

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту

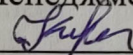
БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Система прийняття управлінських рішень приватно-орендного сільськогосподарського підприємства
«Уманський тепличний комбінат»**

Виконала: студентка 4 курсу групи МВКД-206
спеціальності 073 «Менеджмент»

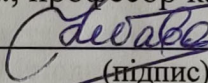
Коновал В. В..



(підпис)

Керівник: к.е.н., професор кафедри ЕПВМ

Небава М. І.

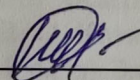


(підпис)

«01» 06 2024 р.

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри ФІМ
Вінницького національного технічного
університету

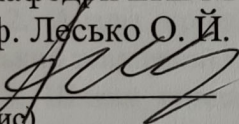
Ткачук Л. М.



(підпис)

«09» 06 2024 р.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., проф. Лесько О. Й.



(підпис)

«18» 06 2024 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
Рівень вищої освіти І-й (бакалаврський)
Галузь знань—07«Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма – Менеджмент виробничої та комерційної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕПВМ к.е.н.,
професор О. Й. Лесько

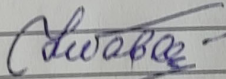
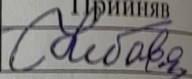
20.02 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ
Коновал Віталіні Вячеславівні**

- Тема роботи:** «Система прийняття управлінських рішень приватно-орендного сільськогосподарського підприємства «Уманський тепличний комбінат» та керівник роботи: к.е.н., професор кафедри ЕПВМ Небава М. І. затверджені наказом вищого навчального закладу від 14.03 2024 р., № 80.
- Строк подання студентом роботи:** 01.06 2024 року.
- Вихідні дані до роботи:** а) Василенко Д.Д. Прийняття управлінських рішень: навч. посібник. Київ: КНТЕУ, 2022. 257с.; б) Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. К.: Кондор, 2009. 187 с.; в) Накрийко А. Класифікація управлінських рішень. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21156/2/SEIED_2017_Kuzhda_T-Types_of_managerial_decisions_30-32.pdf №; Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. Та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. Посіб./ за ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 216 с.; г) Методичні вказівки до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент виробничої та комерційної діяльності» / Укладачі В. О. Козловський, О. Й. Лесько. 3-є видання, переробл. і доп. Вінниця : ВНТУ, 2021. 51 с.; д) Закони України, нормативні документи Кабінету Міністрів України, матеріали наукових конференцій, монографії та статті у наукових журналах, офіційні статистичні матеріали, фінансова звітність приватно-орендного сільськогосподарського підприємства «Уманський тепличний комбінат», інформаційні ресурси Інтернет тощо.
- Зміст текстової частини:**
Розділ 1. Теоретичні аспекти дослідження системи прийняття управлінських рішень.
Розділ 2. Аналіз процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві ПОСП «Уманський тепличний комбінат».
Розділ 3. Шляхи вдосконалення системи прийняття управлінських рішень на ПОСП «Уманський тепличний комбінат».
Висновки. Список використаних джерел. Додатки.
Перелік ілюстративного матеріалу: Мета, задачі і актуальність дослідження. Зміст поняття «управлінське рішення». Загальна схема процесу управління підприємством. Класифікація управлінських рішень. Алгоритм управлінського рішення. Традиційна схема розробки і реалізації управлінських рішень. Етапи управлінських рішень на думку різних вчених. Профіль компанії «Уманський тепличний комбінат». Географічна структура

експорту ПОСП «Уманський тепличний комбінат». Організаційна структура ПОСП «Уманський тепличний комбінат». Основні показники фінансово-господарської діяльності ПОСП «Уманський тепличний комбінат». Динаміка показників виробничої діяльності ПОСП «Уманський тепличний комбінат» за період 2020-2022 рр. Динаміка активів підприємства ПОСП «Уманський тепличний комбінат» за 2020-2022 рр. Аналіз ефективності використання фінансових ресурсів ПОСП «Уманський тепличний комбінат». Показники фінансової стійкості ПОСП «Уманський тепличний комбінат». Оцінювання забезпеченості трудовими ресурсами ПОСП «Уманський тепличний комбінат». Оцінка якості виробничих ресурсів ПОСП «Уманський тепличний комбінат». Розроблений алгоритм прийняття та реалізації управлінських рішень ПОСП «Уманський тепличний комбінат». Розподіл повноважень при прийнятті управлінських рішень, що стосуються кадрової політики у ПОСП «Уманський тепличний комбінат». Розподіл повноважень при прийнятті управлінських рішень, пов'язаних з кадровою політикою у ПОСП «Уманський тепличний комбінат». Витрати на перенавчання співробітників.

5. Консультанти розділів роботи:

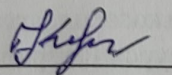
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Спеціальний	Небава М.І., професор каф. ЕПВМ		

6. Дата видачі завдання 20.02 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

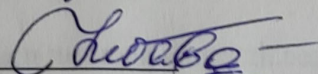
№ з/п	Назва етапів бакалаврської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження теми БКР	Березень 2024р.	
2	Виконання спеціальної частини БКР Перший рубіжний контроль (1-й розділ БКР)	Березень-квітень 2024р.	
3	Виконання спеціальної частини БКР Другий рубіжний контроль (2-й розділ БКР)	Травень 2024р.	
4	Виконання спеціальної частини БКР Третій рубіжний контроль (3-й розділ БКР)	Червень 2024р.	
5	Рецензування БКР	Червень 2024р.	
6	Захист БКР	За графіком кафедри	

Студент



Коновал В. В.

Керівник роботи



Небава М.І.

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається з 67 сторінок формату А 4, на яких є 13 рисунків, 12 таблиць, список використаних джерел містить 37 найменувань.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних засад прийняття управлінських рішень та обґрунтування напрямків підвищення їх ефективності.

У загальній частині роботи розглянуто теоретичні та методичні основи системи прийняття управлінських рішень та її вплив на забезпечення ефективного функціонування підприємства. Проаналізовано та обґрунтовано етапи і алгоритм розробки та прийняття управлінських рішень.

В аналітичній частині роботи проаналізовано діяльність конкретного підприємства – приватно-орендного сільськогосподарського підприємства «Уманський тепличний комбінат». Проведений аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності та проаналізована якість прийняття управлінських рішень на підприємстві ПОСП «Уманський тепличний комбінат».

В рекомендаційній частині запропоновано основні шляхи вдосконалення системи прийняття управлінських рішень на досліджуваному підприємстві. Розроблено рекомендації та здійснено оцінювання ефективності прийняття управлінських рішень на підприємстві ПОСП «Уманський тепличний комбінат».

Ключові слова: управлінські рішення, система прийняття управлінських рішень, процес, етапи, якість управлінського рішення, ефективність управлінських рішень.

ABSTRACT

The bachelor's thesis consists of 67 pages of A4 format, on which there are 13 figures, 12 tables, the list of used sources contains 37 names.

The purpose of the work is to study the theoretical and practical foundations of management decision-making and to substantiate directions for improving their effectiveness.

In the general part of the work, the theoretical and methodological foundations of the management decision-making system and its influence on ensuring the effective functioning of the enterprise are considered. The stages and algorithm of development and management decision-making are analyzed and substantiated.

In the analytical part of the work, the activity of a specific enterprise - the private rental agricultural enterprise «Uman Greenhouse Combine» is analyzed. The analysis of the main indicators of financial and economic activity was carried out and the quality of management decision-making at the Uman Greenhouse Plant enterprise was analyzed.

In the recommendation part, the main ways of improving the management decision-making system at the investigated enterprise are proposed. Recommendations were developed and an evaluation of the effectiveness of management decision-making at the Uman Greenhouse Plant was carried out.

Key words: management decisions, management decision-making system, process, stages, quality of management decision, effectiveness of management decisions.

ЗМІСТ	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	8
1.1. Управлінські рішення: сутність, класифікація, алгоритм розробки та прийняття.....	8
1.2. Етапи прийняття управлінських рішень	15
1.3. Висновки до 1 розділу.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПОСП «УМАНСЬКИЙ ТЕПЛИЧНИЙ КОМБІНАТ».....	21
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ПОСП «Уманський тепличний комбінат».....	21
2.2. Аналіз якості прийняття управлінських рішень на підприємстві ПОСП «Уманський тепличний комбінат».....	29
2.3. Висновки до 2 розділу.....	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПОСП «УМАНСЬКИЙ ТЕПЛИЧНИЙ КОМБІНАТ».....	38
3.1. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення прийняття управлінських рішень на ПОСП «Уманський тепличний комбінат».....	38
3.2. Оцінювання ефективності прийняття управлінських рішень на підприємстві ПОСП «Уманський тепличний комбінат».....	41
3.3 Висновки до 3 розділу.....	44
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі, зокрема в умовах господарсько-економічної діяльності, важко уявити підприємство, яке працює без прийняття управлінських рішень. Виклики, небезпеки та загрози, з якими стикаються вітчизняні підприємства в економічній сфері, обумовлені постійними змінами в господарських системах, моделі управління та ринкових відносин. Перехід від традиційних ринків до інформаційної, поведінкової та нової цифрової економіки вимагає від підприємств швидкої адаптації до нових умов для збереження та підвищення конкурентоспроможності, а також забезпечення стабільності ринкових позицій.

Зважаючи на обмеженість корпоративних ресурсів учасників господарських відносин, керівництво підприємств шукає шляхи фінансово-економічного виживання через своєчасне та ефективне прийняття управлінських рішень. У цьому контексті дослідження проблеми підвищення ефективності управління підприємством у сучасних умовах набуло особливого значення.

Найважливішим резервом підвищення ефективності економічної діяльності підприємств є підвищення якості прийнятих управлінських рішень, які досягаються шляхом якісного удосконалення процесу прийняття рішень.

Дослідженням теоретичних та практичних аспектів системи прийняття управлінських рішень, проблемами підготовки та прийняття управлінських рішень займались: В. Приймак, Ю. Лернер, С. Цюцюра, Ф. Бутинець, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хелоурі, І. Гевко, А. Виноградська, О. Шканова, Л. Бутаршева, А. Лук'янова та інші. Вони зробили великий внесок у розвиток науки про процес прийняття управлінських рішень, результатом чого стала наявність достатніх теоретичних знань про управлінські рішення, яка і до

цього часу продовжує наповнюватись інформацією про нові методи та інструменти управління.

Мета дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних засад прийняття управлінських рішень та обґрунтування напрямків підвищення їх ефективності.

Для досягнення зазначеної мети дослідження потрібно вирішити такі завдання:

- Визначити теоретичні засади та особливості системи прийняття управлінських рішень;
- З'ясувати основні етапи прийняття управлінських рішень;
- Дослідити наявні методи та моделі прийняття управлінських рішень;
- Здійснити аналіз основних організаційно-економічних характеристик і показників на прикладі приватно-орендного сільськогосподарського підприємства «Уманський тепличний комбінат»;
- Провести аналіз якості прийняття управлінських рішень на Приватно-орендному сільськогосподарському підприємстві «Уманський тепличний комбінат»;
- Розробити та надати рекомендації щодо вдосконалення системи прийняття управлінських рішень на прикладі Приватно-орендного сільськогосподарського підприємства «Уманський тепличний комбінат»;
- Провести обґрунтування оцінки ефективності прийняття управлінських рішень на Приватно-орендному сільськогосподарському підприємстві «Уманський тепличний комбінат».

Об'єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень на Приватно-орендному сільськогосподарському підприємстві «Уманський тепличний комбінат».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних засад щодо забезпечення ефективного та якісного прийняття управлінських

рішень на Приватно-орендному сільськогосподарському підприємстві «Уманський тепличний комбінат».

Методи наукового дослідження. Для досягнення мети даної роботи були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, як: *аналіз і синтез* (при дослідженні розроблених підходів до визначення змісту поняття «управлінське рішення»); *наукова абстракція* (в процесі дослідження теоретичних та практичних аспектів процесу прийняття управлінських рішень підприємства); *графічний та табличний* (з метою наочного представлення результатів дослідження щодо визначення методики оцінки ефективності та якості прийняття системи управлінських рішень).

Інформаційна база дослідження: монографії, підручники та періодична література в науковій сфері, інтернет джерела, баланс та фінансові звіти підприємства за період 2020 – 2022 роки.

Практична цінність роботи полягає у наданні та розробці конкретних рекомендацій щодо організації процесу управління господарською діяльністю для підвищення ефективності та якості управлінських рішень ПОСП «Уманський тепличний комбінат».

Апробація наукових досліджень. Результати роботи апробовані на Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції за результатами якої опублікована стаття: Коновал В. В. Інноваційні аспекти системи прийняття управлінських рішень // Коновал В. В., Небава М. І./ Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» МН-2024. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/view/21135> [1].

Структура бакалаврської кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Робота викладена на 55 сторінках, містить 12 рисунків, 12 таблиць. Список використаних джерел містить 37 найменувань.

Бакалаврська кваліфікаційна робота виконана відповідно до методичних вказівок кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту ЕПВМ [2].

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Управлінські рішення: сутність, класифікація, алгоритм розробки та прийняття

Для ефективної та якісної діяльності підприємства необхідно визначити цілі, досягнення яких можливе через виконання певних дій у визначеній послідовності, що стануть способом вирішення конкретних завдань. Плануючи майбутню діяльність організації, менеджери встановлюють її цілі, способи їх досягнення та ресурси, необхідні для цього. У процесі організації діяльності приймаються рішення щодо організаційної структури, організації виробничих процесів, розподілу робіт тощо. Контроль включає прийняття рішень про вибір систем контролю (розмір, періодичність, форма контролю), аналіз отриманої інформації та виконання коригувальних дій. Успіх або невдача, процвітання або занепад організації залежать від того, наскільки обґрунтовані ці рішення [35].

На сучасному етапі розвитку суспільства ефективна діяльність підприємств і організацій значною мірою залежить від своєчасного вирішення проблем, пов'язаних із різноманітними факторами, що впливають на соціально-економічну систему. Тому розв'язання цих питань вимагає прийняття управлінських рішень, які визначають якість та ефективність загального управління компанією [11;19]. У таблиці 1.1 наведені теоретичні підходи до визначення змісту терміну «управлінське рішення».

Таблиця 1.1 – Визначення змісту поняття «управлінське рішення»

Автор [□]	Трактування поняття «управлінське рішення» [□]
Приймак В.М. [30] [□]	Управлінське рішення — це чітка послідовність дій, направлена на раціональний вибір оптимального варіанта для досягнення бажаної цілі. [□]
Лернер Ю.І. [23] [□]	Управлінське рішення — це соціальний акт, в якому зафіксовано вплив управлінських ланок на керовані об'єкти, необхідний для виконання вимог управління; процес складається з окремих актів і процедур. [□]

Продовження таблиці 1.1

Автор	Трактування поняття «управлінське рішення»
Цюпюра С.В. [34]	Управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації.
Бутинець Ф.Ф. [5]	Під управлінських рішенням слід розуміти акт, спрямований на вирішення проблемної ситуації.

