

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ТЕМУ:
**«УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В
МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала:

здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр»
освітньо-професійної програми «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»
денної форми навчання

ВАЛУЙСЬКА Вікторія Сергіївна

Керівник:

Д.е.н., професор ЧИКУРКОВА Алла Дмитрівна

Оцінка захисту:

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка:ECTS _____

„_____” _____ 20__ р.

Допускається до захисту:

„_____” _____ 2026 р.

Гарант освітньо-професійної програми

«Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент»

_____ ДОБРОВОЛЬСЬКА Елла Володимирівна

м. Кам'янець-Подільський, 2026 рік

АНОТАЦІЯ

Валуйська В.С. Управлінські рішення в менеджменті підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», Кам'янець-Подільський, 2026.

Кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню теоретичних засад, аналізу існуючої практики та розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності процесу обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. У першому розділі розкрито сутність управлінського рішення як ключової наукової категорії менеджменту. Досліджено специфіку, етапи та особливості процесу прийняття рішень в умовах інформаційної невизначеності та динамічного зовнішнього середовища. У другому розділі здійснено комплексний аналіз господарської діяльності та оцінку фінансового стану конкретного підприємства. Особливу увагу приділено дослідженню чинного алгоритму прийняття управлінських рішень під час організації та здійснення технологічних процесів. У третьому розділі визначено інструменти мінімізації ризиків, що виникають у процесі менеджменту. На основі проведеного аналізу сформовано практичні рекомендації та обґрунтовано вибір оптимальної технології виробництва сільськогосподарських культур в умовах ризику та невизначеності.

Ключові слова: управлінське рішення, менеджмент, фінансовий стан, технологічний процес, мінімізація ризиків, ефективність.

ANNOTATION

Valuiska V. Managerial Decision-Making in Enterprise Management.

Qualification work on obtaining educational qualification of "Bachelor" specialty 073 "Management". Higher Educational Institution "Podillia State University", Kam'yanets-Podilsky, 2026.

The qualification thesis is devoted to the study of theoretical foundations, the analysis of existing practices, and the development of recommendations for improving the efficiency of the managerial decision-making substantiation process under conditions of uncertainty and risk. The first chapter reveals the essence of a managerial decision as a key scientific category of management. The specifics, stages, and features of the decision-making process in the context of information uncertainty and a dynamic external environment are investigated. The second chapter provides a comprehensive analysis of the economic activity and an assessment of the financial condition of a specific enterprise. Particular attention is paid to the study of the current algorithm for managerial decision-making during the organization and implementation of technological processes. The third chapter identifies tools for minimizing risks that arise in the management process. Based on the conducted analysis, practical recommendations have been formulated, and the choice of the optimal production technology for agricultural crops under conditions of risk and environmental uncertainty has been substantiated.

Keywords: managerial decision, management, financial condition, technological process, risk minimization, efficiency.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Управлінське рішення, як наукова категорія	7
1.2 Процес прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності	12
1.3. Методологічні підходи до оцінки ефективності та обґрунтування управлінських рішень.....	17
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПІДПРИЄМСТВІ.....	26
2.1 Оцінка та аналіз господарської діяльності підприємства	Ошибка!
Закладка не определена.	
2.2 Оцінка фінансового стану підприємства.....	Ошибка! Закладка не определена.
2.3. Аналіз алгоритму прийняття управлінських рішень під час здійснення технологічних процесів на підприємстві	42
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	53
3.1 Інструменти мінімізації ризиків при прийнятті управлінських рішень	53
3.2 Обґрунтування вибору технології виробництва сільськогосподарських культур в умовах невизначеності	63
3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих технологічних та управлінських рішень.....	71
Висновки до розділу 3.....	78
ВИСНОВКИ.....	Ошибка! Закладка не определена.
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем динамічності, турбулентності та інформаційної невизначеності зовнішнього середовища. За умов воєнних ризиків, коливань світових цін на продовольство, кліматичних змін та обмеженості матеріально-технічних ресурсів, стабільне функціонування та конкурентоспроможність підприємств безпосередньо залежать від якості системи менеджменту. Ефективність управління будь-яким суб'єктом господарювання матеріалізується через прийняття управлінських рішень.

