

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Кафедра менеджменту і маркетингу**

**Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту**

**на тему: «СИСТЕМА КОНТРОЛЮ ЗА ВИКОНАННЯМ  
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»**

*Допущено до захисту*

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ року

Студентки групи М 03-19

факультету туризму, бізнесу і психології  
КНЛУ

Менеджмент комерційної діяльності  
за спеціальністю 073 Менеджмент

**Валітової Ірини Андріївни**

*Завідувач кафедри*

*менеджменту і маркетингу*

\_\_\_\_\_ Тарасюк М. В.

(підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доцент

Гуріна Н.В.

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів \_\_\_\_\_

Оцінка ЄКТС \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗДІЙСНЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗА ВИКОНАННЯМ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Концептуальні засади процесу прийняття управлінських рішень.....	6
1.2. Теоретичні підходи до здійснення контролю за прийняттям управлінських рішень.....	14
1.3. Критерії оцінки ефективності процесу контролю за виконанням управлінських рішень.....	16
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ВИКОНАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ФГ «ДЖЕРЕЛО-2».....</b>	<b>21</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика ФГ «ДЖЕРЕЛО-2».....	21
2.2. Оцінка системи контролю управлінських рішень ФГ «ДЖЕРЕЛО-2».....	26
2.3. Аналіз навколишнього середовища підприємства.....	31
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ЗА ВИКОНАННЯМ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ФГ «ДЖЕРЕЛО-2».....</b>	<b>42</b>
3.1. Впровадження системи рейтингування при конкурентному виборі постачальника.....	42
3.2. Розробка моделі організації виробничої структури ФГ «ДЖЕРЕЛО-2» ....	45
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>49</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>52</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>59</b>

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** В умовах сучасного бізнесу, ефективність управління є критичним фактором успіху будь-якої компанії. Управлінські рішення грають важливу роль у розвитку бізнесу і впливають на його результативність. Проте, лише прийняття правильних управлінських рішень недостатньо для забезпечення успішної діяльності компанії. Один із способів забезпечення ефективності управління – впровадження системи контролю за виконанням управлінських рішень. Така система надає можливість не тільки приймати рішення, але й контролювати їх виконання та оцінювати результати.

Система контролю за виконанням управлінських рішень є важливим елементом управління будь-якою організацією або компанією. Ця система дозволяє відстежувати та оцінювати виконання запланованих дій та рішень, що приймаються керівництвом на всіх рівнях. Завдяки системі контролю можна своєчасно виявляти проблеми та недоліки в роботі підприємства і вчасно вносити необхідні корективи для досягнення більш ефективних результатів.

Основним завданням системи контролю за виконанням управлінських рішень є забезпечення ефективної роботи підприємства та досягнення поставлених цілей. Для цього необхідно правильно визначити критерії успішності та механізми контролю, які дозволять виявляти та аналізувати відхилення від запланованих показників.

Особливості управлінських рішень у цілому та процесу їх розробки зокрема висвітлені у роботі багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Бутко І.М., Василенко В.А., Загороднюк О.В., Кондратенко Н.О., Корецька Н.І., Кредісов А. І., Малюкіна А.О., Малярєвський Ю. Д., Матвієнко Р. О., Овдіюк О. М., Павлюк Л. В., Рудніченко Є.М., Сіменко І. В., Сокурєнко І.А., Хміль Ф. І., Шегда А. В. та ін.

**Предметом** дослідження є система контролю за виконанням управлінських рішень.

**Об'єктом** – процес управління бізнесом.

**Метою** даної роботи є аналіз і вивчення теоретичних та практичних аспектів впровадження системи контролю за виконанням управлінських рішень в компаніях.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- дослідити концептуальні засади процесу прийняття управлінських рішень;
- оглянути теоретичні підходи до здійснення контролю за прийняттям управлінських рішень;
- визначити критерії оцінки ефективності процесу контролю за виконанням управлінських рішень;
- визначити організаційно-економічну характеристику ФГ «ДЖЕРЕЛО-2»;
- оцінити системи контролю управлінських рішень ФГ «ДЖЕРЕЛО-2»;
- аналізувати навколишнє середовища підприємства;
- запровадити систему рейтингування при конкурентному виборі постачальника;
- розробити системи рейтингування при конкурентному виборі постачальника.

**Методи дослідження** включають: аналіз літератури та джерел, статистичний аналіз даних, інтерв'ю з експертами, проведення експерименту в рамках компанії.

**Інформаційна база** для даного дослідження включає наукові статті, монографії, наукові звіти, дослідження практик впровадження системи контролю за виконанням управлінських рішень в різних компаніях.

**Наукове значення даного дослідження** полягає в тому, що вивчення системи контролю за виконанням управлінських рішень дає можливість зрозуміти, яким чином компанії можуть забезпечити високу ефективність управління та досягти успіху на ринку.

**Практичне значення** полягає в тому, що дана робота надасть компаніям інформацію про те, як впровадити систему контролю за виконанням управлінських рішень, які методики використовувати та які переваги можна отримати від її впровадження.

**Структура роботи.** Робота складається з вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел (60 найменувань) додатків. Повний обсяг роботи становить сторінок, основною тексту сторінок. Робота містить 13 таблиць та 1 рисунок на 10 сторінках основного тексту.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗДІЙСНЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗА ВИКОНАННЯМ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

### **1.1. Концептуальні засади процесу прийняття управлінських рішень**

Кожен знайомий з процесом прийняття рішень на практиці. Ми споживаємо десятки продуктів протягом дня і тисячі протягом нашого життя. Деякі з них прості, а інші більш складні і потребують ретельного розгляду. Для менеджера прийняття рішень-це постійна, відповідальна робота. Необхідність прийняти рішення пронизує все, що робить лідер будь-якого рівня, формулюючи мету і досягаючи її. Навіть показником активності менеджера є його здатність приймати правильні рішення.

В силу зовнішніх і внутрішніх обставин виникає необхідність прийняти рішення. Рішення-це реакція на внутрішні і зовнішні впливи, спрямована на вирішення проблем і максимально наближена до конкретної мети. Досягнення цілей кожної організації забезпечується прийняттям і реалізацією численних рішень. Своєчасне, засноване на фактичних даних рішення стимулює виробництво. Несвоєчасне прийняття рішень знижує продуктивність команди або окремих виконавців [12].

Управлінське рішення-це процес творчого мислення елемента управління, який визначає, які дії слід вжити в даній реальній виробничій ситуації або в передбачуваній ситуації для вирішення конкретної проблеми і досягнення бажаного результату.

Можна констатувати, що управлінські рішення є сукупним результатом творчого процесу (суб'єкта) і дій команди (об'єкта управління) щодо вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи.

У спеціалізованій літературі з теорії менеджменту можна знайти різне тлумачення терміна "управлінське рішення": воно визначається або як соціальний акт, або як частина процесу управління, або як засіб впливу системи управління на ту, якою ви керуєте. Хоча однозначне поняття управлінського

рішення ще не сформульовано, можна зробити висновок, що управлінські рішення - це соціальний акт, який організовує і спрямовує діяльність трудового колективу і служить засобом досягнення мети організації (органу, підрозділу).

Підготовка і прийняття управлінського рішення є не тільки органічною частиною процесу управління, а й основним етапом управлінського циклу. Отже, якщо сутність управління розглядати як цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт, яким керують, то суть управлінського рішення слід розуміти як обґрунтування і формування змісту цього впливу.

Адміністративне рішення-це фактично відповідь на питання, в який момент, з якими зусиллями і клопотами, в якому порядку, при якому розподілі обов'язків, прав і обов'язків, в якій контролюючої організації, з якими результатами має здійснюватися адміністративний вплив.

Характеристика суті управлінського рішення дозволяє нам краще уявити його роль і місце в процесі управління не тільки в масштабі окремого виробничого об'єкта, але і на більш високих рівнях – на рівні регіону, галузі та країни в цілому. Важко переоцінити важливість науково обґрунтованих управлінських рішень як засобу забезпечення ефективного функціонування і розвитку виробничих потужностей, а також досягнення поточних і майбутніх цілей на всіх рівнях управління [8].

Управлінські рішення спрямовані на вирішення конкретних управлінських завдань, які відрізняють:

- Невизначеність і, в деяких випадках, суперечливі умови;
- відсутність інформації про можливі методи рішення та чіткі алгоритми рішення;
- необхідність прийняття рішення протягом обмеженого часу.

Існує три основних типи управлінських завдань:

- концептуальний (стратегічні завдання, пов'язані з довгостроковим плануванням, прогнозуванням) ;
- пов'язані з техніко-технологічним аспектом функціонування виробництва (створення і впровадження нових технологій, напрацювань і т. д.);

- що виникають в результаті дії людського фактора (кадрові питання, соціально-психологічний клімат в колективах і т. д.

З управлінськими рішеннями:

- Ставте цілі діяльності;
- прикріплювати людей до посад і робочих місць;
- визначати функції, права та обов'язки працівників; встановлювати правила поведінки на роботі;
- розробити систему заходів щодо заохочення і покарання співробітників;
- вони розподіляють ресурси-матеріальні, трудові, фінансові та інші.;
- оцінювати якість продукції і т. д.

Класифікацію рішень слід розглядати як логічний і когнітивний процес, який дозволяє нам систематизувати їх і виявити загальні закономірності і характерні риси, властиві їх окремим різновидам.

Кожна організація приймає багато різних рішень, які класифікуються відповідно до різних характеристик.

Управління – це процес прийняття рішень з метою досягнення поставлених цілей та оптимального використання ресурсів. Процес прийняття управлінських рішень є ключовим в управлінні, оскільки від нього залежить ефективність функціонування підприємства. Концептуальні засади процесу прийняття управлінських рішень включають теоретичні підходи та методології, які допомагають управлінцям приймати раціональні рішення.

Одним з провідних вчених, який вніс значний внесок у дослідження даної теми є Герберт Саймон. У своїй роботі «Адміністративні рішення та поведінка людини» він висунув концепцію обмеженої раціональності, яка передбачає, що людина, приймаючи рішення, не може оцінити всі альтернативи та наслідки, тому вона обирає тільки деякі з них.

Іншим провідним вченим, який присвятив багато уваги процесу прийняття управлінських рішень є Пітер Друкер. Він запропонував концепцію «політики, стратегії та тактики», яка передбачає різні рівні управління та відповідні підходи до прийняття рішень на кожному рівні.



Джеймс Марч та Герберт Саймон у своїх спільних дослідженнях висунули концепцію «моделі прийняття рішень», яка передбачає використання математичних моделей для розв'язання проблем.

Джон Коттер у своїй книзі «Ведення змін: вісім етапів успіху» вказує на те, що процес прийняття управлінських рішень повинен бути взаємодією різних осіб та груп в організації, а не індивідуальною діяльністю. Окрім теоретичного підґрунтя, провідні вчені також розробляють практичні підходи до процесу прийняття управлінських рішень. Наприклад, Майкл Портер у своїх роботах висуває концепцію стратегічного управління, в якій прийняття рішень базується на аналізі конкурентної ситуації та визначенні конкурентних переваг компанії.

Також існує багато методик та інструментів, які допомагають управлінцям приймати ефективні рішення. Наприклад, «дерево вибору» (decision tree) – це графічна модель, яка допомагає визначити різні альтернативи та їх наслідки. «Матриця Ікс-О» (X-O Matrix) – це інструмент, що допомагає визначити, які фактори є важливими для досягнення цілей та встановлення пріоритетів.[8]

Також важливим етапом процесу прийняття рішень є його реалізація та контроль. Провідні вчені в галузі управління, такі як Генрі Мінцберг та Леслі У. Рує, підкреслюють необхідність створення ефективних систем контролю, які допомагають відстежувати виконання рішень та вчасно коригувати їх, якщо потрібно.

**Раціональність.** Раціональність – це головний принцип процесу прийняття управлінських рішень. Раціональність передбачає використання логіки, наукових даних та інформації при прийнятті рішень. Раціональний процес прийняття рішень передбачає ретельний аналіз даних, виявлення альтернативних варіантів рішень та їх порівняння за критеріями ефективності.

**Системність.** Системність – це підхід, який передбачає розгляд управлінського процесу як складної системи, що складається з різних компонентів, які взаємодіють між собою. Системний підхід дозволяє зрозуміти взаємозв'язок між різними частинами системи та їх вплив на результати прийнятих рішень.

**Комунікація.** Комунікація – це процес обміну інформацією між учасниками управлінського процесу. Ефективна комунікація дозволяє уникнути непорозумінь та конфліктів між учасниками процесу прийняття рішень та забезпечує взаєморозуміння між учасниками.

**Інтуїція.** Інтуїція – це важлива складова процесу прийняття управлінських рішень, яка базується на особистій досвіді, знаннях та відчуттях управлінця. Інтуїція може допомогти управлінцю швидко прийняти рішення, коли недостатньо інформації чи немає часу для ретельного аналізу.

**Експертність.** Експертність – це знання та досвід у конкретній галузі або проблемі, яка стоїть перед управлінцем. Експертність дозволяє управлінцю приймати рішення на основі фахових знань та досвіду. Експертна оцінка може бути корисною при визначенні можливих ризиків та перспективних напрямків розвитку підприємства.

**Ризик-орієнтованість.** Ризик-орієнтованість передбачає визначення потенційних ризиків та шляхів їх уникнення або зменшення. Управлінці повинні бути готові до прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику.