Проаналізувавши визначення, що наведені у таблиці 1.1, можна зробити висновок про те, що управлінські рішення є результатом детального аналізу проблемної ситуації, вибору напрямів, етапів та засобів її вирішення у відповідності з метою системи менеджменту підприємства.

Управління – це цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління, між якими існує певний тісний зв'язок (рис.1.1) [26].

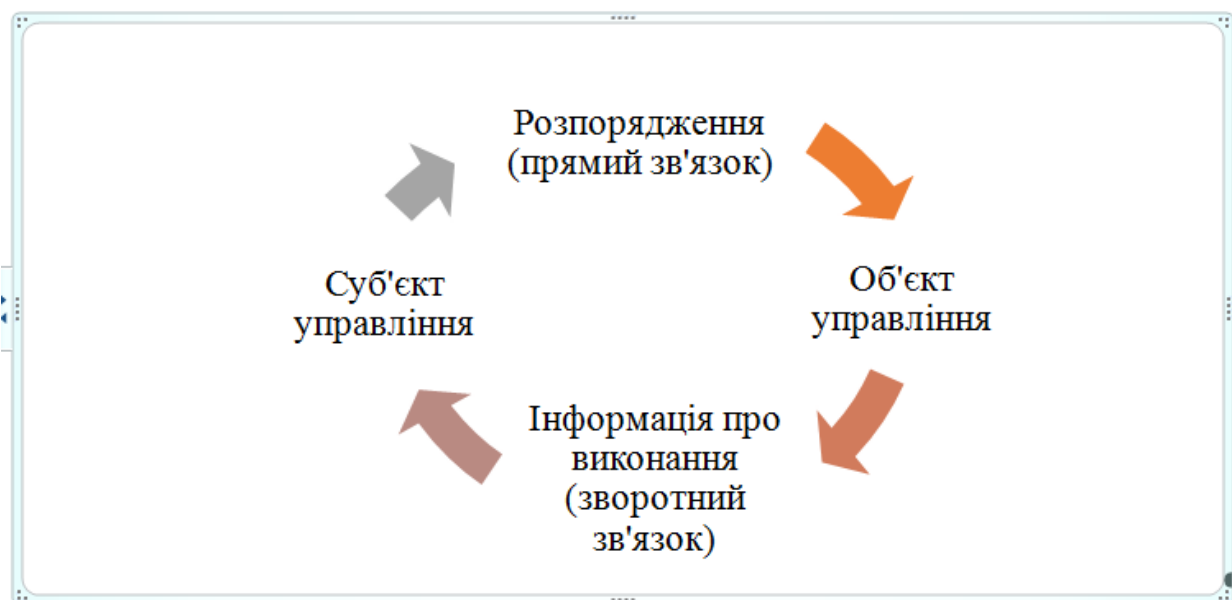


Рисунок 1.1 – Загальна схема процесу управління

Управлінські рішення є вихідною та основною складовою організаційної діяльності кожного менеджера. У зв'язку з цим, прийняття управлінських рішень можна вважати основним змістом управлінського процесу та важливим інструментом системного аналізу діяльності корпорації. Кожне підприємство не тільки виробляє продукцію, а й є невід'ємною частиною суспільства. Тому при прийнятті управлінських рішень варто враховувати не

лише економічні аспекти діяльності, а й соціальні, ідеологічні, моральні та інші фактори в комплексі [36].

Управлінські рішення призначені для вирішення конкретних управлінських завдань і характеризуються:

- невизначеністю, оскільки в деяких випадках умови можуть бути суперечливими;
- відсутністю інформації про можливі рішення та чітких алгоритмів;
- обмеженим часом для знаходження рішень.

У процесі управління організацією приймається велика кількість різноманітних рішень, що мають різні характеристики. Розглянемо деякі загальні ознаки, що дозволяють класифікувати цю множину у таблиці 1.2.

Класифікація управлінських рішень необхідна для визначення загальних і конкретних підходів до їх розробки, реалізації та оцінки.

Таблиця 1.2 – Класифікація управлінських рішень [27]

Класифікація	Підрозділ
За суб'єктом прийняття	- одноосібні, які належать до всієї організації; - колективні, які приймаються на загальних зборах.
За сферою охоплення	- загальні рішення, які стосуються всієї організації; - часткові рішення, які стосуються певних рішень в конкретних ситуаціях та підрозділах.
За тривалістю дії	- короткотермінові (протягом 1 року); - середньотермінові (1-5 років); - довготермінові (більше 5 років).
За причинами виникнення	- ситуаційні (обставини, що виникли); - ієрархічні (розпорядження вищих органів); - програмні (реалізація певної програми); - ініціативні (прояв ініціативи).
За психологічними особливостями суб'єкта	- врівноважені (детальний аналіз проблеми); - імпульсивні («швидкі» рішення); - інертні («прості» рішення, без особливої оригінальності); - ризикові (без достатньої інформації); - обережні (мінімальний ризик, часто малоефективні).
За ступенем складності	- складні; - середньої складності; - прості.
За рівнем централізації	- централізовані (приймаються важливі управлінські рішення на вищому рівні управління); - децентралізовані (забезпечують вироблення узгоджених рішень на всіх рівнях управління та заохочувати розвиток нових ідей); - комбіновані.

Продовження таблиці 1.2

Класифікація	Підрозділ
За цілеспрямованістю	- стратегічні (визначення напрямів спеціалізації, перспективи соціального та економічного розвитку тощо); - тактичні (пов'язані з конкретним розташуванням сил та ресурсів); - оперативні (виникають у разі проблеми виробничого процесу внаслідок зовнішніх чи внутрішніх обставин).
За ступенем новизни	- інноваційні; - стандартні.
За характером	- економічні; - соціально-психологічні; - адміністративні; - технологічні.
За наслідками впливу	- негативні; - нейтральні; - позитивні.
За рівнем директивності	- тверді (чіткі в подальшому вирішенні їх утілення); - спрямовальні (визначають напрямок розвитку системи); - гнучкі (залежать від умов функціонування у розвиток системи); - нормативні (задають параметри виконання процесів у системі).

На основі таблиці 1.2, існує багато типів управлінських рішень. Розуміння їхньої сутності та типів може покращити ефективність роботи менеджера.

Для прийняття певних рішень призначаються відповідальні особи, такі як генеральний директор (CEO), фінансовий директор (CFO), технічний директор (CTO), керівники структурних підрозділів і головний бухгалтер.

Об'єкти рішення — це ті, хто виконують рішення. У випадку юридичних компаній суб'єкт і об'єкт можуть збігатися.

Складові рішення (на прикладі рис. 1.2) включають:

1. Суб'єкт рішення — особа, яка приймає рішення, це можуть бути як окремі керівники, так і групи з певними повноваженнями;
2. Об'єкт рішення — особа або група людей, відповідальних за виконання рішення;

3. Предмет рішення — процес розробки, прийняття та реалізації рішення;

4. Мета розробки рішення — кінцевий результат, який має бути досягнутий після реалізації рішення;

5. Необхідність у розробці, прийнятті та реалізації рішення;

6. Цільова аудиторія — група людей, для яких розробляються та реалізуються управлінські рішення. [29].

Взаємодію елементів управлінського рішення можна переглянути на рисунку 1.2.

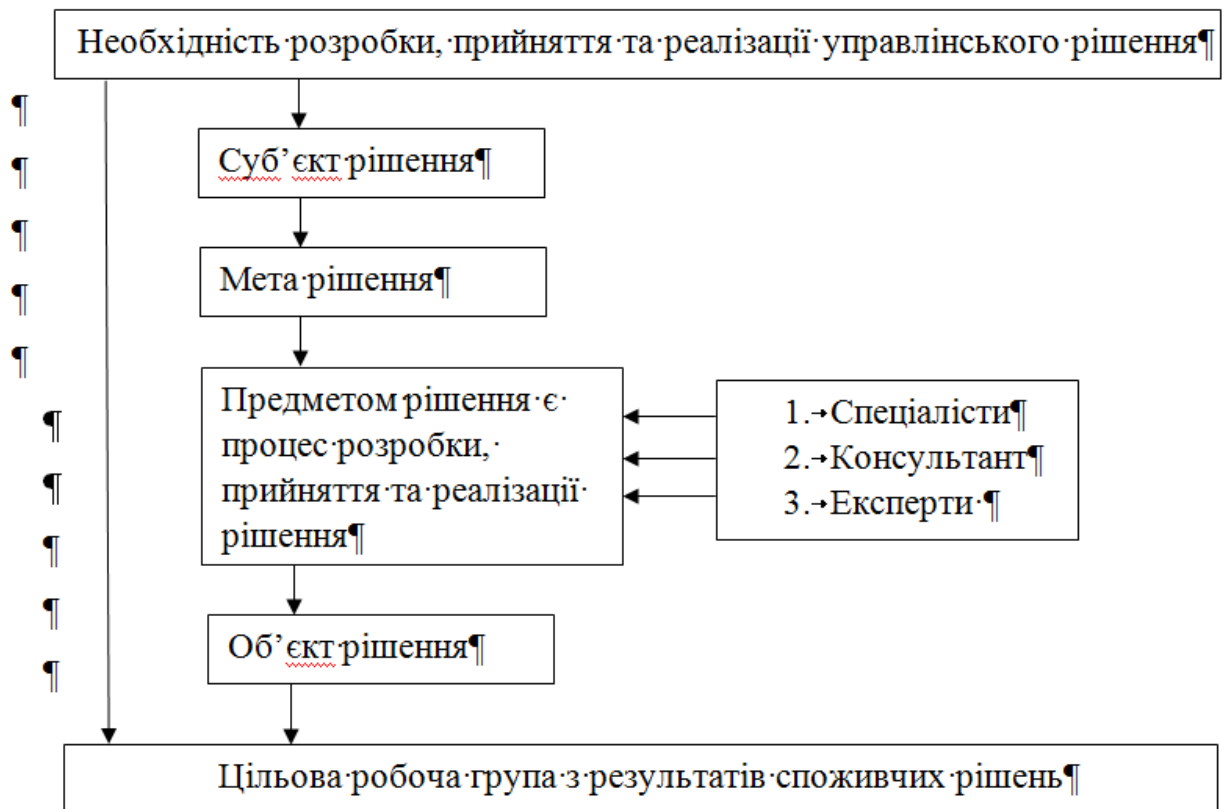


Рисунок 1.2 – Алгоритм управлінського рішення[27].

Підготовку управлінських рішень традиційно називають технікою розробки та прийняття рішень, яка являє собою серію безперервно повторюваних дій, що складаються з окремих етапів, процедур і операцій. Як вітчизняні, так і зарубіжні вчені пропонують різні схеми процесу розробки рішень, які відрізняються ступенем деталізації окремих етапів і операцій.

Проте, всі вони певною мірою включають п'ять етапів, що входять до так званої традиційної схеми (рис. 1.3) [11;37].

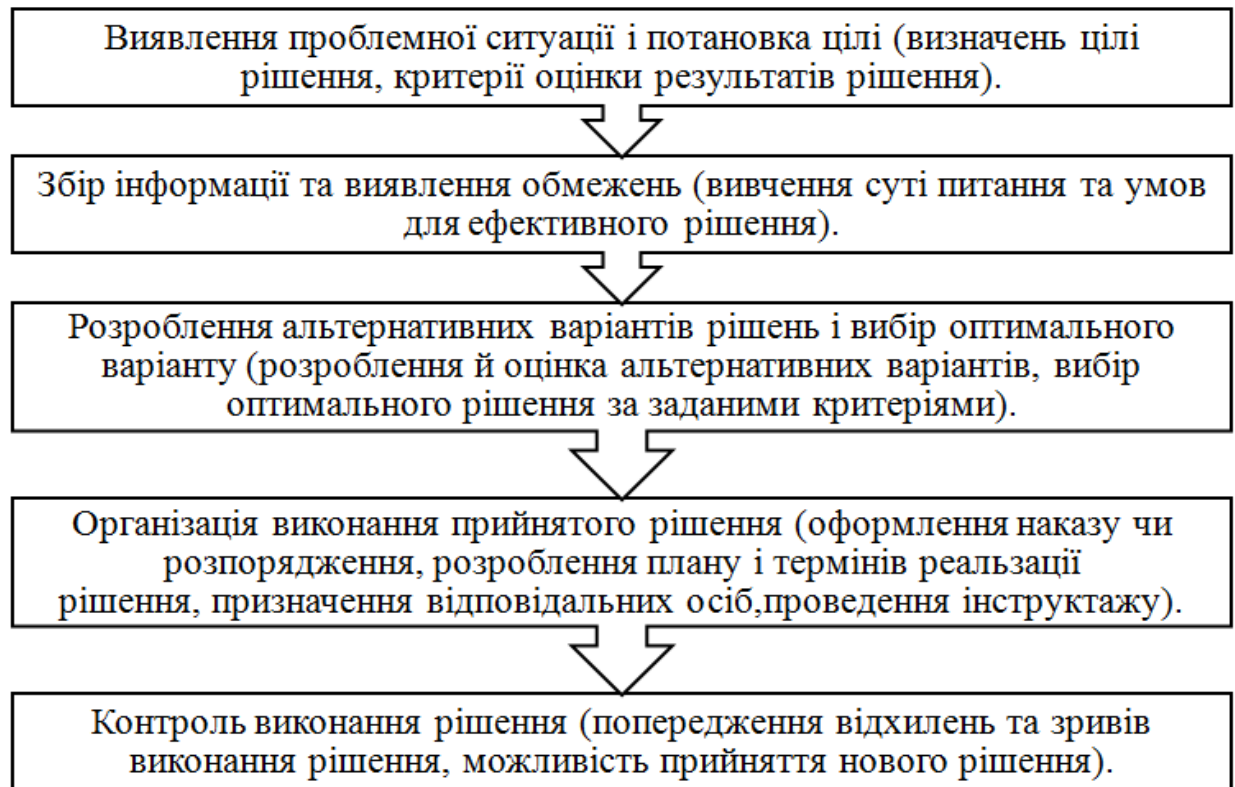


Рисунок 1.3 – Традиційна схема розробки і реалізації управлінських рішень [7; 37].

Розглядаючи процес пошуку рішення як послідовність двох взаємопов'язаних, але окремих етапів — вироблення варіантів рішення та їх прийняття — виділяють два типи прийняття управлінських рішень: теоретично обґрунтоване і практично реалізоване. У першому випадку використовується термін «якість», а у другому — «ефективність» [15].

Якість управлінського рішення — це ступінь відповідності параметрів рішення загальній стратегії розвитку підприємства та сформованій проблемній ситуації, з урахуванням реальності його реалізації. Тобто, якість управлінських рішень можна розглядати окремо від їхньої реалізації. Якість управлінського рішення можна оцінити лише тоді, коли його адекватність дозволяє досягти поставлених цілей.

