальноприйнятої теорії прийняття рішень на ринку і чий розробки заклали підвалини майбутніх теорій поведінкової економіки, був М. Аррей. Ця теорія, відома як «парадокс Аррея», доводила, що люди не завжди приймають раціональні рішення [23].

Таблиця 1.3 - Сутнісна характеристика поведінкової економіки

Визначення поняття	Автор
Економічний напрямок дослідження	
«Це розділ економічної теорії, який враховує психологічні особливості людського сприйняття, суджень і поведінки в різних економічних ситуаціях».	Белянін В.С.
«Це розділ економічної теорії, який вивчає вплив психологічних факторів на прийняття рішень людьми в різних економічних ситуаціях».	Douglas Bernheim, B. Antonio Rangel
«Це галузь економічної науки, що вивчає поведінкові аспекти прийняття економічних рішень, найважливішого етапу управління економічними процесами».	Бегера С. А.
«Психологія - це наука, яка використовує психологічні експерименти для розробки теорій про прийняття людських рішень і дослідження відмінностей у тому, як люди думають і відчують».	Samson, A.
«Економіка - це наука, яка вивчає, як поведуться реальні люди в реальних ситуаціях. Вона допомагає нам зрозуміти, чому люди приймають ті чи інші рішення, просто додавши кілька додаткових інструментів до економічного інструментарію»	Morris Altman
«Вважається одним з альтернативних дослідницьких підходів до неокласичного напряму економічної науки. Поведінкова економічна теорія включає в себе набір теорій, які пояснюють процеси прийняття рішень в різних сферах економіки (часто в рамках організацій і фірм, але також і стосовно домогосподарств)».	В.С Автономов
Психологічний напрямок дослідження	
«Це наука, яка вивчає закономірності взаємодії та взаємовпливу економічних чинників та психологічних явищ у регуляції економічної поведінки».	Винославська О. В.
«Це дисципліна, яка вивчає не лише індивідуальні форми економічної поведінки, а й взаємозв'язок між ментальним світом індивідів і груп та їхньою економічною діяльністю».	Ложкін Г.В., Спасніков В.В. Комаровська В.Л.
«Це наука, яка розкриває процес пізнання економічної реальності, який складається із сприйняття, уявлення і мислення»	Бункіна М. К., Семенов А. М.
«Це комплексна прикладна галузь яка вивчає психологічні закономірності економічної поведінки людини, пов'язані з виробництвом, розподілом, обміном і споживанням товарів і послуг»	В. П. Позняков
«Краще розуміння впливу психологічних факторів на мікроекономічні та макроекономічні процеси».	І.В.Воловельська

Оскільки поведінкова економіка є відносно новою наукою і розвивається прискореними темпами, її теоретичною основою є низка різних моделей, підходів, парадоксів та ефектів, які ще не зведені до єдиної концепції. Одним з таких підходів до опису цінних реакцій на отриману суб'єктами інформацію є модель Тейлора, яка сформувала науку поведінкових фінансів у 1985 році [23].

На відміну від класичної теорії очікуваної корисності, концепція

поведінкової економіки враховує той факт, що будь-яке рішення приймається не тільки на основі конкретних даних для конкретного завдання, але й під впливом емоційного забарвлення (позитивного чи негативного) ситуації. Цей ефект називається «фреймом» і був описаний Д. Канеманом і А. Тверські в 1981 році. Коли люди стоять перед вибором з одного і того ж питання, і одному з них представляють позитивну репрезентацію, а іншому - негативну, рішення майже завжди приймається на користь позитивної репрезентації. Ефект фреймінгу змінює відправну точку для прийняття рішення, так що кінцева вигода або втрата сприймається по-іншому, а сприйняття ризику змінюється [24].

Таким чином, фреймінг можна визначити як емоційну маніпуляцію суб'єктом, яка може бути використана для впливу на рішення та думки без зміни або приховування всіх фактів. Ситуація, що склалася на українському банківському ринку протягом останніх двох десятиліть, дуже добре ілюструє дію багатьох теорій поведінкової економіки (табл. 1.4) [25, с. 18].

Таблиця 1.4 – Етапи розвитку біхевіоральної економіки банківського ринку

Етапи розвитку	Характерна особливість
1	2
Перший етап (1991–1992 рр.)	Характеризувався процесами перереєстрації та реорганізації
Другий етап (1992–1993 рр.)	Він характеризується появою так званої другої хвилі банків. На цьому етапі частка державного капіталу в комерційних банках зменшувалася. Крім того, з'явилася велика кількість дрібних банків з невеликими обсягами операцій.
Третій етап (1994–1996 рр.)	На фінансовому ринку України почали працювати іноземні банки та їхні представництва. Початок діяльності іноземних банків та їхніх представництв на українському фінансовому ринку характеризувався розвитком галузевих банків і появою кількох великих комерційних організацій, які зарекомендували себе як універсальні банки. Цей етап розвитку українського банківського ринку відбувався під впливом поведінкових теорій "несхильності до втрат" та "парадоксу союзника", який проявлявся у тому, що населення зберігало великі суми грошей у готівці, незважаючи на заклики до більш раціонального їх використання та підтримки національної економіки.
Четвертий етап розвитку українського банківського ринку (1996–1998 рр.)	Цей період характеризувався стабілізацією банківської системи та запровадженням національної валюти - гривні. На цьому етапі сформувалася група банків-лідерів, які вже досягли певних ринкових позицій, визначився напрямок менеджменту, відбулася диверсифікація клієнтського та боргового ринків. На нашу думку, саме на цьому етапі починає з'являтися зацікавленість банківських установ у розвитку маркетингу. Розвиваються ринки, посилюється конкуренція, з'являються ринкові інфраструктури, розширюється корпоративна незалежність та підвищується довіра до банків з боку споживачів банківських послуг.

Кінець таблиці 1.4

1	2
П'ятий етап (1998–2002 рр.)	Банківська система характеризується стрімким розвитком: після фінансової кризи 1997-1998 років банківська система відновила досить динамічно. Українські банки активно використовують усі маркетингові прийоми та методи, щоб не лише збільшити кількість вкладників, але й постійно покращувати якість своїх послуг.
Шостий етап (2002–2008 рр.)	Він розпочався з піднесення української банківської системи: у 2002-2007 роках поступове відновлення довіри до банківської системи з боку населення та бізнесу призвело до значного прискорення розвитку банківського бізнесу, який випереджав темпи зростання інших секторів економіки. У цей період збільшився рівень банківського капіталу.
Сьомий етап (2008–2010 рр.)	Світова фінансова криза, спричинена обвалом іпотечного ринку в серпні 2007 року, посилилась у 2008 році. Банківський сектор характеризувався уповільненням зростання. Відтік депозитів фізичних осіб з банківської системи, збільшення попиту на іноземну валюту та зниження довіри до окремих банків негативно вплинули на банківські операції.
Восьмий етап (2010–2014 рр.)	Показники діяльності банківського сектору України поступово зростають, а довіра до банківської системи та національної валюти відновлюється, про що свідчить стабільне зростання коштів на банківських рахунках, переважно в національній валюті. Поступове відновлення довіри вкладників сприяє позитивній тенденції розширення депозитної бази іншими корпораціями, які залучають депозити. Банки зосереджуються на вдосконаленні внутрішніх процесів та пошуку нових інноваційних рішень для просування своїх продуктів і послуг.
Дев'ятий етап	Характеризується гострою фінансово-економічною кризою, спричиненою анексією Автономної Республіки Крим, початком бойових дій на сході країни та напруженістю в банківському секторі. Криза була спричинена анексією Автономної Республіки Крим, початком військових дій на сході країни та напруженістю в банківському секторі. В результаті українська банківська система втратила майже третину депозитів у 2014 році.

Ефекти в теорії поведінкової економіки (таблиця 1.5) [25, с. 18].

Безперечно, теорії поведінкової економіки мають багато переваг перед класичними економічними теоріями раціональної поведінки людини. Найважливішою її особливістю є зосередженість на реальних людях, які діють відповідно до емоцій, установок, стереотипів, стадних інстинктів та ірраціональних рішень. Поведінкова економіка спирається на досягнення в різних галузях досліджень - психології, економіці, філософії, фінансах, соціології та культурології - щоб структурувати і пояснити, здавалося б, незрозумілу людську поведінку. Тут представлені всі можливості, які відкривають нові підходи до вивчення людської поведінки, від питань ціноутворення до розробки ефективних маркетингових стратегій, створення продуктів, що мають цінність для споживачів, і створення більш точних прогнозів [26, с. 8].

Таблиця 1.5 - Ефекти в теорії поведінкової економіки

Ефекти	Характеристика
Ефект володіння (endowment effect)	Ідея полягає в тому, що якщо ви володієте, використовуєте або маєте щось, що лежить поруч, ви оціните це вище, ніж якщо ви оцінюєте ту ж саму річ, яка не має до вас жодного відношення. Це було показано в багатьох експериментах.
Ефект володіння (endowment effect)	Вона полягає в тому, що до грошей ставляться по-різному. З точки зору економіста, гривня є еквівалентом і на неї можна купити однакову кількість товарів. Але, врешті-решт, ми цінуємо не стільки гроші, скільки зароблені гроші, які легко отримати, легко залишити і знову піти. Маючи холодний розум і добру пам'ять, ми можемо легко водити своїх дітей у розважальні заклади, кафе, ресторани та казино, які самі б ніколи не відвідали. Одна й та сама людина може мати різні вподобання, поведінку і ставлення до грошей, залежно від джерела їхнього походження. Це парадоксально.
Аномалії на фондовому ринку	Якщо людина поводиться дуже ірраціонально на рівні поведінки і вибору, то, можливо, деякі аномалії будуть помітні і на макрорівні, тобто на рівні розгляду поведінки більшої кількості населення.

Поведінкова теорія дозволяє зрозуміти, як особливості когнітивної та психологічної системи людини впливають на економічний вибір у реальному економічному житті, а також може пояснити економічні та неекономічні мотиви економічної поведінки суб'єктів господарювання.

## 1.2 Теоретичні основи прийняття управлінських рішень

Прийняття бізнес-рішень є одним з головних обов'язків керівництва будь-якої компанії. Ефективність роботи організації визначає її конкурентоспроможність та шанси на виживання в майбутньому. Практика розробки та прийняття управлінських рішень в кожній компанії має свої особливості, зумовлені характером та специфікою її бізнесу, організаційною структурою, системами операційних комунікацій та внутрішньою культурою. Однак існує спільне ядро, яке формує методи розробки та прийняття рішень, що використовуються в усіх організаціях. Це основа системи управління компанією, яка повинна швидко і гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та підвищувати ефективність діяльності компанії. З огляду на це, удосконалення

процесу прийняття управлінських рішень є одним із пріоритетних напрямів досліджень у сучасній науці та практиці [27, с. 162].

Аналіз теорії та практики управління економікою різних суб'єктів господарювання свідчить про те, що на сьогодні не існує єдності думок щодо поняття «процес прийняття управлінських рішень» (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6 - Аналіз підходів науковців до визначення поняття «процес прийняття управлінського рішення»

Автори, джерела	Сутність поняття
Приймак В. М. [27, с. 64]	«Сукупність дій, спрямованих на раціональний вибір найкращого варіанту для досягнення бажаної мети».
Гевко І. Б. [28, с. 22]	«Серія послідовно повторюваних дій, що складається з окремих кроків, процедур та операцій».
Учителя Ю. Г., Тернової А. І., Тернової К. І.	«Складний, систематичний процес, що складається з декількох етапів або фаз, системи проблем, системи рішень і системи реалізації рішень, які логічно впливають одна з одною».
Сіменко І. В. [29, с. 169]	«Безперервний процес управлінських дій, необхідних для оцінки стандартів якості процесів».
Злобіна Н. В.	«Циклічна серія дій суб'єкта управління, спрямована на вирішення організаційної проблеми, що складається з аналізу ситуації, розробки альтернатив, прийняття рішень та організації виконання».

Таким чином, прийняття управлінських рішень - це результат альтернативного поєднання економічних, технічних, організаційних і соціально-психологічних методів управління, спрямованих на досягнення конкретних цілей системи управління, на основі яких система управління організацією досягає успіху. Управлінські рішення повинні відповідати таким вимогам: оптимальність (вибір варіантів рішень, які відповідають економічним критеріям ефективності), повнота планування (рішення повинні бути чітко сформульовані з конкретними цілями), своєчасність (рішення повинні прийматися при виникненні проблем), кількісна та якісна визначеність (визначення конкретних наслідків рішень, виражених у кількісних та якісних показниках), доцільність (чітка постановка цілей), законність (дотримання правових норм) та комплексність (врахування всіх взаємопов'язаних факторів).

Дотримуючись вимог до прийняття управлінських рішень, керівники

створюють творчі умови та забезпечують успіх усієї команди організації.

Без детального аналізу етапів процесу прийняття управлінських рішень неможливо зрозуміти суть цього поняття. Залежно від характеру діяльності організації, її структурної організації та системи комунікацій, процес прийняття управлінських рішень може суттєво відрізнитися. Тим не менш, існують ключові етапи процесу прийняття управлінських рішень, які є загальноприйнятими. Аналізуючи напрацювання науковців, можна узагальнити результати їх досліджень (таблиця 1.7) [29, с. 169].

З наведеного аналізу видно, що науковці надали досить вичерпний перелік основних етапів процесу прийняття управлінських рішень. Слід зазначити, що немає необхідності розглядати кожен з наведених етапів процесу прийняття управлінських рішень, оскільки вони значною мірою залежать від особливостей діяльності та структури організації.

Тому, незважаючи на особливості внутрішнього та зовнішнього середовища, дуже важливо розрізнити етапи, що лежать в основі прийняття управлінських рішень на підприємствах та в організаціях.

Одним з найважливіших етапів є безпосередня реалізація управлінських рішень, яка визначає ефективність всього процесу прийняття управлінських рішень. Останнім етапом прийняття управлінського рішення є контроль та оцінка виконання рішення. До цього етапу також відноситься модифікація алгоритмів процесу, оскільки потреба в цьому виникає в результаті оцінки виконання управлінських рішень [30, с. 154].

З огляду на вищезазначене, слід зазначити, що процес прийняття управлінських рішень можна деталізувати покроково таким чином: 1) ідентифікація проблеми та збір інформації про неї; 2) визначення критеріїв вибору; 3) розробка альтернатив; 4) оцінка альтернатив; 5) вибір одного рішення; 6) прийняття рішення керівництвом та виконавчим органом; 7) реалізація рішення; 8) оцінка рішення; 9) прийняття рішення керівництвом та виконавчим органом; 10) прийняття рішення; 11) оцінка рішення; 12) прийняття рішення; 13) прийняття рішення; 14) прийняття рішення; 15) прийняття рішення; 16) прийняття

рішення. затвердження, 7) реалізація рішення, 8) управління та оцінка рішення (рисунок 1.3) [31, с. 41].

Таблиця 1.7 - Аналіз основних етапів процесу прийняття управлінських

Назви етапів	Автори, джерела
Збір інформації про можливі проблеми	Приймак В. М., Головкова К. Ю., Злобіна Н. В., Матвійчук Л. О.
Ідентифікація і визначення проблеми	Усова Г., Здобувач М. П., Приймак В. М., Гевко І. Б., Хомяков В. І., Пирогова Є. В., Злобіна Н. В., Чуйкін А. М., Мескон Н., Альберт М., Хедоурі Ф., Головкова К. Ю.
Формування цілей і стратегії для вирішення проблемної ситуації	Чуйкін А. М., Пирогова Є. В., Учитель Ю. Г., Терновий О. І., Терновий К. І., Гевко І. Б., Приймак В. М.
Збір необхідної інформації	Пирогова Є. В., Усова Г., Гевко І. Б., Приймак В. М., Здобувач М. П.
Аналіз інформації	Пирогова Є. В., Приймак В. М., Чуйкін А. М.
Формування обмежень і критеріїв вибору	Хомяков В. І., Матвійчук Л. О., Чуйкін А. М., Головкова К. Ю., Приймак В. М., Злобіна Н. В., Мескон Н., Альберт М., Хедоурі Ф., Усова Г.
Генерування альтернатив	Мескон Н., Альберт М., Хедоурі Ф., Чуйкін А. М., Гевко І. Б., Учитель Ю. Г., Терновий О. І., Терновий К. І., Пирогова Є. В., Усова Г., Матвійчук Л. О., Приймак В. М., Хомяков В. І., Злобіна Н. В., Головкова К. Ю., Здобувач М. П.
Попередній вибір кращої альтернативи	Пирогова Є. В.
Оцінка альтернатив	Матвійчук Л. О., Пирогова Є. В., Усова Г., Приймак В. М., Мескон Н., Альберт М., Хедоурі Ф., Чуйкін А. М., Хомяков В. І.
Експертна перевірка альтернатив	Пирогова Є. В.
Вибір одного рішення	Злобіна Н. В., Головкова К. Ю., Пирогова Є. В., Здобувач М. П., Мескон Н., Альберт М., Хедоурі Ф., Приймак В. М., Хомяков В. І., Гевко І. Б., Усова Г., Чуйкін А. М., Матвійчук Л. О.
Розробка плану реалізації рішення	Учитель Ю. Г., Терновий О. І., Терновий К. І.
Погодження рішення з органами управління та виконання	Головкова К. Ю., Злобіна Н. В., Пирогова Є. В., Приймак В. М., Усова Г., Матвійчук Л. О.
Кінцеве оформлення	Пирогова Є. В.
Виконання рішення	Пирогова Є. В., Гевко І. Б., Злобіна Н. В., Учитель Ю. Г., Терновий О. І., Терновий К. І., Приймак В. М., Усова Г., Здобувач М.П.
Контроль і оцінка виконання рішення	Здобувач М. П., Злобіна Н. В., Усова Г., Головкова К. Ю., Учитель Ю. Г., Терновий О. І., Терновий К. І., Гевко І. Б., Матвійчук Л. О.
Корекція алгоритмів процесу	Учитель Ю. Г., Терновий О. І., Терновий К. І.

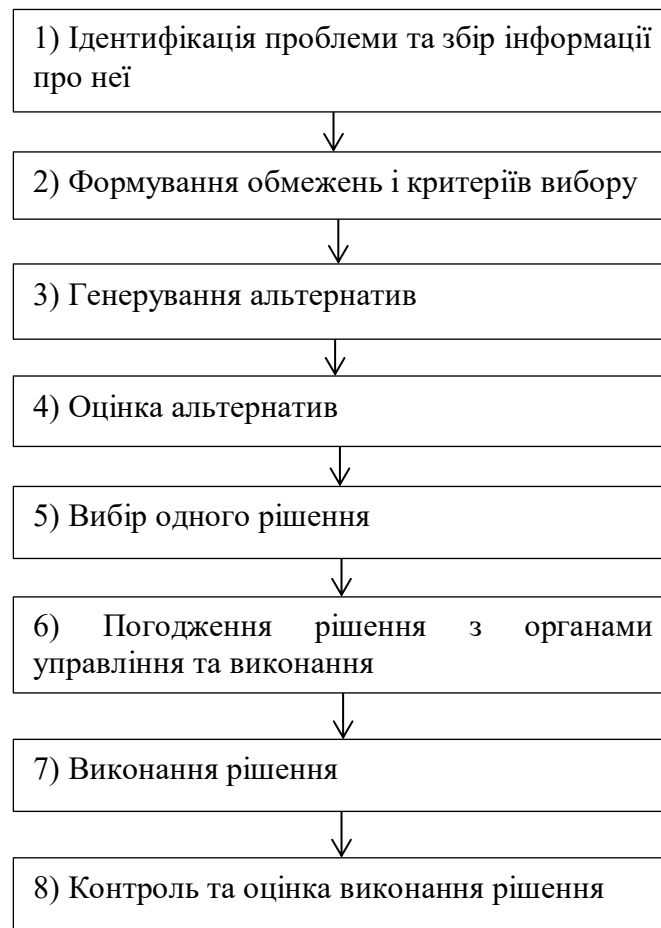


Рисунок 1.3 - Основні етапи процесу прийняття управлінського рішення

Розглянемо підхід до алгоритму розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень, який використовують сучасні світові школи менеджменту - американська, європейська, японська, російська та вітчизняна (рисунок 1.4) [32, с. 71].

Таким чином, процес прийняття управлінських рішень є основою ефективної діяльності будь-якого підприємства. Прийняття управлінських рішень є важливим процесом для осіб, які приймають рішення. Це пов'язано з тим, що в сучасних умовах тільки менеджери можуть забезпечити взаємодію всіх функцій та елементів управління. Розглядаючи класифікацію управлінських рішень, виділяють різні критерії, які можуть бути покладені в основу класифікації рішень [33, с. 209].

Однак вони, як правило, не дають вичерпного уявлення про їх класифікацію [34, с. 302].



Рисунок 1.4 - Особливості алгоритму прийняття управлінських рішень в світових школах управління

При цьому кожен дослідник чи експерт класифікує рішення за тими ознаками, які здаються йому чи їй найбільш важливими, таким чином не визнаючи, яка з класифікацій є неправильною. Сьогодні різні автори використовують різні класифікації управлінських рішень. Кожна класифікація має на меті виокремити такі характеристики, як джерело, вплив на об'єкт, зміст, управлінські характеристики, проблемна ситуація, стиль прийняття рішень та метод прийняття рішень. У таблиці 1.8 наведено класифікацію управлінських рішень в менеджменті [35, с. 197].

Креативні методи прийняття рішень подано у таблиці 1.9 [36].

Тому ми зосередимо увагу на понятті "прийняття управлінських рішень" та визначимо етапи прийняття та реалізації управлінських рішень.