**Моделювання.** Моделювання – це процес використання моделей для опису, аналізу та передбачення поведінки системи. Моделі дозволяють управлінцям розуміти, які можливі наслідки будуть мати прийняті рішення та визначити найбільш ефективні варіанти рішень.

**Креативність.** Креативність – це здатність до творчого мислення та генерації нових ідей та рішень. Креативність може допомогти управлінцю знайти нетрадиційні рішення та інноваційні підходи до вирішення проблем.

Концептуальні засади процесу прийняття управлінських рішень полягають у тому, що управлінці повинні бути свідомі різних факторів, які впливають на процес прийняття рішень та враховувати їх при прийнятті рішення. Крім того, управлінці повинні бути готові до ризиків та невизначеності та використовувати різноманітні методи та інструменти для аналізу та оцінки ситуації. Важливо також зазначити, що прийняття рішень є процесом, який постійно розвивається, і управлінці повинні бути відкриті до нових ідей та підходів до розв'язання

проблем. На сьогоднішній день, розвиток технологій та доступ до великих обсягів даних дають можливості для використання нових методів та інструментів для прийняття рішень. Наприклад, штучний інтелект та машинне навчання можуть допомогти управлінцям у зборі та аналізі великих обсягів даних, що забезпечує більш точну та обґрунтовану прийняття рішень.[7]

Однією з ключових засад процесу прийняття управлінських рішень є збір та аналіз інформації. Управлінці повинні зібрати достовірну та актуальну інформацію про ситуацію та фактори, що впливають на прийняття рішення. Для цього використовуються різноманітні методи, такі як анкетування, інтерв'ю, спостереження та аналіз статистичних даних.

Другою важливою засадою є визначення альтернативних варіантів рішень. Управлінці повинні розглянути різні варіанти та оцінити їх відповідно до поставлених цілей та потреб. Це дозволяє виявити найбільш оптимальний варіант рішення.

Третя засада полягає в оцінці та виборі найбільш оптимального варіанту рішення. Для цього використовуються різні методи, такі як SWOT-аналіз, аналіз ризиків, балансовий підхід та інші. Оцінка включає в себе розгляд різних аспектів рішення, таких як його вартість, ризики, можливість виконання, потребу у ресурсах та ін.

Четвертою засадою є реалізація прийнятого рішення та контроль за його виконанням. Управлінці повинні забезпечити виконання прийнятого рішення та здійснювати контроль за його результатами. Якщо необхідно, можуть бути внесені корективи та зміни в реалізацію рішення.

Остання засада полягає в оцінці результатів прийнятого рішення. Управлінці повинні здійснювати оцінку результатів рішення та аналізувати, як можна поліпшити процес прийняття управлінських рішень в майбутньому. Ця засада дає можливість вдосконалювати процес прийняття рішень та уникнути помилок у майбутньому.

Крім основних засад, існують різноманітні моделі прийняття рішень, які допомагають управлінцям у вирішенні складних проблем. Деякі з них

включають: Модель Національного Прийняття Рішень. Ця модель базується на використанні формальних методів та розрахунків для вибору оптимального варіанту рішення.

Модель Задоволення. Ця модель виходить із призначення, що керівництво приймає рішення на основі своїх власних особистих вподобань та відчуттів задоволення.

Модель Групового Прийняття Рішень. Ця модель використовується для вирішення проблеми в групах і включає в себе процес обговорення та знаходження консенсусу.

Модель Інтуїтивного Прийняття Рішень. Ця модель ґрунтується на інтуїції та досвіді керівників при прийнятті рішень, що обґрунтовуються їхніми попередніми практиками та знаннями.

Незалежно від моделі, яку потрібно управлінці, важливо через концептуальні засади прийняття управлінських рішень. Це дозволяє забезпечити максимальну ефективність та успішність вирішення проблем, що стоять перед організацією. Наприклад, аналітичні системи не можуть зібрати та проаналізувати велику кількість даних, що управлінцям більш обґрунтовано вирішують проблеми та приймають рішення. Також системи допомоги при прийнятих рішеннях не дозволяють автоматизувати процеси вирішення проблеми та дають рекомендації щодо оптимального варіанту рішення.

Нарешті, числом елементів процесу прийняття управлінських рішень є оцінка та контроль. Після прийняття рішення необхідно оцінити його ефективність та зробити висновки щодо його результатів. Якщо результати не задовольняють, необхідно провести аналіз і знайти причини невдачі, щоб уникнути помилок у майбутньому. Процес прийняття управлінських рішень є складним та багатоваріантним процесом, який вимагає від керівників розуміння концептуальних засад, знання різних моделей та інструментів, а також вміння розуміти та аналізувати дані. Використання технологій та сучасних інструментів, а також оцінка та контроль результатів допомагають забезпечити максимальну

ефективність процесу прийняття управлінських рішень та досягнення успіху в організації. [6]

Крім того, процес прийняття управлінських рішень є виключною кількістю елементів управління організацією, відмова від рішень, прийнятих діяльністю керівних органів, залежить від ефективності та успішності організації. Необхідно відзначити, що прийняття рішень має не тільки позитивні, але й негативні наслідки, тому доцільно зменшує можливість ризиків та наслідки прийнятих рішень. Один із способів зменшення ризиків прийняття рішення відбувається у використанні технології «реверсивного мислення». За цим методом управління не обмежуються лише дослідженнями та розглядом позитивних аспектів рішення, а намагаються знайти його негативні наслідки та можливості ризиків. Це дозволить уникнути проблем, які можуть виникнути в майбутньому, та забезпечити більш збалансований та ефективний процес прийняття рішень.

Нарешті, процес прийняття управлінських рішень є виключною кількістю елементом управління будь-якою організацією. Прийняття рішень розробляється на різних рівнях управління та стосується різних аспектів діяльності організації. Успішне прийняття рішень забезпечує ефективність та конкурентоспроможність організації, а використання сучасних інструментів та технологій дозволяє підвищити рівень якості прийнятих рішень та забезпечити стабільність та успішність діяльності організації у майбутньому.[4]

Концептуальні засади процесу прийняття управлінських рішень є елементом успішного управління організацією. Для досягнення ефективних результатів необхідно отримати різноманітні аспекти прийняття рішень, включаючи аналіз інформації, розробку альтернативних варіантів, оцінку наслідків та ризиків, врахування соціальних та етичних аспектів, використання сучасних технологій та методів прийняття рішень. Однак, необхідно пам'ятати, що прийняття рішення є процесом, який ніколи не є повністю точним та безризиковим. Іноді важливо приймати рішення навіть у невеликій кількості повної інформації, але з використанням здорового глузду та розумінням можливих наслідків. Важливо також не залишатися на місці та постійно

вдосконалювати процес прийняття рішень шляхом вивчення нових методів та технологій. Прийняття рішення є необхідною складовою управління будь-якою організацією, незалежно від її розміру чи специфіки діяльності. Кожен керівник повинен бути прийнятий ефективно прийняти рішення, що знижує потреби організації та враховують поточний витрата на ринок та внутрішні фактори, які впливають на її діяльність.

## **1.2. Теоретичні підходи до здійснення контролю за прийняттям управлінських рішень**

Контроль за прийняттям управлінських рішень є важливою складовою процесу управління. Існують різні теоретичні підходи до здійснення контролю за прийняттям управлінських рішень, які залежать від конкретного контексту та мети, що ставляться перед управлінським процесом. Один з найбільш відомих підходів – це підхід системного аналізу, який використовується для аналізу взаємодії різних елементів системи та їх впливу на результати прийнятих рішень. Цей підхід передбачає використання методів моделювання та імітації, які допомагають визначити можливі наслідки прийнятих рішень.[10]

Інший підхід – це підхід до прийняття рішень, який базується на дослідженні історії та досвіду управлінських команд. Цей підхід передбачає аналіз різних ситуацій та відповідних рішень, що приймалися в минулому. Досвід та історія є важливими джерелами інформації для прийняття оптимальних управлінських рішень у майбутньому. Також існує підхід, який називається підходом управління за результатами, який орієнтований на досягнення певних результатів та визначення критеріїв їх досягнення. Цей підхід передбачає розробку чітких метрик та стандартів для вимірювання результатів та ефективності прийнятих рішень.[8]

Окрім цього, існують різні інструменти та методи, які можуть використовуватись для здійснення контролю за прийняттям управлінських рішень, такі як аналіз показників, бенчмаркінг, аудит, інспекція та інші. Однак, незалежно від того, який підхід або інструмент використовують, успіх у контролі

за прийняттям управлінських рішень залежить від досвіду та знань управлінської команди, а також від здатності до аналізу та інтерпретації даних та інформації. Важливо також забезпечити чітку взаємодію між різними функціональними групами та забезпечити взаємодію між ними для досягнення спільної мети.

Одним з теоретичних підходів до здійснення контролю за прийняттям управлінських рішень є концепція контролю за результатами. Згідно з цією концепцією, контроль за прийняттям рішень здійснюється шляхом оцінки результатів, які досягаються в процесі реалізації стратегії підприємства або організації. Таким чином, орієнтування на результати дозволяє зосередитись на досягненні конкретних цілей та покращенні продуктивності та ефективності. Наведені підходи не є взаємовиключними і можуть використовуватись в комбінації для здійснення контролю за прийняттям управлінських рішень. [9]

Для забезпечення ефективного контролю за прийняттям управлінських рішень необхідно також використовувати інформаційні системи та технології. Це дозволяє автоматизувати процеси збору, аналізу та використання інформації, що дозволяє забезпечити швидкий та точний контроль. Важливо також враховувати, що контроль за прийняттям управлінських рішень не повинен бути надто жорстким та обмежуючим. Контроль повинен забезпечувати свободу в прийнятті рішень та можливість експериментувати, що сприяє створенню інновацій та розвитку підприємства або організації.

Законодавство України не містить конкретних норм, що регулюють теоретичні підходи до здійснення контролю за прийняттям управлінських рішень. Однак, існують деякі нормативні акти, які регулюють процес управління та контролюють прийняття рішень.

Зокрема, Закон України «Про принципи державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» встановлює, що управлінські рішення повинні бути обґрунтовані та максимально ефективними з точки зору досягнення поставлених цілей. Крім того, цей закон передбачає обов'язкове проведення експертизи регуляторних актів та їх впливу на господарську діяльність. Також в Україні діє Закон «Про державну регуляторну політику у сфері господарської

діяльності», який передбачає проведення економічного аналізу та оцінки впливу управлінських рішень на господарську діяльність та споживачів. Крім того, Кодекс України про адміністративні правопорушення передбачає відповідальність за прийняття неправомірних управлінських рішень, які завдали шкоди державі, громадянам або підприємствам.

Отже, українське законодавство передбачає необхідність ефективного контролю за прийняттям управлінських рішень, а також проведення економічного аналізу та оцінки їх впливу на господарську діяльність. Здійснення контролю за прийняттям управлінських рішень є важливим елементом ефективного управління. Для забезпечення ефективного контролю необхідно використовувати різні підходи та методи, а також інформаційні системи та технології.

## **1.2. Критерії оцінки ефективності процесу контролю за виконанням управлінських рішень**

Оцінка ефективності процесу контролю за виконанням управлінських рішень є важливим етапом управління будь-якою організацією. Цей процес дозволяє визначити, наскільки успішно були виконані рішення, прийняті керівництвом, та вчасно виявляти недоліки у виконанні завдань.

Основними критеріями оцінки ефективності процесу контролю за виконанням управлінських рішень є наступні:

**Досягнення поставлених цілей:** контроль за виконанням управлінських рішень повинен допомагати досягати запланованих цілей. Тому, ефективність контролю оцінюється за тим, наскільки точно були досягнуті поставлені цілі.

**Результативність:** ефективність контролю також оцінюється за результативністю виконання рішень. Це означає, що контроль повинен допомагати досягати не тільки поставлених цілей, але й забезпечувати позитивний результат для організації в цілому.



Якість виконання: ефективність контролю також оцінюється за якістю виконання рішень. Контроль повинен допомагати виявляти недоліки в виконанні завдань і давати рекомендації для їх усунення.

Вартість: контроль повинен бути ефективним з економічної точки зору. Оцінка ефективності контролю також повинна включати в себе вартість процесу контролю та отримані в результаті переваги.

Системність: контроль повинен бути системним і охоплювати всі ключові аспекти діяльності організації. Ефективність контролю оцінюється за тим, наскільки повна і всебічна інформація зібрана під час процесу контролю та наскільки ця інформація використовується для прийняття управлінських рішень.

Надійність: ефективність контролю оцінюється за надійністю процесу контролю. Це означає, що контроль повинен бути точним і достовірним, щоб забезпечити вчасну виявлення недоліків і прийняття необхідних заходів.

Швидкість реакції: ефективність контролю також оцінюється за швидкістю реакції на виявлені проблеми. Контроль повинен допомагати виявляти недоліки в роботі організації та швидко реагувати на них, щоб уникнути негативних наслідків.

Ефективність процесу контролю за виконанням управлінських рішень оцінюється за тим, наскільки точно виконуються заплановані цілі та наскільки повна, достовірна і системна інформація, що зібрана під час контролю використовується для прийняття управлінських рішень. Також важливими критеріями є вартість контролю, його надійність, швидкість реакції та якість виконання рішень.

Для того, щоб оцінити ефективність процесу контролю, можуть використовуватися різні методи, зокрема:

Порівняльний аналіз: порівняння реальних результатів з запланованими цілями та показниками продуктивності.