Варто зазначити, що не всі прийняті рішення виконуються в установлені терміни — за деякими даними, їхня питома вага в загальній кількості

прийнятих рішень наближається до 30%. Крім того, деякі з впроваджених рішень не досягли бажаних результатів, тобто виявилися недостатньо ефективними. За експертними оцінками самих керівників, не менше 25% таких рішень використовуються на практиці.

На думку Подвірної Н., «рішення може бути ефективним, якщо воно всебічно та науково обґрунтоване, коли під час його підготовки передбачаються, враховуються і прогнозуються усі наслідки та результати, а також будь-який перебіг подій» [29].

Враховуючи результати досліджень, доцільно виділити фактори, що заважають прийняттю ефективних та якісних управлінських рішень. Ці фактори можна поділити на внутрішні та зовнішні бар'єри. До зовнішніх бар'єрів належать: невизначеність зовнішнього середовища, нестабільна політична та економічна ситуація в Україні та прилеглих регіонах, несприятливі умови кредитування, нерозвинена культура ділового спілкування, а також відсутність якісної та своєчасної інформації.

Внутрішні бар'єри включають: низьку якість прийнятих управлінських рішень та недоліки у використовуваних методах; недостатню наукову базу, невелику частку колективних рішень, незадовільну комунікацію, нерозвинену корпоративну культуру; недостатню мотивацію співробітників; слабкі системи контролю, відтік кваліфікованих кадрів і обмежені корпоративні ресурсні можливості.

Об'єктивна оцінка рівня ефективності управління підприємством повинна базуватися на судженнях кількох представників керівництва, а також враховувати думку зацікавлених сторін, які мають основну зацікавленість у результатах діяльності підприємства.

Підвищення ефективності управління включає поліпшення якості розробки та прийняття управлінських рішень шляхом модернізації форм і змісту управлінської діяльності, оновлення внутрішньої системи комунікацій, посилення теоретичної підготовки керівників і спеціалістів, формування управлінських навичок, самоосвіти та саморозвитку, а також

створення й впровадження ефективних систем контролю та стимулювання персоналу.

Отже, прийняття рішень є найважливішою функцією управління, і правильне виконання рішень забезпечує досягнення компанією своїх цілей.

1.2 Етапи прийняття управлінських рішень

Підготовку управлінських рішень умовно можна назвати технологією розроблення і прийняття рішень, яка являє собою сукупність послідовно повторюваних дій, що складаються з окремих етапів, процедур, операцій.

Вітчизняними та зарубіжними вченими пропонуються різні схеми процесу розроблення рішень, які відрізняються між собою мірою деталізації окремих процедур та операцій, але всі вони тією чи іншою мірою включають п'ять етапів, наведених у так званій традиційній схемі, наведеній в попередньому параграфі. Аналіз наукових джерел свідчить про різноманітність поглядів щодо етапів процесу розроблення та прийняття управлінських рішень.

Аналіз наукових публікацій показує різноманіття наукових поглядів щодо етапів розвитку лідерства та процесів прийняття управлінських рішень. Розглянемо окремі думки різних вчених, щодо процесів розробки та прийняття рішення у наведеній нижче таблиці 1.2.

Таблиця 1.3 – Етапи управлінських рішень на думку різних вчених [11].

Вчені [□]	Етапи управлінських рішень [□]	□
Американські фахівці з менеджменту [¶] Мескон М.Х., [¶] Альберт М. та [¶] Хедоурі Ф. [□]	1) дослідження проблеми; [¶] 2) створення обмежень і критеріїв для прийняття рішення; [¶] 3) пошук альтернатив; [¶] 4) їх оцінка та кінцевий вибір. [□]	□
Гевко І. [□]	1) ідентифікація і визначення проблеми; [¶] 2) формування цілей та стратегій для вирішення проблеми; [¶] 3) збір необхідної інформації; [¶] 4) створення альтернатив; [¶] 5) вибір одного рішення; [¶] 6) виконання рішення. [□]	□

Продовження таблиці 1.3

Вчені	Етапи управлінських рішень
Виноградська А. та Шканова О.	1) ознайомлення з проблемою/ситуацією; 2) вивчення обставин та формування мети; 3) збір інформації та створення критеріїв оцінки процесу рішення; 4) розроблення проекту рішення; 5) оцінка варіантів рішення та вибір найкращого варіанту; 6) правове оформлення рішення; 7) погодження рішення з вищими органами і розроблення дій щодо виконання рішення; 8) контроль виконання рішення; 9) підсумок виконання рішення.
Приймак В.	1) збір інформації про можливі проблеми; 2) визначення проблеми; 3) формування цілей та стратегій для вирішення проблеми; 4) збір необхідної інформації; 5) аналіз інформації; 6) утворення обмежень та критеріїв вибору; 7) створення альтернатив; 8) оцінка альтернатив; 9) вибір одного рішення; 10) погодження рішення з вищими органами управління; 11) виконання рішення.
Батаршева Л. та Лук'янова А.	1) визначення проблеми; 2) аналіз проблемної ситуації; 3) створення альтернатив; 4) оцінка альтернатив за критеріями; 5) вибір одного рішення; 6) реалізація прийнятого рішення; 7) контроль виконання, оцінка ефективності і корекція рішення.

Підсумовуючи думки науковців, на прикладі таблиці 1.2, щодо технологій прийняття та реалізації управлінських рішень, можна виділити такі етапи розробки та прийняття управлінських рішень:

- Збір інформації про можливі проблеми;
- Ідентифікація проблемної ситуації та причини її виникнення;
- Розробка оцінної системи;
- Діагностика ситуації;
- Складання прогнозів щодо розвитку ситуації;
- Створення альтернативних варіантів рішення;

- Вибір основних варіантів;
- Складання сценарію щодо розвитку ситуації;
- Оцінювання вибраних варіантів;
- Колективна експертна оцінка;
- Ухвалення рішення;
- Контроль та оцінка виконання рішення.

Розглянемо зміст етапів більш детально.

Перших п'ять етапів: збір інформації про можливі проблеми; ідентифікація проблемної ситуації та причини її виникнення; розроблення оцінної системи; діагностика ситуації; розробка прогнозу розвитку ситуації є підготовчими під час розроблення управлінського рішення. На даних етапах проходить отримання, обробка і аналіз кількісної й якісної інформації, необхідної для розроблення і прийняття адекватного рішення.

Генерування альтернативних варіантів рішень може здійснюватися або безпосередньо, або за допомогою спеціальних експертних процедур.

Процедури генерування альтернативних варіантів можуть передбачати як спеціальну організацію і проведення експертиз із використанням методів типу «мозкового штурму», так і створення автоматизованих систем генерування альтернативних варіантів у складних випадках. Під час генерування альтернативних варіантів управлінських рішень повною мірою повинні використовуватися інформація про ситуацію прийняття рішення, результати аналізу й оцінки ситуації, результати її діагностики і прогнозу розвитку ситуації за різних альтернативних варіантів можливого розвитку подій.

Після розроблення альтернативних варіантів управлінських рішень, які представлені у вигляді ідей, концепцій, можливої технологічної послідовності дій, можливих способів реалізації пропонованих рішень, необхідно здійснити попередній аналіз для виключення неконкурентоспроможних варіантів.

Під час відбору основних варіантів управлінських рішень необхідно враховувати достатньо високу порівняльну оцінку та відсутність дублювання, щоб спектр альтернативних варіантів рішень, відібраних для більш детального опрацювання, був достатньо повним і разом із тим не надто надмірним.

Наступний етап – розроблення сценаріїв розвитку ситуації. Одним із основних завдань під час розроблення сценарію є визначення факторів, які характеризують ситуацію і тенденції її розвитку, а також визначення альтернативних варіантів динаміки їх змін.

Розроблення сценаріїв розвитку ситуації проводиться переважно з використанням технологій ситуаційного аналізу й експертного оцінювання, що дає можливість урахувати та аналізувати як кількісну, так і якісну інформацію.

На етапі експертної оцінки основних варіантів керуючих впливів є вже досить багато інформації про основні альтернативні варіанти управлінських впливів і найбільш імовірні сценарії розвитку ситуації під час їх використання.

В окремих випадках відібрані раніше основні альтернативні варіанти управлінських впливів для адекватної порівняльної оцінки потребують детальнішого опрацювання. До цього моменту повинна також бути сформована система оцінювання, яка включає основні фактори що впливають на розвиток ситуації прийняття рішення, оцінку їх порівняльної важливості, шкали для визначення значень факторів під час порівняльної оцінки основних альтернативних варіантів керуючих впливів [7].

Експертизи з порівняльної оцінки альтернативних варіантів керуючих впливів, з одного боку, дають оцінку реалізованості розглянутих впливів і досягнення за їхньою допомогою поставлених цілей, а з іншого – дають змогу проранжувати їх із використанням сформованої оціночної системи відповідно з різним рівнем очікуваного досягнення мети, необхідними витратами ресурсів і найбільш імовірними сценаріями розвитку ситуації.

Під час прийняття важливих управлінських рішень доцільно використовувати колективні експертизи, що забезпечують більшу обґрунтованість і, як правило, більшу ефективність прийнятих рішень. Необхідно сформувати експертну комісію, до складу якої увійшли б компетентні фахівці, які мають досвід роботи в ролі експертів, щоб у ній були представлені фахівці за всіма основними аспектами аналізованої проблеми, щоб було забезпечено ефективну взаємодію експертів, якщо це передбачено у технології проведення експертизи.

Обробка індивідуальних експертних оцінок для визначення результуючого експертного судження повинна виконуватися за відповідними алгоритмами.

Під час порівняльної оцінки альтернативних варіантів можуть використовуватися спеціально розроблені оціночні системи, особливо у разі багатокритеріального оцінювання.

Крім того, розроблення оціночної системи може передбачатися в процесі проведеної експертизи. Колективна експертиза є одним з основних інструментів прийняття важливих управлінських рішень.

На етапі прийняття рішень із розроблених варіантів досягнення цілі вибирається найкращий. Аналіз, оцінку і визначення кращого рішення необхідно здійснювати на підставі принципів своєчасності, здійсненності і регуляторності з використанням відомих кількісних методів на основі вибраних критеріїв.

Кращим вважається варіант, що дає змогу забезпечити максимальний рівень досягнення мети за мінімальних витрат ресурсів (економічних, фінансових, трудових тощо).

Останнім етапом прийняття управлінського рішення є контроль та оцінка виконання рішення. У процесі контролю виявляються відхилення і вносяться поправки, що допомагають реалізувати рішення повністю. За допомогою контролю встановлюється так званий зворотний зв'язок між керуючою і керованою системами.

Для оптимальної оцінки варто перевірити ефективність управлінських рішень, наприклад за показниками використання основних факторів виробництва: робочої сили, землі, технічних засобів. При цьому варто ураховувати соціальні та психологічні аспекти проблем, оскільки заходи вдосконалення організації праці, виробництва й управління повинні сприяти не тільки збільшенню виробництва споживчих вартостей, економії живої і уречевленої праці, а й поліпшенню психологічного клімату, взаємовідносин у колективі, зростанню задоволеності від праці [11, с. 10].

Таким чином, прийняття рішень є найважливішою функцією управління, і правильне виконання рішень забезпечує досягнення компанією своїх цілей.

1.3 Висновки до першого розділу

1. Вивчаючи теоретичні аспекти прийняття управлінських рішень, виявлено, що процес цього прийняття має складний та багаторівневий характер.

2. Прийняття управлінських рішень означає процес розробки та вибору стратегії, яка є результатом вибору суб'єктом управління способу дій для вирішення певної проблеми.

3. Правильне управлінське рішення є ключовим для подальшої діяльності підприємства. Дотримання етапів процесу прийняття рішень та наявність достовірної інформації сприятимуть зменшенню ризиків та проведенню ефективних змін для підприємства.

4. Виділяються два типи прийняття управлінських рішень: теоретично обґрунтовані та практично реалізовані. У першому випадку важлива "якість", а у другому - "ефективність".

5. Якість управлінських рішень є одним з ключових факторів ефективності діяльності підприємств та залежить від багатьох суб'єктивних і об'єктивних чинників, що вимагають розробки відповідних методів прийняття рішень в умовах ринкової економіки.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПОСП «УМАНСЬКИЙ ТЕПЛИЧНИЙ КОМБІНАТ»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ПОСП «Уманський тепличний комбінат»

У сучасний період високих технологій кожній людині відкривається доступ до необхідної інформації та потрібних знань, але справжній успіх приходить до тих, хто по справжньому любить те, що робить, і готовий докладати відповідних зусиль, щоб бути успішним у цій справі.

Однією з таких успішних компаній в Україні є ПОСП «Уманський тепличний комбінат». Дане підприємство знаходиться у місті Умань, Черкаської області та займається вирощуванням різних овочів в теплицях (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Профіль компанії «Уманський тепличний комбінат»

Рік заснування	1974
Код ЄДРПОУ	02779234
Організаційно – правова форма	Приватне підприємство
Основний вид господарської діяльності	01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів
Місцезнаходження компанії	Україна, 20300, Черкаська обл., місто Умань, вул. Дерев'янка, 26
Веб-сторінка	www.utk.org.ua/

Приватно-орендне сільськогосподарське підприємство «Уманський тепличний комбінат» (далі – ПОСП «Уманський тепличний комбінат») було засноване у 1974 році. Підприємство є приватною власністю, а його власником є Гордій Микола Васильович.

Починаючи з 2002 року, підприємство почало стрімке розширення виробничих площ, що призвело до збільшення виробництва замкнутої земельної продукції. В цей період також суттєво підвищилася продуктивність праці, зросла рівень заробітної плати та, відповідно, збільшилися податкові платежі.

На сьогоднішній день загальна площа сучасних теплиць європейського типу зросла на 28,1 гектара, що становить загальну площу в 35,15 гектара. Тепличні комплекси розташовані у місті Умань (на території Умані, але належать до Паланської громади) та у філіях підприємства у містах Христинівка (1,05 га) і Тальне (11,6 га) Черкаської області.

На сьогоднішній день «Уманський тепличний комбінат» використовує найсучасніші теплиці європейського зразка та впроваджує останні досягнення в галузі вирощування овочів в закритому ґрунті. Інноваційні рішення дозволяють підприємству підвищити продуктивність та якість продукції, а також знизити витрати на енергію та робочу силу. Розмір статутного капіталу складає 10 000 000 гривень.

На внутрішньому та міжнародному ринку підприємство презентує свою продукцію під такими брендами, як «ГОРДІЙ» і «З ГРЯДКИ», які вже завоювали прихильність споживачів.