Таблиця 1.8 - Класифікація управлінських рішень в менеджменті

Ознака	Види управлінських рішень
1	2
Рівень прийняття	1. Вищий директор або заступник директора з кадрів. 2. Середній менеджери з кадрів, нач. цехів та відділів. 3. Нижчий бригадири, майстри.
За методами прийняття рішень	1. Інтуїтивні (засновані на інтуїції та практичному досвіді менеджера). 2. Формальні (засновані на результатах формальної діагностики об'єкта людини або групи людей). Наприклад, атестація персоналу.
За функціональною спрямованістю	1. Рішення з формування складу персоналу. 2. Рішення з використання персоналу. 3. Рішення з навчання та розвитку персоналу. 4. Рішення з регулювання зайнятості.
За кількістю осіб, які приймають рішення	1. Індивідуальні (приймаються однією особою). 2. Колективні (приймаються колективом осіб).
За часовим горизонтом	1. Поточні (тактичні) які приймають майже кожен день (про преміювання, заохочення, догани тощо). 2. Перспективні (стратегічні) наслідки яких є значними і впливають на діяльність підприємства в перспективному періоді (прийняття на роботу, переміщення на іншу посаду або звільнення з посади).
За ступенем складності	1. Прості (згідно з теорією систем такі, для прийняття яких в керуючій системі достатньо інформації) – наприклад, про преміювання працівника за виконання певного завдання. 2. Складні (згідно з теорією систем такі, для прийняття яких в керуючій системі недостатньо інформації) – наприклад, про прийом на роботу певних працівників
За повноваженнями та відповідальністю	1. Рішення, які приймаються службою підприємства. 2. Рішення, які приймаються лінійними менеджерами. 3. Рішення, які приймаються всіма працівниками.
За виробничою спрямованістю	1. Рішення відносно персоналу, зайнятого виробництвом продукту А. 2. Рішення відносно персоналу, зайнятого виробництвом продукту Б. 3. Та ін.
За способом доведення до реалізації	1. Письмові (у вигляді наказів, розпоряджень тощо). 2. Усні.
За тривалістю процесу розробки та ухвалення рішень	1. Швидкоплинні. 2. Довготривалі.
За ступенем прогнозованості (визначеності) результатів	1. Прогнозовані (менш ризиковані). 2. Важко прогнозовані (ризиковані) наприклад, прийняття на роботу, призначення на іншу посаду.
За способом впливу на об'єкт	1. Прямі директивні (шляхом наказів, розпоряджень тощо). 2. Опосередковані (шляхом створення відповідного клімату в колективі).
За наявністю ресурсів для реалізації рішень	1. Рішення, які можна реалізувати. 2. Рішення, для реалізації яких недостатньо ресурсів.
За договірними відносинами з працівниками	1. Рішення щодо постійних працівників. 2. Рішення щодо тимчасових працівників.
За знаходженням об'єкта управління людини по відношенню до підприємства	1. Зовнішні (рішення про прийняття на роботу). 2. Внутрішні (всі інші рішення – рішення про перестановку кадрів, стимулювання, звільнення тощо).

Кінець таблиці 1.8

1	2
За сприйняттям працівників	1. Позитивні (преміювання, подяка тощо). 2. Негативні.
За ступенем значущості працівника для організації	1. Рішення щодо найважливіших, найцінніших працівників – розумової, творчої праці наприклад, гнучка система оплати праці, гнучкий графік роботи тощо. 2. Рішення щодо звичайних працівників.
За впливом на розвиток індивідуального потенціалу працівників	Рішення, які спрямовані на розвиток індивідуального кадрового потенціалу працівників (навчання, стимулювання ініціативи, заохочення за якісну працю тощо). Рішення, які не сприяють розвитку індивідуального кадрового потенціалу працівників.

Управлінське рішення в менеджменті - це результат аналізу, прогнозування, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з багатьох варіантів, а також розумова, психологічна та творча діяльність менеджера, яка є продуктом управлінської діяльності, а його прийняття - процесом, спрямованим на досягнення конкретних цілей в управлінській діяльності [37, с.3].

Таблиця 1.9 - Креативні методи прийняття рішень

Методи прийняття рішень	Характеристика
Метод вільних асоціацій	Цей метод значно підвищує ефективність колективних дій. Через асоціації встановлюються особливі зв'язки між елементами проблеми та досвідом людей, які беруть у ній участь. Навіть одне запропоноване слово чи поняття може стати основою для встановлення нових асоціативних зв'язків і пошуку нестандартних рішень.
Метод синектики	Синектика - це комплексний метод стимулювання творчої активності, що використовує принципи і прийоми мозкового штурму, аналогії та асоціації. Немає необхідності відразу розкривати учасникам суть проблеми, це дозволяє їм абстрагуватися від стереотипів мислення. Ефективність цього методу залежить від майстерності, такту, винахідливості та вміння керівника стимулювати творче мислення колег.
Метод зворотної мозкової атаки	Технологія не генерує нових ідей, а критикує вже існуючі. Вона ґрунтується на принципах взаємодії в процесі пошуку рішень, довіри до творчих здібностей і компетентності кожного, оптимального поєднання інтуїції та логіки. На початку роботи доцільно розділити всіх учасників на дві групи: групу ідей та групу контрідей.
Метод ключових запитань	Цей метод корисний для збору додаткової інформації (або впорядкування вже наявної). Запитання дають можливість сформулювати стратегію і тактику вирішення проблем, розвивають інтуїцію, формують алгоритм мислення і спонукають до пошуку правильної відповіді.
Метод колективного блокнота	Цей метод поєднує в собі одразу кілька етапів: незалежну генерацію ідей кожним членом робочої групи, колективну оцінку та прийняття рішень.

Раціональне прийняття рішень - це мистецтво управління. Класифікуючи бізнес-рішення, можна виділити 18 характеристик, за якими можна охарактеризувати кожне рішення. Їх кількість варіюється залежно від соціально-економічних та психологічних факторів.

Терміни «прийняття управлінських рішень» та «лідерські рішення в менеджменті», а також доповнення до класифікації лідерських рішень в менеджменті «за позицією об'єкта управління по відношенню до компанії», «за сприйняттям працівниками», «за важливістю працівника для організації». Використання цих термінів дозволяє отримувати все більш передбачувані результати та приймати обґрунтовані рішення.

### **1.3 Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності і ризику**

Адаптація бізнесу до умов, що постійно змінюються, є одним з головних викликів для сталого розвитку економіки в цілому. Тому завдання вітчизняної економічної науки полягає в тому, щоб охарактеризувати вплив невизначеностей, що виникають на різних рівнях економічної системи, на процеси прийняття бізнес-рішень, а також виявити, як ці впливи пов'язані з цими процесами. Легітимність розвитку має велике значення. В умовах нестабільного зовнішнього середовища процес підприємницької діяльності пов'язаний з ризиком і невизначеністю, оскільки неможливо з достатньо високим ступенем точності передбачити зміни тенденцій розвитку ключових ринкових факторів, які безпосередньо впливають на функціонування підприємницької структури [38, с. 263].

В Україні невизначеність економічного середовища виникає переважно внаслідок розвитку процесів реструктуризації та трансформації економіки. Ці процеси ускладнюють умови господарювання підприємств. Це, безсумнівно, вимагає нових підходів до прийняття бізнес-рішень. Вони повинні враховувати

якомога більше факторів, що виникають як внаслідок впливу невизначеності на поведінку вітчизняних підприємств, так і з боку політичних сил різної спрямованості в країні, що призводять до дестабілізаційних процесів. У вітчизняній економіці

Господарські рішення в умовах невизначеності є результатом аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернатив в умовах недостатньої, повної або часткової інформації. Економічна оцінка рішень в умовах невизначеності - це сукупність методів і прийомів відображення конкретних економічних умов в таких економічних показниках, як прибутковість, дохідність, витрати і збитковість в діяльності суб'єкта господарювання [39, с. 5].

Однією з найважливіших вимог на підготовчому етапі прийняття управлінських рішень є визначення критеріїв ефективності. Критерії ефективності в процесі прийняття рішень - це правила (мірила), які дозволяють оцінити і вибрати найкраще (з точки зору цього критерію) рішення з різних прийнятних варіантів.

Формування критеріїв ефективності є однією з найскладніших проблем в теорії та практиці управління і пов'язане з переведенням цілей та ідеалів осіб, які приймають рішення, у вимірні величини. Такі проблеми зазвичай вирішуються із залученням експертів. З іншого боку, визнана необхідність застосування стандартів ефективності як засобу подолання зростаючої невизначеності робить цей інструмент все більш важливим у формуванні культури прийняття рішень. Зовнішнє середовище стає все більш різноманітним.

Поняття ризику відображає ступінь взаємозв'язку і взаємодії його складових - протиріч, альтернатив і невизначеностей. При оцінці ризику необхідно враховувати три його основні елементи [40, с. 107]:

- 1) ймовірність досягнення бажаного результату (удача);
- 2) ймовірність небажаного результату при виборі альтернативи (невдача);
- 3) ймовірність відхилення від обраної мети.

Суперечлива природа ризику проявляється в конфлікті між об'єктивно доступними ризикованими діями та суб'єктивними оцінками (визначенням

ймовірності результату). Одна й та сама дія, що здійснюється в процесі вибору, може розцінюватися однією людиною як ризикована, а іншою - як обачна і безризикова [40, с. 107].

Замінність як характеристика ризику пов'язана з тим, що він передбачає необхідність вибору єдино можливого рішення з однієї або декількох альтернатив. Третя характеристика - невизначеність - додає фактор ризику до прийняття управлінських рішень за умови його кількісного та якісного формулювання.

Деякі економісти вважають ризик і невизначеність синонімами. Однак, хоча вони погоджуються з тим, що ці поняття взаємопов'язані, їх не слід повністю ототожнювати. Для аналізу особливостей використання варто звернути увагу на роботу І.В. Рішняка [38, с. 264-269]. На думку автора, під «ризиком» слід розуміти ймовірність того, що суб'єкт господарювання може не досягти поставлених цілей, оскільки йому доводиться приймати рішення за невизначених обставин. Натомість «невизначеність» означає стан невпевненості щодо розвитку певної події в майбутньому, незнання або нездатність точно передбачити ключові значення або показники щодо розвитку певного явища.

На підтримку цієї концепції слід зазначити, що ризик залежить від невизначеності і що зниження ризику може бути досягнуто шляхом мінімізації невизначеності. Типи невизначеності наведено в таблиці 1.10 [41, с. 4].

Передумовами невизначеності є наступні:

- 1) складність, пов'язана з тим, що економіка є системою з мінливою структурою та внутрішніми протиріччями;
- 2) стохастичні фактори, що виникають внаслідок впливу природи та суспільства на економіку;
- 3) структурою природно-кліматичних явищ та матеріальними і духовними потребами членів суспільства.

Д. Кабаченко визначає види ризиків наступним чином [40, с. 110-113]:

- 1) ризики, пов'язані з виробництвом, підприємництвом і людськими ресурсами;

- 2) ризики, пов'язані з привабливістю ринку збуту продукції;
- 3) ризики, пов'язані з часом і фінансуванням початкового етапу.

Таблиця 1.10 - Класифікація невизначеності

Види невизначеності	Характеристика
Перспективна невизначеність	Виникає внаслідок непередбачуваних факторів, що впливають на процес розробки та ефективність об'єкта дослідження.
Ретроспективна невизначеність	Це пов'язано з браком інформації про минулу поведінку досліджуваного. За таких умов або можливий перехід до ситуації визначеності чи ризику, або такий перехід є принципово неможливим.
Технічна невизначеність	Є наслідком неможливості передбачення точних результатів рішень, які приймаються
Стохастична невизначеність	Є результатом ймовірнісного характеру процесів та явищ, які досліджуються. Можливі такі три ситуації: - наявна надійна статистична інформація; - відомо, що ситуація є стохастичною, проте необхідної статистичної інформації для оцінки її ймовірнісних характеристик немає; - висловлюється лише гіпотеза про стохастичний характер процесів та явищ, які досліджуються, що потребує перевірки
Невизначеність стану природи	Пов'язана з повним або частковим незнанням природних умов, за яких слід приймати рішення
Невизначеність цілеспрямованої протидії	Виникає в конфліктних ситуаціях між двома або більше сторонами, коли кожна зі сторін нічого не знає або має неповну і неточну інформацію про мотиви і дії іншої сторони.
Невизначеність цілей	Неоднозначність, а іноді й неможливість вибору єдиної мети при прийнятті рішень та побудові оптимізаційних моделей.
Невизначеність умов	Виникає за недостатності або повної відсутності інформації про умови, в яких приймаються рішення
Лінгвістична (сміслова) невизначеність	Лінгвістичний (описовий) підхід та відповідні моделі використовуються при аналізі економічних процесів, явищ та об'єктів. Важливою особливістю цього підходу є широке використання термінів, понять і словосполучень, які не мають точного опису з математичної точки зору. У таких ситуаціях необхідно враховувати лінгвістичну невизначеність як фундаментальну властивість таких систем.
Невизначеність дій	Відсутня однозначність у виборі рішень. Можливі такі ситуації: - ціль єдина (цільова функція єдина) – необхідно визначити серед усіх допустимих рішень найкраще; - цілей декілька, в цьому разі проблема не завжди зводиться до певного завдання; - цілі (одна або декілька) враховані в обмеженнях – виникає проблема знаходження певного елемента із фіксованої множини, вибору в певному сенсі найкращого елемента із множини.

Принципи прийняття управлінських рішень в умовах економічних ризиків (рисунок 1.5).

Визначимо та порівняємо соціально-поведінкові чинники, які впливають на

прийняття або неприйняття управлінських та економічних рішень, пов'язаних з ризиком та невизначеністю (таблиця 1.11) [41, с. 4].

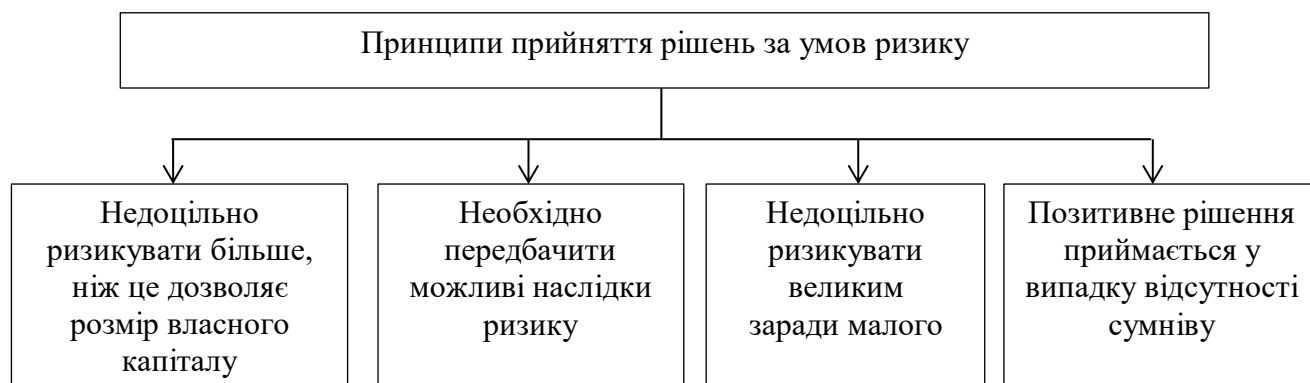


Рисунок 1.5 - Принципи прийняття управлінських рішень за умов економічного ризику

Як уже зазначалося, одним із найважливіших чинників, що впливає на прийняття індивідуальних рішень, є також когнітивні викривлення. Когнітивні викривлення проявляються в ситуаціях ризику і породжують ризики.

Таблиця 1.11 – Фактори прийняття рішень в ситуаціях ризику та невизначеності

Фактори, що сприяють прийняттю рішень	Фактори, що перешкоджають прийняттю рішень
Добровільність прийняття ризику	Примус до ризику
Тяжіння до успіху	Несприйняття невдачі
Схильність до новизни	Консерватизм
Великий досвід	Відсутність досвіду
Позитивний досвід прийняття рішення в ризикових ситуаціях	Негативний досвід прийняття рішення в ризикових ситуаціях
Достатньо інформації стосовно ситуації	Недостатня кількість інформації
Добре відома суть проблеми та входить в компетенції керівника	Не є експертом в питанні, яке потребує вирішення

Коли ми говоримо про когнітивні викривлення, ми автоматично припускаємо, що йдеться про людей [42, с. 149]:

- Люди за своєю природою ірраціональні.

- Кожне викривлення пов'язане з певним механізмом мислення і тому неминуче допускає систематичні помилки у невідповідних місцях.

Існує багато факторів, які сприяють створенню передумов для виникнення когнітивних викривлень, деякі з них ми розглянемо нижче:

- Соціальні впливи.
- Емоційні фактори.
- Обмеження здатності людського мозку обробляти інформацію.
- Неконтрольовані розумові процеси в голові (ментальний шум).
- Збої в обробці інформації (евристика).

Розглянемо деякі з найважливіших викривлень, які, на нашу думку, впливають на раціональність рішень (таблиця 1.12) [42, с. 149]:

Таблиця 1.12 – Причини і управління поведінковими ризиками

Поведінковий ефект	Причина ризику	Управління ризиком
Систематична помилка відбору (survivorship bias)	Рішення, покладаючись на чийсь позитивний досвід.	Аналіз негативного досвіду.
Мотивоване факторах ризику міркування та підтверджувальне упередження	Властивість шукати, перш за все те, що підтверджує особисту думку, ніж спростовує.	Об'єктивна оцінка ситуації; Зосередження на невідомих факторах ризику
Ефект якоря	Увага приділяється одному з аспектів можливих рішень, яке в свою чергу може бути не головним чинником.	Слід розглядати й оцінювати альтернативні варіанти розвитку, не орієнтуючись тільки на єдиний критерій або показник
Фреймінг	Форма подачі інформації, що безпосередньо впливає на сприйняття її індивідом. Особливо впливає на швидкі рішення в умовах невизначеності	Застосування критичного мислення, задля послаблення обрамлення та пошуку викривлення, викликане рамками
Неприйняття ризику або надання переваги нульовому ризику	Займання пасивної позиції або взагалі ухил від відповідальності при прийнятті рішень, навіть при умові ймовірного виграшу.	Досконале вивчення всіх можливих альтернатив ризикової ситуації; не сприймати статус-кво як єдину альтернативу; порівнювати альтернативи, завжди слід з точки зору майбутнього, або сьогодення; психологічне переосмислення ризиків.
Ілюзія розуміння	Впевненість в власному знанні.	Критичність сприйняття інформації.

Таким чином, навіть ретельно продумані, з урахуванням впливу різних факторів, рішення завжди передбачають певний ступінь ризику при їх реалізації. Інтелектуальний потенціал у прийнятті рішень може зменшити, але не усунути ризик. У зв'язку з цим процедура реалізації рішення повинна передбачати можливість розвитку подій у різних напрямках. Оцінка альтернативних результатів прийняття рішень не завжди відбувається в ході інтелектуальної діяльності, що базується на знаннях, навичках і компетенціях.

Вибір методів вирішення проблем може стимулюватися емоційними станами, під впливом авторитетної фігури або стану ейфорії, без урахування власної компетентності або ситуативного контексту.

## **Висновки до розділу 1**

Розглянуто поняття та основні ефекти поведінкової економіки, проаналізовано тенденції розвитку банківського ринку України та розглянуто ситуацію ірраціональної поведінки учасників ринку.

Проаналізовано підходи до визначення поняття «прийняття управлінських рішень». Визначено аспекти процесу прийняття управлінських рішень, виокремлено поняття «прийняття управлінських рішень» та визначено етапи прийняття і реалізації управлінських рішень. Уточнено поняття «прийняття управлінських рішень» та доповнено класифікацію управлінських рішень в менеджменті різними ознаками, такими як «за позицією суб'єкта управління людиною по відношенню до підприємства», «за сприйняттям працівниками», «за ступенем важливості працівників для організації», «за впливом працівників на розвиток їх індивідуального управлінського потенціалу». Вони доповнюються низкою характеристик, які дозволяють приймати більш обґрунтовані рішення з більш передбачуваними результатами.

У цій роботі представлено базову концепцію «прийняття рішень» у

повсякденному житті, яка інтерпретується як «процес вибору», «акт вибору» та «наслідки вибору». Поняття «процес» представлено поетапно, при цьому безпосередній етап прийняття рішення визначено як акт вибору, а письмово або усно підтвержене рішення - як результат вибору.

Розглянуто класифікації управлінських рішень та урізноманітнює їх, виокремлюючи для кожної з них характеристики джерела, впливу на суб'єкт, змісту, управлінських характеристик, проблемної ситуації, стилю прийняття рішень та методу прийняття рішень. Визначено аспекти оптимального та ефективного прийняття управлінських рішень в умовах підприємства.

## **2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ТОВ «КОЛОС ДОБРА» В АСПЕКТІ БІХЕВІОРАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

### **2.1 SWOT-аналіз факторів макро- і мікросередовища аграрного підприємства**

У сучасних умовах послаблення економічних умов для сільськогосподарських підприємств, де витрати є ключовим фактором формування підприємства, необхідно визначити сфери діяльності з метою аналізу їхніх сильних і слабких сторін. Завдання полягає в тому, щоб визначити сфери діяльності, які найкраще відповідають можливостям досягнення поточних і майбутніх бізнес-цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення. Це завдання можна вирішити за допомогою сучасних методів діагностики компанії та управління витратами, серед яких SWOT-аналіз є ефективним засобом виявлення потенційних ризиків та використання додаткових можливостей.

ТОВ «Колос Добра» є одним з найбільших виробників сільськогосподарської продукції (пшениця, ячмінь, кукурудза, горох, соняшник тощо). Відповідно до свого розвитку, компанія систематично розширює площі та масштаби своєї виробничої діяльності. Диверсифікуючи свою виробничу діяльність за кліматичними зонами, компанія знижує природні ризики, пов'язані з втратами врожаю через коливання погодних умов у різних регіонах, забезпечуючи при цьому високі щорічні врожаї зернових і олійних культур.

Якість вирощеної сільськогосподарської продукції відповідає найсуворішим вимогам українських та іноземних споживачів. За останні роки створено ряд нових високоврожайних сортів озимої пшениці, рекомендованих для вирощування в посушливих ґрунтово-кліматичних умовах. ТОВ «Колос Добра» в основному використовує ці інтенсивні високоврожайні сорти нового покоління.

Основою рослинництва є технологія вирощування культури. Первинним документом для вирощування сільськогосподарських культур є технічна карта.

Перелік технічних операцій визначається видом культури та технологією, що застосовується (промислова, інтенсивна або ґрунтозахисна). На вибір технічних робіт також впливають ґрунтово-кліматичні умови.

Компанія «Колос Добра» займається виробництвом і дистрибуцією високопродуктивного насіння іноземного та вітчизняного виробництва, постачанням оригінальних засобів захисту рослин провідних світових виробників, а також постачанням усіх видів мінеральних і позакореневих добрив по всій території України.