Аналіз тенденцій: оцінка змін рівня продуктивності та інших показників у часовій перспективі.

Аналіз виконання завдань: оцінка того, наскільки точно виконуються завдання та дотримуються терміни їх виконання.

Аналіз затрат: оцінка витрат на контроль та відношення витрат до отриманих результатів.

Оцінка задоволеності клієнтів: оцінка того, наскільки задоволені клієнти результатами роботи організації та якістю наданих послуг.

Застосовуючи ці методи, можна визначити ефективність процесу контролю та виявити недоліки, що потребують уваги та вдосконалення. Також важливо не забувати про постійне вдосконалення процесу контролю, зокрема, за допомогою впровадження нових технологій та методів контролю, що дозволяють отримувати більш повну та точну інформацію. Критерії оцінки ефективності процесу контролю за виконанням управлінських рішень є важливим інструментом для вдосконалення роботи організації та підвищення її продуктивності. Якщо процес контролю ефективний, то організація може забезпечувати виконання запланованих цілей та завдань, вчасно реагувати на недоліки та уникнути негативних наслідків. [21]

При оцінці ефективності процесу контролю необхідно враховувати конкретні потреби та особливості організації, а також її цілі та стратегії. Наприклад, організація, яка працює в інноваційній галузі, може зосередитися на швидкій реакції на зміни в ринку та оцінці технологічних ризиків, тоді як організація, яка надає послуги в сфері охорони здоров'я, може зосередитися на якості послуг та задоволеності пацієнтів. У процесі оцінки ефективності процесу контролю також важливо залучати різні зацікавлені сторони, зокрема, керівництво організації, фахівці з різних відділів, представники клієнтів та інші зацікавлені особи. Це дозволяє отримати різноманітні погляди на процес контролю та врахувати різні аспекти його ефективності. [22]

Критерії оцінки ефективності процесу контролю за виконанням управлінських рішень є важливим інструментом для вдосконалення роботи організації та досягнення її цілей. Для досягнення цього необхідно враховувати специфіку організації та її цілей, залучати різні зацікавлені сторони та

використовувати різні критерії оцінки ефективності процесу контролю. Важливо також враховувати, що критерії оцінки ефективності процесу контролю можуть змінюватись залежно від контексту та конкретної ситуації. Тому необхідно регулярно переглядати та оновлювати критерії оцінки, щоб вони відповідали потребам організації та забезпечували ефективність процесу контролю.[19]

Застосування критеріїв оцінки ефективності процесу контролю дозволяє організації здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень та вчасно реагувати на можливі проблеми та виклики. Це допомагає підвищувати ефективність діяльності організації та забезпечувати її стабільний розвиток. Однак, щоб процес контролю був ефективним, необхідно також враховувати інші фактори. Наприклад, необхідно мати належну систему збору та аналізу даних, що дозволить правильно оцінити результати контролю. Також важливо мати належний рівень кваліфікації працівників, які займаються контролем, а також правильно розподілити функції та обов'язки між працівниками.[25]

Узагалі, ефективний процес контролю за виконанням управлінських рішень є важливою складовою діяльності будь-якої організації. Застосування критеріїв оцінки ефективності дозволяє вчасно виявляти проблеми та виклики та реагувати на них, що сприяє підвищенню ефективності та стабільності діяльності організації. Важливо визначати мету контролю та обрати належний метод контролю. Наприклад, для контролю фінансової діяльності організації може бути застосовано фінансовий аудит, а для контролю якості продукту – методи відбіркової перевірки.

Окрім того, важливо забезпечувати незалежність та об'єктивність контролю. Це можна здійснити шляхом залучення зовнішніх експертів або створення внутрішнього відділу контролю. Також важливо встановлювати чіткі критерії оцінки результатів контролю та визначати належні заходи, які будуть вжиті у разі виявлення невідповідностей. Ефективний процес контролю передбачає наявність системи звітності та зворотного зв'язку. Це дозволяє не тільки виявляти проблеми та виклики, але й швидко приймати рішення та вживати належних заходів для їх вирішення.

Окрім оцінки результатів контролю, важливим критерієм є його взаємодія з процесом управління. Контроль повинен бути інтегрованим у процес управління, допомагати управлінцям приймати правильні рішення та забезпечувати виконання стратегії компанії. Окремою складовою оцінки ефективності процесу контролю є його постійне вдосконалення. Управлінці повинні здійснювати аналіз результатів контролю та вживати належних заходів для підвищення ефективності контрольних процедур та запобігання подібним проблемам у майбутньому.[35]

Критерії оцінки ефективності процесу контролю за виконанням управлінських рішень включають наступні пункти: наявність належної системи збору та аналізу даних, правильний розподіл функцій та обов'язків між працівниками, вибір належного методу контролю та встановлення чітких критеріїв оцінки результатів контролю, незалежність та об'єктивність контролю, наявність системи звітності та зворотного зв'язку, вартість контролю, його взаємодія з процесом управління та постійне вдосконалення контролю.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ВИКОНАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ФГ «ДЖЕРЕЛО-2»**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика ФГ «ДЖЕРЕЛО-2»**

Дослідження з обраної теми проводиться на базі товариства з обмеженою відповідальністю "ДЖЕРЕЛО-2", заснованого 27 березня 1995 року. Головний офіс компанії розташований за юридичною адресою: Кіровоградська область, м. Олександрія, вул. Кременчуцька, 16. М. Олександрія розташоване за 110 км від районного центру. Компанія має вигідне гео економічне положення в безпосередній близькості від автомобільних і залізничних колій, що робить її надзвичайно зручною для логістики продукції і доставки сировини для виробництва. Розташування і оптимальні ґрунтово-кліматичні умови сприяють вирощуванню важливих сільськогосподарських культур і виробництва високоякісної рослинної продукції.

Природний клімат помірно-континентальний, з невеликою кількістю опадів або взагалі без них. У ґрунтовому покриві переважають чорноземи звичайні, повний профіль среднегумусний з вмістом гумусу в верхньому шарі коливається від 3,0 до 4,7%. У ґрунтовому покриві переважають чорноземи звичайні, повний профіль среднегумусний з вмістом гумусу в верхньому шарі коливається від 3,0 до 4,7%.

Прості чорноземи досліджуваного землеробства характеризуються достатньою ємністю гумусового горизонту, легким складом, сприятливим для вирощування важливих сільськогосподарських культур.

Ефективність управлінських рішень залежить від умов, в яких працює компанія. Тому економічний аналіз слід починати з вивчення природних і економічних умов підприємства, його розміру, напряму виробництва, ступеня інтенсифікації виробництва і його ефективності. Тільки стосовно до конкретних умов Управління ви можете об'єктивно оцінити результати управління і вказати шляхи розвитку компанії.

Земля є важливою складовою природних ресурсів, основним засобом сільськогосподарського виробництва і основою для територіального розміщення підприємств у всіх галузях економіки. У сільському господарстві земля є одночасно і об'єктом, і засобом праці. Ефективне землекористування важливе для сталого розвитку сільськогосподарського сектору та окремих сільськогосподарських підприємств.

Таблиця 2.1. – Показники землезабезпечення в ФГ «ДЖЕРЕЛО-2»

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	Відношення 2021 до 2017, %
Загальна земельна площа, га	1915	1906	1887	1894	1897	99,06
Площа сільськогосподарських угідь підприємства, га	1903	1898	1879	1886	1889	99,26
з них рілля	1878	1875	1846	1848	1851	98,56
багаторічні насадження	16	16	26	31	31	193,75
Рівень залучення земель до сільськогосподарського виробництва, %	99,37	99,58	99,58	99,58	99,58	0,20
Рівень розораності сільськогосподарських угідь, %	98,69	98,79	98,24	97,99	97,99	-0,70
Навантаження сільськогосподарських угідь на 1 працівника, га/особу	37,3	40,4	43,7	46,0	48,4	129,81

Загальна площа земель компанії на кінець 2021 року становить 1897 га, з яких 99,58% використовується для сільськогосподарського виробництва. За досліджуваний період площа ферми скоротилася на 18 гектарів, або на 0,94%. Відповідна тенденція спостерігається також щодо розмірів орних земель і ріллі. Рівень руйнування сільськогосподарських угідь становить 97,99%, що свідчить про дотримання ресурсозберігаючих технологій землекористування.

Через значне скорочення чисельності працівників навантаження на сільськогосподарські угіддя на одного працівника збільшилося на 29,81, або на 11,1 га. така тенденція обумовлена як скороченням чисельності співробітників, так і збільшенням механізації виробничих процесів у ФГ "ДЖЕРЕЛО-2".

Найважливішим елементом продуктивних сил і найважливішим джерелом економічного розвитку є люди – їх здібності, освіта, рівень підготовки і мотивація до праці. Існує прямий зв'язок між конкурентоспроможністю економіки і добробутом населення, підвищенням ефективності діяльності підприємства, характеристиками трудового потенціалу працівників, якістю трудового потенціалу працівників і організацією їх праці на окремих підприємствах.

Таблиця 2.2 – Показники рівня та ефективності використання трудових ресурсів в ФГ «ДЖЕРЕЛО-2»

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	Відношення 2021 до 2017, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	51	47	43	41	39	76,47
в т.ч. зайняті в с.-г. виробництві	46	43	39	37	35	76,09
Ними відпрацьовано, тис. люд-год.	80,6	78,0	75,8	68,3	76,6	95,04
Річний фонд оплати праці, тис.грн	1443,9	1507,5	1687,6	1984,6	2023,7	140,16
Вартість валової продукції, всього, тис. грн.	3238	4081	5808	5474	8726	269,49
Рівень залучення працівників до виробництва, %	90,20	91,49	90,70	90,24	89,74	-0,45
Відпрацьовано люд-год на 1 працівника за рік, тис. люд. год.	1,58	1,66	1,76	1,67	1,96	124,28
Тривалість робочого дня, год.	6,53	6,86	7,28	6,88	8,12	124,28
Середньомісячний заробіток одного працюючого, грн.	2359	2673	3271	4034	4324	183,28
Продуктивність праці в розрахунку на: одного працівника, тис. грн.	63,49	86,83	135,07	133,51	223,74	352,41
відпрацьовану люд./год, грн.	40,17	52,32	76,62	80,15	113,92	283,56

Середня чисельність співробітників ФГ "ДЖЕРЕЛО-2" у 2021 році склала 39 осіб, що на 12 осіб менше, ніж у 2017 році. Скорочення чисельності співробітників пов'язано з посиленням механізації виробничих процесів у сфері рослинництва. Підвищена механізація підвищила ефективність робочого часу, що свідчить про збільшення робочого часу на 24,28%. Оптимізація чисельності співробітників і їх робочого часу в ФГ "ДЖЕРЕЛО-2" дозволила підвищити ефективність використання робочої сили. Річна продуктивність збільшилася в

3,5 рази за період 2017-2021 років, в той час як погодинна продуктивність збільшилася в 2,8 рази.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників рівня та ефективності використання основних засобів в ФГ «ДЖЕРЕЛО-2»

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	Відношення 2021 до 2017, %
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	20922	21382	21152	20420	19921	95,22
Фондозабезпеченість в розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь, тис. грн/га	11,0	11,3	11,3	10,8	10,5	95,92
Фондоозброєність в розрахунку на 1 працівника, тис. грн./особу	410,2	454,9	491,9	498,0	510,8	124,51
Фондовіддача на 1 грн основних засобів, грн/грн.	0,15	0,19	0,27	0,27	0,44	283,03
Фондоємність 1 грн. валової продукції, грн./грн.	6,46	5,24	3,64	3,73	2,28	35,33
Норма прибутку, %	3,43	6,13	5,79	6,37	8,38	4,95

Середньорічна вартість основних виробничих фондів ФГ" ДЖЕРЕЛО-2 " за час дослідження істотно не змінилася, що пов'язано з придбанням нового обладнання при переоцінці старого. Знос основних засобів склав 4,78%, або 1 млн.манатів. Скорочення чисельності особового складу призвело до збільшення виробництва озброєнь на 24,51%. Збільшення валового виробництва при зменшенні основних фондів призвело до збільшення витрат фонду в 2,83 рази. Позитивним фактором для використання основних засобів також є збільшення рентабельності на 4,95 процентних пункту.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників ефективності діяльності ФГ «ДЖЕРЕЛО-2»

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	Відношення 2021 до 2017, %
Приходиться в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн:						
виробничих витрат	370,2	679,8	412,4	445,2	481,6	130,12
вартості основних засобів	1099,4	1126,6	1125,7	1082,7	1054,6	95,92



Отримано в розрахунку на 100 сільськогосподарських угідь, тис. грн.:						
валової продукції, тис. грн.	170,2	215,0	309,1	290,2	461,9	271,48
валового доходу, тис. грн.	407,8	748,8	477,5	514,1	570,0	139,76
прибутку, тис. грн.	37,7	69,0	65,1	68,9	88,3	234,49
Річна продуктивність праці, тис. грн./особу	63,5	86,8	135,1	133,5	223,7	352,41
Фондовіддача на 1 грн основних засобів, грн/грн.	0,15	0,19	0,27	0,27	0,44	283,03
Норма прибутку, %	3,43	6,13	5,79	6,37	8,38	4,95 в.п.
Рівень рентабельності, %	10,18	10,15	15,80	15,48	18,34	8,16 в.п.