Особливої гостроти ця проблема набуває в аграрному секторі, де менеджмент змушений щоденно приймати рішення в умовах подвійної невизначеності: з одного боку - це непередбачуваність ринкової кон'юнктури, з іншого - висока залежність біологічних та технологічних процесів від природно-кліматичних чинників. Помилки на етапі обґрунтування вибору технологій вирощування сільськогосподарських культур, формування структури посівних площ чи розподілу капіталовкладень можуть призвести до значних фінансових збитків або навіть банкрутства підприємства.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність у глибокому дослідженні теоретико-методологічних засад формування управлінських рішень, розробці прикладних інструментів мінімізації операційних ризиків та вдосконаленні алгоритмів оцінки їхньої економічної ефективності. Вищезазначене зумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи, її практичну та теоретичну значущість.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад, аналіз існуючої практики та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві в умовах ризику та невизначеності середовища.

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено такі **завдання:**

- дослідити сутність управлінського рішення як фундаментальної наукової категорії менеджменту;
- визначити специфіку та етапи процесу прийняття управлінських рішень в умовах інформаційної невизначеності;
- систематизувати методологічні підходи до оцінки ефективності та наукового обґрунтування управлінських рішень;
- здійснити комплексний аналіз господарської діяльності та оцінити фінансовий стан досліджуваного підприємства;
- проаналізувати чинний алгоритм прийняття управлінських рішень під час здійснення технологічних процесів на підприємстві;
- визначити прикладні інструменти мінімізації ризиків у системі менеджменту;
- обґрунтувати вибір оптимальної технології виробництва сільськогосподарських культур за допомогою економіко-математичних критеріїв;
- розрахувати прогнозну економічну ефективність запропонованих технологічних та управлінських рішень.

Об'єкт дослідження - процес прийняття, обґрунтування та реалізації управлінських рішень у системі менеджменту підприємства.

Предмет дослідження - теоретичні, методичні та прикладні аспекти підвищення ефективності обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності (на прикладі конкретних технологічних процесів підприємства).

Методи дослідження. Методологічну основу роботи становить загальнонаукова теорія пізнання та системний підхід до вивчення економічних явищ. У процесі дослідження було використано такі методи: *аналізу та синтезу* (при вивченні наукової категорії «управлінське рішення»); *методи фінансово-економічного аналізу* (для оцінки господарської діяльності та фінансового стану підприємства); *метод моделювання* (для деталізації алгоритму прийняття технологічних рішень); *теорію ігор та статистичних рішень*, зокрема критерії

Вальда, Севіджа, Гурвіца (для обґрунтування вибору технології в умовах невизначеності); *економіко-статистичні та розрахунково-конструктивні методи* (для визначення економічної ефективності запропонованих рішень).

Інформаційна база дослідження. Інформаційну основу роботи склали законодавчі та нормативно-правові акти України з питань регулювання підприємницької діяльності, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, матеріали періодичних видань, офіційні дані Державної служби статистики України, а також фінансова, статистична та внутрішня управлінська звітність досліджуваного підприємства за 2023–2025 роки.

Теоретична значущість отриманих результатів полягає у вдосконаленні науково-методичного підходу до обґрунтування управлінських рішень в аграрному менеджменті через інтеграцію математичних критеріїв вибору в процеси управління технологічними ризиками, що забезпечує підвищення фінансової стійкості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Практичне значення отриманих результатів. Сформовані у роботі висновки, алгоритми та рекомендації щодо вибору оптимальної технологічної карти вирощування сільськогосподарських культур та інструментів мінімізації ризиків мають безпосереднє практичне значення для менеджменту досліджуваного підприємства і можуть бути використані іншими суб'єктами господарювання аграрного сектору задля оптимізації операційних витрат та максимізації прибутку.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи викладено на 87 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 23 таблиці, 3 рисунки. Список використаних джерел включає 35 найменувань.

ВИСНОВКИ

У ході дипломного дослідження було проведено комплексний аналіз процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві та розроблено рекомендації щодо їх оптимізації. Результати роботи дозволяють сформулювати наступні висновки:

1. Обґрунтовано теоретико-методологічні засади ризик-менеджменту в АПК, в межах яких доведено, що специфіка аграрного виробництва (сезонність, залежність від природно-кліматичних факторів, біологічний характер ресурсів) вимагає від менеджменту ПОСП «Зірка» переходу від інтуїтивного до стратегічного та адаптивного управління в умовах високої невизначеності ринкового середовища.

2. Систематизовано та ієрархізовано антиризиковий інструментарій агропідприємств за трьома рівнями: внутрішні механізми (інноваційні агротехнології, диверсифікація, маркетинг), інструменти зовнішнього ринку (банківське кредитування, лізинг, агрострахування) та державні макроекономічні програми. Доведено, що повноцінна реалізація внутрішніх резервів прямо детермінована рівнем фінансової стійкості підприємства або наявністю безперешкодного доступу до зовнішнього капіталу.