Компанія розпочала свою діяльність у 2004 році і з того часу займає лідируючі позиції на українському ринку хімічних засобів захисту рослин, насіння сільськогосподарських культур та сільськогосподарської техніки.

ТОВ «Колос Добра» вирощує пшеницю, соняшник, ріпак, кукурудзу, гречку, ячмінь, сою та картоплю; у 2020 році компанія відновила вирощування цукрових буряків; у 2011 році почала вирощувати цукровий буряк; у 2012 році почала вирощувати цукровий буряк.

У 2020 р. валовий збір пізніх зернобобових та олійних культур склав понад 457 тис. т. ТОВ «Колос Добра» збило соняшник із площі 33,1 тис. га, сою - 25,3 тис. га, кукурудзу - 14,9 тис. га. Валовий збір картоплі становив 23 тис. т із 635 га.

В ТОВ «Колос Добра» прийнято довгострокову інвестиційну програму з метою відновлення технічного парку після дефолту та втрати понад тисячу одиниць техніки. З 2015 р., після переходу під управління кредиторів, компанія направила вже \$29,2 млн. на придбання нової техніки.

ТОВ «Колос Добра» у 2018 р. купило 22 од. сільгосптехніки на суму \$2,8 млн, зокрема:

- 6 причіпних обприскувачів Amazone UX6200;
- 7 тракторів Massey Ferguson 8737 (300 к. с.);
- 8 тракторів CASE IH JX 110 (100 к. с.);
- 1 трактор CASE IH Steiger 500 (500 к.с.).

ТОВ «Колос Добра» має у своєму складі 5 елеваторних комплексів та 4 зерносховища, які розташовані. Загальні потужності зберігання становлять 380

тис. т.

Щоб краще зрозуміти сільськогосподарські підприємства, давайте визначимо їхню спеціалізацію. Спеціалізація - це сектор, який виробляє найбільшу кількість продукції. Виходячи з цього, в цих галузях зосереджена найбільша кількість виробничих ресурсів, а отже, вони мають доступ до новітніх технологій. Для визначення спеціалізації сільськогосподарського ТОВ «Колос Добра» необхідно проаналізувати реалізацію товарної продукції ТОВ «Колос Добра» у 2020-2022 роках (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз обсягів реалізації сільськогосподарської продукції ТОВ «Колос Добра» за 2020-2022 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Зернові та зернобобові культури, усього тис грн. у т.ч	7908,1	16937,4	13998,5	114,2	-17,4
- пшениця	4315,9	8387,8	3724,8	94,3	-55,6
- кукурудза	1261,5	8092,0	7448,2	541,5	-8,0
- ячмінь	1236,2	457,1	343,5	-63,0	-24,9
- зернобобові	1094,5	0,3	2481,9	-99,9	827200,0
Олійні культури, усього тис грн. у т.ч.	5916,9	4587,5	12679,8	-22,5	176,4
- насіння соняшнику	4019,0	4587,5	12437,1	14,1	171,1
- соя	241,2	-	242,7	-	-
- ріпак	1656,6	-	-	-	-
Інша продукція рослинництва	41,8	-	-	-	-

Як видно з таблиці 2.1, продажі зернових та зернобобових коливалися протягом досліджуваного періоду. Так, продажі зернових зросли на 114,2% у 2021 році порівняно з 2020 роком і зменшилися на 17,4% у 2022 році порівняно з 2021 роком. З них продажі пшениці зросли на 94,3% у 2021 році та зменшилися на 55,6% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Обсяги продажів ячменю зменшилися в період з 2020 по 2022 рік.

Продажі олійних культур зменшилися на 22,5% у 2021 році порівняно з

2020 роком і зросли на 176,4% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Для більшої наочності динаміку продажів сільськогосподарської продукції ТОВ «Колос Добра» у 2020-2022 роках зображено графічно (рисунок 2.1).

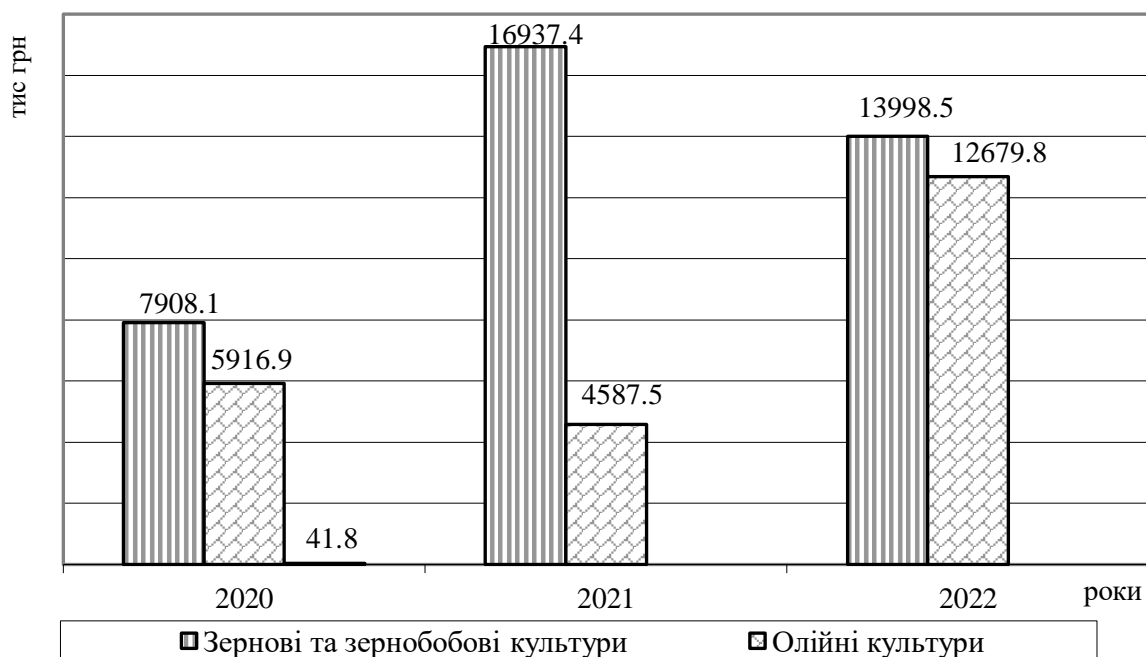


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягів реалізації сільськогосподарської продукції ТОВ «Колос Добра» за 2020-2022 рр.

Проаналізуємо посівні площі ТОВ «Колос Добра» за 2020-2022 рр. (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Характеристика зміни обсягу, структури та динаміки посівних площ ТОВ «Колос Добра» за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Темп приросту, %	
	тис грн	питома вага, %	тис грн	питома вага, %	тис грн	питома вага, %	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Зернові та зернобобові культури, га	1460	77,7	1542	82,1	1239,8	72,7	5,6	-19,6
Олійні культури, га	420	22,3	336	17,9	466,1	27,3	-20,0	38,7
Посівна площа, всього	1880	100,0	1878	100,0	1705,9	100,0	-0,1	-9,2

Аналізуючи дані таблиці 2.2, можна зробити висновок, що динаміка врожайності у другому періоді в середньому мала тенденцію до незначного

зниження. На зміну врожайності впливає багато факторів, але найважливіші з них можна виділити на рівні господарства.

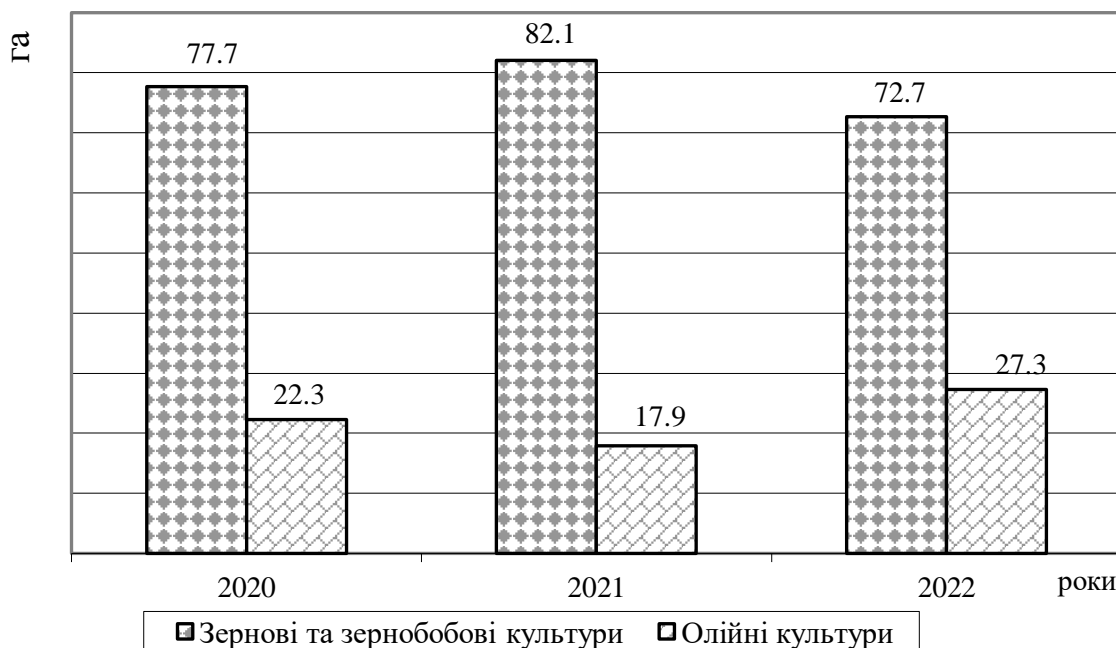


Рисунок 2.2 – Структура динаміки посівних площ ТОВ «Колос Добра» за 2020-2022 рр.

Для характеристики ефективності діяльності підприємства також рекомендується використовувати аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Колос Добра» (таблиця 2.3) [43, с. 28].

Аналізуючи виробничі витрати ТОВ «Колос Добра», слід зазначити, що зміни пов'язані зі зміною обсягів виробництва: темпи зростання чистого прибутку у 2022 році дещо нижчі за темпи зростання витрат, що, безумовно, є негативним явищем. Це впливає на витрати на 1 грн реалізованої продукції.

У 2021 році витрати на 1 грн реалізованої продукції ТОВ «Колос Добра» зменшилися на 36,9% порівняно з 2020 роком, а у 2022 році зросли на 107,3% порівняно з 2021 роком.

У 2020-2022 роках компанія була прибутковою: чистий прибуток у 2022 році зменшився на 87,8% порівняно з 2021 роком. Рентабельність у 2021 році зросла на 157,2% порівняно з 2020 роком, а у 2022 році зменшилася на 95,3% порівняно з 2021 роком.

Вона є найважливішою складовою продуктивних сил і має багатогранний

вплив на розвиток сільськогосподарського виробництва. Матеріально-технічна база складається з основних засобів виробництва та виробничих фондів. Зниження фондівдачі при одночасному зростанні фондомісткості у 2015-2017 роках свідчить про неефективне використання основних засобів.

Таблиця 2.3 - Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Колос Добра» за 2020 - 2022 р.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	14140,9	22206,2	27355,8	57,0	23,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	9173,8	9071,8	23175,4	-1,1	155,5
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,65	0,41	0,85	-36,9	107,3
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	5630,9	14325,0	1742,3	154,4	-87,8
Рентабельність реалізованої продукції	%	61,4	157,9	7,5	157,2	-95,3
Середньорічна вартість основних фондів	тис.грн	2144,4	4163,0	6586,2	94,1	58,2
Фондовіддача	грн/грн	6,59	5,33	4,15	-19,1	-22,1
Фондомісткість	грн/грн	0,15	0,19	0,24	26,7	26,3
Виробничі запаси	тис.грн	6400,4	11322,4	17540,7	76,9	54,9
Готова продукція	тис.грн	3865,6	8543,3	13016,1	121,0	52,4
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	33	42	41	27,3	-2,4
у т.ч. робітників	осіб	28	36	35	28,6	-2,8
Річний ефективний фонд робочого часу	люд.-год.					
Продуктивність праці: - одного працівника	тис.грн/особу	428,5	528,7	667,2	23,4	26,2
- одного робітника	тис.грн/особу	505,0	616,8	781,6	22,1	26,7
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис.грн	2914,3	4032,4	4233,6	38,4	5,0
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/особу	7360,1	8000,8	8604,9	8,7	7,6

Протягом аналізованого періоду збільшився обсяг реалізованої продукції, в основному через проблеми з фінансуванням; у 2015 році відбулося зростання

продуктивності праці робітників та службовців; у 2016 році відбулося покращення показника, що характеризує підприємство з позитивного боку.

У 2017 році, порівняно з 2016 роком, кількість працівників зменшилася, а обсяг виробництва збільшився. Це свідчить про те, що збільшення обсягів виробництва було повністю забезпечено зростанням продуктивності праці. Якщо темпи зростання продуктивності праці перевищують темпи зростання середньої заробітної плати, то створюються умови для зниження собівартості продукції за рахунок витрат на оплату праці, що і спостерігалось в 2016 році.

Заробітна плата в ТОВ «Колос Добра» зростає, середньомісячна заробітна плата збільшилася з 7360,1 грн у 2020 році до 8604,9 грн у 2022 році, тобто на 7,6%.

Переважна ціна на продукцію рослинництва також демонструє тенденцію до зростання, що дозволяє фермерам уникати збиткового виробництва.

Зведені показники прибутку компанії представлені в таблиці 2.4 [44, с. 37].

Таблиця 2.4 - Аналіз показників прибутку на ТОВ «Колос Добра» за 2020-2022 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Чистий дохід від реалізації, тис грн	14140,9	22206,2	27355,8	57,0	23,2
Інші операційні доходи, тис грн	1377,9	1942,4	177,1	41,0	-90,9
Інші доходи, тис грн	16,7	-	-	-	-
Разом доходи, тис грн	15535,5	24148,6	27532,9	55,4	14,0
Собівартість реалізованої продукції, тис грн	9173,8	9071,8	23175,4	-1,1	155,5
Інші операційні витрати, тис грн	730,8	751,8	2521,3	2,9	235,4
Інші витрати, тис грн	-	-	93,9	-	-
Разом витрати, тис грн	9904,6	9823,6	25790,6	-0,8	162,5
Фінансовий результат до оподаткування, тис грн	5630,9	14325,0	1742,3	154,4	-87,8
Чистий прибуток (збиток), тис грн	5630,9	14325,0	1742,3	154,4	-87,8

Аналіз показників прибутку ТОВ «Колос Добра» показує, що чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 57,0% у 2021 році порівняно з 2020 роком

та на 23,2% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Собівартість реалізованої продукції за той самий період змінилася аналогічно і знайшла своє відображення у валовому прибутку. Собівартість реалізованої продукції зросла з 9173,8 тис. грн у 2020 році до 23175,4 тис. грн у 2022 році.

Зміни чистого прибутку та повної собівартості реалізованої продукції вплинули на розмір прибутку від реалізації. З іншого боку, інші операційні витрати зросли в період між 2020 і 2022 роками: інші витрати ТОВ «Колос Добра» у 2022 році склали 93,9 тис. грн.

Позитивний вплив на прибутковість мали інші доходи у розмірі 1942,4 тис. грн у 2021 році (для порівняння: інші операційні доходи становили лише 1377,9 тис. грн у 2020 році та 177,1 тис. грн у 2022 році).

У результаті звичайної діяльності ТОВ «Колос Добра» було прибутковим у 2020-2022 роках. Чистий прибуток збільшився на 154,4% у 2021 році порівняно з 2020 роком і зменшився на 87,8% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

При аналізі структури трудових ресурсів основна увага приділяється змінам частки робітників у загальній чисельності працівників (таблиця 2.5).

Розглядаючи динаміку зміни чисельності працівників за окремими категоріями в ТОВ «Колос Добра», можна зробити висновок, що найбільша питома вага припадає на частку робітників, яка мало змінювалася протягом досліджуваного періоду.

Таблиця 2.5 – Склад і структура працівників ТОВ «Колос Добра» за 2020 - 2022 рр.

Категорії персоналу	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, з	33	42	41	100,0	100,0	100,0
- керівники	1	1	1	3,0	2,4	2,4
- фахівці	2	3	3	6,1	7,1	7,3
- технічні службовці	2	2	2	6,1	4,8	4,9
- робітники	28	36	35	84,8	85,7	85,4

Чисельність фахівців у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 1 особу і до кінця 2022 р. не змінювалась, хоча відбулося збільшення їх частки у структурі промислово-виробничого персоналу з 6,1 % до 7,3 %.

Для кращої наочності динаміку структури персоналу ТОВ «Колос Добра» відобразимо графічно (рисунок 2.3).

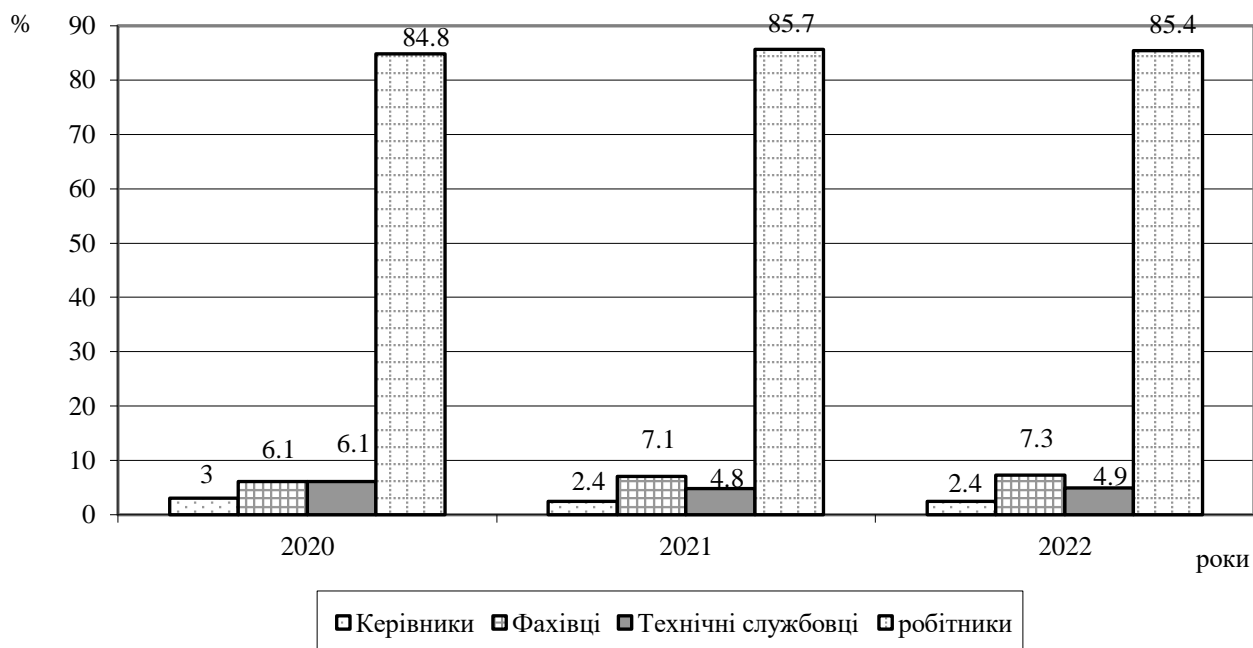


Рисунок 2.3 – Структура персоналу ТОВ «Колос Добра» за 2020-2022 рр.

Загалом, відсутність суттєвих змін у структурному складі трудового колективу ТОВ «Колос Добра» та співвідношеннях між окремими категоріями працівників у 2020-2022 роках свідчить про підвищення ефективності та виробничого потенціалу ТОВ "Колос Добра".

Формування та ефективне функціонування системи управління трудовими ресурсами є особливо важливим для ТОВ «Колос Добра» для досягнення високої конкурентоспроможності в умовах ринкової економіки.

Проаналізуємо кваліфікаційну структуру працівників ТОВ «Колос Добра» у 2020-2022 роках (таблиця 2.6).

Аналіз кваліфікаційного складу працівників показує, що у 2020-2022 роках переважатимуть кваліфіковані робітники.

Таблиця 2.6 – Аналіз кваліфікаційної структури працівників ТОВ «Колос Добра» за 2020 - 2022 рр.

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Висококваліфіковані працівники	8	24,2	10	23,8	8	19,5
Кваліфіковані працівники	21	63,6	27	64,3	28	68,3
Низькокваліфіковані працівники	4	12,2	5	11,9	5	12,2
Всього	33	100,0	42	100,0	41	100,0

Для кращої наочності побудуємо графік динаміки структури персоналу ТОВ «Колос Добра» (рисунок 2.4).

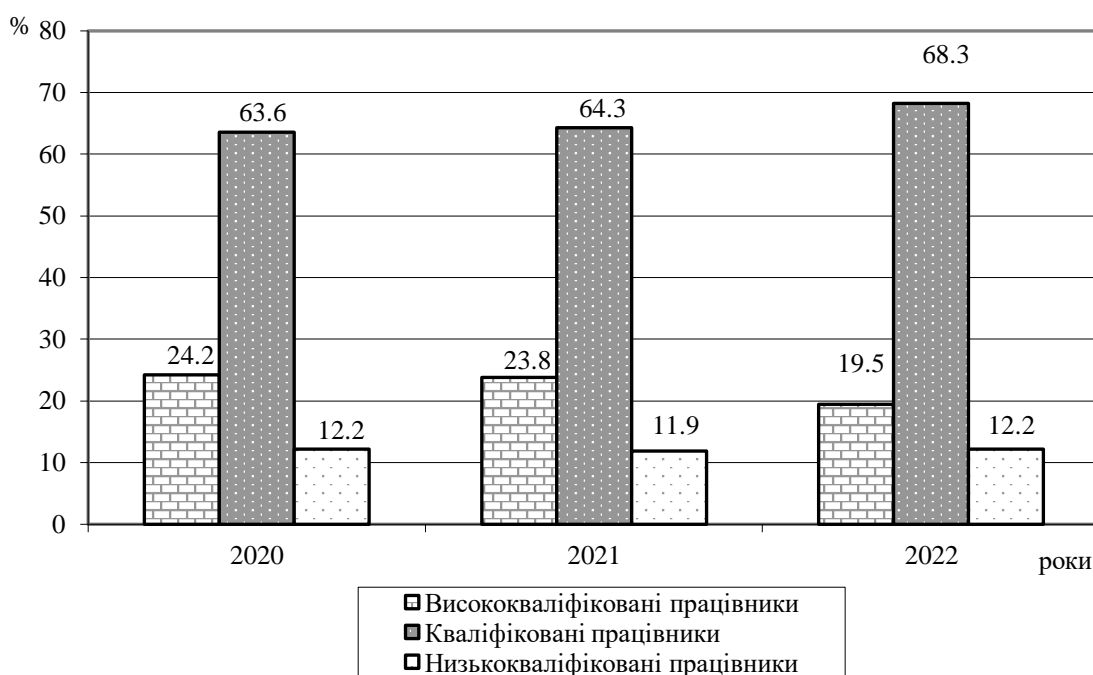


Рисунок 2.4 – Структура кваліфікаційного рівня персоналу ТОВ «Колос Добра» за 2020-2022 рр.