У 2009 році виробництво "Уманського тепличного комбінату" було сертифіковано за міжнародним стандартом якості та безпеки GLOBALG.A.P. Мета цього стандарту полягає в мінімізації ризиків у сільськогосподарському виробництві шляхом відстеження всього виробничого циклу. Основними перевагами впровадження GLOBALG.A.P. є можливість виходу на комерційний ринок Європи та підвищення довіри споживачів до якості та безпеки продукції.

Підприємство ПОСП "Уманський тепличний комбінат" має можливість займатися різними видами діяльності, пов'язаними з вирощуванням овочів та інших культур. Основні види діяльності, пов'язані з цим бізнесом, включають:

- вирощування та продаж овочів (помідори, огірки, перець та інші);
- вирощування та продаж квітів (тройанди, хризантеми, тюльпани та інші);
- переробка сільськогосподарської продукції (заморожування, консервація, в'ялення або інші методи переробки);

- вирощування екзотичних або особливих культур (екзотичні сорти помідорів, спеціальні сорти огірків, нестандартні кольори та форми квітів);
- додаткові види діяльності (участь у програмах органічного землеробства, екологічних ініціативах, агротуризмі або навіть навчальні програми для місцевого населення).

Кожен напрямок діяльності може відігравати стратегічну роль у подальшому розвитку ПОСП «Уманський тепличний комбінат». Вибираючи конкретний сектор і вид продукції, компанія може не лише забезпечити стабільний прибуток, а й зайняти важливу позицію на ринку, що дозволить їй конкурувати та розвиватися в сучасних умовах.

На момент 2023 року підприємство позиціонує себе як провідного виробника свіжих овочів в Україні. ПОСП «Уманський тепличний комбінат» заслужив собі репутацію надійного постачальника високоякісних свіжих овочів для споживачів та партнерів у різних сегментах ринку.

Зовнішньоекономічна діяльність компанії є одним із ключових аспектів її бізнесу. Протягом перших шести місяців 2021 року комбінат експортував 1235 тонн овочів під ТМ «Гордій», з них 591 тонн огірків та 643 тонни помідорів. На рисунку 2.1 можна побачити країни, в які експортується продукція ПОСП «Уманський тепличний комбінат».

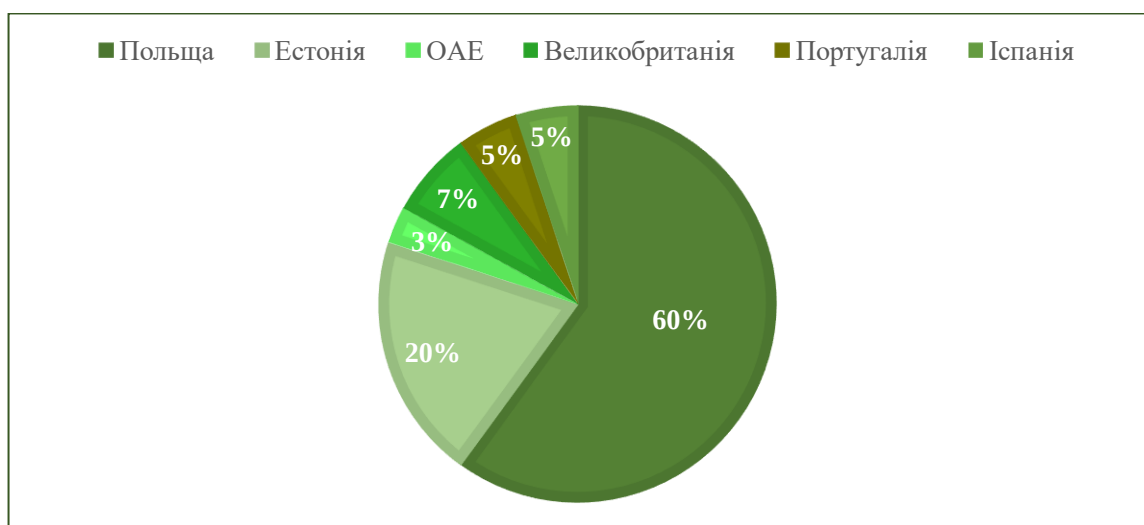


Рисунок 2.1 – Географічна структура експорту ПОСП «Уманський тепличний комбінат»

Джерело: сформовано автором.

З рисунку 2.1 видно, що найбільший обсяг продукції «Уманського тепличного комбінату» експортується до Польщі (60%) та Естонії (20%). Крім того, продукцію комбінату використовують інші країни, такі як ОАЕ (30%), Велика Британія (7%), Португалія (5%) та Іспанія (5%). Значна частина продукції ПОСП «Уманський тепличний комбінат» постачається до країн ЄС, і компанія продовжує активно розвивати свій експортний потенціал.

Метою діяльності компанії «Уманський тепличний комбінат» є виробництво якісної та екологічно чистої продукції, впровадження інноваційних технологій, забезпечення стійкості виробництва, підвищення ефективності та прибутковості, а також розвиток та розширення.

Станом на 2021 рік кількість працівників «Уманського тепличного комбінату» становила понад 600 осіб. Проте після 2022 року ця кількість зменшилась, оскільки частина чоловіків приєдналася до Збройних Сил України для захисту державних кордонів. Таким чином, станом на 2023 рік кількість працівників склала 583 особи.

Управління ПОСП «Уманський тепличний комбінат» здійснюється через різні органи, включаючи Раду засновників, директора та керівників різних відділів. Структура управління «Уманського тепличного комбінату» представлена на схемі, зображеній на рисунку 2.2.

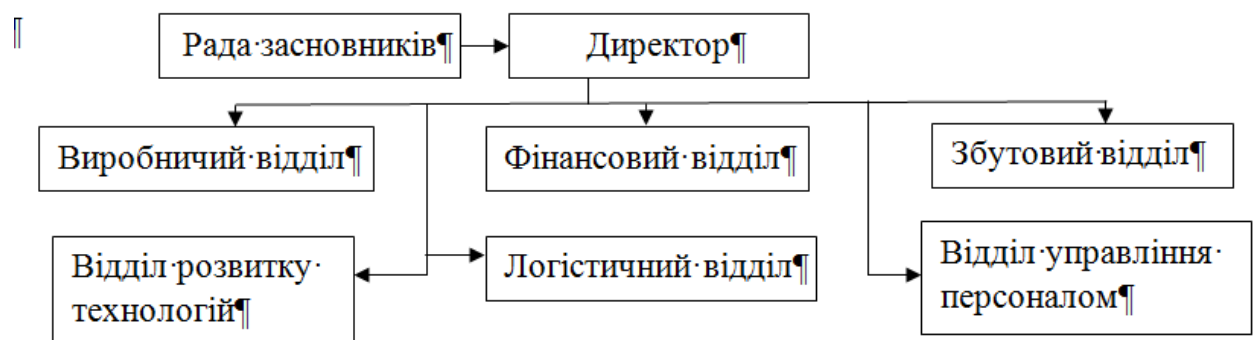


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ПОСП «Уманський тепличний комбінат»

Джерело: сформовано автором.

Організаційна структура ПОСП «Уманський тепличний комбінат» належить до матричного типу. Така структура характеризується високою адаптивністю до змін у зовнішньому середовищі та ефективною координацією між багатьма взаємопов'язаними проектами. До переваг матричної структури можна віднести:

1. Увага до кожного зі стратегічних пріоритетів та можливість одночасного впровадження різних типів стратегічних ініціатив.
2. Прийняття рішень на основі критеріїв, що забезпечують найбільшу вигоду для підприємства.
3. Розподіл управлінських функцій між двома керівниками: відповідальними за кінцеві результати та за повне використання ресурсів.
4. Гнучкість: мобільна взаємодія між різними функціональними групами та проектними командами, що сприяє швидкому реагуванню на зміни у середовищі.
5. Скорочення термінів розробки нової техніки та технологій, зниження вартості робіт та підвищення їх якості.

Однак матрична структура також має певні обмеження:

1. Плутанина влади: труднощі у взаємодії між кількома керівниками, що може призводити до конфліктів та невизначеності у вирішенні питань.
2. Система контролю: співробітники звітують перед кількома керівниками, що ускладнює процес моніторингу.
3. Подвійна лояльність: звітування перед кількома керівниками може спричинити конфлікти і ускладнення у визначенні пріоритетів.
4. Можливе збільшення чисельності управлінського персоналу і витрат.

Для оцінки ефективності роботи досліджуваного підприємства на ринку необхідно провести аналіз його фінансово-господарської діяльності за період 2020-2022 років. Результати розрахунків наведені у таблиці 2.2 на основі фінансової звітності підприємства (додатки В, Г, Д).

Згідно з даними таблиці 2.2, дохід від реалізації товарів (робіт, послуг) у 2021 році збільшився на 12,33% або на 69 303 тис. грн порівняно з 2020

роком. У 2022 році цей дохід зменшився на 10,8% або на 68 240 тис. грн. Більш наочне відображення даного показника наведено на рис. 2.3.

Собівартість реалізованої продукції зросла з 387 442 тис. грн у 2020 році до 456 752 тис. грн у 2021 році, і ще більше збільшилася до 470 569 тис. грн у 2022 році. Фінансовий результат від звичайної діяльності вказує на нестабільне надходження прибутку. Найбільший прибуток підприємство отримало у 2020 році – 34 262 тис. грн, а найменший у 2022 році – 4 301 тис. грн.

Таблиця 2.2 – Аналізування основних показників фінансово-господарської діяльності ПОСП «Уманський тепличний комбінат»

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення			
		2020	2021	2022	Абсолютне, (+/-)		Відносне, %	
					2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	562209	631512	563272	69303	-68240	12,33	-10,8
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	387442	456752	470569	69310	13817	17,9	3,02
3	Інші операційні доходи, тис. грн.	82026	74229	85020	-7797	10791	-9,5	14,5
4	Інші операційні витрати, тис. грн.	101986	99017	41182	-2969	-57835	-2,9	-58,4
5	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	34262	33762	4301	-500	-29461	-1,5	-87,3
6	Чистий прибуток, тис. грн.	34262	33762	4301	-500	-29461	-1,5	-87,3

Джерело: сформовано автором.

Аналіз активів підприємства є важливим для його успішної діяльності. Він включає оцінку стану та складу активів, виявлення зв'язків між основним

та оборотним капіталом, а також визначення ефективності використання ресурсів. Цей аналіз дозволяє виявити проблеми, ризики та можливості покращення використання майна підприємства.

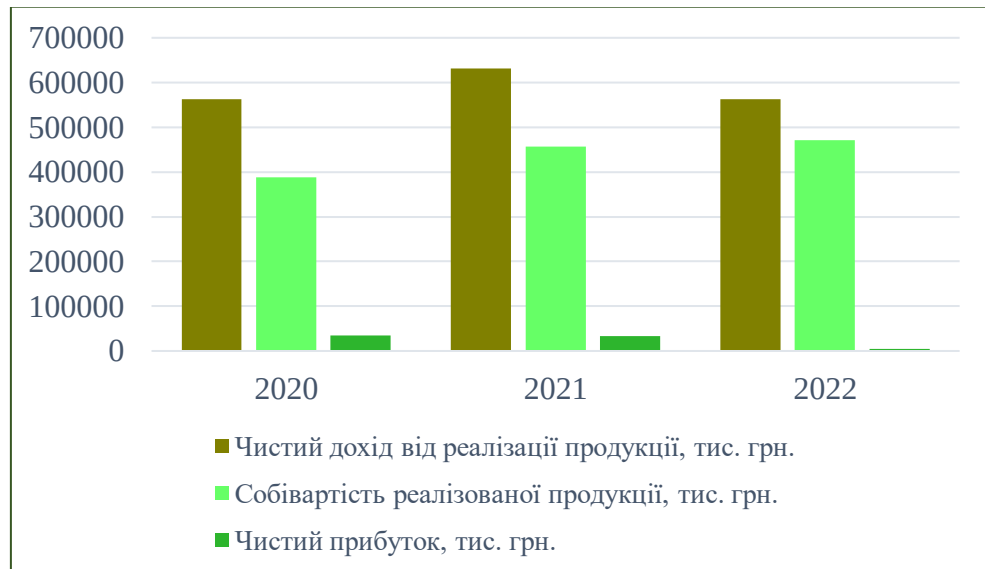


Рисунок 2.3 – Динаміка показників виробничої діяльності ПОСП «Уманський тепличний комбінат» за період 2020-2022 рр. (тис. грн.)

Джерело: сформовано автором.

Для загальної оцінки динаміки рівня фінансового стану підприємства, був здійснений аналіз динаміки показників активів ПОСП «Уманський тепличний комбінат» за відповідний період 2020-2022 років (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка активів підприємства ПОСП «Уманський тепличний комбінат» за 2020-2022 рр., тис. грн.

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення			
		2020	2021	2022	Абсолютне, (+/-)		Відносне, %	
					2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Власний капітал, тис. грн.	754711	785822	790123	31111	4301	4,1	0,5
2	Статутний капітал, тис. грн.	6000	6000	6000	0	0	0	0
3	Необоротні активи, тис. грн.	951092	1034060	1094161	82968	60101	8,7	5,8
4	Оборотні активи, тис. грн.	288638	326673	344074	38035	17401	13,2	5,4
5	Баланс	1239730	1360733	1438235	121003	77502	9,8	5,7

Джерело: сформовано автором.

Як видно з таблиці частка оборотних активів у балансі підприємства поступово зростає протягом усього періоду. Так, протягом 2020-2021 років вона зросла на 13,2%, 2021-2022 на 5,4%. Цей свідчить про підвищення мобільності активів підприємства. Зміна загалом динаміки активів ПОСП «Уманський тепличний комбінат» показана на рисунку 2.4.

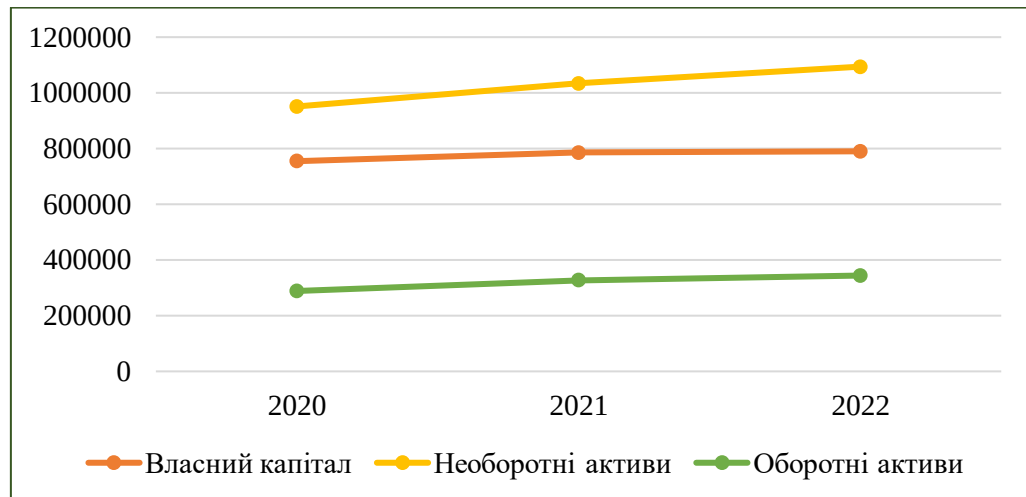


Рисунок 2.4 – Динаміка активів ПОСП «Уманський тепличний комбінат» за період 2020-2022 рр., тис. грн.