3. Здійснено комплексну оцінку виробничо-економічного потенціалу ПОСП «Зірка», яка засвідчила стрімку інтенсифікацію діяльності протягом 2020–2025 років. Попри оптимізацію штату працівників на 22% внаслідок механізації процесів, обсяги реалізації продукції зросли на 165,3%, а чистий прибуток у 2025 році досяг 1199 тис. грн (збільшення у 7,5 раза порівняно з 2020 роком), що підтверджує високу ефективність використання наявних ресурсів.

4. Ідентифіковано галузеву структуру та профіль спеціалізації підприємства, який визначено як м'ясо-молочне скотарство. Питома вага тваринницької продукції у структурі грошової виручки становить 84,80% (зокрема, реалізація ВРХ — 47,74%, молока — 36,43%), а розрахований коефіцієнт спеціалізації ($SK_3 = 0,594$) підтверджує високий рівень концентрації виробництва та

необхідність оптимізації суміжної галузі рослинництва для зміцнення власної кормової бази.

5. Проведено факторний аналіз прибутку та авансованого капіталу, який дозволив встановити екстенсивно-інтенсивний тип розвитку підприємства з перевагою екстенсивного компонента. За допомогою індексної моделі доведено, що приріст товарної продукції на 61,16% зумовлений збільшенням обсягу авансованого капіталу (+41,6% за останній рік) і лише на 38,84% — підвищенням ефективності його віддачі, що вказує на потребу впровадження ресурсозберігаючих технологій.

6. Виявлено глибокі структурні суперечності при діагностиці майнового стану: на тлі абсолютної ліквідності (коефіцієнт покриття — 17,4) та нормальної фінансової стійкості (коефіцієнт автономії — 0,96, що свідчить про повну незалежність від зовнішніх кредиторів), матеріально-технічна база перебуває у критичному стані — коефіцієнт зносу основних засобів досяг 0,76, що вимагає негайних управлінських рішень щодо реінвестування прибутку в оновлення техніки.

7. Обґрунтовано доцільність консервативно-адаптивної диверсифікації операційної діяльності ПОСП «Зірка» на основі SWOT-аналізу. Дана стратегія визначена не як інструмент радикальної зміни профілю господарства, а як базовий елемент ризик-менеджменту, що дозволяє перерозподілити капітал між рослинництвом і тваринництвом, подолати слабкі сторони (дефіцит кадрів) та нівелювати зовнішні загрози (ціновий диспаритет на промислову й аграрну продукцію).

8. Доведено високу фінансово-маркетингову ефективність впровадження системи обігу складських документів на зерно. Цей інструмент трансформує вирощену продукцію (на прикладі 1500 т озимої пшениці) у високоліквідну заставу, дозволяє ПОСП «Зірка» уникати цінових ризиків «з-під комбайна» у період сезонного падіння цін та генерує 1 770 000 грн додаткового чистого доходу за рахунок реалізації збіжжя у зимово-весняний період за піковими цінами.

9. Математично обґрунтовано вибір оптимальної технології виробництва в умовах невизначеності урожайності (від 20 до 40 т/га) на основі побудови «платіжної матриці» рентабельності цукрових буряків. За допомогою критеріїв теорії ігор (Байєса з макс. сподіванням рентабельності 73,3%, Лапласа — 58,76%, «максімакс» — 116,8%, а також критеріїв Вальда та Севіджа) безумовну перевагу отримала технологічна альтернатива A_3 , де комплекс машин підібрано за критерієм мінімізації собівартості.

10. Підтверджено високу інвестиційну привабливість та надійність запропонованих рішень щодо модернізації технічного парку під технологію A_3 (обсяг інвестицій 3,2 млн грн із залученням пільгового кредиту «5-7-9%»). Розрахунок динамічних показників підтвердив високу дохідність проекту: чиста приведена вартість (NPV) становить 7 487 850 грн, індекс рентабельності (PI) — 3,34, а дисконтований період окупності (DPP) складає всього 1,29 року (проект окупається на другому році впровадження).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Берсуцька С. Я., Касьянова Н. В. Теорія прийняття управлінських рішень : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2023. 248 с.
2. Васильківський Д. М. Менеджмент аграрних підприємств в умовах ризику та невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 15.03.2025).
3. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2021. 360 с.
4. Гриньова В. М., Новікова М. М. Організація процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 112–118.
5. Данько Ю. І. Управління ризиками в сільськогосподарському виробництві : навчальний посібник. Суми : СНАУ, 2023. 195 с.
6. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2024. 432 с.
7. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. 3-тє вид. Київ : Академвидав, 2023. 464 с.
8. Методи прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / О. М. Соколова та ін. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024. 182 с.
9. Миколайчук І. П. Інструментарій обґрунтування технологічних рішень в рослинництві за умов невизначеності. *Аграрна економіка*. 2024. Т. 16, № 1-2. С. 45–53.
10. Орлов О. О. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Скарби, 2021. 304 с.
11. Панченко О. А. Ризик-менеджмент в агробізнесі : теорія та практика. *Економіка АПК*. 2023. № 10. С. 22–31.
12. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент : посібник. 2-ге вид. Київ : Академвидав, 2021. 416 с.