Частка висококваліфікованих працівників зменшилася з 24,2% у 2020 році до 19,5% у 2022 році через зменшення їхньої кількості. Як видно з таблиці 5.3, у ТОВ «Колос Добра» спостерігається незначне зростання частки кваліфікованих працівників у період з 2020 по 2022 рік.

На основі проведеного дослідження можна визначити показники, що характеризують внутрішнє середовище, тобто сильні та слабкі сторони ТОВ «Колос Добра» (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Показники внутрішнього середовища ТОВ «Колос Добра»

Внутрішнє середовище	
S (strength) Сильні сторони:	W (weaknesses) Слабкі сторони:
<ul style="list-style-type: none"> <li>– земельні ресурси;</li> <li>– матеріально-технічна база;</li> <li>– хороший імідж;</li> <li>– ефективні технології виробництва;</li> <li>– надійні постачальники;</li> <li>– постійні канали реалізації;</li> <li>– ефективна збутова діяльність;</li> <li>– близькість до каналів збуту;</li> <li>– кваліфікований управлінський персонал;</li> <li>– досвідчені працівники;</li> <li>– сприятливі для виробництва природні умови;</li> <li>– комп'ютеризація облікового апарату</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поганий стан транспортного сполучення по території підприємства;</li> <li>– відсутність планово-економічного відділу;</li> <li>– відсутність маркетингового відділу;</li> <li>– відсутність лабораторії</li> </ul>

Таким чином, внутрішнє середовище представляє ряд недоліків для ТОВ «Колос Добра». Розуміння загроз і можливостей у зовнішньому середовищі ТОВ «Колос Добра» є ефективним способом розробки плану для досягнення конкурентних переваг. Розглянемо показники зовнішнього середовища ТОВ «Колос Добра» (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 - Показники зовнішнього середовища ТОВ «Колос Добра»

Зовнішнє середовище	
O (opportunities) Можливості:	T (threats) Загрози:
<ul style="list-style-type: none"> <li>– залучення інвестора;</li> <li>– вирощування більш прибуткових сільськогосподарських культур (ріпак, пшениця, соняшник);</li> <li>– розробка науково-обґрунтованих сівозмін;</li> <li>– покращення виробничої інфраструктури (ремонт доріг, модернізація та будівництво тваринницьких приміщень);</li> <li>– механізація та автоматизація процесу виробництва;</li> <li>– удосконалення організаційної структури управління</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– різкі зміни в законодавстві з приходом нових політичних сил;</li> <li>– велике податкове навантаження;</li> <li>– підвищення цін на ресурси виробничого призначення;</li> <li>– погіршення кредитної політики (підвищення відсоткової ставки за кредит, нові умови кредитування тощо);</li> <li>– зниження попиту на продукцію;</li> <li>– зниження цін на вироблену сільськогосподарську продукцію;</li> <li>– погіршення кліматичних умов (вимерзання посівів, засуха тощо);</li> <li>– урожайність та якість вирощеної продукції;</li> <li>– зменшення кількості працездатного населення (пошук молоддю більш кращих умов життя)</li> </ul>

З огляду на показники зовнішнього середовища, майже всі можливості ТОВ «Колос Добра» не можуть бути реалізовані без значного фінансування, що наразі неможливо без інвесторів та зовнішнього фінансування. Що стосується загроз, то деякі з них можуть бути усунені за рахунок використання можливостей та сильних сторін підприємства.

З цією метою розроблено матрицю SWOT-аналізу (рисунок 2.5) для ТОВ «Колос Добра».

		Зовнішнє середовище	
		О (opportunities) Можливості:	Т (threats) Загрози:
		1) залучення інвестора; 2) покращення виробничої інфраструктури; 3) механізація та автоматизація процесу виробництва; 4) підвищення продуктивності; 5) створення маркетингового відділу	1) зміни в законодавстві; 2) велике податкове навантаження; 3) підвищення цін на ресурси виробничого призначення; 4) погіршення кредитної політики; 5) зниження попиту на продукцію
Внутрішнє середовище	S (strength) Сильні сторони:	Поле «СІМ»	Поле «СІЗ»
	1) земельні ресурси; 2) матеріально-технічна база; 3) хороший імідж; 4) ефективні технології виробництва; 5) надійні постачальники; 6) досвідчені працівники; 7) сприятливі для виробництва природні умови	1. за допомогою земельних ресурсів, потужної МТБ, нових технологій та досвідченої робочої сили можна ефективно вирощувати найприбутковіші культури 2. якщо фермерські господарства є прибутковими, вони можуть залучати інвесторів та покращувати свою кормову базу.	1. Пошук нових постачальників. 2. Пошук більш привабливіших покупців продукції. 3. Дотримання технологій виробництва продукції. 4. Матеріальне та моральне стимулювання працівників.
	W (weaknesses) Слабкі сторони:	Поле «СЛІМ»	Поле «СЛІЗ»
	1) малі площі посіву; 2) низька продуктивність; 3) високі затрати праці; 4) висока собівартість продукції; 5) висока окупність; 6) недосить розвинена виробнича інфраструктура.	1. інвестиції для збільшення обсягів виробництва та підвищення продуктивності. 2. модернізація, механізація та автоматизація виробничих процесів зменшують витрати на робочу силу та виробництво.	У цій сфері компаніям необхідно розробити стратегію, яка б дозволила усунути їхні слабкі сторони і водночас уникнути загроз. У цьому випадку ми пропонуємо сфокусовану стратегію. Це допоможе залучити інвесторів та інші зацікавлені сторони. Це допоможе розвивати аграрний сектор на високому рівні.

Рисунок 2.5 - Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Колос Добра»

Матриця SWOT-аналізу показала, що більшість можливостей можна реалізувати шляхом залучення інвесторів, які допоможуть ТОВ «Колос Добра» усунути його слабкі сторони. В результаті цих змін покращиться якість продукції, ціни та попит, що в кінцевому підсумку забезпечить отримання прибутку. У свою чергу, розвиток галузі привабить працівників, що позитивно вплине на демографічну ситуацію.

Всі ці змінні фактори зовнішнього середовища створюють обмеження для діяльності компанії. Тому підприємства змушені формувати інформаційну мережу для отримання інформації, необхідної для розуміння середовища, і на цій основі визначати цілі та формулювати ефективні стратегії ринкової діяльності. Застосування SWOT-аналізу в системі прийняття управлінських рішень, тобто на етапі збору та обробки інформації, є досить ефективним, оскільки дозволяє вивчити сильні та слабкі сторони компанії, тобто її внутрішнє середовище, а також можливості та загрози, тобто її зовнішнє середовище.

Завдяки цьому методу можна зрозуміти, на що саме потрібно звернути увагу в процесі управління, щоб підвищити конкурентоспроможність на ринку, що є одним з найнеобхідніших заходів в умовах кризи. У корпоративному управлінні метод доцільно використовувати для з'ясування можливостей і загроз, тобто для створення матриці можливостей і матриці загроз, а також для оцінки їх важливості та впливу на корпоративну стратегію. На тлі фінансової кризи підвищився попит на важливість та якість аналітичної інформації.

## **2.2 Характеристика та критерії процесу прийняття управлінських рішень на ТОВ «Колос Добра» в умовах невизначеності**

В умовах глобалізації ринку та нестабільного зовнішнього середовища сільськогосподарські підприємства потребують використання ефективних механізмів стратегічного управління для забезпечення конкурентоспроможності

своєї продукції. Динамічний розвиток сучасного ринку та швидкий вплив науково-технічного прогресу підвищили потребу в стратегічному управлінні сільськогосподарськими підприємствами. У зв'язку з міжнародною конкуренцією, поширенням іноземної продукції на українському ринку та зниженням конкурентоспроможності вітчизняної продукції необхідно розглядати стратегічне управління як пріоритетний напрям менеджменту для забезпечення виживання сільськогосподарських підприємств в економічному середовищі [45, с. 515].

Рішення в управлінській сфері є основою соціально-економічних, моральних, культурних і соціально-психологічних відносин суспільства. Зростаючий вплив зовнішнього середовища, стохастична ринкова кон'юнктура, загострення соціально-економічних проблем та особливості сільськогосподарського виробництва зумовлюють складність функціонування сільськогосподарських підприємств. Розробка, прийняття та реалізація відповідних ресурсозберігаючих управлінських рішень, що супроводжується накопиченням знань і досвіду з широкого кола питань практики господарювання, є важливою передумовою в системі заходів щодо стимулювання прогресивних змін у діяльності суб'єкта господарювання та підвищення ефективності функціонування аграрного сектору [46, с. 105].

Прийняття рішень є найважливішою функцією управління і становить основу процесу управління. Управлінські рішення - це результат вибору суб'єктом управління найкращого варіанту вирішення конкретної управлінської проблеми. Основною метою прийняття управлінських рішень є здійснення координуючого впливу на об'єкт управління для досягнення цілей організації.

Поняття «алгоритм прийняття рішення» в ТОВ «Колос Добра» включає наступні елементи:

- Що потрібно зробити (реалізувати ідею, вирішити проблему).
- Що робити конкретно (кількість і якість об'єктів).
- Якою ціною (ресурси).
- За якою технологією.
- Хто (виконавці).

- Часові рамки (точні терміни реалізації рішення).
  - Для кого (споживачі кінцевого результату рішення);
  - Кому (де реалізується рішення, ринок).
  - що це принесе (економічні, соціальні, екологічні та технологічні ефекти)
- (рисунок 2.6).

Вихід системи прийняття управлінських рішень ТОВ «Колос Добра» фіксується на інформаційному носії. Праця менеджерів - це переважно розумова праця. Щодня менеджери приймають десятки управлінських рішень. Не всі управлінські рішення дають очікувані результати. Це пов'язано з помилками в процесі підготовки рішень (поспіх через брак часу, неправильне тлумачення фактів, розгляд лише позитивних варіантів тощо) та ігноруванням особливостей взаємодії з працівниками [5, с. 347].

Технічні параметри прийняття рішень у ТОВ «Колос Добра» представлені в таблиці 2.9.

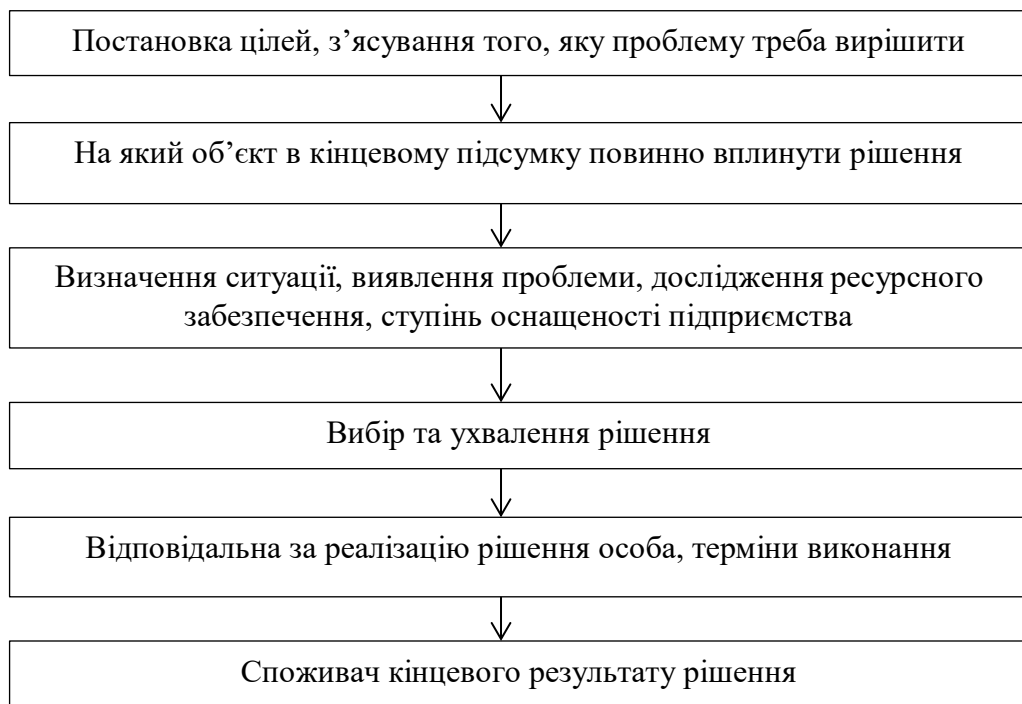


Рисунок 2.6 - Алгоритм прийняття управлінських рішень у ТОВ «Колос Добра»

Прийняття управлінських рішень є ключовим видом діяльності менеджерів і вимагає не лише професійної компетентності у вирішенні організаційних

проблем, але й систематичного розпізнавання та інтерпретації інформації, структурування проблем та пошуку рішень [47].

Таблиця 2.9 - Технологічні параметри, за якими приймаються рішення у ТОВ «Колос Добра»

Керівники	Основні параметри
Головний агроном	Прийняття рішення стосовно терміну сівби, обробітку полів, їх стану, глибини оранки, якості насіння, загущеності посівів, концентрації розчинів з урахуванням погодних умов. Визначення виконання затвердженого засновниками плану сільськогосподарських робіт у рослинництві
Головний бухгалтер	Прийняття рішення стосовно контролю над документообігом (накладні, доручення, довідки тощо). Контроль над фінансовими потоками (ліміти затрат, оборотні засоби, баланс тощо).
Головний економіст	Прийняття рішення стосовно економічних показників підприємства. Економічне обґрунтування додаткових затрат, бізнес-планів, робота з радою засновників.
Начальник відділу механізації	Прийняття рішення стосовно наявності техніки та її технічного стану

Менеджери повинні не тільки адаптуватися до неминучих змін, але й переконати свої команди в їх необхідності [48, с. 345].

Оскільки кожне управлінське рішення має свої сильні та слабкі сторони, перед менеджерами постає кілька завдань: 1) спираючись на власні ділові якості, навички творчого мислення та інтуїтивне врахування всіх виробничих ситуацій, приймати оптимальні управлінські рішення, тобто найкращі та найефективніші рішення за даних умов спроби; 2) вміло комбінувати певні управлінські прийоми і за допомогою цієї комбінації спонукати підлеглих до якнайкращого виконання поставлених завдань; 3) мобілізувати певні особисті та організаційні ресурси з метою реалізації прийнятих рішень [49, с. 18].

Управлінські та стимулюючі рішення, що приймаються в процесі управлінського контролю в ТОВ «Колос Добра», представлені в таблиці 2.10.

Здатність топ-менеджменту приймати правильні рішення, розробляти науковий підхід до них та оцінювати їхню здатність виконувати бізнес-функції є всеохоплюючим критерієм управлінської культури. Це пов'язано з тим, що рішення є керівним і організаційним елементом підприємницької діяльності, а

правильність його прийняття демонструється і проявляється на різних етапах підприємницької діяльності. Тому керівники компаній приділяють велику увагу розробці управлінських рішень.

Таблиця 2.10 - Зміст управлінських рішень під час порушення і раціоналізації технологічних процесів в ТОВ «Колос Добра»

Передумови управлінської ситуації	Наслідки ситуації	Винуватець	Ухвалене рішення	Особа, що ухвалює рішення
Порушення експлуатації трактора	Поломка трактора	Тракторист	Догана	Начальник відділу механізації
Порушення технології вирощування ячменю ярого	Невчасне обприскування гербіцидами	Агроном	Позбавлення премії на 100%	Головний агроном
Пропозиції щодо застосування ресурсозберігаючої технології вирощування сої	Зменшення витрат на вирощування на 7%	Агроном	Скасування позбавлення премії	Головний агроном
Помилки в нарахуванні зарплати	Збільшення витрат часу роботи планово-економічного відділу	Економіст по заробітній платі	Догана	Головний економіст
Запізнення на роботу на 15 хв.	Скупчення автомобілів біля складу	Охоронець	Зауваження	Начальник господарської частини

При формуванні стратегій збереження, розвитку та реструктуризації фермерських господарств основна увага повинна приділятися людському фактору, який є потенціалом фермерського господарства. Суттєвою особливістю управлінської праці в сільськогосподарському виробництві є те, що вона пов'язана з перетворенням інформації як конкретного предмета праці. Ефективна система - це та, яка забезпечує необхідну для управління кількість і якість інформації за мінімально можливих витрат [50, с. 19].

Витрати на експлуатацію інформаційної системи в ТОВ «Колос Добра» значно перевищують витрати на оплату праці фахівців та обладнання для обробки даних. Ці витрати включають час, витрачений на проектування системи, її встановлення та навчання персоналу, а також час і витрати, пов'язані з пошуком,

зберіганням та обробкою інформації.

Таким чином, добре спроектована допоміжна інформаційна система вибірково надає лише ту інформацію, яка необхідна для діяльності менеджерів (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 - Програмне забезпечення ТОВ «Колос Добра» для полегшення прийняття управлінських рішень, 2020–2022 рр.

Категорія	Мета	Наявний примірник
Текстовий процесор	Вводить, запам'ятовує, редагує, переставляє, формує	Word Master
Широкі електронні таблиці	Дають змогу користувачу розробляти великі фінансові робочі відомості, розглядати питання типу «що, якщо».	Excel
Управління базою даних	Містить списки найменувань, рахунків, предметів зберігання тощо, сортує в будь-якій послідовності наявну інформацію	Microsoft Access
Складання графіків	Представляє цифрову інформацію у вигляді лінійних графіків, секторних діаграм і спеціальних графіків.	Masterplo
Бухгалтерський облік	За допомогою електроніки веде фінансовий облік, наприклад, рахунків дебіторів, амортизації, податків, заробітної плати	Leader, 1C
Управління запасами	Простежує рівні запасів, їх розміщення, витрати, обсяг продажів, доходи, окупність і резерви	Manager
Комунікації	Передає і приймає інформацію з інших комп'ютерів, комерційних баз даних та електронної пошти	Data Link
Управління проектами	Розробляє календарні плани, координує ресурси і контролює програми.	Estimacs

Удосконалення організації праці в управлінні потребує, насамперед, кількісного аналізу існуючого рівня, виявлення недоліків в організації управлінської діяльності, обґрунтування та визначення послідовності розробки і впровадження окремих заходів, оцінки їх впливу. Удосконалення організації управління та підвищення продуктивності праці [51, с. 58]. Як критерій рівня організації праці апарату управління ТОВ «Колос Добра» обрано інтегральні показники, наведені в таблиці 2.12 (загальний рівень організації праці в управлінні), а також рівень використання робочого часу, трудової дисципліни в управлінні, стабільності кадрів, їх професійної підготовки, тощо. Прийнято систему показників, що характеризують рівень використання робочого часу,

трудова дисципліна в управлінні, стабільність кадрів та їх підготовку.

Таблиця 2.12 - Показники кількісної оцінки рівня організації управлінської праці ТОВ «Колос Добра» 2020–2022 рр

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Коефіцієнт раціональності прийняття управлінських рішень	0,86	0,88	0,89	2,3	1,1
Рівень регламентації праці в сфері управління	0,82	0,79	0,82	-3,7	3,8
Показник норми керованості	0,83	0,86	0,87	3,6	1,2
Рівень плановості та якості управлінської праці	0,88	0,88	0,90	-	2,3
Організація робочих місць працівників апарату управління	0,78	0,79	0,83	1,3	5,1
Забезпеченість спеціалістів засобами оргтехніки	0,64	0,59	0,74	-7,8	25,4
Рівень трудової дисципліни	0,95	0,98	0,98	3,2	-
Загальний рівень організації праці в управлінні	0,82	0,83	0,86	1,2	3,6

Кількісне значення кожного з наведених вище показників оцінюється коефіцієнтом. Значення коефіцієнтів варіюються в межах від 0 до 1. Чим вище значення коефіцієнта, тим більш раціональною є організація праці управлінських працівників.

Вихідні дані для розрахунку показників кількісної оцінки рівня організації праці управлінських працівників були отримані в результаті спостережень, фотографування робочого часу управлінських працівників, інформації, наданої інспекторами відділу кадрів, даних первинної бухгалтерської документації та анкетного опитування працівників управлінської організації [52, с. 671].

Найважливішим показником є коефіцієнт використання робочого часу керівниками: у 2022 році цей показник становив 0,87, що пояснюється недостатньою інтенсивністю та необґрунтованим розподілом робочого часу керівників і фахівців на підприємстві. Не менш важливим є рівень регулювання праці в управлінському секторі. Цей показник характеризується наявністю та

використанням посадових інструкцій працівниками управлінського сектору і становить 0,82. Це означає, що в компанії дотримуються норм оптимального навантаження для керівників і фахівців.

Рівень планування та якості управлінської роботи (0,90) та організації робочих місць керівників (0,83) є високим. Забезпеченість офісними приміщеннями є високою і перевищує норматив 5,3 кв. м на одного працівника. Взимку температура в офісах з вікнами, що виходять на північ, дещо нижча за оптимальну. Забезпеченість оргтехнікою спеціалістів є недостатньою (коефіцієнт 0,74), що знижує продуктивність праці цієї категорії працівників. Трудова дисципліна в господарстві знаходиться на достатньому рівні (0,98), не було несанкціонованих прогулів і лише два адміністративні стягнення за останній рік.

Загальний рівень організації управлінської праці вище середнього за частковим коефіцієнтом - 0,86. Цей коефіцієнт все ще значно варіюється між секторами. Вжиття заходів для його вирівнювання залишається одним з головних завдань менеджменту. Таким чином, всі керівники мають повноваження щодо прийняття рішень, але лише лінійні керівники можуть приймати загальні рішення. Повноваження характеризують межі між управлінськими групами у прийнятті рішень.