Показники інтенсифікації виробництва показують, що вартість 100 га орної землі в 2021 році збільшилася на 30,12% в порівнянні з 2017 роком. У той же час продажі і прибуток на одиницю площі зросли на 39,8% і 2,35 рази відповідно. Ця тенденція вказує на те, що додаткові інвестиції є розумними і пов'язані зі значним збільшенням прибутку. На це також вказує збільшення прибутковості на 8,16 процентних пункту. Однак, незважаючи на позитивну динаміку, рентабельність компанії залишається низькою, зокрема, рентабельність в 2021 році склала 18,36%, що значно нижче середнього рівня рентабельності по галузі. Іншими словами, компанія має внутрішні резерви для підвищення своєї операційної ефективності.

У компанії впроваджена організаційна структура, в якій лінійне підпорядкування всіх бізнес-питань пов'язане з функціональним управлінням.

Управління "ДЖЕРЕЛЮ-2" засноване на принципах монопольної влади. Весь персонал компанії підпорядковується директору, який володіє правами управління і призначається засновниками приватної компанії. Директор є керівником і організатором всієї виробничої, соціально-економічної та фінансової діяльності. Воно повинно розвивати принципи автономного управління, сприяти вдосконаленню технологій, організації праці та виробництва, сприяти їх регулярному зростанню, знижувати витрати і прагнути до самофінансування підприємства з урахуванням високорентабельної економіки.

## 2.2.Оцінка системи контролю управлінських рішень ФГ «ДЖЕРЕЛО-2»

Управлінські рішення, які виступають в якості інструменту управління підсистемою для керованих, забезпечують досягнення поставлених цілей. Ступінь розвитку компанії залежить від якості її прийняття та впровадження. Однак, згідно з практикою управління, реалізується трохи більше 30% управлінських рішень, в тому числі тільки 5% приносять очікуваний результат, тобто вони ефективні.

Сертифікація повинна спочатку визначити результат шляхом виявлення того, які управлінські рішення були прийняті і впроваджені в ході діяльності, які були невірними і мали негативний або позитивний вплив на кінцевий результат і підвищили ефективність бізнесу.

Щоб максимізувати прибутковість, досягти стратегічних цілей і мінімізувати ризики, менеджерам ФГ «ДЖЕРЕЛО-2» необхідно розуміти, які управлінські рішення мають найбільший вплив. Для цього вам потрібно оптимізувати ці процеси, оцінивши їх якість.

В цілому, важко визначити найбільш об'єктивний метод оцінки якості процесу прийняття рішень і реалізації управлінських рішень в компанії. Однак, ґрунтуючись на розробках провідних вчених, ми пропонуємо наступний метод діагностики. Виходячи з встановлених значень показників, ми розраховуємо показники якості прийняття / реалізації управлінських рішень в ФГ "ДЖЕРЕЛО-2".

Індекси та інтегральний індекс якості процесу прийняття та впровадження рішень повинні бути близькими до 1. Так, якщо ці показники знаходяться в діапазоні від 0,0 до 0,24, то процес їх прийняття та впровадження на підприємстві характеризується незадовільним рівнем; в діапазоні від 0,25 до 0,49 - задовільним; в діапазоні від 0,50,74 - достатній; в діапазоні від 0,75 до 1 - високий.

Представлена методика оцінки визначає рівень якості процесу прийняття рішень і реалізації управлінських рішень в ФГ "ДЖЕРЕЛО-2" для визначення напрямку вдосконалення.

Оцінка якості процесу прийняття рішень та реалізації управлінських рішень у період 2020 -2021 років. Це зроблено з урахуванням інформації ФГ "ДЖЕРЕЛО-2".

Як бачите, кількість управлінських рішень, прийнятих за аналізований період, збільшувалася з року в рік. При цьому більше половини з них (78,05% в 2020 році і 68,18% в 2021 році) володіють якісними характеристиками. Однак це було сприйнято як бюрократично (28,13% та 46,64% відповідно), так і невизначено (38,4% і 31,8%) управлінських рішень. Вибір альтернатив існував завжди, але кількість джерел інформації, що використовуються для прийняття управлінських рішень протягом досліджуваного періоду, була невеликою.

**Таблиця 2.5 – Вихідні дані для аналізу процесів прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві у 2020-2021 роках**

Показники	2020	2021	Відхилення	
			+/-	%
<b>Процес прийняття управлінських рішень</b>				
Кількість прийнятих управлінських рішень, од., з них:	41	44	3	7,32
- з якісними характеристиками, од.	32	30	-2	-6,25
- бюрократичні, од.	9	14	5	55,56
Кількість нечітко прийнятих управлінських рішень, од.	4	2	-2	-50,00
Кількість альтернативних варіантів, од.	12	15	3	25,00
Кількість порівнянь при прийнятті управлінських рішень, од.	2	2	0	0,00
Кількість інформаційних джерел, од.	22	26	4	18,18
Обсяг валових витрат, тис. грн.	8396	9098	702	8,36
Обсяг фінансових витрат, тис. грн.	3351	3805	454	13,55
Часові витрати на прийняття управлінських рішень, год.	36	37	1	2,78
Необхідний обсяг інформативних даних з метою прийняття раціональних управлінських рішень, %	100	100	0	0,00
Частка отриманої інформації, %	63	66	3	4,76
Чисельність залучених виконавців до прийняття управлінських рішень, ос.	8	8	0	0,00
Загальна чисельність працівників, ос.	41	39	-2	-4,88
<b>Процес реалізації управлінських рішень</b>				
Кількість прийнятих управлінських рішень, од.	41	44	3	7,32
Рівень досягнення цілей, %	93	97	4	4,30

Колізійні управлінські рішення, од., що:				
- суперечать чинним нормативно-правовим актам	1	2	1	100,00
- не відповідають цілям та стратегіям підприємства	3	2	-1	-33,33
- не відповідають внутрішнім нормам і правилам	2	3	1	50,00
Загальна кількість конфліктів, од., з них:	5	6	1	20,00
- функціональних	2	3	1	50,00
Середній термін доведення прийнятих управлінських рішень для їх реалізації до виконавців, год.	2	2	0	0,00
Середній час реалізації, год.	57	61	4	7,02
Кількість альтернатив в процесі реалізації управлінських рішень, од.	107	119	12	11,21
Кількість прийнятих рішень, реалізація яких, од.:				
- не відбулася через відмову їх виконувати	1	2	1	100,00
- відбулася із запізненням або за принципом «італійського страйку»	5	4	-1	-20,00
- відповідає тенденціям зовнішнього середовища	33	34	1	3,03
- не відповідає тенденціям зовнішнього середовища	2	4	2	100,00
Обсяг можливих витрат, тис. грн.	1357	908,7	-448,3	-33,04
Обсяг витрат на формування методів зниження рівня ризику, тис. грн.	2785	2612	-173	-6,21

Валові витрати компанії на прийняття управлінських рішень за досліджуваний період збільшилися майже на 8,4%, в той час як фінансові витрати збільшилися на 13,55%. Час, витрачений на прийняття адміністративних рішень, збільшився на 1-1 годину.

За досліджуваний період 8 співробітників компанії (19,5% і 20,5% відповідно) були залучені в процес прийняття управлінських рішень.

Таблиця 2.6 – Рівень прийняття управлінських рішень в ФГ «ДЖЕРЕЛО-2»

Показник	2020	2021	Відхилення, +/-
Показники якості процесу прийняття управлінських рішень			
Рівень чіткості	9	14	5
Рівень структуризації	31,7	36,4	4,66
Рівень альтернативності	29,3	34,1	4,82
Рівень порівняння варіантів	95,1	95,5	0,33
Обсяг опрацьованої інформації	37,8	38,8	1,00
Рівень фінансових витрат	39,91	41,82	1,91
Рівень часових витрат	87,80	84,09	-3,71
Рівень обґрунтованості	63,0	66,0	3,00
Рівень залучення працівників	19,51	20,51	1,00
Показники якості процесу реалізації управлінських рішень			
Рівень досягнення цілей	56,4	61,5	5,100

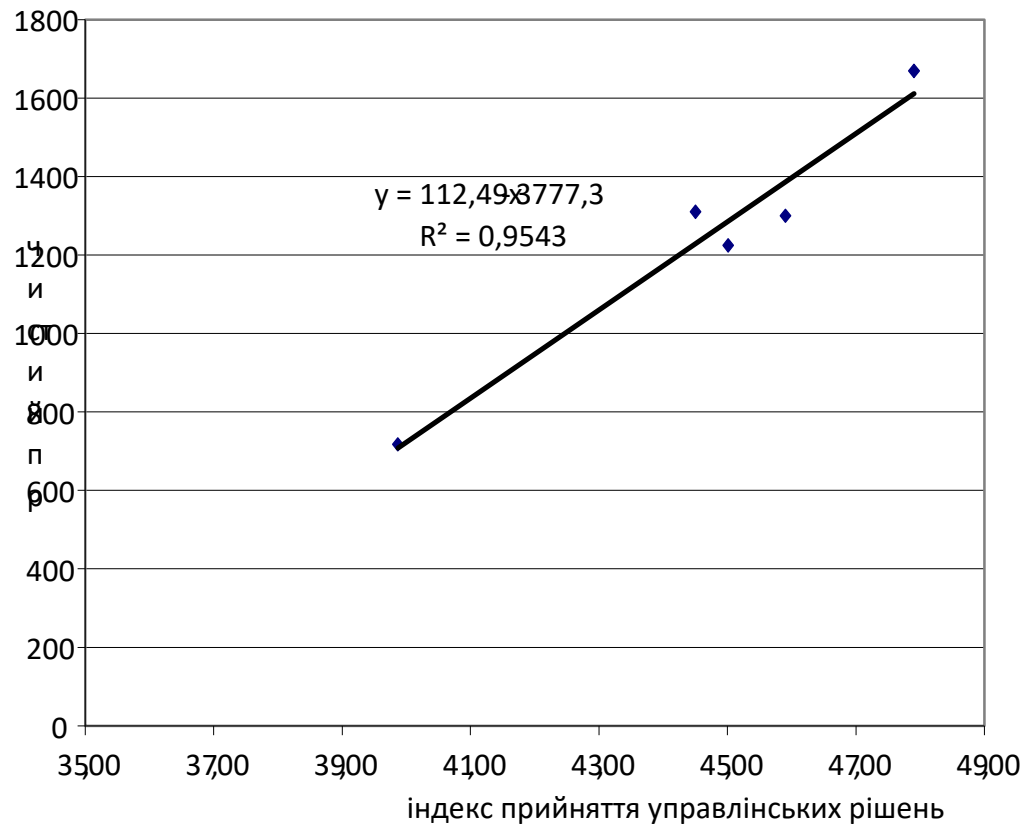
Рівень колізійності	14,63	15,91	1,275
Рівень конфліктності	40	50	10,000
Термін доведення до виконавців	3,51	3,28	-0,230
Рівень альтернативності	260,98	270,45	9,479
Рівень оцінки виконавцями	14,63	13,64	-0,998
Рівень відповідності тенденціям зовнішнього середовища	85,37	86,36	0,998
Рівень витратності	48,73	34,79	-13,936

Таблиця 2.6 – Дані для формування множинної регресійної моделі для підприємства в період 2020-2021 рр

Показники	Ум. позн.	2020 р.	2021 р.
Процес прийняття управлінських рішень			
Чистий прибуток, тис. грн.	У	1300	1668,9
Кількість прийнятих якісних управлінських рішень, од.	X1	32	30
Кількість альтернатив, од.	X2	214	215
Обсяг валових витрат, тис. грн.	X3	8396	9098
Часові витрати на прийняття управлінських рішень, год.	X4	36	37
Частка отриманої інформації, %	X5	63	66
Чисельність залучених виконавців до прийняття управлінських рішень, ос.	X6	8	8
Процес реалізації управлінських рішень			
Чистий прибуток, тис. грн.	У	1300	1668,9
Рівень досягнення цілей, %	X1	56,4	61,5
Загальна кількість конфліктів, од.	X2	5	6
Середній час реалізації, год.	X3	57	61
Кількість альтернатив, од.	X4	214	215
Кількість прийнятих управлінських рішень, реалізація яких не відбулася чи відбулася із запізненням, од.	X5	6	6
Кількість прийнятих управлінських рішень, реалізація яких відповідає тенденціям зовнішнього середовища, од.	X6	33	34
Обсяг можливих витрат, тис. грн.	X7	1357	908,7

Оцінка якості та ефективності прийняття і реалізації управлінських рішень робить істотний вплив на здійснення виробничої діяльності підприємства. Відповідно, продуктивність компанії залежить від якості та ефективності управлінського рішення. Зокрема, ми вважаємо за доцільне проаналізувати вплив якості управління на чистий прибуток.

Аналіз впливу якості на фінансовий результат проводиться з використанням економетричного моделювання.



**Рисунок 2.1 – Рівень залежності між чистим прибутком та факторами процесу прийняття управлінських рішень ФГ «ДЖЕРЕЛО-2» у період 2020 -2021 рр**

Графіки показують значну взаємозв'язок між чистим прибутком і факторами в процесі прийняття управлінських рішень компанією. Зокрема, якщо індекс управлінських рішень збільшити на один процентний пункт, то збільшення доходу ФГ "ДЖЕРЕЛО-2" складе 112,5 тис.грн.значення коефіцієнта детермінації близьке до одиниці, що свідчить про тісний взаємозв'язок між досліджуваними ознаками.