Джерело: сформовано автором.

На підставі аналізу наведених вище показників можна зробити такі висновки:

1. Власний капітал підприємства зріс протягом розглянутого періоду. З 2020 по 2022 рік власний капітал збільшився на 35 412 тис. грн або на 4,7%. Це свідчить про зростання фінансової стійкості та рентабельності підприємства.

2. Статутний капітал залишився стабільним протягом усього періоду, не зазнавши змін. Це може свідчити про те, що підприємство не залучало нових інвестицій або не здійснювало зміни у своїй структурі власності.

3. Необоротні активи у період 2020-2022 зросли на 143 069 тис. грн або на 15%. Цей факт свідчить про поліпшення майнового стану підприємства.

4. Оборотні активи підприємства зростали протягом усього досліджуваного періоду. З 2020 по 2022 рік оборотні активи збільшилися на

55 436 тис. грн або на 19,2%. Це може свідчити про збільшення обсягу операцій та виробництва підприємства.

Загалом, фінансовий стан підприємства покращується, зростають власний капітал і оборотні активи. Необоротні активи також поступово зростають. Варто надавати увагу показникам, щоб розуміти причини змін та їх вплив на загальну ефективність підприємства.

Отже, приватно-орендне сільськогосподарське підприємство «Уманський тепличний комбінат» є підприємством органічного виробництва, що знаходиться у Черкаській області та відомо по всій території України. ПОСП «Уманський тепличний комбінат» спеціалізується на вирощуванні різних овочів у теплицях. Основною ціллю тепличного комбінату є виробництво якісних овочів та фруктів, ефективне використання ресурсів та розвиток сільськогосподарського ринку.

Аналіз показників, що стосуються господарської діяльності підприємства, демонструє, що ПОСП «Уманський тепличний комбінат», незважаючи на повномасштабне вторгнення (24.02.2022 р.), продовжує ефективно працювати, нарощувати виробничі потужності та впевнено тримати позицію на ринку.

2.2 Аналіз якості прийняття управлінських рішень на підприємстві ПОСП «Уманський тепличний комбінат»

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було проведено аналіз якості прийняття управлінських рішень на підприємстві ПОСП «Уманський тепличний комбінат» на основі управління фінансовими та трудовими ресурсами. Ефективність прийняття управлінських рішень відображається у здатності ефективно оперувати фінансовим, виробничим та ресурсним потенціалом підприємства.

Фінансові ресурси, як індикатор управлінських рішень, характеризують можливість ефективного використання грошових коштів ПОСП «Уманський

тепличний комбінат» для придбання та залучення матеріальних і трудових ресурсів. Рішення керівництва в цій сфері визначають здатність підприємства залучати необхідний капітал, здійснювати внутрішню капіталізацію та використовувати потенційні інвестиційні можливості.

У ході дослідження було встановлено, що для формування фінансових ресурсів ПОСП «Уманський тепличний комбінат» використовуються такі інструменти фінансового менеджменту: управління активами (необоротними і оборотними), управління капіталом, управління грошовими потоками, управління інвестиціями, управління ризиками тощо. Проте сучасні умови ускладнюють отримання фінансових ресурсів з цих джерел через високу вартість залучення, складність процедур, а також високий рівень ризиків.

Отже, основним джерелом фінансових ресурсів залишається власна виробнича діяльність, що обмежує розвиток ресурсного потенціалу ПОСП «Уманський тепличний комбінат» і впливає на результативність діяльності.

Основними результативними показниками, які визначають фінансову складову управлінських рішень ПОСП «Уманський тепличний комбінат», є фінансові коефіцієнти підприємства. У ході аналізу ефективності використання фінансових ресурсів (табл. 2.4) виявлено, що протягом 2020-2022 рр. підприємство мало стабільні показники фінансової стійкості.

Таблиця 2.4 – Аналіз ефективності використання фінансових ресурсів ПОСП «Уманський тепличний комбінат»

Показники ^а	Нормативне значення ^а	Роки ^а			Відхилення ^а			
		2020 ^а	2021 ^а	2022 ^а	Абсолютне, +/- ^а		Відносне, % ^а	
					2021/¶ 2020 ^а	2022/¶ 2021 ^а	2021/¶ 2020 ^а	2022/¶ 2021 ^а
1 ^а	2 ^а	3 ^а	4 ^а	5 ^а	6 ^а	7 ^а	8 ^а	9 ^а
Показники фінансової стійкості ^а								
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) ^а	0,5–0,8 ^а	0,330 ^а	0,336 ^а	0,417 ^а	0,006 ^а	0,081 ^а	101,8 ^а	124,1 ^а
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу ^а	0,2–0,5 ^а	0,670 ^а	0,664 ^а	0,583 ^а	-0,006 ^а	-0,081 ^а	99,1 ^а	87,8 ^а

Продовження таблиці 2.4

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,25–1	0,100	0,100	0,100	0,000	0,000	100,0	100,0
Коефіцієнт фінансової залежності	1,25–2,0	3,028	2,975	2,397	-0,053	-0,579	98,2	80,6
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,05–0,10	0,200	0,200	0,300	0,000	0,100	100,0	150,0
Коефіцієнт структури залученого капіталу		0,473	0,443	0,360	-0,030	-0,083	93,6	81,3
Коефіцієнт інвестування	>1,0	1,252	1,296	1,363	0,044	0,067	103,5	105,1
Коефіцієнт покриття запасів і затрат власними оборотними коштами	0,6–0,8	0,313	0,519	0,875	0,206	0,355	166,0	168,4
Коефіцієнт прогнозу банкрутства	в динаміці	0,384	0,371	0,321	-0,012	-0,050	96,7	86,5
Коефіцієнт фінансової стійкості		0,936	0,909	1,119	-0,027	0,210	97,1	123,1
Показники ліквідності та платоспроможності								
Власний оборотний (функціонуючий) капітал (ВОК)	>0	241051	261105	308472	20054	47367	108,3	118,1
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	2,0–2,5	0,252	0,496	0,533	0,244	0,037	197,0	107,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8–1,5	1,485	1,603	1,520	0,119	-0,083	108,0	94,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25–0,3	0,079	0,133	0,037	0,055	-0,096	169,4	28,1
Частка оборотних активів в активах підприємства		0,736	0,741	0,694	0,004	-0,047	100,6	93,7
Частка власних оборотних коштів в оборотних активах		0,521	0,501	0,463	-0,020	-0,038	96,2	92,3
Частка виробничих запасів в оборотних активах		0,289	0,200	0,183	-0,089	-0,017	69,2	91,6
Частка власних оборотних коштів у покритті запасів і витрат		1,804	2,507	2,526	0,703	0,019	138,9	100,8

Джерело: розраховано на основі даних додатку Д.

Так, коефіцієнт фінансової незалежності мав тенденцію до підвищення і на кінець аналізованого періоду досяг нормативного значення 0,417. При

цьому коефіцієнт концентрації залученого капіталу знизився з 0,670 у 2020 р. до 0,583 у 2022 р., що свідчить про зниження залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт покриття запасів і затрат власними оборотними коштами за аналізований період значно зріс (з 0,313 у 2020 р. до 0,875 у 2022 р.) та перевищив нормативне значення, що підтверджує посилення фінансової стійкості підприємства. Також серед позитивних змін варто відзначити зниження коефіцієнту банкрутства з 0,384 у 2020 р. до 0,321 у 2022 р. (рис. 2.5).

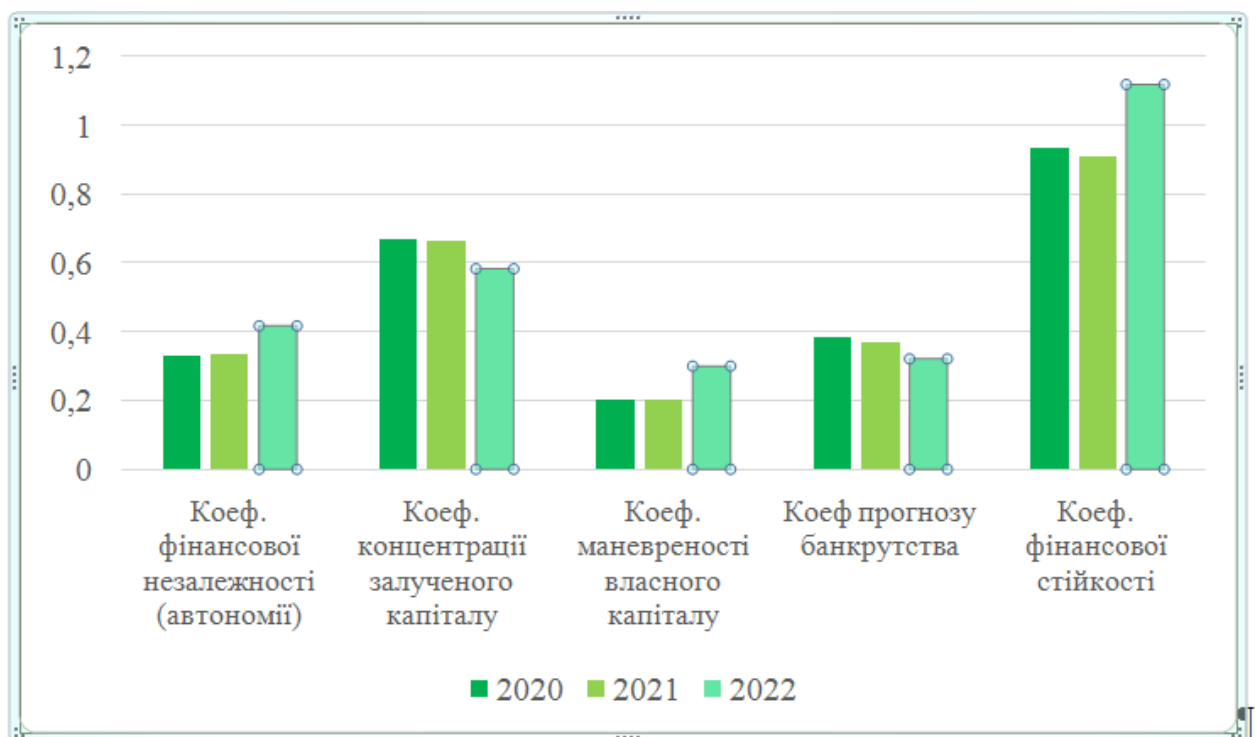


Рисунок 2.5 – Показники фінансової стійкості ПОСП «Уманський тепличний комбінат»

Джерело: сформовано автором.

Аналіз ліквідності та платоспроможності ПОСП «Уманський тепличний комбінат» виявив, що ряд показників не відповідає нормативним значенням. Проте позитивним є висока частка оборотних активів у загальній структурі активів підприємства (близько 70%), що свідчить про їхню мобільність, а

також збільшення частки власних оборотних коштів у покритті запасів і затрат з 1,804 у 2020 році до 2,526 у 2022 році.

Цей аналіз показує, що на підприємстві ПОСП «Уманський тепличний комбінат» приймаються якісні управлінські рішення та здійснюється високий рівень моніторингу їх виконання.

Основним принципом підбору кадрів у ПОСП «Уманський тепличний комбінат» є активне залучення робочої сили, а не пасивне очікування потенційних кандидатів.

У рамках загальної оцінки забезпеченості трудовими ресурсами ПОСП «Уманський тепличний комбінат» було проаналізовано склад і структуру персоналу, а також забезпеченість підприємства робітниками, адміністративно-управлінським персоналом і спеціалістами (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Оцінювання забезпеченості трудовими ресурсами ПОСП «Уманський тепличний комбінат»

Показники	Роки			Темп росту до попереднього періоду, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6
Чисельність працівників, всього	1601	921	909	111,31	114,97
з них:					
- керівники та начальники відділів	90	75	74	60,5	98,7
- спеціалісти	108	87	87	80,56	100
- робітники	1403	759	748	54,1	98,6

Джерело: сформовано автором.

Було виявлено, що чисельність працівників протягом аналізованого періоду зменшувалася (табл. 2.5, рис. 2.6). Загальна чисельність працівників скоротилася на 680 осіб протягом 2021 року і ще на 12 осіб протягом 2022 року, що становить 43,22% від загальної чисельності на кінець досліджуваного періоду. Найбільше скорочення спостерігалось серед

робітників – на 53,31%, що можна пояснити реорганізацією багатьох бізнес-процесів підприємства, заміною ручної праці автоматизованими системами та переведенням низки виробничих процесів на аутсорсинг.

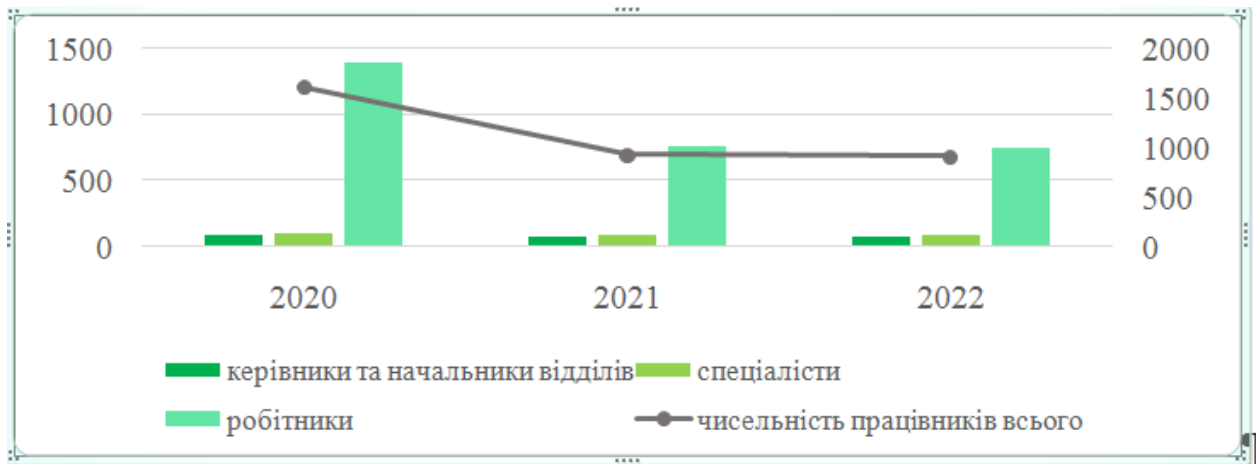


Рисунок 2.6 – Оцінка забезпеченості трудовими ресурсами ПОСП «Уманський тепличний комбінат»

Джерело: сформовано автором.