Ключовим фактором розвитку підприємства є добре розроблена управлінською командою стратегія, яка дозволяє їй досягати чітких цілей. В умовах жорсткої конкуренції на вітчизняному агропродовольчому ринку, де непрофесійна поведінка менеджменту може призвести до значних збитків, а іноді й до банкрутства, ера інтуїтивного прийняття рішень, заснованого на суб'єктивному виборі учасниками ринку напряму та шляху розвитку, поступово відходить у минуле. Для кожної компанії та галузі в цілому вибір чітких і послідовних стратегій, політики та планів стратегічного управління стає все більш проблематичним [2, с. 281].

Стратегічне управління в ТОВ «Колос Добра» включає наступні етапи (рис. 2.7).



Рисунок 2.7 - Процес стратегічного управління на ТОВ «Колос Добра»

Стратегія ТОВ «Колос Добра» розроблятиметься на три роки, узгоджуватиметься зі стратегічним планом компанії, а її реалізація суворо контролюватиметься (таблиця 2.13).

Таким чином, у 2024 році ТОВ «Колос Добра» реалізовуватиме свою корпоративну стратегію розвитку. Очікується, що ця стратегія виведе компанію на лідируючі позиції.

Таблиця 2.13 - Стратегічні напрями розвитку ТОВ «Колос Добра» 2020–2022 рр., 2023–2028 рр.

Вид стратегії	Роки	
	2020-2022	2024-2028
Корпоративна стратегія	Стабілізації	Розвитку
Ділова стратегія	Лідер за витратами	Лідер за продуктом
Функціональна стратегія управління (інші не підлягають коректуванню)	1. Без урахування стимулювання за виконання ключових показників ефективності. 2. Ретроградне планування	1. Стратегія управління з урахуванням стимулювання за виконання ключових показників ефективності. 2. Цілісне планування.
Конкурентна стратегія	Послідовника	Лідера

Реалізація корпоративної стратегії вимагає вибору найбільш прийнятної бізнес-стратегії серед альтернативних проектів. Важливість кожної цілі та фактори, що забезпечують її реалізацію, враховуються при визначенні тривалості реалізації проекту (таблиця 2.14).

Запропонована стратегія розвитку дозволить компаніям задовольнити власні потреби у підвищенні соціальної відповідальності та прибутковості. Перший рівень «дерева цілей» - це проекти, визначені структурою цілей (С1,

C2.... .Cn) проекти, визначені структурою першого рівня, тоді як другий рівень - це проекти, що визначають шляхи досягнення цілей першого рівня, тобто робочі цілі (Ц1, Ц2, Ц3.... .Цn) (таблиця 2.15).

Таблиця 2.14 - Складники стратегії розвитку ТОВ «Колос Добра» 2024–2028 рр.

Проекти розвитку	Забезпечуючі умови	Рік
Ціль: диверсифікувати виробництво для зменшення ризиків недоотримання прибутку (C1)		
Організаційноуправлінські	Створення стратегічного центру відповідальності (центру прибутку, центру витрату та центру інвестицій). Застосування всіх етапів стратегічного управління та введення посади спеціаліста з стратегічних перетворень (Ц11)	2024
	Залучення молодих спеціалістів (випускників аграрних вишів) (Ц12)	2024
	Оптимізація управлінської та організаційної структур (Ц13)	2025
Ціль: реструктуризація виробництва для збільшення можливостей господарства на ринку сільгосппродукції (C2)		
Технікотехнологічні, екологічні	Впровадження ресурсозберігаючої, екологічно доцільної «датської» технології вирощування свиней (Ц21)	2025
	Автоматизація робочого місця директора, головного бухгалтера та агронома (Ц22)	2024
	Оптимізація посівних площ та застосування раціональної сівозміни (Ц23)	2025
	Будівництво елеватора (Ц24)	2026
	Оновлення техніки (Ц25)	2024
Біологічні	Придбання корів червоної польської породи (Ц26)	2028
	Проведення сортооновлення (Ц27)	2027
Ціль: збільшення соціальної відповідальності (C3)		
Соціальні	Ремонт доріг (Ц31)	2025
	Оплата вартості шкільних сніданків та обідів для учнів 1–4-х класів загальноосвітньої школи Хмельницького району (Ц32)	2024

Реалізація проекту здійснюється проектними командами. Під нею розуміють певну організаційну структуру, очолювану менеджером проекту протягом періоду реалізації проекту для ефективного досягнення визначених цілей. Доцільно поєднувати одномоментні цілі з інвестиційним мультипроектом, який складається з декількох монопроектів і потребує інвестицій в основний та оборотний капітал. Це матиме значний вплив на фінансове планування розвитку підприємства [5, с.19]. Обсяг інвестицій в основний та оборотний капітал визначається послідовно для кожного проекту (рисунок 2.8).

Таблиця 2.15 - «Дерево прийняття рішень» ТОВ «Колос Добра» 2024–2028

рр.

	Цілі	Проекти 2024 року Ц(I)	Проекти 2025 року Ц(II)	Проекти 2026 року Ц(III)	Проекти 2027 року Ц(IV)	Проекти 2028 року Ц(V)
Місія діяльності	C1	Ц11 Ц12	Ц13			
	C2	Ц 22Ц 25	Ц21 Ц23	Ц24	Ц 27	Ц 26
	C3	Ц32	Ц31			

Таким чином, пріоритетними проектами в стратегії розвитку підприємства є технічні проекти: модернізація обладнання, автоматизація робочих місць; організаційні проекти: створення центрів відповідальності та залучення молодих спеціалістів; соціальні проекти: підтримка загальноосвітніх шкіл Хмельницького району.

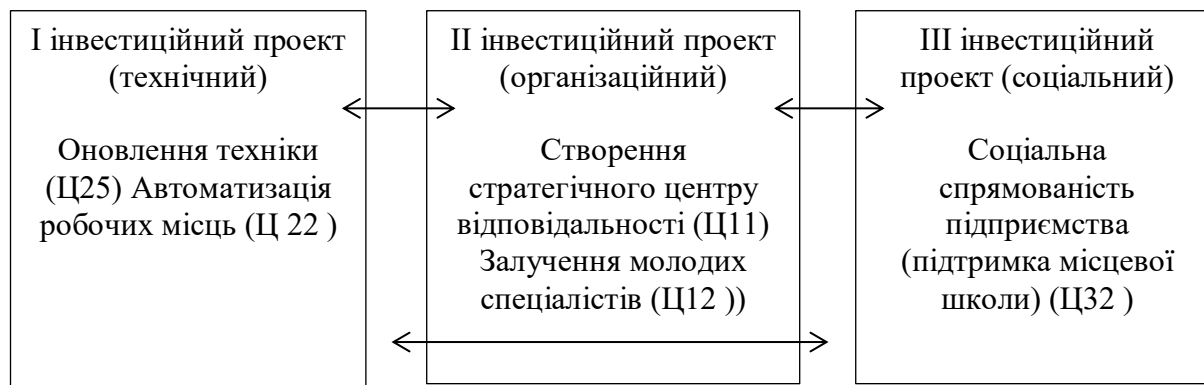


Рисунок 2.8 - Схема «проектів» ТОВ «Колос Добра» за трьома першочерговими стратегічними напрямками для реалізації стратегії розвитку

Таким чином, якщо компанії сформулюють стратегію розвитку та впровадять стратегічне управління, вони матимуть більше шансів досягти своїх цілей, оскільки зможуть здійснювати послідовні та системні дії в агробізнесі зокрема, та в динамічному конкурентному середовищі ринку загалом.

### 2.3 Аналіз ефективності прийняття управлінських рішень на ТОВ «Колос Добра»

Формування та прийняття ефективних управлінських рішень є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції на ринку, побудови раціональної організаційної структури, реалізації ефективної кадрової політики, поліпшення соціальних відносин у колективі, регулювання психологічних відносин та побудови добрих людських стосунків. Стабільне функціонування підприємства залежить від своєчасного прийняття та реалізації управлінських рішень щодо вирішення проблемних ситуацій. Тому ці процеси потребують постійного вдосконалення, що, в свою чергу, підвищує якість управлінської діяльності. Як свідчить управлінська практика, лише 30 відсотків управлінських рішень реалізуються на практиці і лише 5 відсотків дають очікувані результати.

Процес прийняття та реалізації управлінських рішень має вирішальне значення для успішного функціонування підприємства та забезпечення високої конкурентоспроможності, кадрової політики, командної роботи та загального позитивного іміджу, що дозволяє своєчасно виявляти сильні сторони. Розробити системи для розпізнавання та усунення слабких сторін і підвищення якості управління.

Показник якості процесу прийняття та реалізації управлінських рішень та його інтегральний індекс мають бути близькими до 1. Отже, якщо показник якості процесу прийняття та реалізації управлінських рішень та його інтегральний індекс знаходяться в межах 0,0-0,24, то процес прийняття та реалізації рішень на підприємстві знаходиться на незадовільному рівні; якщо в межах 0,25-0,49 - на задовільному; якщо в межах 0,5-0,74 - на достатньому, якщо в діапазоні від 0,75 до 1 - високий рівень.

Представлена методика оцінки дозволяє визначити рівень якості процесів прийняття управлінських рішень та їх реалізації на підприємстві та сформулювати

напрями їх покращення. Проведемо оцінку якості процесів прийняття та реалізації управлінських рішень у ТОВ «Колос Добра» у 2021-2022 рр. (таблиця 2.16).

Таблиця 2.16 - Вихідні дані для аналізу процесів прийняття та реалізації управлінських рішень на ТОВ «Колос Добра» у 2021–2022 роках

Показники	Роки		Відхилення	
	2021	2022	абсолютне	відносне
<b>Процес прийняття управлінських рішень</b>				
Кількість прийнятих управлінських рішень, од., з них:	42	46	4	9,5
- з якісними характеристиками, од.	36	38	2	5,6
- бюрократичні, од.	6	8	2	33,3
Кількість нечітко прийнятих управлінських рішень, од.	5	3	-2	-40,0
Кількість альтернативних варіантів, од.	13	16	3	23,1
Кількість порівнянь при прийнятті управлінських рішень, од.	3	3	-	-
Кількість інформаційних джерел, од.	24	27	3	12,5
Часові витрати на прийняття управлінських рішень, год.	36	38	2	5,6
Необхідний обсяг інформативних даних з метою прийняття раціональних управлінських рішень, %	100	100	-	-
Частка отриманої інформації, %	67	71	4	6,0
Чисельність залучених виконавців до прийняття управлінських рішень, ос.	9	9	-	-
<b>Процес реалізації управлінських рішень</b>				
Кількість прийнятих управлінських рішень, од.	42	47	5	11,9
Рівень досягнення цілей, %	94	98	4	4,3
Колізійні управлінські рішення, од., що:				
- суперечать чинним нормативно-правовим актам	2	1	-1	-50,0
- не відповідають цілям та стратегіям підприємства	4	2	-2	-50,0
- не відповідають внутрішнім нормам і правилам	3	2	-1	-33,3
Загальна кількість конфліктів, од., з них:	6	4	-2	-33,3
- функціональних	3	1	-2	-66,7
Середній термін доведення прийнятих управлінських рішень для їх реалізації до виконавців, год.	2	2	-	-
Середній час реалізації, год.	56	60	4	7,1
Кількість альтернатив в процесі реалізації управлінських рішень, од.	109	121	12	11,0
Кількість прийнятих рішень, реалізація яких, од.:				
- не відбулася через відмову їх виконувати	-	-	-	-
- відбулася із запізненням або за принципом «італійського страйку»	6	4	-2	-33,3
- відповідає тенденціям зовнішнього середовища	35	36	1	2,9
- не відповідає тенденціям зовнішнього середовища	3	4	1	33,3

Як бачимо, кількість управлінських рішень щороку зростала протягом аналізованого періоду. При цьому більше половини з них (82,4% та 79,5% відповідно за роками) характеризувалися якістю. Однак були також бюрократичні (17,6% та 20,5%) та нечіткі управлінські рішення (38,4% та 31,8%).

Загальна вартість управлінських рішень зросла майже на 8,4%, а фінансові витрати - на 13,55%. Час, витрачений на прийняття управлінських рішень, збільшився на одну годину.<sup>1</sup> Протягом аналізованого періоду вісім працівників компанії (19,5% та 20,5% відповідно) були залучені до процесу прийняття управлінських рішень. Визначимо рівень прийняття управлінських рішень у ТОВ «Колос Добра» за допомогою показників, представлених у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Рівень прийняття управлінських рішень в ТОВ «Колос Добра»

Показник	2021 р.	2022 р.	Відхилення, +/-
Рівень чіткості	10	15	5
Рівень структуризації	32,8	38,2	5,4
Рівень альтернативності	27,5	36,1	8,6
Рівень порівняння варіантів	96,1	96,8	0,7
Обсяг опрацьованої інформації	38,2	42,3	4,1
Рівень фінансових витрат	38,9	44,0	5,1
Рівень часових витрат	86,8	85,6	-1,2
Рівень обґрунтованості	64,0	72,2	8,2
Рівень залучення працівників	19,1	21,2	2,1
Показники якості процесу реалізації управлінських рішень			
Рівень досягнення цілей	62,8	75,8	13,0
Рівень колізійності	14,9	16,0	1,1
Рівень конфліктності	38,0	22,5	-15,5
Термін доведення до виконавців	2,8	2,1	-0,7
Рівень альтернативності	260,8	275,2	14,4
Рівень оцінки виконавцями	18,2	14,2	-4
Рівень відповідності тенденціям зовнішнього середовища	86,9	91,2	4,3
Рівень витратності	44,2	36,0	-8,2

Результати розрахунків показують, що прийняття управлінських рішень на підприємствах здебільшого характеризується якісними характеристиками. Водночас, оскільки рівень чіткості з роками зростає, керівники потребують залучення додаткових ресурсів (інформаційних, людських, матеріальних,

фінансових тощо).

Значення індексу якості процесу прийняття управлінських рішень наступні:

$$\text{Іпр.упр.рiш.2021} = (10 + 32,8 + 27,5 + 96,1 + 38,2 + 38,9 + 86,8 + 64,0 + 19,1) : 9 = 45,9 \%$$

$$\text{Іпр. упр. рiш.2022} = (15,0 + 38,2 + 36,1 + 96,8 + 42,3 + 44,0 + 85,6 + 72,2 + 21,2) : 9 = 50,2 \%$$

Таким чином, згідно з отриманими результатами, індекс якості прийняття управлінських рішень ТОВ «Колос Добра» у 2021-2022 роках перебував у межах 0,25-0,49, що характеризує цей процес у компанії на задовільному рівні якості. Оцінка якості процесу прийняття управлінських рішень протягом року ТОВ «Колос Добра» досягло певних цілей, були сформульовані та реалізовані інші цілі. Однак, в процесі реалізації виникали неузгодженості: деякі рішення до впровадження суперечили правилам компанії та/або цілям, стратегії та/або внутрішнім стандартам і положенням. Затверджені рішення доводилися до відома працівників протягом двох-трьох годин і впроваджувалися протягом двох-трьох днів, залежно від їхньої складності.

Однак слабкою стороною процесу виконання управлінських рішень компанії було те, що багато рішень не були виконані взагалі або були відкладені з різних причин (відмова від процесу виконання, передчасний початок, затримка або неповне виконання). Сильною стороною є те, що приблизно 98% всіх рішень відповідали тенденціям навколишнього середовища і тому були доцільними.

Процес імплементації управлінських рішень є витратним. Так, у 2020-2022 роках компанія витратила на цей процес 2,7 млн грн та 2,6 млн грн відповідно. Визначимо індекс якості процесу реалізації управлінських рішень:

$$\text{Іреал. упр. рiш.2021} = (62,8 + 14,9 + 38,0 + 2,8 + 260,8 + 18,2 + 86,9 + 44,2) : 8 = 66,1 \%$$

$$\text{Іреал. упр. рiш.2022} = (75,8 + 16,0 + 22,5 + 2,1 + 275,2 + 14,2 + 91,2 + 36,0) : 8 = 66,6 \%$$

Згідно з розрахунками, показники якості процесу імплементації управлінських рішень на підприємствах коливалися від 0,50 до 0,74, з достатнім

рівнем процесу імплементації у 2021-2022 роках.

Основним показником ефективності управлінського контролю є результативність процесів прийняття та реалізації рішень. Це творчий процес, в якому менеджери та працівники обирають альтернативи для досягнення стратегічних цілей розвитку компанії.

Оцінка якості процесів прийняття та реалізації рішень показала, що ТОВ «Колос Добра» має достатній рівень прийняття рішень та достатній рівень реалізації.

Таким чином, інтегрований індекс, визначений у ТОВ «Колос Добра», був:

Іупр. ріш.2021 =  $(0,459 + 0,655) / 2 = 0,557$  1 (достатній рівень);

Іупр. ріш.2022 =  $(0,479 + 0,670) / 2 = 0,575$  1 (достатній рівень).

Таким чином, рівень якості процесів прийняття та реалізації рішень ТОВ «Колос Добра» є достатнім і залишається практично незмінним протягом останніх двох років. Це свідчить про те, що керівництво та працівники компанії приймали своєчасні та ефективні рішення, більшість з яких були ефективно реалізовані, що забезпечило задовільне досягнення поставлених цілей. Загалом було виявлено, що рівень прибутковості ТОВ «Колос Добра» залежить від якості процесу прийняття та реалізації управлінських рішень.

## **Висновки до розділу 2**

SWOT-аналіз є ефективним і недорогим засобом оцінки проблем і бізнес-ситуації компанії; SWOT-аналіз дозволяє систематизувати проблемну ситуацію, виявити і використати нові потенційні можливості раніше конкурентів, вибрати оптимальний шлях розвитку, уникнути ризиків і прийняти обґрунтовані рішення щодо розвитку ТОВ «Колос Добра». Приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку ТОВ «Колос Добра». Сьогодні важливу роль в успіху бізнесу відіграє точна і своєчасна реакція на всі зміни в суспільстві. Це має вирішальний вплив на

конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції та підприємства в цілому.

Визначено особливості прийняття управлінських рішень в сільськогосподарських підприємствах. Представлено алгоритми прийняття управлінських рішень. Досліджено технічні параметри для прийняття рішень. Проаналізовано програмне забезпечення ТОВ «Колос Добра», яке полегшує прийняття управлінських рішень.

Проаналізовано технічні параметри, за якими приймаються рішення. Досліджено програмне забезпечення підприємства для полегшення прийняття управлінських рішень.

Встановлено, що ефективність прийняття управлінських рішень залежить від особистої компетентності, освіти і практичної підготовки менеджерів та програмного забезпечення, яке забезпечує прийняття рішень.

Алгоритм прийняття управлінських рішень полягає у виборі найбільш доцільних методів і технологій, які забезпечують досягнення поставлених підприємством цілей з найменшими витратами та при прийнятному рівні ризику.

Досліджено зміст прийняття управлінських рішень та доведено, що це, з одного боку, вибір раціонального рішення зі значної кількості альтернатив, а з іншого - елемент управлінського процесу з етапами прийняття, реалізації та контролю отриманих результатів.

Проведено оцінку якості, яка дозволила комплексно оцінити якість процесу прийняття та реалізації управлінських рішень в компанії на основі часткових та комплексних показників. Результати оцінки показали, що керівництво та персонал компанії приймали своєчасні та ефективні рішення і, в більшості випадків, ефективно їх реалізовували.

У ТОВ «Колос Добра» прийняття управлінських рішень характеризувалося переважно якісними ознаками. Водночас для підвищення рівня його чіткості з кожним роком керівництву необхідно залучати додаткові ресурси (інформаційні, людські, матеріальні, фінансові та ін.) Індекс якості прийняття управлінських рішень у ТОВ «Колос Добра» у 2021-2022 рр. коливався в межах від 0,25 до 0,49.

Індекс якості процесу реалізації управлінських рішень на підприємстві коливався в межах від 0,50 до 0,74, тобто процес його реалізації в період 2021-2022 рр. характеризувався на задовільному рівні. Доведено значний зв'язок між чистим прибутком та факторами процесу прийняття управлінських рішень на підприємствах.

### **3 НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ТОВ «КОЛОС ДОБРА» В АСПЕКТІ БІХЕВІОРАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

#### **3.1 Автоматизація вибору оптимального управлінського рішення на підприємстві**

В сучасних українських реаліях використання традиційних методів прийняття управлінських рішень в сільському господарстві не дає бажаного ефекту, оскільки вони спрямовані на виправлення існуючих недоліків у діяльності сільськогосподарських підприємств. Водночас існує потреба в таких механізмах прийняття управлінських рішень, які б дозволили сільськогосподарським підприємствам не лише своєчасно реагувати на нові проблеми, а й передбачати та уникати їх.

Процес прийняття управлінських рішень має бути чутливим до мінливих обставин; неможливо постійно використовувати одні й ті ж інструменти управління. Існуючі системи прийняття рішень потребують комплексної реструктуризації у відповідь на мінливі ринкові умови. Існує проблема пошуку нових систем прийняття рішень, які б відповідали вимогам сучасних економічних умов. На нашу думку, одним з найважливіших напрямків удосконалення прийняття управлінських рішень є використання інформаційних систем, які дають можливість побудови імітаційних моделей розвитку підприємства з урахуванням низки економічних показників діяльності підприємства. Це дозволяє визначити, в якому напрямку слід сконцентрувати управлінські ресурси підприємства і, навпаки, в якому напрямку можна вивільнити частину ресурсів [53, с. 143].

Метою автоматизації вибору оптимальних управлінських рішень на підприємствах є розробка практичних рекомендацій щодо використання інформаційних технологій для прийняття управлінських рішень у ТОВ «Колос Добра».