13. Управління ризиками та прийняття рішень в умовах воєнного стану : монографія / за заг. ред. проф. С. М. Лаптева. Київ : Університет «КРОК», 2024. 312 с.

14. Яковенко Р. В. Економічний аналіз діяльності сільськогосподарських підприємств : методичні вказівки. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 88 с.

15. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Менеджмент підприємства: теорія та практика обґрунтування рішень : підручник. Дніпро : Журфонд, 2021. 342 с.

16. Данько Ю. І., Блюмська-Витківська С. С. Прийняття управлінських рішень в аграрному бізнесі в умовах високої турбулентності ринку. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2023. № 3 (93). С. 45–51.

17. Колодійчук А. В. Методологічні аспекти оцінювання ефективності управлінських рішень на підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 30.05.2026).

18. Красноручський О. О., Данько Ю. І. Стратегічний менеджмент аграрних формувань в умовах невизначеності та ризиків : монографія. Київ : Центр навчальної літератури, 2023. 288 с.

19. Кузьмін О. Є., Петришин Н. Я., Прокопишин-Рашкевич Л. М. Обґрунтування управлінських рішень: економічні, соціальні та екологічні аспекти. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і розвитку*. Lviv Polytechnic National University, 2025. Vol. 6, No. 1. Р. 12–21.

20. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Теорія прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 195 с.

21. Мостенська Т. Л., Новак В. О. Ризик-менеджмент у системі обґрунтування рішень підприємств сільського господарства. *Економіка АПК*. 2024. № 5. С. 34–42.

22. Савицька О. М., Отенко І. П. Моделювання процесу прийняття рішень в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2025. № 2. С. 210–217.

23. Федоренко В. Г., Грищенко В. Ф. Управлінські рішення: методи обґрунтування та оцінка ефективності : монографія. Київ : Алерта, 2025. 310 с.

24. Шершньова З. Є. Стратегічне управління та обґрунтування рішень в умовах воєнних та повоєнних ризиків. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2025. № 11 (272). С. 15–23.

25. Malik M., Khan M. Decision-making under risk and uncertainty in modern agricultural management. *Journal of Agricultural Economics and Management*. 2025. Vol. 12, Issue 2. P. 89–104.

26. Державна служба статистики України : офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.05.2026).

27. Дробот Н. М. Ризик-менеджмент в аграрному секторі економіки України в умовах макроекономічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 18.04.2026).

28. Копитець Н. Г. Моделювання прийняття управлінських рішень на підприємствах м'ясо-молочного скотарства. *Економіка АПК*. 2024. № 4. С. 34–42.

29. Лупенко Ю. О., Захарчук О. В. Інвестиційне та матеріально-технічне забезпечення аграрного виробництва в Україні. *Економіка АПК*. 2025. № 2. С. 15–24.

30. Про складські документи на зерно : Закон України від 23 грудня 2022 р. № 2848-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 14. Ст. 52.

31. Саблук П. Т. Розвиток аналізу ефективності управлінських рішень в аграрному секторі економіки. *Облік і фінанси*. 2021. № 2 (92). С. 112–120.

32. Стратегічні напрями диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах воєнних та повоєнних ризиків : монографія / за ред. М. Й. Маліка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2024. 280 с.

33. Токарева К. П. Математичні методи обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності. *Економіка та управління*. 2020. № 3. С. 45–52.

34. Фінансування суб'єктів агробізнесу за державною програмою «Доступні кредити 5-7-9%»: тенденції та перспективи / І. М. Бойко та ін. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2025. Т. 3. № 54. С. 88–97.

35. Шеремет О. О. Застосування матричних методів та SWOT-аналізу при оцінці антиризикового інструментарію підприємств АПК. *Вісник*

*Житомирського національного агроекологічного університету. 2022. № 1 (88).
С. 20–28.*