Таким чином, рівень якості процесу прийняття та реалізації рішень у ФГ "ДЖЕРЕЛО-2" був достатнім і практично не змінився за 2 роки. Це означає, що керівники та співробітники компанії прийняли своєчасні та ефективні рішення і, по суті, ефективно їх реалізували, що, в свою чергу, забезпечує адекватне досягнення поставлених цілей. Дослідження показали, що краща лінія тренду описує більшу залежність чистого прибутку від валових витрат. Значення  $R^2$  близькі до 1, що вказує на високу узгодженість між показниками. В цілому

встановлено, що рівень прибутковості залежить від якості процесів прийняття рішень і реалізації управлінських рішень в ФГ "ДЖЕРЕЛО-2".

### **2.3. Аналіз навколишнього середовища підприємства**

Першим процесом прийняття управлінських рішень, на наш погляд, є екологічний аналіз, оскільки він є основою для визначення місії та цілей бізнесу та розробки стратегії поведінки. Необхідність такого аналізу пояснюється тільки тим, що компанії не завжди можуть вибрати ту чи іншу стратегію. Їх діяльність обмежена законом, державною політикою та соціальними нормами. Принаймні, важливий вплив надають компоненти, з якими компанія знаходиться в безпосередній взаємодії: конкуренти, постачальники, споживачі [9]. Важливим моментом тут є те, що це може суттєво вплинути на характер та зміст цієї взаємодії. Одним з основних факторів, що впливають на вибір стратегії, є потенціал компанії та екологічні ризики. При розробці стратегії слід брати до уваги обидва компоненти. Сама стратегія повинна бути розроблена таким чином, щоб реалізувати якомога більше можливостей, особливо тих, які пов'язані зі стабільними конкурентними перевагами. Відповідно, "стратегія повинна бути спрямована на захист становища сільськогосподарського підприємства від зовнішніх загроз його поточному і майбутньому стану" [31].

Відповідно, ми припускаємо, що аналіз середовища ФГ "ДЖЕРЕЛО-2" включає в себе наступні етапи::

1. аналіз корпоративного середовища;
2. аналіз найближчого оточення компанії;
3. аналіз внутрішнього середовища компанії.

Будь-яка організація є відкритою системою, і її розвиток залежить від зовнішнього середовища, що характеризується економічними, політичними, соціально-демографічними, технічними і регулюючими факторами. Аналізуючи зовнішню кон'юнктуру, слід насамперед зазначити, що для країни характерна кризова ситуація в цілому і в сільському господарстві зокрема [7].

Складність нинішньої ситуації тісно пов'язана з проблемою сучасних ринкових відносин. Якщо українське сільське господарство характеризується "чисто конкурентним" ринком, то переробні підприємства і підприємства, що забезпечують сільськогосподарську продукцію ресурсами, в основному є монополістами. В таких умовах фермери не можуть впливати на рівень цін. Відсутність конкуренції у придбанні фермерськими господарствами ресурсів та реалізації їх продукції призводить до збитковості фермерських господарств, оскільки "ціни на ресурси штучно завищені, а сільськогосподарська продукція недооцінена" [16].

Наш аналіз показує, що в період переходу економіки на принципи ринкової економіки держава не розробила відповідну фінансово-кредитну політику. Промисловість стала безсистемно залучатися до ринку, в результаті чого фінансове становище аграрного сектора погіршувалося з року в рік.

Держава зробила ряд заходів щодо фінансової стабілізації аграрного сектора-податкові пільги, надання різних і в основному непрямих кредитів і реструктуризація боргу. Однак вжиті заходи не дають бажаного ефекту. В таких умовах неплатежі за отриманими коштами і заборгованість по заробітній платі продовжують зростати. Водночас "основна причина збільшення їх обсягу та несвоєчасних платежів – втрати сільськогосподарського виробництва - не була усунена" [52].

На нашу думку, одним з основних факторів, що сприяють погіршенню фінансового становища фермерів, є поганий інвестиційний клімат.

Важливою умовою вирішення великих і різномірних завдань і проблем, подібних тим, які виникли в сільському господарстві в останні роки, є їх розвинене нормативне і, перш за все, правове забезпечення. Одним з найміцніших фундаментів, на яких вона будується, є надійне нормативне забезпечення виробничої діяльності, яке, якщо і не критично, то дуже близько до факторів її ефективного реалізації. Недооцінка правових норм призводить не тільки до соціально-економічних, а й до політичних втрат з усіма негативними наслідками. Це повною мірою відноситься до нинішнього стану розвитку



сільського господарства з його надмірною складністю. Глибоку кризу можна пояснити низкою причин, зокрема, одна з найважливіших - "недосконалість законодавчої бази аграрної політики в цілому і реформи аграрних відносин зокрема" [45].

Однією з головних причин проблем, що виникають при реформуванні аграрних відносин, є неповнота і недостатня якість правового забезпечення, фрагментарність окремих норм і їх суперечливість. Законодавча робота для потреб сільського господарства "поки не набула системного характеру, а необхідні закони України і укази президента приймаються і вступають в силу або достроково, або з великою затримкою".

Ми вважаємо, що соціально-демографічний фактор також робить істотний вплив на стан галузі. Сьогодні існує значна різниця в заробітній платі в сільському господарстві та інших галузях. Крім того, як і в більшості галузей української економіки, вона виплачується із запізненням. Результатом є, з одного боку, масова міграція з сільського господарства в комерційні структури найбільш кваліфікованих, заповзятливих верств села, а з іншого - масове зростання безробіття, скорочення соціальної сфери та закриття тисяч будинків, закладів культури та дитячих садків у сільській місцевості. район. У сільській місцевості немає реального автобусного сполучення, а система електропостачання ненадійна. В таких умовах подальше погіршення демографічної ситуації неминуче. Процес вимирання сільських жителів прискорюється, середній вік жителів збільшується, а народжуваність знижується.

У сільських районах регіону спостерігається загальна депопуляція населення. Екологічні проблеми також характерні для сільськогосподарського сектора.

Таким чином, на основі всебічного аналізу навколишнього середовища можна зробити висновок, що вона володіє значною кількістю негативних факторів, що характеризуються високим впливом на сільськогосподарський сектор в цілому і на кожне Сільське господарство зокрема.

Наступним етапом екологічного аналізу є обстеження в безпосередній близькості від ФГ "ДЖЕРЕЛО-2 ". Цей регіон має сприятливі природно-кліматичні умови: рівнинний рельєф, родючі ґрунти, помірний клімат, що створює необхідні умови для розвитку сільськогосподарського виробництва - однієї з провідних галузей економіки. В цілому, ФГ" ДЖЕРЕЛО-2 " сьогодні стикається з тими ж проблемами, що і у всій галузі.

Слід зазначити, що в агропромисловому комплексі Покровського району створено потужний переробний підкомплекс. Однак через скорочення сільськогосподарського виробництва переважна більшість переробних підприємств працюють не на повну потужність. Відповідно, в регіоні існує попит на сільськогосподарську продукцію, особливо на м'ясо і молоко, але низькі закупівельні ціни залишаються проблемою.

Мережа господарюючих суб'єктів сільськогосподарського виробництва дещо менш розвинена. Що стосується цін на логістичні ресурси, то, як і в цілому по країні, вони досить високі [9].

Особливо важливим кроком в екологічному аналізі є виявлення сильних і слабких сторін компанії, оскільки вони по суті визначають можливості успішного існування компанії. Врахування сильних сторін є особливо важливим, оскільки це дозволяє максимально використати наявний досвід, отримати максимальну конкурентну перевагу та є основою для розробки стратегії.

Щоб повністю виявити слабкі і сильні сторони підприємств, нам пропонується проаналізувати їх діяльність в різних областях:

#### 1. Виробництво

В сучасних умовах сільськогосподарські підприємства характеризуються тим, що виробництво м'ясопродуктів, яке довгий час було їх основним напрямком спеціалізації, стало збитковим. Сьогодні прибутковим є виробництво рослинної продукції: пшениці, цукрових буряків і молока. При виробництві сільськогосподарської продукції підприємство, як правило, використовує типові енергоємні технології, відповідно, собівартість продукції висока.

#### 2. Впровадження

Сьогодні підприємства не мають налагодженої системи продажу продукції, доступ до споживача в основному спонтанний, кількість стійких підключень незначна, на підприємствах не ведеться маркетингова робота, відсутній збір необхідної інформації про ринок, особливо за закупівельними цінами.

### 3. Фінанси

Попередній аналіз вказує на достатній рівень фінансової стійкості компаній, але проблемою залишається низька миттєва ліквідність, пов'язана з нестачею грошей.

### 4. Планування

Зараз процес планування на підприємствах зводиться виключно до розробки річних планів. Більшість людей не мають системи стратегічного планування.

### 5. склад

Позитивним аспектом в роботі підприємств є наявність фахівців з високим рівнем кваліфікації і значним досвідом роботи в сфері сільського господарства, плінність кадрів низька, що свідчить про стабільність і згуртованість колективу. Водночас існує певна невідповідність між менеджментом та сучасними вимогами, що пояснюється відсутністю теоретичної підготовки та досвіду роботи в умовах ринкової економіки. Крім того, Кадрова політика компаній не спрямована на залучення нових фахівців.

Мережа господарюючих суб'єктів з підтримка сільськогосподарського виробництва. Ціни на логістичні ресурси, як і в решті частини країни, досить високі [9].

Особливо важливим кроком в аналізі навколишнього середовища є виявлення сильних і слабких сторін компанії, оскільки вони зазвичай визначають шанси компанії на успіх. Баланс сил особливо важливий, оскільки він дозволяє максимально використати досвід, який ви маєте, максимально використати конкуренцію та є основою для розробки стратегії.

Щоб чітко виявити слабкі і сильні сторони підприємств, ми пропонуємо проаналізувати їх діяльність в різних областях:

### 1. Виробництво

В сучасних умовах виробництво м'ясопродуктів, яке довгий час було їх основною спеціалізацією, характерною для фермерських господарств, стало нерентабельним. Сьогодні вигідно виробляти продукти рослинного походження: пшеницю, цукровий буряк, молоко. При виробництві сільськогосподарської продукції компанія зазвичай використовує типові технології, які є енергоємними або пов'язані з високими виробничими витратами.

### 2. Впровадження

Сьогодні підприємства не мають налагодженої системи продажів, доступ споживачів в основному спонтанний, кількість стабільних підключень невелика, підприємства не ведуть маркетингової роботи, відсутній збір необхідної ринкової інформації, зокрема, закупівельних цін.

### 3. Фінанси

Попередній аналіз показує, що компанії досить фінансово стабільні, але проблема залишається в низькому рівні ліквідності через брак ліквідності.

### 4. Планування

В даний час процес планування в компаніях обмежений складанням річних планів. Системи стратегічного планування практично немає.

### 5. співробітник

Позитивним аспектом роботи компаній є наявність кваліфікованої робочої сили з високою професійною кваліфікацією і значним досвідом роботи в сільському господарстві, плинність кадрів низька, що свідчить про стабільність і згуртованість колективу. Водночас менеджмент не відповідає сучасним вимогам через відсутність теоретичної підготовки та досвіду роботи в умовах ринкової економіки. Крім того, Кадрова політика компанії не спрямована на залучення нових кваліфікованих співробітників.

Таким чином, до слабких сторін ФГ "ДЖЕРЕЛО-2 " відносяться:

- відсутність чітких стратегічних напрямків дій;

- відсутність маркетингової роботи;
- недоліки в плануванні;
- наявність збиткових виробничих потужностей;
- висока собівартість виробництва;
- нестача готівки;
- відсутність постійних і ефективних каналів продажів.

До сильних сторін ФГ "ДЖЕРЕЛО-2 " слід віднести наступне:

- гарне розташування;
- сприятливі природно-кліматичні умови;
- забезпечення робочою силою;
- досвід роботи на виробництві;
- наявність матеріальних ресурсів;
- висока фінансова незалежність;
- достатня фінансова стабільність;
- відсутність довгострокових зобов'язань;
- стабільне фінансове становище; - наявність попиту на продукцію.

Відповідно, ФГ "ДЖЕРЕЛО-2 " пропонує наступні можливості: :

- збільшення обсягу виробництва за рахунок підвищення ефективності виробництва,
- знизити витрати за рахунок економії грошей і поліпшення обліку та контролю,
- розширення асортименту продукції за рахунок вирощування нових культур,
- доступ до нових сегментів ринку,
- збільшуйте продажі, знаходячи ефективні канали,
- промислове виробництво та загрози:
- зростання цін на матеріали,
- втрата м'ясного ринку,
- непередбачувані дії уряду.