За результатами аналізу наукового підходу до переліку проблемних

елементів у системі прийняття та реалізації управлінських рішень на вітчизняних виробничих підприємствах зрозуміло, що серед науковців немає єдиної думки з цього питання. Одні акцентують увагу на певних ключових питаннях, інші дещо розширюють коло проблемних елементів, але рідко розглядають їх більш детально. Ми вважаємо, що мета ефективного прийняття управлінських рішень може бути досягнута лише за умови виокремлення менших проблемних елементів з інтегрованих проблемних елементів та підвищення ефективності їх вирішення. Тому до найбільш проблемних елементів у системі прийняття управлінських рішень та їх реалізації на вітчизняних виробничих підприємствах ми пропонуємо віднести наступні:

- Своєчасність прийняття.
- Відповідність наукового методу прийняття рішень.
- Середовище прийняття рішень.
- Інформаційне забезпечення.
- Відповідність стратегічним і тактичним цілям.
- Взаємозалежність прийняття рішень.
- Послідовність підготовки та прийняття управлінських рішень.
- Складність організаційної структури.
- Психологічні фактори.
- Врахування різного роду впливів.

Розглянемо кожен з цих проблем більш детально та запропонуємо шляхи їх вирішення. Своєчасність прийняття рішень. Якість рішень багатьох проблем часто залежить від їхньої своєчасності. Іноді найкращі рішення приймаються з метою досягнення значного економічного ефекту, але згодом виявляються неефективними. Як це часто буває у вітчизняних компаніях, вони можуть зазнати ще й збитків. Тому керівництву варто звернути особливу увагу на причини та фактори, що впливають на своєчасність прийняття рішень, і вжити всіх можливих заходів для їх подолання.

На українських підприємствах управлінські виклики зазвичай вирішуються на основі теорій та висновків, зроблених із загального минулого досвіду, без

необхідного наукового супроводу. Така ситуація частково пов'язана з тим, що науковий інструментарій, доступний особам, які приймають рішення (ОПР), неадекватний сучасній ринковій ситуації та її складності.

Сьогодні у світі створено сучасні комп'ютерні системи підтримки прийняття рішень, експертні системи та системи автоматичного експертного оцінювання. Вони призначені для використання в процесах прийняття рішень з метою забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень у складних ситуаціях та створення бази для прийняття рішень.

Сучасні технології прийняття бізнес-рішень є ключем до ефективного ведення бізнесу, тому українським підприємствам вкрай необхідно використовувати сучасні технології прийняття бізнес-рішень. У складних економічних умовах оновлення активів може відбуватися поступово, але процес модернізації має бути невід'ємною частиною реформування бізнесу. Це пов'язано з тим, що, за інших рівних умов, ці організації будуть продовжувати досягати успіху і розвиватися в умовах жорсткої конкуренції, використовуючи додаткові можливості сучасних технологій прийняття бізнес-рішень.

Середовище прийняття рішень характеризується визначеністю та невизначеністю. Важливо завжди враховувати ризик при прийнятті управлінських рішень. Термін "ризик" не використовується в значенні небезпеки, а означає рівень визначеності, з якою можна передбачити результати. Оцінюючи варіанти і приймаючи рішення, менеджери повинні передбачити можливі результати в різних ситуаціях, пов'язаних з ризиком. Ці ситуації традиційно поділяються на умови визначеності, ризику та невизначеності.

Наразі Україна перебуває в умовах невизначеності, що характеризується фінансовими, політичними, економічними та соціальними викликами. Нестабільність унеможливорює оцінку ймовірності можливих результатів. Тому для вітчизняних підприємств важливо приймати рішення, які враховують компроміси, знижують ризики та уможливають прийняття високоефективних бізнес-рішень.

Допоміжна інформація Спочатку давайте визначимо, що таке достовірність

інформації. Інформація - це дані, які були просяні для конкретної людини, проблеми, мети або ситуації. Інформація необхідна для раціонального вирішення проблем. Однак іноді інформація, необхідна для прийняття рішень, недоступна або занадто дорога. Вартість інформації повинна включати час, витрачений керівниками та підлеглими на збір інформації, а також фактичні витрати, пов'язані з аналізом ринку, комп'ютерним часом, консультаційними послугами тощо. Керівники повинні приймати рішення на основі цієї інформації.

Також корисною є додаткова інформація, наприклад, наскільки важливим є рішення і чи вплине воно на значну частину ресурсів організації, чи лише на невелику частину. Якщо інформація не є легкодоступною за розумною ціною, але, ймовірно, буде легкодоступною, найкращим рішенням для керівника буде відкласти прийняття рішення. Однак припускається, що час не є критичним фактором і що втрати через затримку можуть бути більш ніж компенсовані прийняттям кращого рішення на основі додаткової інформації. Корисність витрат є суб'єктивною для керівника і включає в себе, серед іншого, цінність часу та оцінку керівником покращень, які очікуються від рішення.

Серед цих факторів важливими є питання достовірності інформації, організації комунікації та перешкод для передачі інформації. Серед останніх важливе місце займають положення, що стосуються рольового статусу та деталізації інтересів тих, хто обробляє інформацію в процесі передачі інформації з нижчих рівнів організації до осіб, які приймають рішення.

Відповідність стратегічних і тактичних цілей Найсерйознішою проблемою для вітчизняних виробників є невідповідність стратегічних і тактичних цілей. Загальновідомо, що тактичні цілі компанії є результатом декомпозиції її стратегічних цілей.

Однак, якщо характеристики зовнішнього середовища постійно змінюються, стратегічні цілі потребують модифікації, що може призвести до зміни параметрів тактичних цілей не тільки кількісно, але й якісно. Тому необхідно розробити науково обґрунтовану методику прийняття управлінських рішень в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Ситуація ускладнюється тим, що українські підприємства, як правило, не мають прогнозованих сценаріїв розвитку об'єктів управління, а управлінські структури вирішують лише поточні проблеми. В організації всі рішення так чи інакше пов'язані між собою. Одне важливе рішення майже напевно вимагатиме сотні менш важливих рішень. Важливі рішення впливають на всю організацію, а не лише на ті сфери, які безпосередньо пов'язані з цим рішенням. Здатність розуміти, як рішення структуровані та взаємодіють в системі управління, стає все більш важливою в міру просування по кар'єрних сходах. Тому, приймаючи рішення, менеджери повинні розглядати компанію як складну організаційну систему і розуміти вплив одного рішення на бізнес-підрозділи.

Підготовка до прийняття управлінських рішень та послідовність прийняття рішень Загальновідомо, що прийняття управлінських рішень має багато спільних рис, загальних підходів та методологій розробки. Однак, якщо поглянути на практику прийняття управлінських рішень, то в повсякденній управлінській діяльності ERP у виробничій сфері часто нехтують послідовністю підготовки та прийняття управлінських рішень.

Така ситуація в основному пов'язана з науковою некомпетентністю ОУР, яка вимагає розробки та впровадження сучасних концепцій управління та підготовки управлінських рішень на виробничих підприємствах. Така некомпетентність може призвести до неправильної ідентифікації та аналізу проблемних ситуацій, формування неадекватних цілей і завдань, вибору неадекватних методів вирішення проблем і, як наслідок, вибору неоптимальних управлінських рішень.

Складність організаційних структур. Її істотною рисою є глобалізація виробничих відносин. Сьогодні, коли доречно говорити про постіндустріальну та інформаційну економіку, спостерігається новий етап ускладнення організаційних структур. Збільшення просторової протяжності організаційних структур і зростання кількості виконуваних функцій створюють проблему більш тонкого врахування різноманітних екзогенних та ендегенних факторів при прийнятті управлінських рішень.

Психологічні фактори. Активізація поведінкової активності менеджменту виробничих підприємств з метою досягнення оптимальних результатів для управління та виробництва є важливим питанням в системі оптимізації управлінської діяльності вітчизняних товаровиробників.

При цьому слід враховувати всі види ефектів. Вітчизняні підприємства часто враховують лише економічні вигоди та ігнорують інші види ефектів, тобто соціальні, моральні, етичні та технічні ефекти, які впливають на майбутні управлінські рішення, що призводить до зниження ефективності.

Вищезазначені проблемні елементи процесу прийняття рішень на українських промислових підприємствах вимагають перегляду не лише механізмів прийняття рішень у функціональних процесах суб'єкта господарювання, а й системи підтримки прийняття рішень. Процес прийняття рішень повинен характеризуватися адаптивністю та швидким реагуванням на зміни у зовнішньому середовищі, з одного боку, та гарантувати стійке функціонування і розвиток підприємства, з іншого.

Будь-яке сільськогосподарське підприємство, незалежно від організаційної форми господарювання, є складною економічною системою, в якій використання економіко-математичних методів відіграє провідну роль у визначенні перспектив його розвитку. Застосування економіко-математичних методів, що базуються на використанні сучасної обчислювальної техніки та пакетів прикладних програм, має низку важливих переваг перед іншими методами. А саме: підвищується швидкість і якість планування, створюються умови для реалізації багатоваріантності опису проблеми, з'являється можливість швидкого коригування у відповідь на зміну внутрішніх і зовнішніх умов виробництва, повною мірою реалізується принцип системного підходу [54, с. 149].

Однак, як показує досвід реалізації на комп'ютерах, розв'язання оптимізаційної задачі потребує великої кількості попередніх розрахунків при підготовці вхідної інформації, аналізі результатів розв'язання тощо. У багатьох випадках всі розрахунки є дуже трудомісткими і страждають певним ступенем неточності. Тому найдоцільнішою формою використання комп'ютерів для

розв'язування оптимізаційних задач є розробка та впровадження автоматизованих інформаційних систем.

Нами розроблено та впроваджено автоматизовану інформаційну систему (з використанням Microsoft Excel) для підготовки вхідної інформації, моделювання, автоматичної генерації матриць, виконання та аналізу економіко-математичних задач.

Основою цієї інформаційної системи є розробка та реалізація економіко-математичних моделей оптимізації галузевої структури виробництва в сільськогосподарських підприємствах. Такі економіко-математичні моделі розроблялися на основі підготовленої вручну вхідної інформації, але запропонована нами інформаційна система дозволяє автоматизувати практично всі етапи їх реалізації [55, с. 69].

На рисунку 3.1 зображено інформаційно-логічну модель функціонування інформаційної системи, розробленої для ТОВ «Колос Добра».

Першим етапом побудови цієї системи є формування довідників джерел для всіх галузей виробництва. Нормативна інформація класифікується за окремими культурами, видами тварин та видами операцій. Вся ця інформація публікується у відповідних довідниках.

Другий етап - розрахунок технологічних карт для конкретних культур. Основними завданнями на цьому етапі є розрахунок бази для різних видів витрат на гектар посіву (трудові витрати, матеріальні витрати, грошові витрати тощо) та реєстрація їх в умовному постійному інформаційному довіднику, а також визначення очікуваної собівартості продукції, що використовується на кормові цілі [55, с. 69].

Кінцевою метою третього етапу є доповнення довідника умовно-постійної інформації витратами на одну голову худоби, отриманими на основі автоматичного розрахунку технічних карт у тваринництві. В результаті вищезазначених кроків автоматично створюється база даних, що містить набір техніко-економічних показників, необхідних для побудови економіко-математичної моделі оптимізації галузевої структури виробництва в ТОВ «Колос

Добра».

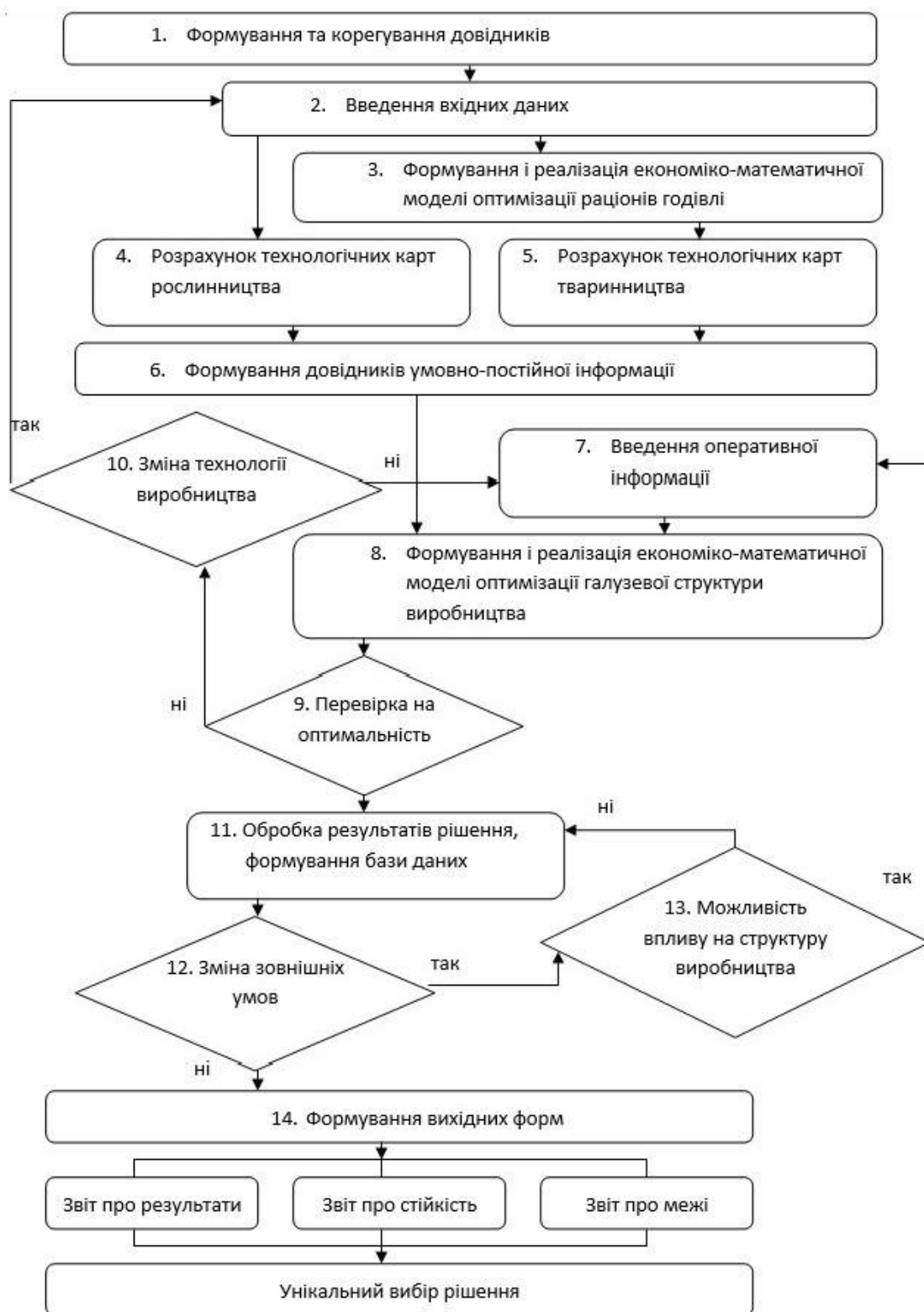


Рисунок 3.1 - Інформаційно-логічна модель функціонування системи для ТОВ «Колос Добра»

Четвертий етап передбачає формування економіко-математичних моделей

оптимізації галузевої структури та автоматичну генерацію матриці економіко-математичних задач. При формуванні економіко-математичної моделі та генерації матриці обов'язково вводиться оперативна інформація (наприклад, наявність ресурсів, постачання продукції за контрактами, ціни реалізації тощо).

Всі вимоги в економіко-математичній моделі формуються у вигляді лінійних рівнянь і нерівностей. Критерієм оптимальності є максимізація чистого прибутку [56, с. 95].

Слід підкреслити, що розроблений нами підхід до формування економіко-математичних моделей та генерації матриць економіко-математичних задач має низку важливих переваг над традиційними підходами. Ці переваги впливають з опису основних обмежень, змінних та структурних записів моделі.

При побудові економіко-математичної моделі основними змінними є посівні площі та поголів'я худоби. Додаткові змінні включають невідомі, що стосуються розподілу продукції та кормів.

На п'ятому етапі економіко-математична модель реалізується за допомогою пакету лінійного програмування Solver для перевірки оптимальності отриманого рішення.

Якщо виробничі умови, визначені в економіко-математичній моделі, не дозволяють здійснити оптимальне планування, їх необхідно змінити. Існує два способи зміни виробничих умов: якщо вони впливають на технологічні зміни, або якщо вони не впливають. Наприклад, при зміні кількості ресурсів, поставок контрактної продукції зміна умов виробництва не впливає на технологічний процес, тому при формуванні економіко-математичної моделі (Блок 8) потрібні лише коригування оперативної інформації. Якщо технологія змінюється, оперативна інформація потребує коригування для розрахунку технологічної схеми, після чого завдання повторює вищезазначені етапи до отримання оптимального плану [56, с. 95].

На шостому етапі, коли умови оптимальності завдання виконані, формується база даних результатів вирішення завдання. Особливе значення має формування вихідної форми - «звіту про результати рішення» (залежно від мети

рішення). А саме Опція «Результат рішення». Використовується для формування звіту, що складається з переліку значень цільових комірок і змінних моделі, їх початкових і кінцевих значень, а також додаткової інформації про формули обмежень і накладені обмеження.

Опція Стабільність. Ця опція використовується для створення звіту, що містить інформацію про чутливість розв'язку до невеликих змін у рівняннях моделі або рівняннях обмежень.

Опція «Межі розв'язку». Використовується для формування звіту, що містить значення цільової комірки, список вхідних комірок моделі, їх значення, нижню і верхню межі. Нижня межа - це мінімальне значення, яке може містити відповідна клітинка, в той час як значення інших клітинок фіксовані і задовольняють накладені обмеження. Таким чином, верхня межа - це максимальне значення. В результаті визначаються оптимальні параметри функціонування компанії в майбутньому з урахуванням ризиків та невизначеностей зовнішнього середовища.

Розроблена система була адаптована на основі даних ТОВ «Колос Добра». В основу системи покладено наступні три елементи: довідник джерел інформації, умовно-постійний інформаційний довідник та можливість розширення кола виконуваних завдань на основі використання інформації з баз даних, сформованих за результатами розв'язання економіко-математичних задач. Важливим етапом реалізації запропонованої нами автоматизованої системи є підготовка вхідної інформації, від якості якої залежить точність результату розв'язання.

Щоб виділити ці результати, було проаналізовано ряди врожайності сільськогосподарських культур. Ряди врожайності були ранжовані в порядку зростання і розділені на три підінтервали: найгірший рік, середній рік і хороший рік. Потім було розраховано середнє арифметичне значення врожайності в кожному підінтервалі. Таким чином було отримано середній рівень врожайності за різних кліматичних умов.

Для визначення ймовірності настання того чи іншого результату було

визначено частоту, з якою фактична врожайність потрапляла в підінтервали несприятливого, середнього та сприятливого результатів. Таким чином, ймовірність несприятливого року становила 32,7%, ймовірність середнього року - 40,5%, а ймовірність сприятливого року - 26,8%. Матеріальні та трудові витрати на 1 га посіву визначалися на основі розрахунків за технічними картами та технічними звітами.

Результати розрахунків (таблиця 3.1) показують, що оптимальним для досліджуваного підприємства є другий варіант розвитку, який передбачає структуру посівних площ, наведену в таблиці 3.2.

Таблиця 3.1 - Зведена таблиця результатів економіко-математичного моделювання для ТОВ «Колос Добра»

Роки	Варіанти розвитку підприємства			Ймовірності
	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3	
Несприятливий	3497,5	3582,2	3621,0	0,33
Середній	2620,5	25252,7	2608,8	0,41
Сприятливий	2460,2	2817,5	2496,3	0,27
Критерій БайєсаЛаплас	265,3	2949,8	2876,5	

Важливим аспектом вирішення оптимізаційної задачі є дотримання агротехнічних умов вирощування культур. На основі досліджень вчених-аграріїв було визначено відповідну частку посівів для кожної культури. Крім того, були встановлені окремі обмеження на подачу попередників під озимі культури.

Для ТОВ «Колос Добра» було реалізовано дев'ять різних варіантів: по три варіанти розвитку підприємства для кожного з трьох випадків. Критерієм оптимальності було обрано максимальний прибуток.

Визначивши оптимальну множину альтернатив, отриману в результаті розв'язання економіко-математичної задачі, необхідно перейти до завершального і найважливішого етапу процесу прийняття рішень - відбору альтернатив. Відбір альтернатив ми здійснили за допомогою методу Байєса-Лапласа з урахуванням

отриманих апріорних ймовірностей.

Таблиця 3.2 - Рекомендована структура посівів ТОВ «Колос Добра»

Культура	Фактично у 2020-2022 рр.		За моделлю		Відхилення (+,-), %
	площа, га	питома вага, %	площа, га	питома вага, %	
Озима пшениця	233,3	21,2	440,12	40,0	18,8
Пшениця яра	73,3	6,7	0,00	0,0	-6,7
Жито	3,3	0,3	33,01	3,0	2,7
Гречка	16,7	1,5	22,01	2,0	0,5
Кукурудза	63,3	5,8	33,01	3,0	-2,8
Озимий ячмінь	183,3	16,7	55,02	5,0	-11,7
Ярий ячмінь	116,7	10,6	55,02	5,0	-5,6
Горох	73,3	6,7	165,05	15,0	8,3
Овес	6,7	0,6	0,00	0,0	-0,6
Просо	10,3	0,9	0,00	0,0	-0,9
Соняшник	300,0	27,3	220,06	20,0	-7,3
Чорний пар	20,0	1,8	77,02	7,0	5,2
Вся посівна	1100,3	100,0	1100,30	100,0	0,0

Запропонована модель дозволить покращити показники виробництва (таблиця 3.3) у ТОВ «Колос Добра».

Таблиця 3.3 - Результати діяльності ТОВ «Колос Добра»

Показники	Фактично у 2021-2022 рр.	За моделлю	Відхилення(+,-)
Грошова виручка, тис грн	7840,4	6575,8	-1264,6
Собівартість, тис грн	5830,9	4050,2	-1780,7
Прибуток, тис грн	2009,5	2525,6	516,1
Рівень рентабельності, %	34,5	62,4	27,9

Запропоновані варіанти розвитку можуть підвищити прибутковість та рентабельність фермерського господарства. Інші змодельовані варіанти також мають позитивні наслідки, які слід враховувати керівництву господарства. Таким чином, економіко-математичне моделювання дозволяє розглянути різні варіанти розвитку ТОВ «Колос Добра», тим самим полегшуючи вибір найкращого варіанту.