Досить важливим у діяльності підприємства є рух робочої сили (табл. 2.6). Важливою передумовою зростання продуктивності праці та ефективності виробництва є стабільність складу персоналу підприємства.

Таблиця 2.6 – Рух трудових ресурсів на ПОСП «Уманський тепличний комбінат», 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1601	921	909	-680	-12
Прийнято на підприємство	203	130	133	-73	3
Вибуло з підприємства	883	142	146	-741	4
Коефіцієнти					
- обороту з приймання	0,127	0,141	0,146	0,014	0,005
- обороту з вибуття	0,552	0,154	0,161	-0,397	0,006

Відповідно до даних таблиці 2.6, за період 2020-2022 років у ПОСП «Уманський тепличний комбінат» відбувалися процеси звільнення та

прийняття працівників. Коефіцієнт прийняття на роботу був найвищим у 2021 році і становив 0,141. Водночас за цей самий період було звільнено 142 працівники, а коефіцієнт вибуття склав 0,154. У 2022 році відбулося помітне подальше зниження кількості прийнятих працівників та зростання кількості звільнених.

Таким чином, на підприємстві сформувався колектив висококваліфікованих працівників, справжніх професійних майстрів своєї справи. Поряд з цим, під впливом об'єктивних факторів, відбувається скорочення робітників.

Графічно оцінювання забезпеченості трудовими ресурсами наведена нижче на рисунку 2.7.

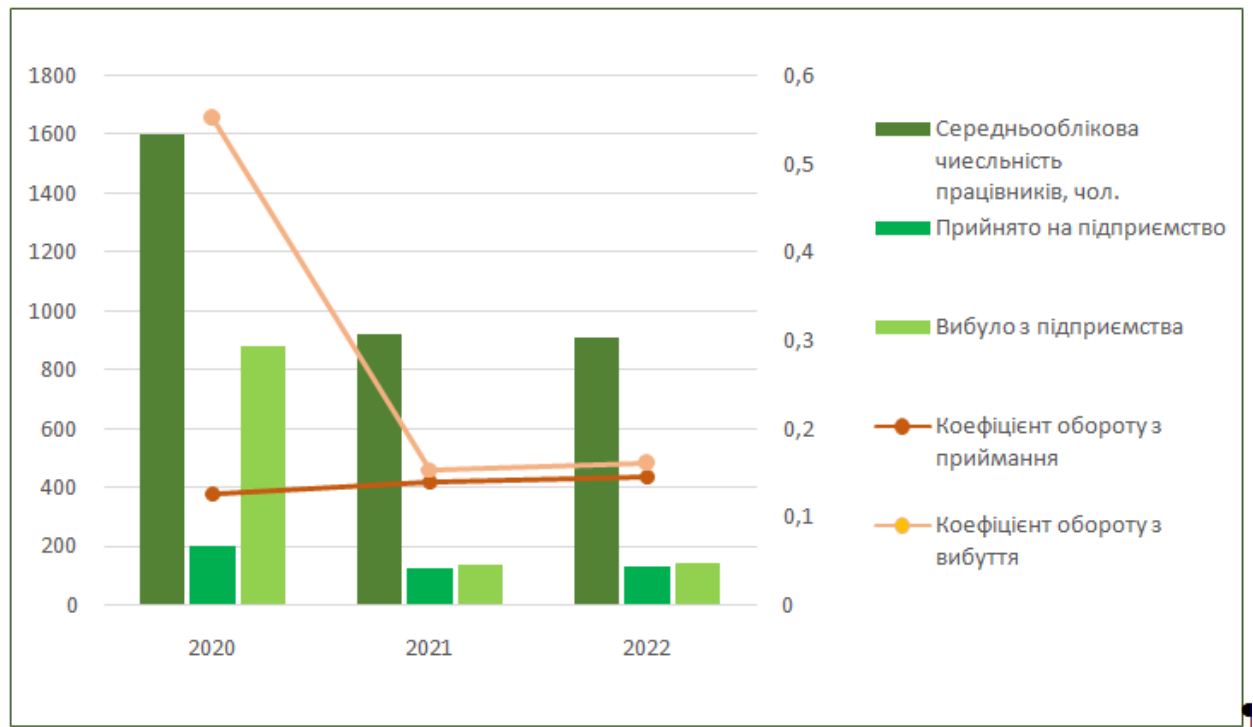


Рисунок 2.7 – Оцінювання забезпеченості трудовими ресурсами ПОСП «Уманський тепличний комбінат» за 2020-2022 рр.

Джерело: сформовано автором.

Отже, аналіз кадрової політики ПОСП «Уманський тепличний комбінат» дозволяє зробити такі висновки. Підприємство створило ефективну систему стимулювання персоналу та підбрало професіоналів у

відповідній сфері діяльності. Колектив складається з молодих, амбітних працівників віком 35–40 років, які перебувають на етапі кар'єрного зростання.

Оцінка якості виробничих ресурсів ПОСП «Уманський тепличний комбінат» показала, що підприємство має високі показники якості надання послуг. Станом на 2022 рік, найвищими були такі показники: коефіцієнт якості організації праці (8,8), коефіцієнт безвідмовності обладнання (0,93), коефіцієнт ремонтпридатності обладнання (0,89), коефіцієнт безвідмовності системи забезпечення запчастинами (0,93), а також коефіцієнт рівня якості обслуговування споживачів (8,1) (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Оцінка якості виробничих ресурсів ПОСП «Уманський тепличний комбінат»

Показники [□]	Роки [□]		
	2020 [□]	2021 [□]	2022 [□]
Оцінка якості персоналу [□]			
Коефіцієнт збалансованості $K_{зб}$ [□]	1,02 [□]	0,98 [□]	0,88 [□]
Коефіцієнт порівняння рівня кваліфікації $\bar{P}_{кваліф}$ [□]	0,71 [□]	0,68 [□]	0,78 [□]
Коефіцієнт відповідності умовам праці $K_{відп}$ [□]	0,68 [□]	0,75 [□]	0,78 [□]
Коефіцієнт якості організації праці $K_{орг.пр.}$ [□]	7,7 [□]	8,5 [□]	8,8 [□]
Оцінка якості роботи обладнання [□]			
Рівень механізації та автоматизації $I_{мех.авт.}$ [□]	0,65 [□]	0,68 [□]	0,71 [□]
Коефіцієнт безвідмовності T [□]	0,90 [□]	0,89 [□]	0,93 [□]
Коефіцієнт ремонтпридатності Tr [□]	0,68 [□]	0,93 [□]	0,89 [□]
Коефіцієнт використання робочого часу обладнанням $\eta_{об.}$ [□]	0,75 [□]	0,81 [□]	0,87 [□]
Оцінка системи забезпечення запчастинами [□]			
Коефіцієнт безвідмовності T [□]	0,88 [□]	0,95 [□]	0,93 [□]
Коефіцієнт ремонтпридатності Tr [□]	0,75 [□]	0,88 [□]	0,82 [□]
Середній час очікування необхідних запчастин, діб [□]	8 [□]	10 [□]	13 [□]
Оцінка якості обслуговування споживачів [□]			
Коефіцієнт рівня якості обслуговування споживачів $K_{як}$ [□]	7,8 [□]	8,2 [□]	8,1 [□]

Джерело: сформовано автором.

Проаналізувавши дані в таблиці 2.7, а саме коефіцієнтів якості роботи, можна зробити висновок про достатній рівень ефективності прийняття управлінських рішень в ресурсному забезпеченні підприємства.

2.3. Висновки до другого розділу

1. Результати аналізу свідчать, що ПОСП «Уманський тепличний комбінат» є сучасним виробником свіжих овочів в Україні. Підприємство здобуло репутацію надійного постачальника високоякісних овочів для споживачів та партнерів у різних сегментах ринку завдяки високому рівню управлінських рішень.

2. Аналіз управлінських рішень показав, що найбільший вплив на ефективність ПОСП «Уманський тепличний комбінат» має нестача висококваліфікованого персоналу. Менш значним фактором є забезпеченість основними засобами.

3. Виробничі потужності підприємства не завжди використовуються повністю або ефективно. Оптимізація виробничої структури дозволить краще використовувати матеріально-технічну базу та знизити витрати праці, що сприятиме оптимальному формуванню та ефективному використанню виробничого потенціалу ПОСП «Уманський тепличний комбінат».

4. Для подальшого динамічного розвитку ПОСП «Уманський тепличний комбінат» необхідно нарощувати виробничі потужності та зміцнювати свої позиції на ринку шляхом ефективного управління та прийняття управлінських рішень.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПОСП «УМАНСЬКИЙ ТЕПЛИЧНИЙ КОМБІНАТ»

3.1. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення прийняття управлінських рішень на ПОСП «Уманський тепличний комбінат»

Проведена оцінка системи розробки та прийняття управлінських рішень у ПОСП «Уманський тепличний комбінат» в попередньому другому розділі, дозволила виявити низку існуючих проблем, які неможливо вирішити без розроблення алгоритму з урахуванням специфіки підприємства.

До існуючої чинної системи розробки та прийняття управлінських рішень необхідно додати:

1. *Аналіз обмежень.* До основних обмежень відносяться:

- Наявна конкуренція;
- нестача фінансових ресурсів;
- низька компетентність персоналу.

2. *Робота над вибором альтернативи* покладена на співробітника, який відповідає за цей відділ і впливає на виконання цього рішення. Керівники відділів та працівники середнього рівня, які мають владні повноваження для ухвалення відповідних управлінських рішень, вирішують, яку серед альтернатив обрати. Основним принципом тут є традиційність: досягнення найкращого результату при мінімальних витратах, з врахуванням цілей та цінностей.

3. Критерії прийняття рішень. Залежно від аналізованої проблеми необхідно використовувати різні методи:

- Методи вибору альтернатив за умов ризику. Використання матриці рішень дозволяє порівнювати різні варіанти, ранжуючи їх на основі встановлених критеріїв оцінки. Спочатку визначається важливість кожного

критерію, а потім оцінюється, наскільки кожен варіант задовольняє ці критерії. Критерії застосовуються для ранжування альтернатив.

- Методи вибору альтернатив за умов невизначеності. Для цього підходу оцінка передбачуваних стратегій здійснюється за чотирма критеріями: критерій Вальда, альфа-критерій Гурвіца, критерій Севіджа та критерій Лапласа.

4. Супровід та контроль. Здійснюється моніторинг реалізації управлінського рішення щодо відповідності заданим параметрам діяльності. У разі виявлення відхилень здійснюється коригування для повернення до необхідних параметрів. В організації відсутній контроль та супровід реалізації проекту, оскільки генеральний директор, який приймає підсумкове рішення, часто через брак часу або інформації не може проконтролювати процес.

5. Зворотній зв'язок. Відсутність зворотного зв'язку є ключовою помилкою під час реалізації управлінського рішення у ПОСП «Уманський тепличний комбінат». Необхідно використовувати зворотний зв'язок між суб'єктами управлінського рішення на кожному етапі його реалізації, що дозволить переглянути умови реалізації управлінського рішення або вибрати проблеми, що ускладнюють реалізацію рішення.

Як зазначалось у розділі 1, якість управлінських рішень є одним з основних чинників ефективності діяльності підприємств, тому при включенні даних елементів системи вийде ефективна система прийняття та реалізації управлінських рішень, що представлена на рисунку 3.1.

Таким чином, створено ефективну систему управлінських рішень щодо кадрової політики, яка враховує не лише особливості ПОСП «Уманський тепличний комбінат», а й різноманітні комбінації. Це дозволяє менеджменту організації контролювати та супроводжувати управлінські рішення на будь-якій стадії. У випадку виникнення спірних ситуацій є можливість повернутися до попереднього етапу.

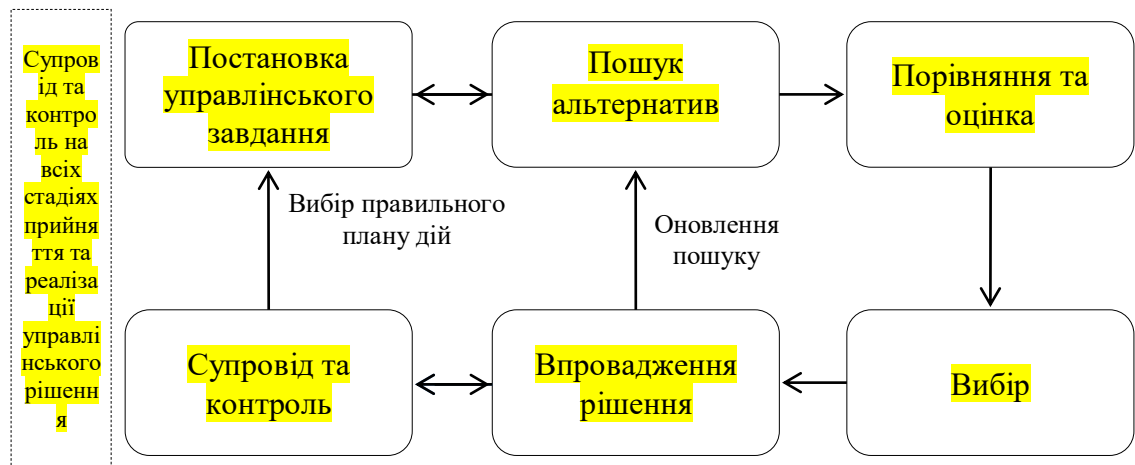


Рисунок 3.1 – Алгоритм прийняття та реалізації управлінських рішень

ПОСП «Уманський тепличний комбінат»

Джерело: сформовано автором.

Після ухвалення управлінського рішення, що наведені у таблиці 3.1., розглянемо зміну повноважень у ПОСП «Уманський тепличний комбінат»

Таблиця 3.1 – Розподіл повноважень при прийнятті управлінських рішень, пов'язаних з кадровою політикою у ПОСП «Уманський тепличний комбінат»

Етапи управлінського рішення	Суб'єкти управлінського рішення
Виявлення проблеми	Заступник генерального директора
Облік обмежень зовнішнього та внутрішнього середовища	Головний бухгалтер та заступник генерального директора
Виявлення альтернатив	Головний бухгалтер, заступник генерального директора, спеціаліст з кадрів
Оцінка альтернатив	Генеральний директор, головний бухгалтер, заступник генерального директора
Остаточний вибір	Генеральний директор та заступник генерального директора
Впровадження рішення	Заступник генерального директора
Супровід та контроль	Генеральний директор, заступник генерального директора, головний бухгалтер

Таким чином, система ухвалення управлінських рішень щодо кадрової політики в ПОСП «Уманський тепличний комбінат» пройшла реорганізацію,

що зробила її більш гнучкою за рахунок перерозподілу відповідальностей. У цій новій структурі різні учасники управлінського процесу мають свої ролі, а роль генерального директора зменшена. Це сприяє не лише досягненню об'єктивних результатів, а й залучає працівників, які мають прямий вплив на виконання рішень. Важливо підкреслити, що процес оцінки альтернатив вимагає використання матриці рішень.