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Покращення техніки та технології.</li> <li>• Нарощування основного та оборотного капіталу.</li> <li>• Розширення асортименту продукції та поліпшення якості продукції.</li> <li>• Можливість росту обсягів виробництва і прибутку. Проведення модернізації технологічного обладнання.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продаж або здача в оренду невикористовуваних територій та площ,</li> <li>• Розширення сівозмін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробка нових маркетингових заходів щодо встановлення гнучкої цінової політики, створення системи збуту і розподілу.</li> </ul>
<b>Загрози (Т)</b>	<b>ST - стратегія</b>	<b>WT - стратегія</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наявність конкурентів на ринку, розширення ринку конкурентами.</li> <li>• Технологічне відставання.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведення гнучкої цінової політики, диференційованої залежно від замовника; пропозиція вигідних</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вивчення та, можливо, використання кооперації в просуванні продукції;</li> <li>• Оптимізація обсягів випуску</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нестабільна політична та економічна ситуація в країні.</li> <li>• Непередбачуваність подальшого розвитку тваринницької галузі.</li> <li>• Високі податкові ставки.</li> <li>• Неприятливі погодні умови.</li> </ul>	<p>клієнтові умов оплати;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Організація служби маркетингу на сучасному рівні, розробка нових рекламних кампаній.</li> <li>ретельне дослідження ринку.</li> </ul>	<p>продукції; скорочення кількості незавершеної або бракованої продукції.</p>
--	---	---

Місія визначає загальні напрямки діяльності компанії, виражає сенс її існування, конкретний кінцевий стан, до якого завжди прагне економіка, і визначається у вигляді цілей. Цілі є відправною точкою для бізнес-планування, вони є основою для побудови внутрішніх взаємин, цілі засновані на системі мотивації, цілі є відправною точкою для процесу моніторингу та звітності. все це.

В даний час ФГ "ДЖЕРЕЛО-2 " не має чітко визначеної системи стратегічних цілей. Беручи до уваги згадану вище загальну мету компанії, напрямок її економічної діяльності та умови навколишнього середовища, вона повинна запропонувати наступні довгострокові цілі.

Використання такої цільової системи має сенс з наступних причин:

1. ФГ "ДЖЕРЕЛО-2 " вже давно спеціалізується на виробництві рослинної продукції. В даний час основними продуктами вирощування сільськогосподарських культур є соняшник і пшениця.



Звичайно, побудова виробничої структури відповідно до ринкових цін та ринкового попиту допомогла компаніям пережити загальну кризу, але, на наш погляд, це має покращити галузь рослинництва в довгостроковій перспективі, оскільки:

- ФГ "ДЖЕРЕЛО-2" має багаторічний досвід у виробництві зерна;
- Велика рогата худоба є джерелом органічних добрив в рослинництві.

Крім того, збереження цього виробничого підприємства в міру розвитку інших прибуткових видів діяльності дозволить диверсифікувати виробництво, що є важливою умовою успіху в ринковій економіці [25].

2. розвиток виробництва конкурентоспроможної продукції "ДЖЕРЕЛО-2", щоб уникнути створення кризової ситуації, є виправданим рішенням. Однак довгострокове домінування в структурі зернових культур може змінити родючість ґрунту і знизити економічний ефект від виробництва цієї продукції в майбутньому. В таких умовах "ДЖЕРЕЛО-2" слід приділити особливу увагу оптимізації посівних площ і сівозмін.

3. ФГ "ДЖЕРЕЛО-2" сьогодні особливо гостро усвідомлює проблему відсутності ефективних каналів продажів. Переважна більшість виробничих відносин у сільському господарстві нестабільні. Крім того, комерційні операції все ще є бартерними, що не приносить ліквідності економіці. Вирішення цієї проблеми може бути досягнуто шляхом проведення ефективної маркетингової роботи на підприємствах, включаючи збір інформації про покупців і постачальників, а також вивчення ринкових цін на сільськогосподарську продукцію.

На додаток до забезпечення ринкової орієнтації ФГ "ДЖЕРЕЛО-2", ця інформація допоможе поліпшити процес планування і більш точно прогнозувати грошові потоки.

4. важливим фактором, що впливає на розвиток ФГ "ДЖЕРЕЛО-2", є збереження його людських ресурсів. Сучасні умови вимагають не тільки високого рівня підготовки співробітників, але і таких якостей, як підприємливість та ініціативність. Отже, завдання менеджерів-навчити команду,

виробити добре ставлення до своєї роботи, навчити співробітників, тобто сформувати команду, члени якої розуміють, що це необхідно і що це результат господарювання. робота залежить від компанії. Не менш важливим є впровадження відповідної системи матеріального стимулювання.

5.важливою умовою стабільного становища на ринку і максимально можливої прибутковості господарської діяльності є вдосконалення використовуваних методів і технологій. Зараз "ДЖЕРЕЛО-2 " в основному використовує типові енергоємні технології, що сприяє формуванню високих виробничих витрат. Крім того, більшість побутових інструментів для роботи застаріли. Тому необхідно займатися інноваційною діяльністю і модернізувати матеріально-технічну базу.

## **РОЗДІЛ 3.ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ЗА ВИКОНАННЯМ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ФГ «ДЖЕРЕЛЮ-2»**

### **3.1.Впровадження системи рейтингування при конкурентному виборі постачальника**

Ефективне управління закупівлями є важливим джерелом конкурентних переваг на ринку сировини та витратних матеріалів. У сучасному глобалізованому світі умови для гри стають все більш жорсткими. Це змушує відділи продажів компаній активно шукати нові способи створення запасів і доставки їх клієнтам. При низькому рівні реалізації основного призначення системи МТЗ компанія стикається з рядом проблем:

- низька доступність пристрою;
- скорочення обсягів виробництва;
- зниження якості продукції; - втрата споживачів.

Ефективний спосіб розробити план конкурентних переваг-це зрозуміти загрози та можливості, з якими стикається бізнес-середовище. Загрози та можливості можуть бути присутніми у багатьох змінних середовища, але найважливішою змінною є поведінка та взаємодія постачальника.

При управлінні витратами на закупівлі скорочення є найбільш важливим для компанії. Розглядаючи мету управління логістикою: доставити товар замовнику вчасно, з необхідною якістю і з мінімальною сукупною вартістю володіння, слід зазначити, що ефективні рішення щодо вибору джерел поставок є основою стабільної бази поставок для будь-якої компанії.

У зв'язку з цим на сьогоднішній день розроблено кілька методів оцінки постачальників:

- методологія експертної оцінки;
- метод "споживчої вартості";
- метод співвідношення витрат;
- домінуючий метод оцінки і т. д.

Методи експертної оцінки, коефіцієнти витрат, є суб'єктивними, оскільки вибір розмірів, що впливають на остаточну оцінку, є думкою експерта.

При використанні методу "вартість використання" історія і якість попередніх поставок не враховуються (для всіх продуктів, що надаються цим постачальником).

Метод домінуючої оцінки простий у використанні, але не складний і суб'єктивний з точки зору експертного вибору домінуючої оцінки.

З урахуванням переваг і недоліків методів оцінки постачальників запропоновано метод оцінки постачальників і метод прийняття рішень на його основі. Приклад реалізації процедури буде розглянуто на прикладі компанії "ДЖЕРЕЛО-2".

Рішення про вибір постачальника вважається невизначеним.

Для визначення найкращого постачальника визначені наступні критерії, оскільки постачальник може поставляти продукцію з різними характеристиками.

включає окреме використання параметрів, включених в оцінку):

- своєчасна доставка;
- відповідність фактичному запланованому обсягу;
- відповідність заданим параметрам якості; - лояльність Постачальника

(рівень цін).

**Таблиця 3.1 – Варіація постачальників ФГ «ДЖЕРЕЛО-2» за рівнем відхилення від термінів виконання замовлення**

Відхилення від договірних термінів виконання, дні	-80	-60	-40	-20	0	20	40	60	80	100	120	140	160	180	200
Число постачальників, шт.	0	1	2	26	94	68	29	10	7	7	4	0	2	2	2

**Таблиця 3.2 - Варіація постачальників ФГ «ДЖЕРЕЛО-2» за рівнем відхилення від обсягів виконання замовлення**

Питома вага виконання договору за обсягом, %	0	0,2	0,4	0,6	0,8	1	1,2
Число постачальників, шт.	0	11	27	42	57	108	9

Таблиця 3.3 – Загальний рейтинг постачальників сировини і матеріалів ФГ «ДЖЕРЕЛО-2» в 2021 р.

Загальна оцінка (бал)	-60	-30	0	30	60	90	120	150	180	210	240 та більше
Число постачальників, шт.	1	5	30	68	24	13	8	27	22	10	46

Чим нижчий рейтинг, тим надійніший постачальник відповідно до формули розрахунку.

Усі постачальники в діапазоні до 0-це постачальники, які виконують свої зобов'язання відповідно до кількості та термінів. Згідно з наведеною вище розбивкою, кількість надійних постачальників (зелена зона) становить 14,6%, що означає, що постачальник займає пріоритетну позицію при проведенні торгів і доступі до них. 44,5% постачальників знаходяться в жовтій зоні (від 0 до 120 балів), тобто відхилення від очікуваних термінів в межах 120 днів, тобто менше запланованого циклу поставок товарів і матеріалів. 40,9% постачальників знаходяться в мінусі, що означає, що вони є ненадійними субпідрядниками.

Цей рейтинг дозволяє виявити надійних і лояльних постачальників за всіма параметрами, рейтинг яких нижче відповідно до наведених формулами. Надійний постачальник-це підприємець, який здійснив дострокову поставку за ціною, що не перевищує зазначену (попередній рівень), в зазначеній кількості і якості, за ціною, що не перевищує зазначену (попередній рівень). У нашому випадку 14,2% всіх постачальників є надійними.

### 3.2.Розробка моделі організації виробничої структури ФГ «ДЖЕРЕЛО-2 »

Ефективність виробництва-це складна економічна категорія, яка відображає дію економічних законів і розкриває найважливіший аспект діяльності - ефективність підприємств. Економічна ефективність рослинництва визначається системою показників: врожайністю, собівартістю продукції з гектара в грошовому вираженні (за середніми цінами реалізації), Валовим і чистим прибутком з гектара в рослинництві. Одним з головних завдань

агробізнесу є збільшення виробництва готової продукції та зниження загальних витрат на одиницю продукції [57].

Чистий прибуток від продажів не є кінцевим фінансовим результатом будь-якої комерційної діяльності. Знання витрат на виробництво і прибутку від продажів допоможе вам визначити такий показник, як рентабельність. Кожна компанія повинна працювати прибутково і отримувати прибуток, який покриває всі виробничі витрати і збільшує обсяг виробництва в наступному році.

Система показників, яка використовується для оцінки керівництва компанії, включає як кількісні, так і якісні показники. Крім того, деякі з цих показників мають обмеження або стандарти, які дозволяють оцінити їх позитивний чи негативний вплив на загальну ефективність роботи керівництва компанії без додаткових розрахунків. Однак для більшості показників не існує стандартів, і дуже важко чітко визначити, наскільки вони впливають на результати діяльності. Це пов'язано з галузевими особливостями компанії, специфікою її діяльності і ситуацією в економічному середовищі, в якій вони працюють. У зв'язку з цим виникає проблема формалізації ефективності корпоративного управління [27].

Прогнозування є ключовим у процесі прийняття управлінських рішень, а це означає, що ефективність рішення залежить від послідовності подій, які можуть статися після його прийняття. Якщо ви зможете передбачити ці події до прийняття рішення, Ви зможете зробити найбільш успішний вибір.

Методи експертного прогнозування ефективно використовуються для діагностики фінансового стану компанії та прогнозування наявності значної невизначеності в інформації. Однак різні експерти часто по-різному оцінюють значення показників, і тому дати точну оцінку дуже складно. Для таких ситуацій використовуйте пристрій з нечітким набором, яке працює з показниками у вигляді нечітких чисел.

Відбір кращих сортів для посіву одного сорту і сумішей різних морфотипів при вирощуванні рослинницької продукції здійснюється за допомогою ряду ефективних і взаємопов'язаних агротехнічних заходів, а саме відбору кращих

сортів для посіву одного сорту і сумішей різних морфотипів; використання відповідних норм висіву, дозувань, способів і графіків внесення мінеральних добрив, регуляторів росту рослин, мікродобрив і біопрепаратів, що становлять схему обробітку, що характеризується високою пристосовністю рослин до стресових умов вирощування, забезпечує стабільний прояв економічності. ознаками високої врожайності та якості зерна є рентабельність та енергоефективність, що стало можливим завдяки багаторічним експериментальним дослідженням у польових умовах та лабораторії [23].

За допомогою математичного інструментарію вони можуть оцінювати і прогнозувати рівень економічних показників сільськогосподарського виробництва і давати рекомендації особам, які приймають рішення.

Особливість побудови ринкових відносин в аграрному секторі полягає в тому, що сільське господарство, в порівнянні з іншими галузями, залежить від ринкової кон'юнктури. Тому в рамках визначення найбільш перспективних напрямків рослинництва необхідно проаналізувати основні тенденції розвитку ринку.

На вашу думку, доцільно провести ABC-аналіз результатів вашої діяльності, який дозволить більш точно оцінити пріоритетність вирощування сільськогосподарських культур. У маркетингу ABC аналіз-це метод класифікації типів товарів, що продаються, за групами з різною питомою вагою відповідно до певного критерію. Приклади аналізу показників натуральних продажів, Sales або ABC profit найчастіше згадуються в економічній літературі.