### **3.2 Контролювання реалізації управлінських рішень на ТОВ «Колос Добра»**

Наразі вітчизняні підприємства перебувають у досить складній ситуації. В основному це пов'язано зі змінами в бізнес-середовищі. Динаміка зовнішнього середовища також кардинально змінилася. Всі процеси відбуваються надто швидко. Постійно з'являються нові фактори, що впливають на підприємства. Серед них фактори зовнішнього середовища, тобто звичного оточення, стали основною загрозою. Тому перед керівництвом підприємства постає проблема розробки процесів підготовки та прийняття оперативних рішень у ТОВ «Колос Добра», а також управління цим процесом.

Основна відмінність цього підприємства від інших форм і типів підприємств полягає в тому, що управлінські рішення в першому випадку повинні ґрунтуватися на довгостроковому виживанні підприємства в умовах динаміки зовнішнього середовища, щоб не втратити клієнтів і не допустити утилізації продукції через закінчення терміну придатності.

Взаємозв'язок між різними факторами зовнішнього середовища і ТОВ «Колос Добра» є основним показником прийняття рішень. Тому підприємство повинно здійснювати динамічний аналіз факторів зовнішнього середовища, оскільки вони впливають на показники внутрішнього стану підприємства. Особливу увагу слід приділяти моніторингу найбільш важливих факторів, які можуть становити певні ризики для компанії у зв'язку з прийняттям рішень. Іншими словами, ТОВ «Колос Добра» повинен мати сильний аналітичний відділ, який здійснює аналіз, прогнозування та дослідження ризиків.

Основним завданням управління реалізацією управлінських рішень в ТОВ «Колос Добра» є дослідження підходу до формулювання управлінських рішень керівництвом компанії та розробка деяких заходів щодо управління процесом затвердження сформульованих рішень.

Оскільки прийняття управлінських рішень є найважливішим фактором для

будь-якого керівника, багато вчених приділяють цьому питанню багато уваги у своїх наукових дослідженнях. Управлінські рішення - це рішення, що приймаються в соціальній системі управління, яка обирає власні вектори спрямованості. На рисунку 3.2 наведено загальне схематичне зображення спрямованості управлінських рішень [57, с. 81].



Рисунок 3.2- Схема спрямованості управлінського рішення

Прикладом прийняття управлінських рішень у сфері стратегічного планування є Конституція України. Процес прийняття рішень - це алгоритм дій осіб, які приймають рішення, спрямований на вирішення конкретної проблеми в організації господарської діяльності. Послідовність дій і рішень включає в себе повний і детальний аналіз зовнішньої і внутрішньої ситуації, створення дерева рішень з урахуванням всіх варіантів і наслідків їх прийняття, а також складання плану процесу організації та реалізації дій. Будь-яка система управління базується на прийнятті рішень.

Організація та прийняття рішень - це творчі процеси в діяльності менеджерів усіх рівнів, які базуються на розробці алгоритмів. Правильно розроблена схема - це вже 50% шляху до успіху [58, с. 74].

Алгоритми прийняття рішень включають;

- постановку цілей і завдань;
- збір інформації та її вивчення;

- створення дерева рішень на основі результатів дослідження;
- складання факторів та показників ефективності (результативності) прийняття рішень; аналіз можливих ризиків;
- формування оптимальних експертних груп та обговорення прийняття рішень;
- прийняття рішень;
- встановлення завдань та очікуваних результатів виконавців у кожному операційному підрозділі.

При прийнятті рішень на ТОВ «Колос Добра» керівник, як управлінець, повинен враховувати якомога більше факторів, оскільки підприємство є відкритою системою, яка залежить від зовнішнього середовища. До них відносяться постачання енергії та сировини, людські ресурси, попит на продукцію, інформаційні потоки та зовнішнє законодавство. Оскільки загальне позиціонування підприємства залежить від рішень керівника, головним завданням керівника є визначення основних факторів зовнішнього середовища, що впливають на результати діяльності підприємства. Менеджери повинні вміти знаходити підходи, які забезпечують швидкий спосіб впоратися із зовнішніми взаємодіями та адаптувати підприємство до поточного стану економічної та політичної ситуації [59, с. 520].

Природно, що на цьому етапі виникають проблеми, оскільки неможливо врахувати всі фактори. Для аналізу ситуації, що виникла, можна використовувати такі показники:

1. Різноманітність факторів.
2. Тіснота зв'язків між обраними факторами.
3. Показники структури та динаміки факторів.
4. Передбачуваність факторів.
5. Можливості оцінки ризиків.

Іншими словами, при виборі ключових компонентів для аналізу слід обирати більш гнучкі та динамічні фактори. У випадку ТОВ «Колос Добра» фактори можна розділити на два основних типи: прямі та непрямі. До прямих

факторів належать постачальники, сировина, фінанси, працівники, законодавчі органи, споживачі та конкурентне середовище. Іншими словами, це фактори, які безпосередньо впливають на стан підприємства в довгостроковій перспективі. Непрямі фактори включають технологію, соціокультурну ситуацію в країні та деякі політичні фактори.

Вплив цих двох груп факторів має індивідуальний характер. Оскільки кожне підприємство є індивідуальним, неможливо провести чітке розмежування між факторами прямого та непрямого впливу. Аналіз та оцінка впливу кожного фактору є технікою управлінської поведінки для керівників та менеджерів.

Зовнішнє середовище є відкритим джерелом інформації. Фактори зовнішнього середовища необхідно детально вивчати, визначати, аналізувати та моделювати характер їхнього впливу на ринкову діяльність. Такий підхід дає можливість регулювати зміни одних факторів і коригувати інші з метою максимізації вигод і мінімізації негативних наслідків для компанії. Зовнішнє середовище можна розглядати як мікро- та макросередовище [60, с. 128].

Тому, хоча макросередовище є суб'єктом, який компанії не можуть регулювати, можна постійно відслідковувати його стан, щоб відстежувати його вплив на ринкові процеси. Підприємства змушені постійно адаптуватися до політичних, економічних, соціально-демографічних, технологічних і природних факторів, що впливають на ринок. Мікросередовище підприємства складається з сукупності суб'єктів та об'єктів, як внутрішніх, так і зовнішніх по відношенню до підприємства, що дозволяє керівництву підприємства пристосовуватися до нових взаємовідносин.

Такий підхід до аналізу використовується для визначення цільової аудиторії, її смаків та вподобань, де проводити рекламні кампанії, як стимулювати попит і збут в торгових каналах при прийнятті правильних управлінських рішень. Основні сфери, де фактори мікросередовища безпосередньо впливають на управлінські рішення, наведені в таблиці 3.4.

Тому кожній компанії необхідно розробити індивідуальну схему управління, яка дозволить керівництву приймати правильні бізнес-рішення,

враховуючи висновки, зроблені на основі детального аналізу всіх факторів, що впливають.

Таблиця 3.4 - Чинники, які впливають на управлінські рішення ТОВ «Колос Добра»

Визначальний чинник	Управлінське рішення
Робота персоналу	Забезпечення кращого обліку і контролю результатів діяльності, ув'язання винагороди з результатів
Управлінська поведінка	Впровадження програм формального планування і контроль їх здійснення на рівні підрозділів
Стратегія	Об'єднання стратегічних планів з операційними та фінансовими
Рівень відповідальності	Підняття рівня участі й обов'язковості вищого керівництва
Моніторинг конкуренції	Підвищення уваги до конкуренції, сегментів ринку і зовнішніх факторів
Сучасність процесу торгівлі	Постійне оновлення методики та технологій процесу торгівлі

Компанії в одній галузі та з приблизно однаковими фізичними, людськими, технологічними та іншими ресурсами мають дуже різні показники прибутковості. Це яскраве свідчення того, що керівництво більш успішних компаній прийняло правильні управлінські рішення завдяки роботі штатних економістів, маркетологів та аналітиків. Загалом, ефективність компанії визначається тим, наскільки добре кожен фахівець розуміє свою роботу і є продуктивним у своїй діяльності. Вище керівництво компанії повинно вміти приймати правильні управлінські рішення та розробляти алгоритми досягнення стратегічних цілей [61].

Керівництво ТОВ «Колос Добра» має виходити з того, що прийняття управлінських рішень - це постійний процес, який включає три етапи

- підготовка до прийняття рішення
- Прийняття управлінського рішення
- Впровадження та реалізація планів прийняття рішень в системі управління підприємством.

Для більшої зручності та наочності керівникам підприємства варто скласти схему процесу прийняття рішень, що відображає всі етапи та їх послідовність

(рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 - Склад і послідовність кроків процесу прийняття управлінських рішень на ТОВ «Колос Добра»

Схема є більш загальною і є основою для розробки ТОВ «Колос Добра» індивідуальних алгоритмів для підприємств. Створити однакову схему неможливо, оскільки підприємства відрізняються структурами управління, циклами виробництва і збуту та багатьма іншими факторами, які неможливо врахувати в загальній моделі.

Виходячи з вищесказаного, в ТОВ «Колос Добра», як і в будь-якому іншому підприємстві, повинна бути особа або група осіб, відповідальна за аналіз, розробку стратегій, цілей і планів їх досягнення і, найголовніше, розробку алгоритмів і методик контролю за кожним спеціалізованим відділом з метою прийняття правильних управлінських рішень. Можна зробити висновок, що Стабільність підприємства є найважливішим показником ефективності системи управління та якості правильно прийнятих управлінських рішень [61].

Для того, щоб проаналізувати ефективність управлінських рішень, необхідно узагальнити економічні та соціальні аспекти управління. Тому компаніям необхідно розробити систему показників (критеріїв) для оцінки ефективності. До таких показників можна віднести механістичний чистий

прибуток, термін окупності фінансових інвестицій, прискорення оборотності оборотного капіталу, зростання механістичної рентабельності тощо. Процес прийняття управлінських рішень повинен проходити через усі стадії, що входять в організаційний процес. Тому від менеджерів вимагається не тільки розуміння основ управління бізнесом, але й вузькі знання в галузі ділового адміністрування та психології бізнесу.

### **3.3 Прийняття управлінських рішень на ТОВ «Колос Добра» з використанням методів економіко-математичного моделювання**

Прийняття управлінських рішень передбачає формування певного уявлення про систему управління та процеси, що в ній відбуваються. Основним та ефективним засобом такого формування є метод моделювання. Моделювання - це теоретичний і практичний спосіб дій, спрямований на створення і використання образу (моделі) реального об'єкта, який відображає основні характеристики об'єкта і замінює його в процесі дослідження [62, с. 514].

Використання математичних методів є важливим напрямом удосконалення економічного аналізу та підвищення ефективності аналізу діяльності підприємств та їх галузей. Основною причиною стрімкого поширення методів економіко-математичного моделювання є бурхливий розвиток сучасної господарської практики, зумовлений вимогами високих темпів розвитку виробництва, зростанням науково-технічного прогресу та збільшенням використання природних ресурсів, що є дуже складним завданням. Це досягається за рахунок скорочення часу аналізу та більш повного охоплення впливу факторів на результати діяльності.

Метою використання методів економіко-математичного моделювання для прийняття управлінських рішень в ТОВ «Колос Добра» є моделювання прийняття оптимальних рішень в процесі інвестування в технічне забезпечення

сільськогосподарських підприємств в умовах обмеженого доступу до інвестиційних ресурсів.

Розширення та відтворення інтенсивного сільськогосподарського виробництва може здійснюватися лише на основі систематичного оновлення матеріально-технічного забезпечення [63, с. 94]. Серед усіх чинників інтенсифікації сільськогосподарського виробництва механізація виробничих процесів є найважливішим і визначає пріоритетність інвестицій у цю сферу. За розрахунками фахівців Національного наукового центру «Інститут механізації та електрифікації сільського господарства» Національної академії аграрних наук України, щорічна потреба у фінансуванні мінімального науково обґрунтованого оновлення парку технічних засобів відповідно до технологічних потреб становить 35 млрд грн, що включає близько 30 000 тракторів (15 млрд грн) та 7,5 млн зернозбиральних комбайнів (10,5 млрд грн) [64]. Реальна ситуація характеризується негативною динамікою інвестицій у технологічну модернізацію, за винятком останніх років 2022 року.

Ці процеси супроводжуються високими коефіцієнтами вибуття сільськогосподарської техніки (89% для тракторів та 131% для комбайнів у 2020 році), що негативно впливає на ресурсний потенціал сільськогосподарських підприємств. Однією з причин такої тенденції є високий ступінь зношеності тракторів, збиральної техніки та іншої сільськогосподарської техніки. Середній рівень зношеності сільськогосподарської техніки становить 70%, причому тракторів - 78%, а зернозбиральних комбайнів - 71% [64]. Крім того, особливо серйозною проблемою для сільськогосподарських підприємств різних розмірів і форм власності є відсутність достатніх інвестиційних ресурсів для технічного переоснащення та зростання цін через інфляцію (у 2020 році індекс споживчих цін в Україні становив 124%, у 2021 році - 149%).

Наслідком такої ситуації є невідповідність кількості наявної в Україні сільськогосподарської техніки технічним потребам. За розрахунками [65, с. 53], на трактори сьогодні припадає 45% сільськогосподарського попиту, на зернозбиральні комбайни - 48%, на бурякозбиральні - 17,6%, на іншу техніку - 35-

60%.

З цієї причини вітчизняне машинобудування прагне виробляти машини, які в кілька разів дешевші за іноземні аналоги, але з тим недоліком, що їхня продуктивність є дещо нижчою. Тому підприємства часто змушені інвестувати в придбання дорогого іноземного обладнання, що значно збільшує собівартість продукції.

Таким чином, в умовах обмежених інвестиційних ресурсів виробники стикаються з необхідністю прийняття бізнес-рішень щодо найбільш раціонального та економного використання коштів на придбання техніки. Таке прийняття рішень вимагає визначення проблеми та цілей, які мають бути досягнуті в процесі її вирішення, збору та обробки інформації про альтернативні можливі проекти, оцінки цих проектів та вибору того, який принесе бажані результати. Така послідовність кроків для визначення пріоритетних напрямів інвестування дозволяє здійснити відбір конкретних проектів відповідно до умов, що склалися [66, с. 61].

З метою пошуку найкращого інвестиційного рішення було розроблено динамічну економіко-математичну модель оптимізації інвестицій в основний капітал. Це дає змогу визначити доцільність використання інвестиційних ресурсів для вдосконалення технічних засобів сільськогосподарського виробництва з урахуванням обмежених інвестиційних можливостей.

У дослідницькому кейсі розглянуто можливість придбання сучасних вітчизняних бурякозбиральних комбайнів (КС-6Б-10 та РКМ-6-07) та імпортного обладнання (M41 MN Matrot) для ТОВ «Колос Добра». У матрицю була введена інформація про вартість обладнання, продуктивність та прямі операційні витрати.

У загальному випадку задача може бути розв'язана за допомогою декількох цільових функцій залежно від поставлених цілей (таблиця 3.5) [67, с. 354].

Сформульовану задачу було вирішено методом лінійного програмування в середовищі електронного процесора "Microsoft Excel" за допомогою програми «Пошук рішення». При матеріалізації моделі завдання полягало у виборі найкращого проекту із заданої множини проектів у світлі обраних цілей.

Таблиця 3.5 - Альтернативні варіанти цільової функції моделі оптимізації інвестування основного капіталу аграрного підприємства

Критерій оптимізації	Цільова функція
Мінімум вартості інвестиційного проекту з придбання техніки	$W = \sum_{t=1}^M y_t \rightarrow \min$
Мінімум вартості проекту, включаючи експлуатаційні витрати під час використання техніки	$F = \sum_{t=1}^M y_t + \sum_{t=1}^M e_t^- \rightarrow \min$
Мінімум вартості проекту за обсягами інвестицій, які необхідно залучити із зовнішніх джерел (наприклад, кредитів) за умови використання амортизаційних відрахувань для інвестування у придбання техніки	$U = y_1 + \sum_{t=2}^M Z_t \rightarrow \min$
Мінімум вартості проекту за обсягами інвестицій, які необхідно залучити із зовнішніх джерел, з урахуванням експлуатаційних витрат за умови, що амортизаційні відрахування під час застосування технічних засобів спрямовуються на інвестиційні цілі	$\varphi = y_1 + \sum_{t=2}^M Z_t + \sum_{t=1}^M e_t^- \rightarrow \min$

Система показників, що формують обмеження, які накладаються на можливі рішення, включала 10 умов (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 - Система обмежень моделі оптимізації інвестування основного капіталу аграрного підприємства

Умова	Обмеження
Умова визначення вартості придбаної техніки	$\sum_{j=1}^N c_j x_{ij} = y_t; (t \in M)$
Умова визначення площі, зібраної кожним комбайном в період t	$b_j x_{ij} = s_{ij}; (t = 1)$
Умова визначення розміру робіт (площі), виконаних комбайнами в t – ому періоді	$\sum_{j=1}^N S_{ij} = \bar{S}_t; (t \in M)$
Умова щодо виконання планів по площі посівів цукрових буряків	$\bar{S}_t \geq P_t; (t \in M)$
Умова здійснення витрат на експлуатацію в період t	$\sum_{j=1}^N e_j s_{ij} = \bar{e}_t; (t \in M)$
Умова визначення амортизаційних витрат у період t, тис. грн.	$\sum_{j=1}^N a_j s_{ij} = \bar{a}_t; (t \in M)$
Умова розподілу амортизаційних коштів у період t	$\bar{a}_t = r_t + v_t; (t \in M)$
Умова формування джерел фінансування інвестицій у придбання техніки в період t	$y_t = z_t + r_{t-1}; (t \in M)$
Умова визначення сумарних експлуатаційних витрат за весь період впровадження проекту	$\sum_{t=1}^M \bar{e}_t = E; (t \in M)$
Умова визначення сумарних витрат на придбання техніки	$\sum_{t=1}^M y_t = Y; (t \in M)$

В записі обмежень економіко-математичної задачі прийнято такі позначення:

$M$  – множина періодів, у які відбувається інвестування в придбання техніки;

$N$  – множина видів технічних засобів, у придбання яких здійснюється інвестування;

$x_{ij}$  – розрахункова кількість придбаних комбайнів  $j$  – го виду в  $t$  – й період часу;

$s_{ij}$  – площа, зібрана комбайном  $j$  – го виду, придбаним у  $t$  – й період часу;

$P_t$  – запланована мінімальна площа посіву культури в періоді;

$b_j$  – плановий виробіток комбайна  $j$  – го виду за весь період збирання, що розраховується за формулою [67, с. 354]:

$$b_j = h_j k d, \quad (3.1)$$

де  $h_j$  – часова норма виробітку комбайна  $j$  – го виду;

$k$  – довжина робочого дня;

$d$  – кількість робочих днів за період збирання;

$c_j$  – вартість комбайну  $j$  – го виду;

$e_j$  – нормативні експлуатаційні витрати за комбайном  $j$  – го виду в розрахунку на 1 га;

$\bar{e}_t$  – експлуатаційні витрати у період  $t$ ;

$a_j$  – амортизаційні відрахування під час використання комбайну  $j$  – го виду у розрахунку на 1 га посівів;

$r_t$  – амортизаційні відрахування в періоді  $t$ , які можуть бути спрямовані на реінвестиції (купівлю нової техніки);

$v_t$  – залишки амортизаційних відрахувань у період  $t$ ;

$z_t$  – обсяг інвестицій із зовнішніх джерел, необхідних для придбання нової техніки в період  $t$ ;

$W$  – загальні витрати на купівлю техніки за  $m$  років;

$Y$  – сумарні витрати на придбання техніки за весь період впровадження проекту;

$E$  – сумарні експлуатаційні витрати за весь період впровадження проекту.

В результаті розв'язання економіко-математичних задач було отримано оптимальний інвестиційний план придбання техніки для кожного року реалізації інвестиційного проекту. Розрахунки були проведені для площі 2 000 га.

Порівняння результатів інвестиційних планів, що відрізняються за ступенем оптимальності, показало, що в усіх варіантах перевага надається вітчизняним бурякозбиральним комбайнам (таблиця 3.7) [67, с. 354].

Впровадження нового обладнання українського виробництва має сприяти зниженню виробничих витрат і, відповідно, підвищенню прибутковості. Тому, плануючи витрати на інвестиційні цілі, підприємства повинні також орієнтуватися на можливості зниження собівартості продукції за рахунок скорочення операційних витрат на використання обладнання.

Така мінімізація витрат досягається при виборі інвестиційних програм відповідно до другого варіанту цільової функції (найнижча вартість проекту з урахуванням операційних витрат). Однак у цьому випадку не враховується питома вага джерел інвестиційного забезпечення технічних удосконалень. Оптимізація за критерієм мінімізації вартості проекту за обсягом інвестицій, що фінансуються із зовнішніх джерел, свідчить про те, що позикові кошти доцільно залучати лише в перший рік реалізації проекту, а решта витрат на придбання обладнання (10 комбайнів РКМ-6-07 та 2 комбайни КС-6Б-10 протягом усього періоду) покриваються за рахунок амортизаційних відрахувань. Дослідження показало, що амортизаційні відрахування покривають решту витрат на придбання обладнання.

Використання математичних методів є важливим напрямом удосконалення економічного аналізу та підвищення ефективності управлінського аналізу ТОВ "Колос Добра".

Основною причиною швидкого поширення методів математичного моделювання в економіці є те, що сучасна практика ведення бізнесу стала дуже складною через високий розвиток виробництва, підвищення рівня інформаційного суспільства та попиту на більш ефективне використання природних ресурсів. Це досягається за рахунок скорочення часу аналізу та більш повного охоплення

впливу факторів на результати діяльності.