Отже, був розроблений алгоритм для ухвалення та впровадження управлінських рішень щодо кадрової політики, який враховує всю специфіку організації. Цей алгоритм може бути застосований у будь-якому управлінському вирішенні. Для завершення вдосконалення технології ухвалення управлінських рішень, необхідно провести оцінку ефективності запропонованих рекомендацій.

3.2. Оцінювання ефективності прийняття управлінських рішень на підприємстві ПОСП «Уманський тепличний комбінат»

Впровадження скоригованого алгоритму прийняття та реалізації управлінських рішень з урахуванням зауважень, що були висловлені в оцінці ефективності цих рішень у ПОСП «Уманський тепличний комбінат», має як соціальний, так і економічний ефект.

Розробка алгоритмів прийняття управлінських рішень з урахуванням специфіки підприємства призвела до змін у діючому алгоритмі ПОСП «Уманський тепличний комбінат». Ці зміни перш за все вплинули на об'єктивність у виборі та формуванні критеріїв, що повною мірою відображають обрану альтернативу.

Об'єктивність у виборі альтернатив досягається за допомогою матриці рішень, що дозволяє визначити найефективніший варіант.

У таблиці 3.2 наведено аналіз альтернатив удосконалення кадрової політики.

Таблиця 3.2 – Матриця рішень

Критерій	Вага	Забезпечення збільшення обсягу продажу без зміни ФОП		Підвищення рівня кваліфікації працівників		Залучення додаткових співробітників	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Складність	10	4	40	8	80	9	90
Вартість	20	8	160	5	100	2	40
Витрати часу	15	5	75	8	120	6	90
Підсумок	50		275		300		220

У проведеному дослідженні було порівняно три альтернативні варіанти збільшення обсягу продажу за допомогою критеріїв складності, вартості та витрат часу. Основні етапи дослідження включали:

1. Формулювання проблеми та цілей дослідження: Мета полягала в порівнянні трьох альтернативних варіантів збільшення обсягу продажу для вибору найбільш оптимального.

2. Вибір методів дослідження: Для оцінки варіантів були обрані критерії складності, вартості та витрат часу, кожному з яких була присвоєна шкала оцінки від 1 до 10.

3. Збір даних та опитування експертів: Дані для оцінки альтернатив були зібрані через опитування експертів, а потім оброблені за допомогою методу зважених оцінок, де кожному критерію була присвоєна вага відповідно до його важливості.

4. Аналіз результатів та висновки: На основі оброблених даних було зроблено висновок про найбільш оптимальний варіант збільшення обсягу продажу, яким виявився підвищений рівень кваліфікації працівників. Цей варіант отримав найвищу зважену оцінку, рівну 300. На другому місці розташувався варіант збільшення обсягу продажу без зміни ФОП, а на третьому - варіант залучення додаткових співробітників.

5. З таблиці 3.2 випливає, що найбільш пріоритетним напрямком для поліпшення використання робочої сили є підвищення рівня кваліфікації

співробітників, згідно матриці прийняття рішень. Використання цієї матриці дозволяє чітко ранжувати альтернативи за критеріями, що дає можливість обґрунтовано обирати або відкидати альтернативу на основі уважних оцінок, а також можливості змінювати вибір у разі зміни основного критерію.

6. Як зазначалося, у випадку упередженого підходу до складання матриці рішень може статися відмова від ефективної альтернативи. Тому важливо регулярно переглядати повноваження при ухваленні управлінських рішень. Щодо другого аспекту, зміна розподілу повноважень при ухваленні управлінських рішень призводить до зменшення ролі генерального директора у виборі альтернативи і збільшення відповідальності кадрового персоналу при ухваленні рішень.

7. Третій аспект - контроль ефективності на всіх етапах ухвалення та реалізації управлінських рішень. Контроль відіграє ключову роль у процесі прийняття та реалізації рішень, впливаючи на всю господарську діяльність ПОСП «Уманський тепличний комбінат». Розглянемо динаміку витрат на перепідготовку персоналу за період з 2020 по 2022 роки (рис. 3.2).

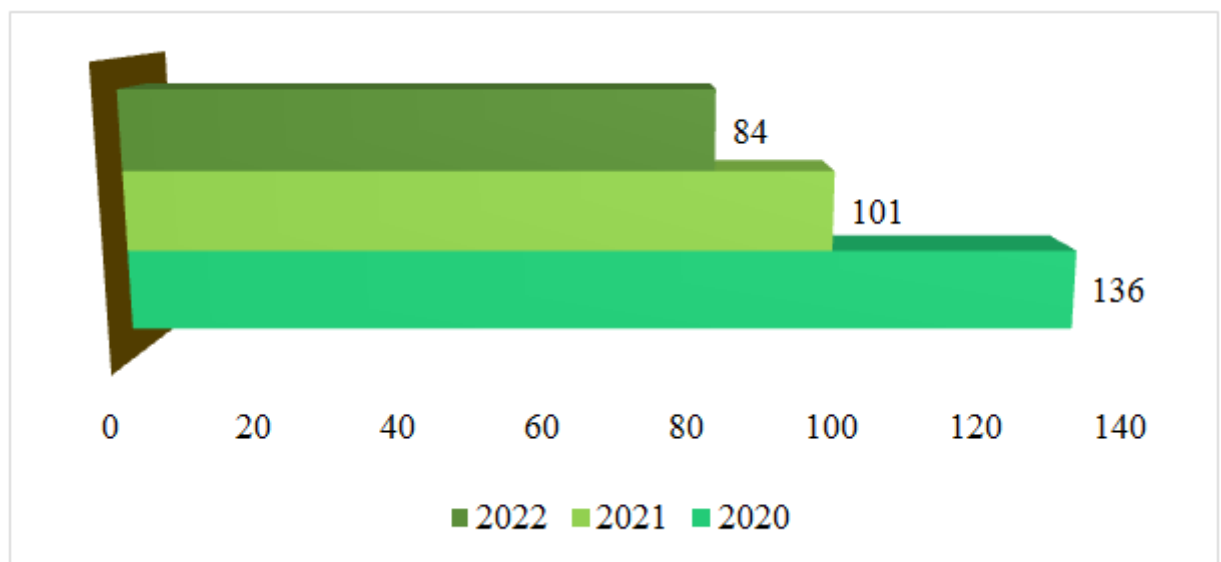


Рисунок 3.2 – Витрати на перенавчання співробітників, тис. грн.

Джерело: сформовано автором.

Протягом зазначеного періоду витрати на перепідготовку персоналу склали 321 000 грн. Відповідно до аналізу собівартості ПОСП «Уманський

тепличний комбінат», компанія витрачає приблизно 2% від вартості виробництва на навчання свого персоналу.

Отже, система управлінських рішень, зокрема в сфері кадрової політики, виявляється ефективною на основі даних таблиці 3.2. Економічні та соціальні вигоди, що випливають з рекомендацій, підтверджують, що використання цього комплексу заходів полегшує та значно покращує процес ухвалення та реалізації управлінських рішень.

3.3 Висновки до третього розділу

1. Запропоновано ефективну систему управлінських рішень стосовно кадрової політики, що враховує не лише конкретні особливості ПОСП «Уманський тепличний комбінат», а й різноманітні комбінації. Це надає можливість керівництву організації контролювати та супроводжувати управлінські рішення на будь-якому етапі. В разі виникнення суперечливих ситуацій існує можливість повернутися до попередніх етапів.

2. Розроблено алгоритм ухвалення та реалізації управлінських рішень для ПОСП «Уманський тепличний комбінат», що включає наступні кроки: постановка управлінського завдання, пошук альтернатив, порівняння та оцінка, супровід та контроль, впровадження рішення та вибір.

3. У системі ухвалення управлінських рішень щодо кадрової політики в ПОСП «Уманський тепличний комбінат» була проведена реорганізація відповідальностей з метою зробити їх більш гнучкими. Нова структура включає різних учасників управлінського процесу, при цьому роль генерального директора була зменшена. Це сприяє досягненню об'єктивних результатів та залучає працівників, які мають прямий вплив на виконання рішень. Важливо відзначити, що оцінка альтернатив вимагає використання матриці рішень.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Провівши узагальнення основної проблематики дослідження на основі вивчення і застосування значної кількості наукових праць та інших інформаційних джерел та здійснивши аналіз підприємства «Уманський тепличний комбінат», можна зробити такі висновки.

1. Прийняття управлінських рішень є найважливішою функцією в системі управління, успішне виконання та впровадження якого забезпечує досягнення підприємством поставлених цілей. Завдяки ритмічному поетапному виконанню процесу прийняття рішень уможливорюється мінімізувати потенційні ризики та вжити заходів для проведення на підприємстві ефективних структурних змін. Було проаналізовано п'ять етапів, так званої традиційної схеми управління, розробки і реалізації управлінських рішень: виявлення проблемної ситуації і постановка конкретних цілей, збір інформації та виявлення наявних обмежень, розробка альтернативних варіантів і вибір оптимального варіанту, організація виконання прийнятого рішення, контроль виконання прийнятого рішення.

2. Аналіз фінансової діяльності Приватно-орендного сільськогосподарського підприємства «Уманський тепличний комбінат» свідчить про важливі позитивні тенденції:

➤ Зниження коефіцієнта концентрації з 0,670% у 2020 році до 0,583% у 2022 році вказує на зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Це може свідчити про успішні заходи з оптимізації фінансових процесів та збільшення внутрішніх джерел забезпечення.

➤ Зростання коефіцієнта покриття запасів і затрат власними оборотними коштами з 0,313% у 2020 році до 0,875% у 2022 році вказує на посилення фінансової стійкості підприємства. Це означає, що підприємство має достатні ресурси для покриття своїх обов'язків та операційних витрат.

➤ Зниження коефіцієнта банкрутства з 0,384% у 2020 році до 0,321% у 2022 році свідчить про покращення фінансової стабільності підприємства та зменшення його ризику стану в банкрутстві.

➤ Зростання частки власних оборотних коштів у покритті запасів і затрат з 1,804% у 2020 році до 2,526% у 2022 році свідчить про те, що підприємство все більше використовує власні ресурси для забезпечення своїх потреб, що є позитивною тенденцією.

Отже, ці показники свідчать про високу якість управлінських рішень та ефективний моніторинг їх виконання на підприємстві «Уманський тепличний комбінат».

3. Коефіцієнт якості організації праці на підприємстві склав 8,8%, а коефіцієнт якості обслуговування споживачів – 8,1%. Це свідчить про те, що ПОСП «Уманський тепличний комбінат» має достатній рівень ефективності прийняття управлінських рішень в ресурсному забезпеченні підприємства.

4. Запропоновані напрями підвищення ефективності прийняття управлінських рішень включають різноманітні підходи, спрямовані на поліпшення процесу ухвалення та реалізації рішень. Ось докладніше про кожен з цих напрямів:

➤ Збільшення кількості висококваліфікованих працівників: Це допоможе забезпечити більш ефективне виконання завдань, оскільки висококваліфіковані працівники здатні швидше та ефективніше здійснювати свою роботу, що може позитивно вплинути на продуктивність та якість виробництва.

➤ Оптимізація виробничої структури: Це дозволить більш ефективно використовувати матеріально-технічну базу підприємства, знижуючи витрати праці та ресурсів, а також покращуючи процеси виробництва.

➤ Нарощення виробничих потужностей: Розширення виробничих можливостей може допомогти забезпечити підприємство здатністю відповісти на зростаючий попит на його товари або послуги, що може призвести до збільшення прибутку та ринкової конкурентоспроможності.

➤ Надання вибору альтернативних рішень співробітникам: Це сприяє залученню працівників до процесу ухвалення рішень, дозволяючи їм активно впливати на результат та вибрати найбільш оптимальний шлях дії.

➤ Підбір найкращих методів для аналізу проблем: Використання ефективних методів аналізу допоможе зрозуміти сутність проблеми та знайти оптимальні рішення для її вирішення.

➤ Супроводження та контроль реалізації управлінських рішень: Це важливий аспект, що дозволяє переконатися у відповідності реалізації рішення поставленим цілям та параметрам діяльності.

➤ Зворотний зв'язок: Взаємодія між суб'єктами управлінського рішення дозволяє вирішувати проблеми та вносити корективи у рішення в разі необхідності.

Ці напрями спрямовані на покращення процесу ухвалення та реалізації управлінських рішень, що може сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства.

5. Побудований в роботі алгоритм прийняття та реалізації управлінських рішень, що стосується кадрової політики підприємства. Виявлено відповідну проблему, проведений аналіз обліку обмежень зовнішнього та внутрішнього середовища; знайдено альтернативні варіанти можливого вирішення питань; проведено оцінювання їх; обрано самий надійний варіант вирішення проблеми. Даний алгоритм уможливить підприємству контролювати та супроводжувати прийняті управлінські рішення на будь-якій його стадії. У випадку виникнення можливих суперечностей завжди існує можливість повернення до попереднього етапу для їх вирішення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коновал В. В. Інноваційні аспекти системи прийняття управлінських рішень // Коновал В. В., Небава М. І./ Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» МН-2024. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/view/21135>
2. Методичні вказівки до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій» освітньої програми «Менеджмент виробничої і комерційної діяльності» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-є видання, переробл. і доповнене. Вінниця : ВНТУ, 2021. 51 с.
3. Березівський П. С., Михалюк Н. І. Організація виробництва в аграрних формуваннях: навч. Посіб. / за ред. П. С. Березівського. Львів: Українські технології, 2021. 514 с.
4. Буреннікова Н.В. SEE-управління на базі складових результативності як засіб підвищення дієвості процесу функціонування складних систем: сутність, методологія. Бізнес Інформ. 2019. № 1. С. 145–152.
5. Бутинець Ф. Ф. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : навчальний посібник / за ред. д-ра екон. наук, проф. Ф.Ф. Бутинця, канд. екон. наук, доц. М.М. Шигун. Житомир : Вид-во ЖДТУ, 2004. 352 с.
6. Василенко Д.Д. Прийняття управлінських рішень: навч. посібник. Київ: КНТЕУ, 2022. 257 с.
7. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. К.: Кондор, 2009. 187 с.
8. Германюк Н.В. Інноваційний розвиток та управління в аграрному секторі України. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. № 4(09). С. 37–41. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/9-2020-ukr> (дата звернення 10.04.2024).