**Таблиця 3.4 – Результати ABC-аналізу обстежених підприємств Кіровоградської області**

За виручкою від реалізації продукції				За обсягом прибутку, що припадає на 1 ц реалізованої продукції			
Група	Культури, що переважають в групі	Кількість підприємств	Середній рівень рентабельності культури, %	Група	Культури, що переважають в групі	Кількість підприємств	Середній прибуток з 1 ц, грн.
А	пшениця озима	6	14,8	А	соняшник	3	363,0
	соняшник	4	96,2		кукурудза на зерно	2	97,4

	цукрові буряки	2	30,6		гречка	2	270,5
	ріпак озимий	2	30,6		овес	2	216,4
					ріпак озимий	2	420,2
В	кукурудза на зерно	4	46,5	В	кукурудза на зерно	2	97,4
	ячмінь	2	18,8				
	жито	2	16,4				
С	овес	4	27,6	С	пшениця озима	4	114,1
	ячмінь ярий	2	40,7		жито	3	210,5
	соя	2	37,1		цукрові буряки	2	37,8

АВС-аналіз проводився за двома критеріями: у першому випадку по виручці, у другому - по прибутку на 1 центнер виручки. Групи були розділені у співвідношенні 80: 15: 5.

Згідно з результатами аналізу виручки, до групи А, яка приносить підприємствам 80% виручки, увійшли такі культури, як озима пшениця - всі шість підприємств (середня рентабельність склала 14,8%), Соняшник – чотири (96,2%). , озимий ріпак - по два (30,6%), цукровий буряк (овочевий) - по два (30,6%). Водночас, за результатами аналізу суми прибутку на центнер реалізованої продукції, такі рослини, як соняшник, були включені до групи а – на трьох підприємствах (середній прибуток на 1 центнер продукції становив 363,0 грн.). , Кукурудза-у двох господарствах (97,4 грн.), озимий ріпак-у двох господарствах (420,2 грн.), гречка-у двох господарствах (270,5 грн.), овес-у двох господарствах (216,4 грн.)

Узагальнені дані показують, що соняшник і ріпак входять в число провідних олійних культур за трьома показниками (виручка, прибуток на 1 центнер реалізованої продукції, рентабельність). У той же час середня вартість 1 центнера реалізованої продукції з соняшнику нижче і становить 1048,4 грн. проти 1193,3 грн. у ріпаку. Крім того," озимий ріпак є однією з найприбутковіших культур, але і найризикованішою, врожайність якої погано прогнозується " [51]. Це робить Соняшник лідером у цій групі, але, враховуючи



високі ціни на ріпак і його стійке зростання, а також той факт, що ріпак є більш цінним попередником зернових культур, вирощування озимого ріпаку також є багатообіцяючим напрямком.

Що стосується зернових культур, то безперечним лідером продажів в цій групі є озима пшениця. Однак через відносно низьку рентабельність (14,8%) та відносно невеликий прибуток у розмірі 1 цента з кожної проданої одиниці (1114,1) можливо, що обсяг виробництва може бути відносно низьким (14,8%).) на наш погляд, варто звернути увагу на зернову кукурудзу, продажі якої впали. Група В. і прибуток на 1 центнер продажів припадає на дві групи - А (якщо є два підприємства) і b (якщо є два підприємства). Що стосується цукрових буряків, гречки та вівса, які, згідно з АВС-аналізом, також відносяться до групи а, то їх виробництво орієнтоване на внутрішній ринок і може бути прибутковим при стабільних відносинах з переробними та закупівельними компаніями.

При визначенні оптимальної структури виробництва в рослинництві ФГ "ДЖЕРЕЛО-2" обсяги виробництва плануються з урахуванням АВС-аналізу.

## ВИСНОВКИ

Завдання контролю за виконанням управлінських рішень є ключовим елементом ефективного управління будь-якої організації. Система контролю дозволяє керівникам відстежувати прогрес виконання поставлених цілей та вчасно вносити корективи до роботи команди. Ефективна система контролю передбачає встановлення чітких критеріїв успішності та механізмів звітування, які дозволяють оперативно оцінювати результати роботи. Крім того, важливо встановити систему мотивації, щоб стимулювати співробітників до досягнення високих результатів та превентивних дій у разі невиконання цілей.

Наслідком правильно налагодженої системи контролю є збільшення продуктивності, підвищення якості продукту чи послуги, зменшення ризиків виробничих помилок та покращення комунікації між різними рівнями управління. Отже, розробка та впровадження ефективної системи контролю є необхідною умовою для досягнення успіху в будь-якій галузі діяльності.

Крім того, система контролю за виконанням управлінських рішень допомагає виявляти проблемні зони в роботі організації та забезпечує можливість вчасно реагувати на них. Вона дозволяє керівникам планувати свої дії на майбутнє та уникати можливих негативних наслідків, що забезпечує стабільність та безпеку бізнесу. Для успішної реалізації системи контролю необхідна взаємодія всіх рівнів управління в організації та використання сучасних інструментів моніторингу та аналізу даних. Важливо, щоб контроль був не тільки ретроспективним, але й мав прогностичний характер, що дозволить забезпечити ефективне планування та виконання стратегії.

Проте, важливо пам'ятати, що система контролю не повинна ставати причиною мікрокерування та втручання керівництва у роботу підлеглих. Вона має бути розроблена таким чином, щоб не перешкоджати роботі команди та давати можливість співробітникам самостійно вирішувати проблеми. Система контролю має бути гнучкою та адаптованою до змін внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Вона має бути постійно оновлюваною та

покращуватися з часом, щоб забезпечувати відповідність вимогам ринку та стратегії розвитку компанії.

Система контролю за виконанням управлінських рішень може бути використана для впровадження нових ініціатив та проектів, а також для вимірювання їх результативності. Це дозволяє організації бути більш конкурентоспроможною на ринку та досягати своїх цілей. Застосування системи контролю також допомагає знижувати витрати організації, оскільки вона дозволяє виявляти можливості для оптимізації робочих процесів та ефективного використання ресурсів. Система контролю за виконанням управлінських рішень сприяє підвищенню довіри до керівництва компанії з боку співробітників та інвесторів. Це важливо для збереження репутації організації та підвищення її привабливості на ринку.

Узагаліюючи, можна сказати, що система контролю за виконанням управлінських рішень є важливим інструментом управління організацією, який забезпечує ефективність та стабільність бізнесу. Проте, її розробка та впровадження повинні здійснюватися з урахуванням специфіки конкретної організації та її потреб.

Дослідження з обраної теми проводиться на базі товариства з обмеженою відповідальністю "ДЖЕРЕЛО-2 ". Компанії належить 1897 гектарів, 99,58% з яких використовується для сільськогосподарського виробництва. Середня чисельність співробітників ФГ "ДЖЕРЕЛО-2 " у 2021 році склала 39 осіб, що на 12 осіб менше, ніж у 2017 році. Скорочення чисельності співробітників пов'язано з посиленням механізації виробничих процесів у сфері рослинництва. Витрати на 100 гектарів орної землі в 2021 році збільшилися на 30,12% в порівнянні з 2017 роком. У той же час продажі і прибуток на одиницю площі зросли на 39,8% і 2,35 рази відповідно. Ця тенденція вказує на те, що додаткові інвестиції є розумними і пов'язані зі значним збільшенням прибутку. На це також вказує збільшення прибутковості на 8,16 процентних пункту. Однак, незважаючи на позитивну динаміку, рентабельність компанії залишається низькою, зокрема,

рентабельність в 2021 році склала 18,36%, що значно нижче середнього рівня рентабельності по галузі.

У компанії управлінські рішення приймалися в основному з урахуванням якісних характеристик. У той же час щорічне підвищення їх ясності вимагає від менеджерів залучення додаткових ресурсів (інформаційних, кадрових, матеріальних, фінансових і т.д.). Показник якості прийняття управлінських рішень в ФГ "ДЖЕРЕЛО-2" в період 2020-2021 років знаходився в діапазоні 0,25-0,49, тому даний процес на підприємстві характеризувався задовільним рівнем якості. Показник якості реалізації управлінських рішень на підприємстві коливався від 0,50 до 0,74, тому процес їх реалізації в період 2020-2021 років характеризувався достатнім рівнем. Доведено, що існує суттєвий взаємозв'язок між чистим прибутком і факторами в процесі прийняття управлінських рішень в компанії. Зокрема, якщо індекс управлінських рішень збільшити на один процентний пункт, то збільшення доходу ФГ "ДЖЕРЕЛО-2" складе 112,5 тис.грн.значення коефіцієнта детермінації близьке до одиниці, що свідчить про тісний взаємозв'язок між досліджуваними ознаками.

Пропонується змінити структуру бізнесу для створення нової системи оцінки постачальників без суб'єктивних оцінок, яка автоматизує процес закупівель в умовах невизначеності. На прикладі ФГ "ДЖЕРЕЛО-2" розрахований ефект від впровадження системи в 2021 році. Ефект від впровадження системи в 2021 році складе 6,2% від закупівельної ціни в 2021 році. Цей універсальний підхід і формула розроблені для проведення тендерів на всі види матеріалів і угод. Доцільно приймати тільки умовно прораховані рішення з об'єктивними параметрами і організувати Автоматичний алгоритм вибору постачальника, який затверджується конкурсною комісією. Недоліком системи є необхідність в додатковій калькуляції впроваджуючи систему, вам необхідно створити базу даних і провести розрахунки за допомогою внутрішньої інформаційної системи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Abukari, A. Application of Balanced Scorecard (BSC) in monitoring strategic implementation at the Tamale Metropolitan Assembly, Ghana / A. Abukari, F. E. Otoo // *Journal of Management and Strategy*. – 2020. – Vol. 11, No. 1. – P. 56–69.
2. Adekunle, O. M. Information technology in corporate governance and financial reporting in Nigerian banks / O. M. Adekunle, A. O. Akinbobola, O. A. Ajibolade // *Journal of Social Sciences and Humanities Research*. – 2020. – Vol. 3, No. 3. – P. 364–377.
3. Alawneh, A. Automated decision support system for project management and control / A. Alawneh, M. Samarah // *International Journal of Engineering and Technology (IJET)*. – 2020. – Vol. 12, No. 4. – P. 253–259.
4. Azar, A. The role of internal audit in detecting and preventing fraud in the Palestinian governmental institutions / A. Azar // *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*. – 2017. – Vol. 3, No. 3. – P. 26–40.
5. Başar, M. The impacts of internal control and audit on financial management in the banking sector / M. Başar, E. D. Dikici, T. Dikici // *International Journal of Accounting, Finance and Risk Management*. – 2019. – Vol. 4, No. 2. – P. 29–42.
6. Behrouzi, F. The impact of accounting information systems on improving the quality of financial reporting / F. Behrouzi, S. Jafari, M. Zamani // *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*. – 2018. – Vol. 1, No. 4. – P. 20–29.
7. Bhattacharya, H. K. Decision support system for risk management in small and medium-sized enterprises / H. K. Bhattacharya, S. K. Mandal // *International Journal of Business and Management*. – 2017. – Vol. 12, No. 5. – P. 36–45.
8. Chen, S. The impact of internal control on the financial performance of Taiwan's public construction companies / S. Chen, Y. Tseng // *International Journal of Economics, Commerce and Management*. – 2018. – Vol. 6, No. 4. – P. 20–35.

9. Davenport, T. H. Thinking for a living: How to get better performance and results from knowledge workers / T. H. Davenport. – Boston: Harvard Business Press, 2005. – 274 p.
10. David, A. Decision support system for software development project selection / A. David, L. Gritsenko, I. Lebedeva // Communications in Computer and Information Science. – 2019. – Vol. 1040. – P. 193–203.
11. Dey, P. Performance measurement in supply chain management: A decision-making perspective / P. Dey, A. Kumar // International Journal of Productivity and Performance Management. – 2019. – Vol. 68, No. 7. – P. 1243–1263.
12. Du, J. Using decision support systems to analyze the influencing factors of economic development in China / J. Du, Y. Wang, F. Liu // Advances in Intelligent Systems and Computing. – 2021. – Vol. 1284. – P. 25–32.
13. El-Sayed, A. A. A decision support system for evaluating and selecting projects in a public sector company / A. A. El-Sayed, A. E. El-Shahat // International Journal of Information Engineering and Electronic Business. – 2020. – Vol. 12, No. 5. – P. 46–56.
14. Gao, X. Design of financial decision-making system based on mobile internet / X. Gao, J. Zhang, X. Lu // Journal of Economics, Business and Management. – 2018. – Vol. 6, No. 4. – P. 205–209.
15. Gligor, N. The importance of managerial control in the decision-making process / N. Gligor // Journal of Economics and Business Research. – 2020. – Vol. 6, No. 1. – P. 71–79.
16. Hafeez, K. Decision support system in healthcare using fuzzy logic / K. Hafeez, M. A. Khan, A. U. Islam // Journal of Healthcare Engineering. – 2018. – Vol. 2018. – P. 1–10.
17. Jiao, W. Study on the construction of internal control system in modern logistics enterprises / W. Jiao, L. Yang // Proceedings of the 2018 International Conference on Industrial Economics System and Industrial Security Engineering. – 2018. – P. 185–189.