Таблиця 3.7 - Оптимальні плани інвестування оновлення парку бурякозбиральних комбайнів для ТОВ «Колос Добра»

Рік реалізації проекту	Показники	Критерій оптимізації			
		Мінімум вартості інвестиційного проекту з придбання техніки		Мінімальні витрати проекту з точки зору суми інвестицій, які повинні бути профінансовані з інших джерел при розподілі амортизації на інвестиції	
		без врахування експлуатаційних витрат під час використання техніки	з врахуванням експлуатаційних витрат під час використання техніки	без врахування експлуатаційних витрат під час використання техніки	з врахуванням експлуатаційних витрат під час використання техніки
2-й	Придбання РКМ-6-07, од.	0	1	0	1
	Придбання КС-6Б-10, од.	0	0	1	0
	Придбання М41 МН Matrot, од.	0	0	0	0
	Вартість проекту, тис. грн.	0	680,0	680,0	680,0
	Експлуатаційні витрати, тис. грн.	2098,1	1748,4	1748,7	1748,5
	Інвестиції за рахунок амортизаційних відрахувань, тис. грн.	-	-	680,0	680,0
	Інвестиції з інших джерел, тис. грн.	-	-	0	0
Кількість придбаних комбайнів за строк реалізації проект					
РКМ-6-07, од.	12	12	1	10	
КС-6Б-10, од.	0	0	11	2	
М41 МН Matrot, од.	0	0	0	0	
Експлуатаційні витрати за строк реалізації проекту, тис. грн.	8392,3	7343,3	7344,4	7343,5	
Загальна вартість проекту за строк реалізації проекту, тис. грн	8160,0	8160,0	8160,0	8160,0	
Значення цільової функції, тис. грн.	8160,0	15503,3	6120,0	13463,5	

В результаті моделювання були розроблені варіанти реалізації інвестиційного проекту з оновлення парку сільськогосподарської техніки ТОВ «Колос Добра», які були оцінені за різними критеріями оптимізації. Оцінка

проводилася стосовно інвестицій у придбання бурякозбиральних комбайнів, які використовуються на площі 2 000 га, а також розглядалася можливість придбання техніки українського та іноземного виробництва.

Представлена в дослідженні економіко-математична модель дозволяє ТОВ «Колос Добра» визначити обсяг інвестицій, необхідних для придбання окремих видів техніки, необхідних для виробництва сільськогосподарської продукції, та обрати найбільш доцільні інвестиції, які, за умови дотримання певних вимог та обмежень, можуть мінімізувати інвестиційні витрати та сформувати раціональний інвестиційний портфель. Зробити це можливо. Це дає можливість оптимально спланувати інвестиції в оновлення технологічного забезпечення виробництва з урахуванням продуктивності сільськогосподарської техніки та запланованих посівних площ.

### **Висновки до розділу 3**

У розділі 3 досліджено науково-методичні підходи до обґрунтування прийняття управлінських рішень у ТОВ «Колос Добра» з позицій поведінкової економіки в умовах невизначеності. Зокрема, запропоновано автоматизацію процесу вибору оптимальних управлінських рішень на підприємстві. Розглянуто застосування економетричного та математичного моделювання для прийняття оптимальних управлінських рішень, зокрема розроблено інформаційно-логічну модель та запропоновано використання розробленої автоматизованої системи прийняття рішень. Запропонована система може бути використана для вибору найкращого рішення з низки можливих.

Запропоновано засоби контролю за реалізацією управлінських рішень у ТОВ «Колос Добра»; визначено основні підходи до формування підготовчих процесів прийняття та управління управлінськими рішеннями в ТОВ «Колос Добра»; проаналізовано фактори, що впливають на процес прийняття

управлінських рішень; запропоновано алгоритм, що полегшує прийняття управлінських рішень в ТОВ «Колос Добра»; запропоновано алгоритм, що полегшує прийняття управлінських рішень в ТОВ «Колос Добра». Запропоновано алгоритм, який сприяє ефективній організації та реалізації процесу прийняття управлінських рішень.

Визначено вимоги до управлінських якостей, які не є постійними. Вони включають певні компетенції та професійні якості, необхідні керівникам для відстеження правильності своїх дій та здійснення контролю якості на всіх етапах алгоритму прийняття управлінських рішень.

Розкрито основні напрями, необхідні для здійснення контролю якості прийняття управлінських рішень у ТОВ «Колос Добра». З'ясовано характер впливу ряду факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на прийняття та контроль управлінських рішень. Стан підприємства залежить від багатьох факторів, частина з яких знаходиться поза його контролем. Однак деякі фактори мікросередовища підприємства потребують ретельного моніторингу та аналізу з метою прогнозування його стану та поведінки.

У даній роботі пропонується використовувати методи економіко-математичного моделювання для прийняття управлінських рішень для ТОВ «Колос Добра». Еволюція економічного середовища, що визначає існування сільськогосподарських підприємств та високі вимоги до їх діяльності, зумовлює потребу в інвестиціях у розширення сільськогосподарського виробництва.

Представлена економіко-математична модель дозволяє ТОВ «Колос Добра» визначити обсяг інвестицій, необхідних для придбання окремих видів техніки, необхідних для виробництва сільськогосподарської продукції, та обрати найбільш прийнятне джерело інвестування, що мінімізує інвестиційні витрати та формує раціональний інвестиційний портфель, за умови дотримання певних вимог та обмежень.

Це дає можливість оптимально спланувати інвестиції в оновлення виробництва та технічне забезпечення з урахуванням продуктивності сільськогосподарської техніки та запланованих посівних площ.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі магістерської роботи узагальнено теоретичні засади обґрунтування нетривіальних управлінських рішень на основі поведінкової економіки. Розглянуто методологію теорії поведінкової економіки, досліджено теоретичні засади прийняття управлінських рішень та продемонстровано прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику.

На сьогодні в рамках поведінкової концепції сформульовано низку емпірично підтверджених гіпотез про природу людської ірраціональності, пов'язаних переважно з факторами упередженості, обмеженості та помилковості вибору, проаналізовано когнітивні та поведінкові викривлення, які є важливими в контексті функціонування соціально-економічних систем, на основі факторів, що їх спричиняють доведено, що вони можуть бути виправлені. Дослідження еволюції поведінкової концепції в контексті трансформації наукових уявлень про ірраціональність економічної поведінки дозволило систематизувати етапи її розвитку у визнанні важливості впливу поведінкових чинників на розвиток людського потенціалу. Водночас сучасні досягнення поведінкової концепції не дають чіткої відповіді на питання формування очікувань, ступеня їх раціональності, стратегічного планування економічного і соціального розвитку та механізмів врахування очікувань при розподілі ресурсів і благ.

Отже, враховуючи раціональність людської поведінки, аксіологічну природу та подвійний характер розуміння її мінливості, органічне поєднання елементів функціонального та поведінкового підходів, переважання якісних критеріїв ефективності над кількісними, розробку багатокритеріальних завдань, підвищення ефективності соціально-економічного розвитку. Досягти ефективності в управлінні розвитком людського потенціалу в складних соціально-економічних системах можна на основі таких форм взаємодії суб'єкт-багатосуб'єктних середовищ, які відповідають цільовим орієнтирам для

Управлінські рішення в менеджменті - це результат аналізу, прогнозування,

економічного обґрунтування та вибору альтернатив з багатьох варіантів, а також розумова, психологічна і творча діяльність менеджера, продукт управлінської діяльності, прийняття якого є процесом, спрямованим на досягнення конкретних цілей в управлінській діяльності. Вироблення раціональних рішень є сферою управлінського мистецтва. Запропонована класифікація управлінських рішень дає можливість охарактеризувати кожне рішення за 18 ознаками, кількість яких залежить від соціально-економічних до психологічних чинників. Автори вводять поняття «управлінське рішення» та «прийняття управлінського рішення» і доповнюють класифікацію управлінських рішень «за позицією суб'єкта управління людиною по відношенню до компанії», «за сприйняттям працівниками», «за важливістю працівників для організації» та «за впливом керівників на розвиток людських ресурсів», що дає змогу дозволяють приймати більш обґрунтовані рішення з більш передбачуваними результатами.

У розділі 2 цієї дипломної роботи досліджується ефективність прийняття управлінських рішень в ТОВ «Колос Добра» з точки зору поведінкової економіки. Автором представлено SWOT-аналіз факторів макро- та мікросередовища сільськогосподарських підприємств, проаналізовано характеристики та критерії процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «Колос Добра» в умовах невизначеності, а також проаналізовано ефективність прийняття управлінських рішень у ТОВ «Колос Добра».

У ТОВ «Колос Добра» процес прийняття управлінських рішень характеризувався переважно якісними характеристиками. Водночас, зі зростанням рівня визначеності з роками менеджмент потребує залучення додаткових ресурсів (інформаційних, людських, матеріальних, фінансових тощо). Індекс якості прийняття управлінських рішень у ТОВ «Колос Добра» у 2021-2022 роках перебував у межах 0,25-0,49.

Індекс якості процесу реалізації управлінських рішень на підприємстві знаходився в межах 0,50-0,74, тобто процес його реалізації у 2021-2022 рр. був на задовільному рівні. Виявлено значний зв'язок між чистим прибутком та факторами процесу прийняття управлінських рішень на підприємствах.

З метою удосконалення науково-методичного підходу до відображення процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «Колос Добра» з позицій поведінкової економіки в умовах невизначеності впроваджено автоматизацію процесу вибору оптимального управлінського рішення на підприємстві. Запропоновано контроль виконання управлінських рішень у ТОВ «Колос Добра». Запропоновано вибір та прийняття управлінських рішень в ТОВ «Колос Добра» з використанням методів економіко-математичного моделювання.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Loewenstein G., Haisley E. The Economist as Therapist: Methodological Ramifications of «Light» Paternalism. The Handbook of Economic Methodologies. 2006. Vol. 1.
2. Бондаренко О. В. Сучасна «економічна людина» та цінності розвитку економічної культури: людиновимірність економічного розвитку. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/2963/1/Bondarenko\\_The%20modern\\_economic.pdf](http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/2963/1/Bondarenko_The%20modern_economic.pdf) - (дата звернення: 17.11.2023).
3. Кривий В. І. Передумови виникнення поведінкової економіки / В.І Кривий // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». - 2016. Вип. 18 (1). - С. 12-16.
4. Ушкальов В. В. Поведінкові аспекти управління розвитком персоналу підприємства / В.В. Ушкальов, М.П. Мартіянова // Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове фахове видання Миколаївського нац. ун-у ім. О. М. Сухомлинського. - 2016. - № 13. - С. 387–392.
5. Коваль В.В. Забезпечення економічної безпеки на основі комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності / В.В. Коваль, О.З. Редьква // Східна Європа. - 2018. Вип. 3 (14). - С. 71-75.
6. Коваль В.В. Управління конкурентоздатністю організації в умовах демотивації персоналу на підприємствах машинобудівної галузі / В.В. Коваль // Економіка: реалії часу: Науковий журнал. - 2014. - № 5(15). - С. 115-120.
7. Томчук О.В. Концепт економічної поведінки в нормативній та поведінковій філософії управління розвитком людського потенціалу / О.В. Томчук // Стратегії економічного розвитку. - Випуск 31. 2018. - С.227-234.
8. Економічна теорія : [підручник] / С.В. Мочерний, М.В. Довбенко ; М-во освіти і науки України. – Київ : Академія, 2004. – 856 с.
9. Котова М.В. Особливості прийняття інвестиційних рішень фізичними особами на ринку цінних паперів / М.В. Котова // Ринкова економіка: сучасна

теорія і практика управління. – 2014. – Т. 1. – Вип. 2. – С. 70–75.

10. Бобух І.М. Пропорції та перспективи формування національного багатства України : [монографія] / І.М. Бобух ; НАН України ; Ін-т екон. та прогнозів. – Київ, 2010. – 372 с.

11. Економічна теорія : [підручник]. – Київ : Академія, 2004. – 856 с.

12. Канеман Д. Принятие решений в неопределенности: правила и предубеждения / Д. Канеман, П. Словик, А. Тверски ; пер. с англ. – Харьков : Гуманитарный Центр, 2005. – 632 с.

13. Бутенко В. М. Поведінкова економіка як інструмент маркетингу в сучасному агробізнесі / В. М. Бутенко // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2013. – № 1(3). – С. 52-57.

14. Douglas Bernheim, V. and Antonio Rangel. «behavioural public economics». The New Palgrave Dictionary of Economics. Second Edition. Eds. Steven N. Durlauf and Lawrence E. Blume. Palgrave Macmillan, 2008. The New Palgrave Dictionary of Economics Online. Palgrave Macmillan. 07 February 2016.

15. Вегера С. А. Поведінкова економіка – особлива галузь економічної теорії / С. А. Вегера // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 2. – С. 4-16.

16. Samson, A. (Ed.)(2014). The Behavioral Economics Guide 2014 (with a foreword by George Loewenstein and Rory Sutherland) (1st ed.). Retrieved from [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<http://www.behavioraleconomics.com>. - (дата звернення: 17.11.2023).

17. Morris Altman, Behavioral Economics For Dummies by Morris Altman, PhD Published by John Wiley & Sons Canada, Ltd. 6045. Freemont Blvd. Mississauga, ON [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [www.wiley.com](http://www.wiley.com) - (дата звернення: 17.11.2023).

18. Винославська О.В. Предмет, методи та міждисциплінарні зв'язки економічної психології / О. В. Винославська, Г. В. Ложкін, В.В. Спасенніков // Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка: збірник наукових праць. – 2007. – № 1(19). – С. 64–72.

19. Ложкін Г.В. Економічна психологія: навчальний посібник / Г.В. Ложкін, В.В. Спасніков, В.Л. Комаровська. – Київ: ВД «Професіонал», 2004. – 304 с.
20. Воловельська І.В. Класифікація основних підходів изучения економічної психології / І.В. Воловельська // Вісник економіки транспорту і промисловості. – №47. – Київ, 2014.
21. Вільна енциклопедія: Вікіпедія // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Когнітивна\\_психологія](https://uk.wikipedia.org/wiki/Когнітивна_психологія) - (дата звернення: 17.11.2023).
22. Реферат «Психологічне консультування: когнітивний напрям». // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: (Освіта.уа) <http://osvita.ua/vnz/reports/psychology/29100/> - (дата звернення: 17.11.2023).
23. Реферат: «Соціальна політика та економіка зростання в Україні». // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [ukrreferat.com](http://www.ukrreferat.com). Режим доступу: <http://www.ukrreferat.com> - (дата звернення: 17.11.2023).
24. Крикун В. Сучасні тенденції розвитку банківського сектору в Україні / В. Крикун // Світові процеси капіталізації: економічний, політичний, соціальний аспект : матеріали Міжвідомчої наук.-теорет. конф. (Київ, 15 квітня 2008 р.). – Київ, 2008.
25. Крикун В.А. Теорія поведінкової економіки в дослідженні українського банківського ринку за роки незалежності / В.А. Крикун // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. - С.18-22.
26. Ушакова Н. Г. Поведінкова економіка в парадигмальній структурі сучасної економічної теорії / Н.Г. Ушакова, І.І. Помінова // Бізнесінформ. - № 9. - 2019. - С.8-13.
27. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / В. М. Приймак. – Київ : Атіка, 2008. – 240 с.
28. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень : підручник / І. Б. Гевко. – Київ : Кондор, 2009. – 187 с.
29. Сіменко І. В. Якість процесу прийняття управлінських рішень: визначення етапів та послідовність аналітичних процедур / І. В. Сіменко // Вісник

ДонНУЕТ. Серія : Економічні науки. – 2011. – № 4 (52). – С. 169–177.

30. Головкова К. Ю. Уточнення змісту управлінської діяльності щодо розробки, прийняття та реалізації управлінського рішення / К. Ю. Головкова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. – Т. 3. – С. 154–157.

31. Матвійчук Л. О. Особливості прийняття управлінських рішень у процесі оптимізації структури капіталу машинобудівних підприємств / Л. О. Матвійчук // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – № 2 (6). – С. 41–45.

32. Усова Г. Підготовка та ухвалення управлінських рішень під час реінжинірингу виробничих процесів промислового підприємства / Г. Усова // Схід. Аналітично-інформаційний журнал. – 2011. – № 7 (114). – С. 71–74.

33. Здобувач М. П. Управлінські рішення щодо забезпечення позитивного впливу кооперування на рівень інноваційного розвитку підприємств / М. П. Здобувач // Науковий вісник НЛТУ. – 2010. – Вип. 20.13. – С. 209–214.

34. Хомяков В. І. Менеджмент підприємств / В. І. Хомяков. – 2-ге вид., перероб. і допов. – Київ : Кондор, 2008. – 434 с.

35. Квасницька Р.С. Процес прийняття управлінських рішень: зміст і етапи / Р. С. Квасницька, О. М. Дерикот // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – № 6 (51), ч. 2. – 2011. С.197-201.

36. Ухвалення управлінських рішень [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://naurok.com.ua/post/uhvalennya-upravlinskih-rishen-algoritm-diy-ta-kreativni-metodi-dlya-kerivnikiv-i-vchiteliv> - (дата звернення: 17.11.2023).

37. Батюк Б.Б. Вороний Теорія прийняття управлінських рішень в менеджменті підприємства та їх класифікація / Б.Б. Батюк, І.В. Вороний // Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З. Гжицького. - 2016. - т 18, № 2 (69). - С.3-8.

38. Рішняк І.В. Системний аналіз категорії ризику та невизначеності / І.В. Рішняк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Інформаційні системи та мережі. - 2003. - № 489. - С. 263–275.

39. Шегда А.В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику / А.В. Шегда // Теоретичні та прикладні питання економіки. - 2011. Вип 26.

- С. 5–13.

40. Кабаченко Д.В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику / Д.В. Кабаченко // Економічний вісник. - 2017. - № 2. - С. 107–115.

41. Радзіховська Л.М. Сутність поняття «Економічний ризик»: ретроспектива та сучасність / Л.М. Радзіховська, О.В. Іващук // Економічний часопис – XXI. - 2015. № 7–8(1). - С. 4–7.

42. Решетило В.П. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень / В.П. Решетило, Ю.В. Федотова / Економіка та управління підприємствами. - Випуск №3(77)-2. - 2020. - С.149-154.

43. Дипломна робота магістра : методичні вказівки щодо її виконання для студентів спеціальності «Економіка» за спеціалізацією «Управління персоналом та економіка праці» / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, Н. П. Базалійська. – Хмельницький : ХНУ, 2017. – 58 с.

44. Переддипломна практика магістра : методичні вказівки щодо її виконання для студентів спеціальності «Економіка» (спеціалізація «Управління персоналом та економіка праці») / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, І. М. Кравець, Н. П. Базалійська. – Хмельницький : ХНУ, 2018. – 155 с.

45. Писаренко В.В. Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства / В.В. Писаренко, Н.В. Дем'яненко, Є.О. Назаренко // Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство. - Випуск № 18 / 2018. - С.515-522.

46. Загороднюк О.В. Особливості організації управлінської праці у сільськогосподарських підприємствах / О.В. Загороднюк // Економіка і організація управління. – 2014. – № 1 (17). – С. 105–111.

47. Мазуренко Т.Р. Прийняття управлінських рішень / Т.Р. Мазуренко, І.В. Власенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nauka.kushnir.mk.ua>. - (дата звернення: 17.11.2023).

48. Мала Н.Т. Мистецтво прийняття управлінського рішення / Н.Т. Мала, І.С. Процик // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.14. – С. 345–351.

49. Острик В.Ю. Ресурсоекономні шляхи підвищення ефективності управлінських рішень в підприємствах АПК : дис. ... канд. екон. наук / В.Ю. Острик. – Сімферополь, 2010. – 20 с.

50. Орлів М.С. Підготовка і прийняття управлінських рішень : [навч.-метод. матеріали] / М.С. Орлів ; упоряд. Г.І. Бондаренко. – Київ : НАДУ, 2013. – 40 с.

51. Романко О.П. Інформаційні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства / О.П. Романко // Інноваційна економіка. – 2014. – № 1. – С. 58–62

52. Помаз О.М. Зміст управлінських рішень під час здійснення технологічних процесів у сільськогосподарському підприємстві / О.М. Помаз, Ю.В. Помаз, І.О. Харитоненко // Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство. - Випуск № 13 / 2017. - С.671-676.

53. Віхляєва, С. І. Шляхи оптимізації управлінських рішень підприємства в умовах ризику та невизначеності / С. І. Віхляєва, В. І. Федяй // Вісник НТУ «ХПШ». – 2013. – № 67(1040). – С. 143-147.

54. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень : по-сіб. / Дерлоу Дес. – Київ: Всесвіт, Наукова думка, 2001. – 242 с.

55. Соколовська, З. М. Прикладне імітаційне моделювання як аналітична основа прийняття управлінських рішень / З. М. Соколовська, Н. В. Яценко // Бізнесінформ. –2013. – № 6. – С. 69-76.

56. Домаскіна М.А. Автоматизація вибору оптимального рішення у сільському господарстві / М. А. Домаскіна, А. І. Коломойцев //Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2018. – Вип. 1. - С. 95-104.

57. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – Київ : Нац. торг-екон. ун-т, 2012. – 186 с.

58. Пономаренко О. С. Системні методи в економіці, менеджменті, бізнесі / О. С. Пономаренко. – Київ : Основи, 2012. – 130 с.

59. Костирко Р. О. Контроль і аналіз в системі управління економічним потенціалом господарюючого суб'єкта: методологія та організація : монографія /

Р. О. Костирко. – Луганськ : СНУ ім. В.Даля, 2012. – 728 с.

60. Петренко С. М. Контрольно-аналітичний механізм в управлінні бізнесом підприємства : монографія / С. М. Петренко, І. В. Сіменко. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2013. – 232 с.

61. Огієнко С.О., Лучкін К.В. Контролювання реалізації управлінських рішень на торговельному підприємстві / С.О. Огієнко, К.В. Лучкін [Електронний ресурс]. – Режим доступу : - (дата звернення: 17.11.2023).

62. Іващук О. Економіко-математичне моделювання : [навчальний посібник / О. Іващук. – Тернопіль : ТНЕУ «Економічна думка», 2008. – 704 с.

63. Каткова Т. Використання економічно-математичних моделей підтримки прийняття рішень за умов невизначеності / Т. Каткова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу . – 2008. – № 3 (3). – С. 94–97.

64. Ринок тракторів в Україні / [М. Грицишин, А. Кужелюк, Н. Перепелиця] [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://propozitsiya.com/ua/rinok-traktoriv-v-ukrayini>. - (дата звернення: 17.11.2023).

65. Грицаєнко Г. Інвестиції в технічне забезпечення аграрного виробництва / Г. Грицаєнко, І. Грицаєнко // Глобальні та національні проблеми економіки. – Вип. 12. – 2016. – С. 53–58.

66. Матеріально-технічне забезпечення аграрної галузі / М. Могилова, Я. Білоусько, Г. Підлісецький // Економіка АПК. – 2013. – № 2. – С. 61–67.

67. Смолій Л.В. Прийняття управлінських рішень з використанням методів економіко-математичного моделювання / Л.В. Смолій, О.В. Загороднюк, Л.М. Малюга // Мукачівський державний університет. - Випуск № 12 / 2017. - С. 354-359.