9. Германюк Н.В. Сучасний стан розвитку вітчизняного агросектору. Глобальні та національні проблеми економіки. 2021. Вип. 22. С. 160–164.
10. Горька А.В. Особливості організації використання трудових ресурсів у сільському господарстві. URL.: http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/2_gorka.htm(дата звернення 10.04.2024).
11. Груб'як С.В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/33.pdf(дата звернення 10.04.2024).
12. Денисенко М.П., Новіков Д.В. Сучасний стан та перспективи розвитку сільського господарства України. Агросвіт. 2022. № 12. С. 15–21. <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2905&i=2> (дата звернення 10.01.2024).
13. Єрмаков О.Ю., Мазнев Г.Є. Інноваційна діяльність як фактор підвищення ефективності агровиробництва. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2018. Випуск 2. С. 36–47.
14. Єрмаков О.Ю., Судомир М.Р. Організаційно-економічний механізм зростання конкурентостійкості сільськогосподарських підприємств: монографія. Мелітополь: ТДАТУ, 2019. 358 с.
15. Загороднюк О.В., Півторак М.В., Малюга Л.М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/4_15_uk/16.pdf(дата звернення 10.01.2024).
16. Зінчук Т.А. Проблеми фінансового забезпечення сільськогосподарських підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2019. Випуск 9. Частина 1. С. 109–112.
17. Калетнік Г.М. Стратегічно-інституційні засади ефективності використання потенціалу аграрного сектору економіки. Економіка. Фінанси. Менеджмент : актуальні питання науки і практики. 2019. № 1. С. 3–15.

18. Кваша С.М., Голомша Н.Е. Конкурентоспроможність вітчизняної сільськогосподарської продукції на світовому аграрному ринку. Економіка АПК. 2020. №5. С. 101–110.

19. Кіцела Є.О. Удосконалення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2379/1/20160428-29_TEZY_V3_P100.pdf (дата звернення 10.04.2024).

20. Котельникова Ю. М. Формування та управління процесом кадрового забезпечення у сільськогосподарських підприємствах. International Journal of Innovative Technologies in Economy. 2020. № 5(32). URL: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30122020/7330 (дата звернення 10.04.2024).

21. Кравчук І.І., Ракович О.І. Роль менеджменту у формуванні підприємницького потенціалу сільськогосподарських територій. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів «Менеджмент в аграрному секторі економіки: теорія та практика ефективного розвитку». Житомир. 2021. С. 31-33.

22. Куліш І. Вплив агрохолдингів на розвиток сільських територій в Україні. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів «Менеджмент в аграрному секторі економіки: теорія та практика ефективного розвитку». Житомир. 2021. С. 28-30.

23. Лернер Ю.І. Проблеми прийняття економічних рішень у сучасних умовах. Харків: Торсінг, 2003. 224 с.

24. Лисенко А.М. Аналітична оцінка ресурсно-виробничого складника економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Економіка та підприємництво. 2022. № 1 (124). С.134-144.

25. Матковський П. Є. Шляхи диверсифікації діяльності аграрних підприємств регіону. Інноваційна економіка. 2020. № 7. С. 128-131.

26. Мельник О.В. Ефективність використання виробничих ресурсів у аграрному секторі України. Вісник Мукачівського державного університету. Економіка і суспільство. 2020. №9. С. 282-288
27. Накрийко А. Класифікація управлінських рішень. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21156/2/SEIED_2017_Kuzhda_T-Types_of_managerial_decisions_30-32.pdf (дата звернення 10.01.2024).
28. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. Та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. Посіб./ за ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
29. Подвірна Н. Умови ефективності управлінських рішень. Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку. Львів, 2011. Вип. 23. С. 118-122.
30. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Київ: Атіка, 2008. 240 с.
31. Риженко Ю.В. Кваліфікаційна магістерська робота на тему «Шляхи підвищення ефективності управлінських рішень на підприємстві (на прикладі АТ Ельворті)». С.11-12. URL: [URL: https://eti.edu.ua/images/Repozitariy/Novue_Rabotu/Rujenko.pdf](https://eti.edu.ua/images/Repozitariy/Novue_Rabotu/Rujenko.pdf) (дата звернення 10.04.2024).
32. Рогач С.М., Гуцул Т.А., Ткачук В.А., Балан О.Д. та ін. Економіка і підприємництво, менеджмент. Київ: «ЦП «КОМПРИНТ»», 2015. 726 с. 23.
33. Рогач С.М., Степасюк Л.М., Мірзоева Т.В., Томашевська О.А. Економіка аграрних підприємств: Навчальний посібник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2019. 480 с.
34. Цюцюра С.В. Математична постановка задачі оптимізації складу множини робіт проекту при плануванні проектів модернізації. Управління проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць СХУ ім. В. Даля. 2008. № 1(25). С. 36-44.
35. Цюцюра С.В., О.В. Криворучко, М.І. Цюцюра. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN

[=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2 S21P03=FILA=&2 S21STR=Urss 2012 9 13](#)(дата звернення 10.04.2024).

36. Шегда А.В. Основи менеджменту. URL: http://univer.nuczu.edu.ua/tmp_metod/525/Shegda.pdf(дата звернення 10.04.2024).

37. Яремко О.Ф. Методи прийняття управлінських рішень. URL: <https://msn.khnu.km.ua/course/view.php?id=4118> (дата звернення 10.04.2024).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А (Обов'язковий)

ПРОТОКОЛ
ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: «Система прийняття управлінських рішень на приватно-орендному сільськогосподарському підприємстві «Уманський тепличний комбінат»

Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота

(БКР)

Підрозділ: факультет менеджменту та інформаційної безпеки, кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту

(кафедра, факультет)

Науковий керівник: к.е.н., професор Небава М. І.

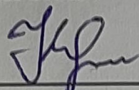
Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 91,6 % Схожість 8,4 %

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне):

- ☐ 1. Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- ☐ 2. Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її виконання автором. Роботу направити на розгляд експертної комісії кафедри.
- ☐ 3. Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

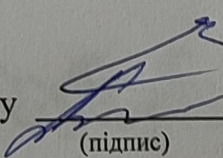
Автор роботи


(підпис)

Коновал В. В.
(прізвище, ініціали)

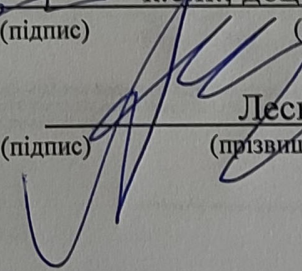
Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Особа, відповідальна за перевірку


(підпис)

к.е.н., доцент Нікіфорова Л. О.
(прізвище, ініціали)

Експерт, зав. каф. ЕПВМ


(підпис)

Лесько О. Й.
(прізвище, ініціали)

ДОДАТОК Б

Сертифікат GLOBAL.G.A.P. – 2009






www.jas-anz.org/register

GGN: 4049928414021
 SGS Registration #: SGS IT09 0007

CERTIFICATE

GlobalGAP Fruit and Vegetables Version 3.0-2 Sept 07 Option 1

Issued to
PTAE "Uman Greenhouse Complex"
 26, Derevyanko str., 20300, Uman, Cherkassy district - Ukraine

The Certification Body (SGS) declares that the production of the products mentioned on this certificate has been found to be compliant in accordance with the standard:

Product Names	GlobalGAP Certificate No	Product Handling
Cucumbers	00003-CTVPX-0002	Yes
Tomatoes	00003-CTVPT-0002	Yes

Valid from: 31 July 2009

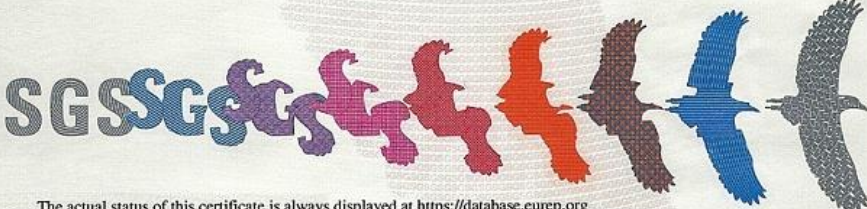
Valid to: 30 July 2010

Authorised by:
Giuseppe Natale



Date of Certification Decision:
31 July 2009





The actual status of this certificate is always displayed at <https://database.eurep.org>
 SGS New Zealand Limited, 176 Hyderabad Road, Napier, PO Box 12-057, Ahuriri, Napier, 4144. New Zealand. GP4050. Issue 8
globalgap.admin@sgs.com

graphic design atelier reger ghesb printed by arell hoesli security printing ltd switzerland

ДОДАТОК В

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

за період 2020 – 2022 рр.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	Роки		
		2020	2021	2022
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	3487	3010	2547
первісна вартість	1001	4919	4919	4919
накопичена амортизація	1002	1432	1909	2372
Незавершені капітальні інвестиції	1005	51811	61386	71115
Основні засоби	1010	895794	969479	1020453
первісна вартість	1011	1882293	2032301	2164625
знос	1012	986499	1062822	1144172
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	185	46
Відстрочені податкові активи	1045	-	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-	-
Усього за розділом I	1095	951092	1034060	1094161
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	69123	98486	105700
Поточні біологічні активи	1110	133858	150769	184830
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	28855	34320	20651
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	15527	12076	5578
з бюджетом	1135	2346	16217	90
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	925	6600	3515
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	13304	73	15428
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	-
Інші оборотні активи	1190	24700	8132	8282
Усього за розділом II	1195	288638	326673	344074
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	-
Баланс	1300	1239730	1360733	1438235
ПАСИВ				
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	6000	6000	6000
Капітал у дооцінках	1405	-	-	-

1	2	3	4	5
Додатковий капітал	1410	-	-	-
Резервний капітал	1415	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	748711	779822	784123
Неоплачений капітал	1425	-	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-	-
Усього за розділом I	1495	754711	785822	790123
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	295451	195465	207747
Інші довгострокові зобов'язання	1515	12310	24428	34836
Довгострокові забезпечення	1520	-	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-	-
Усього за розділом II	1595	307761	219893	242583
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	138128	256300	311321
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	2996	5050	3326
товари, роботи, послуги	1615	169779	64041	37850
розрахунками з бюджетом	1620	598	960	3930
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	-
розрахунками зі страхування	1625	635	811	761
розрахунками з оплати праці	1630	2607	4592	3013
Поточні забезпечення	1660	10709	14370	13314
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	988	-
Усього за розділом III	1695	177258	355018	405529
IV. Зобов'язання пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	-
Баланс	1900	1239730	1360733	1438235

ДОДАТОК Г

Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)

за період 2020 – 2022 рр.

Форма №2 Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Роки		
		2020	2021	2022
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарі, робіт, послуг)	2000	562209	631512	563272
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	387442	456752	470569
Валовий: прибуток	2090	174767	174760	92703
збиток	2095	-	-	-
Інші операційні доходи	2120	82026	74299	85020
Адміністративні витрати	2130	33724	43236	39897
Витрати на збут	2150	19463	24871	23724
Інші операційні витрати	2180	101986	99017	41182
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	101620	81865	72920
збиток	2195	-	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1808	3702	2482
Інші доходи	2240	-	-	-
Фінансові витрати	2250	68376	51291	69382
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-	-
Інші витрати	2270	790	514	1719
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	34262	33762	4301
збиток	2295	-	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	34262	33762	4301
збиток	2355	-	-	-

ІІ. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Роки		
		2020	2021	2022
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-	-

1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	34262	33762	4301

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	Роки		
		2020	2021	2022
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	219296	301749	263095
Витрати на оплату праці	2505	91031	105988	95402
Відрахування на соціальні заходи	2510	17775	20346	19534
Амортизація	2515	69006	81227	83229
Інші операційні витрати	2520	64274	60596	72350
Разом	2550	461382	569906	533610

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	Роки		
		2020	2021	2022
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-	-

ДОДАТОК Д

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

за період 2020 – 2022 рр.

Форма №3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код рядка	Роки		
		2020	2021	2022
1	2	3	4	5
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності				
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	670947	743711	690860
Повернення податків і зборів	3005	-	-	-
у тому числі податків на додану вартість	3006	-	-	-
Цільового фінансування	3010	-	-	-
Інші надходження	3095	1244	1881	979
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	453555	513310	496327
Праці	3105	71567	79418	78827
Відрахувань на соціальні заходи	3110	21640	24102	22696
Зобов'язань з податків і зборів	3115	52185	56602	28184
Інші витрачання	3190	4825	10629	3852
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	86932	68767	94485
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності				
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	-	-	-
необоротних активів	3205	-	-	-
Надходження від отриманих: відсотків	3215	47	-	-
дивідендів	3220	-	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-	-
Інші надходження	3250	-	-	-
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	-	-	-
необоротних активів	3260	11605	51884	80523
Виплати за деривативами	3270	-	-	-
Інші платежі	3290	-	-	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-18457	-34996	-80294
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності				
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-	-
Отримання позик	3305	223802	316421	335224
Інші надходження	3340	-	-	-

Витрачання на: викуп власних акцій	3345	-	-	-
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Погашення позик	3350	218038	296778	273563
Сплату дивідентів	3355	3400	2650	2650
Інші платежі	3390	-	3747	7
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-62299	-45554	1648
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	6176	-11783	15839
Залишок коштів на початок року	3405	6331	13304	73
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	797	-1448	-484
Залишок коштів на кінець року	3415	13304	73	15428

ДОДАТОК Е

Формули розрахунків показників

Показники	Формула розрахунку
Коефіцієнт автономії (незалежності)	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи}}$
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Зобов'язання}}$
Коефіцієнт фінансування активів	$\frac{\text{Довгостроковий капітал}}{\text{Активи}}$
Власний оборотний капітал	Оборотні активи – Поточні зобов'язання
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\text{Гроші та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}}$
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу – ROE (ReturnonEquity)	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Сер. власний капітал}}$
Коефіцієнт рентабельності активів – ROA (ReturnonAssets)	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Сер. активи}}$
Чиста рентабельність продажу – (Netprofitmargin, NPM)	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід}}$
Коефіцієнт базової рентабельності активів – BEP (BasicEarningsPower)	$\frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Сер. активи}}$
Коефіцієнт покриття відсотків за позики – TIE (TimesInterestEarned)	$\frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Відсотки за кредит}}$
Фодновіддача	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Сер. річ. вартість осн. зас.}}$
Період зберігання запасів (у днях)	$\frac{\text{Запаси} \times 360 \text{ днів}}{\text{Собівартість реалізації}}$
Період інкасації дебіторської заборгованості (у днях)	$\frac{\text{Дебіт. заборгованість} \times 360 \text{ днів}}{\text{Дохід від реалізації}}$
Період погашення дебіторської заборгованості	$\frac{\text{Сер. кредиторська заборгованість}}{\text{Собівартість реалізації} \div 365 \text{ днів}}$
Дивіденд на одну просту акцію – DPS (DividendsperShare)	$\frac{\text{Виплати власникам (дивід.)}}{\text{Сер. річну кільк. простих акцій}}$
Чистий прибуток на одну просту акцію – EPS (EarningsperShare)	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Сер. річна кільк. простих акцій в обігу}}$