18. Kessner, E. Decision support for sustainable transport policy: A system dynamics approach / E. Kessner, D. Hess, K. I. Götz // *Transportation Research Part D: Transport and Environment*. – 2019. – Vol. 72. – P. 181.
19. Khanna, R. Decision-making in the management of natural resources: A review of models and frameworks / R. Khanna, M. E. Brown, E. F. Lambin // *Environmental Modelling & Software*. – 2018. – Vol. 107. – P. 282–292.
20. Kim, K. Developing a decision-making model for the selection of high-quality products in healthcare / K. Kim, H. Kim // *International Journal of Environmental Research and Public Health*. – 2018. – Vol. 15, No. 11. – P. 2575.
21. Kotiadis, K. Simulation modelling for management decision making / K. Kotiadis, S. J. Robinson, L. R. Blackwell // *Journal of Simulation*. – 2018. – Vol. 12, No. 2. – P. 81–91.
22. Kucheriaviy, V. O. The decision-making model for the development of innovation projects on the basis of the fuzzy expert system / V. O. Kucheriaviy, O. S. Kuzminska, O. V. Stepanenko // *Scientific Bulletin of Polissia*. – 2017. – Vol. 3, No. 3. – P. 108–114.
23. Liang, Y. Decision support system for integrated transportation planning: A case study of Beijing / Y. Liang, G. Wang, Y. Sun // *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*. – 2018. – Vol. 93. – P. 161–178.
24. Liao, H. An integrated decision support system for green supply chain management / H. Liao, Y. Li, X. Zhang // *International Journal of Environmental Research and Public Health*. – 2018. – Vol. 15, No. 10. – P. 2148.
25. Lukichev, V. A decision-making support system for management of complex socio-economic systems / V. Lukichev, A. Ryabokon // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. – 2021. – Vol. 2, No. 3 (108). – P. 24–32.
26. Mohamed, A. Decision support system for detecting bank customers' fraud / A. Mohamed, A. Ali // *Journal of Computational and Theoretical Nanoscience*. – 2020. – Vol. 17, No. 4. – P. 1759–1766.
27. Murthy, G. V. Decision support system for assessment of waterlogging potential: A case study of Mumbai city / G. V. Murthy, R. W. Patil //

- Environmental Monitoring and Assessment. – 2018. – Vol. 190, No. 1. – P. 1–14.
28. Wang, J. A decision-making model for sustainable renovation of existing buildings in China / J. Wang, X. Jiang, Z. Zeng // Sustainability. – 2020. – Vol. 12, No. 22. – P. 1–23.
29. Zhang, L. Decision-making for the allocation of logistics resources in humanitarian logistics management / L. Zhang, L. Luo, X. Zhang // International Journal of Environmental Research and Public Health. – 2019. – Vol. 16, No. 10. – P. 1807.
30. Бойко, В. С. Система контролю за виконанням управлінських рішень в сучасних умовах / В. С. Бойко // Економіка та держава. – 2015. – № 11. – С. 58–61.
31. Василенко, І. В. Системи контролю за виконанням управлінських рішень в умовах нестабільності ринку / І. В. Василенко, О. В. Старинська // Бізнес Інформ. – 2016. – № 2. – С. 145–149.
32. Вовк, В. С. Система моніторингу та оцінки результативності управлінської діяльності на підприємстві / В. С. Вовк // Економіка та управління підприємствами нафтогазової галузі. – 2019. – Вип. 3 (39). – С. 107–112.
33. Галицька, Н. В. Вплив методів і моделей прийняття управлінських рішень на результати діяльності підприємства / Н. В. Галицька, А. В. Горпинченко // Економіка. Фінанси. Право. – 2020. – Т. 1, No. 1. – С. 67–71.
34. Гончаренко, І. В. Система контролю за виконанням управлінських рішень в умовах динамічного розвитку бізнесу / І. В. Гончаренко // Менеджмент в Україні та за кордоном. – 2018. – № 2. – С. 13–17.
35. Дерев'янку, С. В. Система контролю за виконанням управлінських рішень в сучасному підприємницькому середовищі / С. В. Дерев'янку // Економіка розвитку. – 2019. – № 3. – С. 27–31.
36. Жук, І. М. Системи контролю за виконанням управлінських рішень на підприємствах / І. М. Жук // Проблеми економіки. – 2017. – № 4. – С. 231–235.



37. Загурська, Л. М. Методологія створення системи контролю за виконанням управлінських рішень в умовах нестабільності ринку / Л. М. Загурська // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2016. – № 3. – С. 54–58.
38. Заяць В. М. Особливості створення системи контролю за виконанням управлінських рішень на підприємствах / В. М. Заяць // Економіка та управління підприємствами. – 2018. – № 1. – С. 26–29.
39. Кільчицька Л. В. Система контролю за виконанням управлінських рішень в умовах цифрової економіки / Л. В. Кільчицька // Економіка і регіон. – 2019. – № 2. – С. 45–50.
40. Лебедєва Л. І. Система контролю за виконанням управлінських рішень на підприємствах: теоретичний аспект / Л. І. Лебедєва // Економіка та прогнозування. – 2020. – № 4. – С. 96–105.
41. Макаренко В. П. Контроль за виконанням управлінських рішень в умовах дії змінних факторів / В. П. Макаренко, І. В. Лисенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. – № 1. – С. 107–116.
42. Носова Г. В. Система контролю за виконанням управлінських рішень на підприємстві / Г. В. Носова // Економіка підприємства. – 2018. – № 4. – С. 57–61.
43. Онопрієнко Л. І. Система контролю за виконанням управлінських рішень на основі використання інформаційних технологій / Л. І. Онопрієнко // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна. – 2017. – № 2. – С. 77–83.
44. Петров В. В. Система контролю за виконанням управлінських рішень: теорія та практика / В. В. Петров, О. В. Коваль // Наукові праці Державного університету інфраструктури та технологій. – 2020. – Т. 34. – С. 161–170.
45. Рак О. В. Система контролю за виконанням управлінських рішень на основі балансування ризиків / О. В. Рак // Бізнес інформатика. – 2016. – № 3. – С. 118–123.
46. Скрипник І. Система контролю за виконанням управлінських рішень в умовах ризику / І. С. Скрипник // Наукові праці Національного

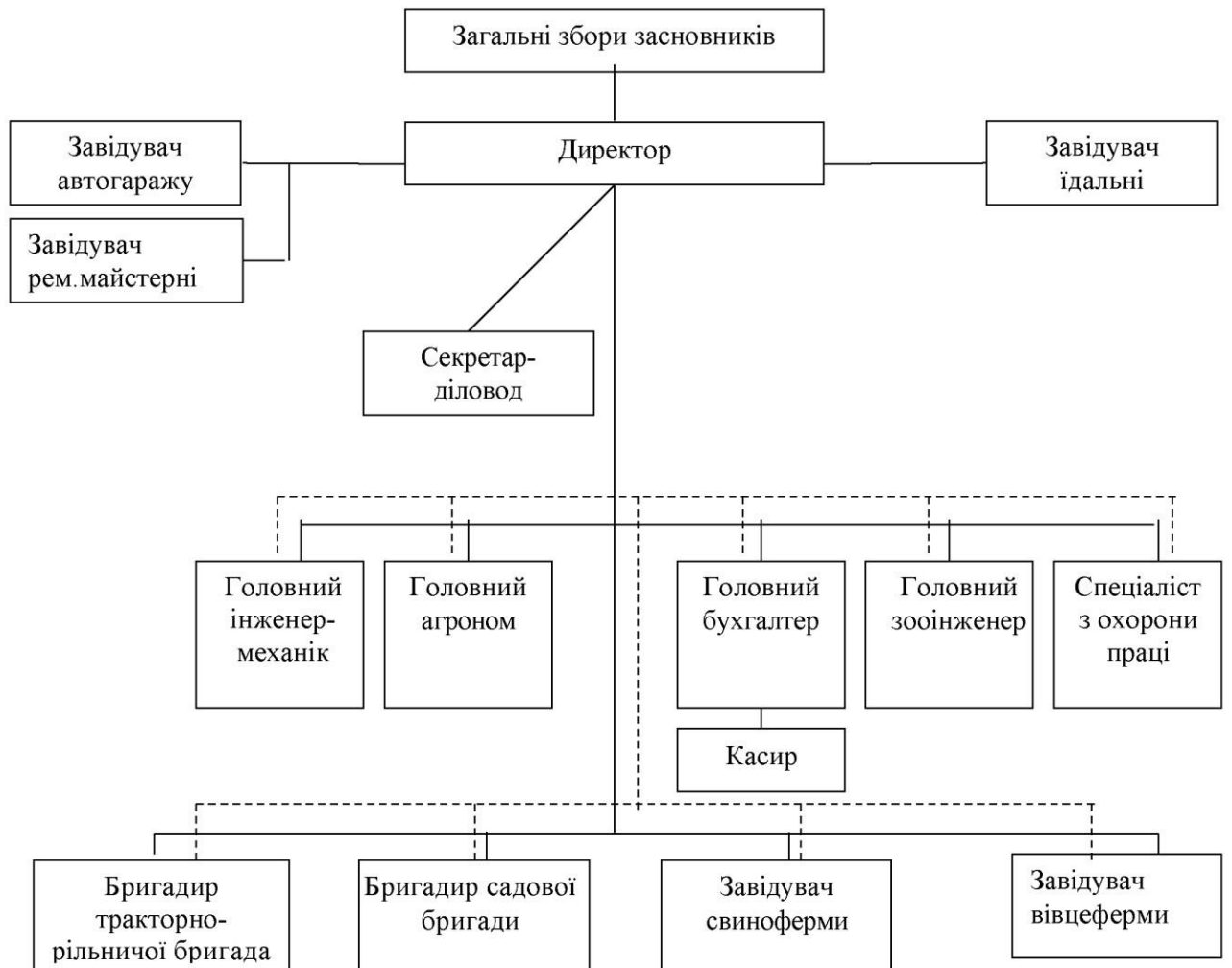
- університету кораблебудування імені адмірала Макарова. – 2016. – № 4(47). – С. 145–150.
- 47.Тараненко А. А. Система контролю за виконанням управлінських рішень на підприємствах в умовах нестабільності ринкового середовища / А. А. Тараненко // Економіка та суспільство. – 2018. – № 15. – С. 93–97.
- 48.Тимошенко Н. І. Система контролю за виконанням управлінських рішень як інструмент управління ефективністю підприємства / Н. І. Тимошенко // Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. – 2020. – Т. 25. – Вип. 3. – С. 71–81.
- 49.Ткачук О. М. Система контролю за виконанням управлінських рішень на підприємстві / О. М. Ткачук // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. – 2019. – № 35. – С. 156–163.
- 50.Троцький А. В. Система контролю за виконанням управлінських рішень як складова елементи управлінського процесу / А. В. Троцький // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2016. – № 1. – С. 54–62.
- 51.Федотова Т. В. Система контролю за виконанням управлінських рішень в умовах змін зовнішнього середовища / Т. В. Федотова // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. – 2017. – № 183. – С. 90–97.
- 52.Фоміна О. О. Розвиток системи контролю за виконанням управлінських рішень в сучасних умовах / О. О. Фоміна // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. – 2020. – Т. 236. – С. 29–36.
- 53.Харченко Л. І. Система контролю за виконанням управлінських рішень на підприємствах машинобудівного комплексу / Л. І. Харченко // Економічний вісник Донбасу. – 2017. – № 2(48). – С. 140–146.
- 54.Харченко Л. І. Формування системи контролю за виконанням управлінських рішень на підприємствах / Л. І. Харченко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. – 2020. – № 42. – С. 41–48.

55. Хахалова Н. В. Система контролю за виконанням управлінських рішень на підприємствах торгівлі / Н. В. Хахалова // Економічний часопис. – 2015. – № 11–12(1). – С. 57–60.
56. Цехмістренко О. В. Система контролю за виконанням управлінських рішень на підприємствах / О. В. Цехмістренко // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2017. – № 3(29). – С. 146–151.
57. Чернявський В. Г. Формування системи контролю за виконанням управлінських рішень підприємств / В. Г. Чернявський // Наукові записки Тернопільського національного технічного університету. – 2016. – Т 72, вип. 1. – С. 25–29.
58. Шаповал О. М. Система контролю за виконанням управлінських рішень на підприємствах машинобудівного комплексу / О. М. Шаповал // Науковий вісник Миколаївського національного аграрного університету. – 2017. – № 2(140), ч. 1. – С. 245–249.
59. Шаповал О. М. Формування системи контролю за виконанням управлінських рішень на підприємствах / О. М. Шаповал // Науковий вісник Полісся. – 2019. – № 2(14). – С. 203–211.
60. Яковлева Н. В. Формування системи контролю за виконанням управлінських рішень на підприємствах / Н. В. Яковлева // Міжнародний науковий журнал. – 2018. – № 2(53), ч. 2. – С. 24–27.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Структура управління ФГ «ДЖЕРЕЛЮ-2»



**Рівень прийняття управлінських рішень в ФГ «ДЖЕРЕЛО-2»**

Показник	2019	2020	Відхилення, +-
<b>Показники якості процесу прийняття управлінських рішень</b>			
Рівень чіткості	9	14	5
Рівень структуризації	31,7	36,4	4,66
Рівень альтернативності	29,3	34,1	4,82
Рівень порівняння варіантів	95,1	95,5	0,33
Обсяг опрацьованої інформації	37,8	38,8	1,00
Рівень фінансових витрат	39,91	41,82	1,91
Рівень часових витрат	87,80	84,09	-3,71
Рівень обґрунтованості	63,0	66,0	3,00
Рівень залучення працівників	19,51	20,51	1,00
<b>Показники якості процесу реалізації управлінських рішень</b>			
Рівень досягнення цілей	56,4	61,5	5,100
Рівень колізійності	14,63	15,91	1,275
Рівень конфліктності	40	50	10,000
Термін доведення до виконавців	3,51	3,28	-0,230
Рівень альтернативності	260,98	270,45	9,479
Рівень оцінки виконавцями	14,63	13,64	-0,998
Рівень відповідності тенденціям зовнішнього середовища	85,37	86,36	0,998
Рівень витратності	48,73	34,79	-13,936