

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**

« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Кристина ГЕРАСЮТА

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри,

д.держ.упр., проф.

_____ Наталія БОНДАРЧУК

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ГЕРАСЮТІ КРИСТИНІ АРТЕМІВНІ

1. Тема роботи: «Удосконалення розробки та реалізації управлінських рішень на підприємстві»

Науковий керівник: _____ Лебеденко Олеся Василівна, к.е.н., доцентка

затверджені наказом по ДДАЕУ від «___» _____ 2025 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «___» _____ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері аграрного управління; статистичні дані підприємства ФГ «Агроальянс» за 2022–2024 роки; аналітичні звіти, внутрішня управлінська документація підприємства; наукові публікації, монографії, підручники та статті з питань менеджменту, управлінських рішень, аграрної економіки

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретико-методологічні засади управлінського рішення як інструмента менеджменту
2. Аналіз системи управлінських рішень у ФГ «АГРОАЛЬЯНС»
3. Напрями удосконалення процесу розробки та реалізації управлінських рішень на підприємстві.

Висновки і пропозиції

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Етапи процесу прийняття управлінських рішень у сільському господарстві
2. Динаміка основних показників фінансово-економічної ефективності діяльності ФГ «Агроальянс»
3. Характеристика рівнів прийняття управлінських рішень у ФГ «Агроальянс»
4. Оцінка ефективності реалізації управлінських рішень у ФГ «Агроальянс»
5. Аналіз ключових управлінських рішень у ФГ «Агроальянс» у 2022–2024 роках
6. Пропозиції щодо зміцнення виконавської дисципліни та контролю у ФГ «Агроальянс»
7. Ресурсні потреби для впровадження змін у системі управління
8. Оцінка очікуваного впливу запропонованих змін у системі управління

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дослідження та визначення об'єкта і предмета вивчення	Вересень 2024 року	виконано
2.	Формулювання мети, завдань дослідження та складання індивідуального плану виконання роботи	Вересень 2024 року	виконано
3.	Підбір та аналіз літературних джерел щодо теоретичних засад управлінських рішень у системі менеджменту	Вересень - листопад 2024 року	виконано
4.	Дослідження організаційно-економічних характеристик ФГ «Агроальянс» та аналіз існуючої системи управлінських рішень	Грудень 2024 року – лютий 2025 року	виконано
5.	Розробка напрямів удосконалення процесу розробки та реалізації управлінських рішень на підприємстві	Березень - квітень 2025 року	виконано
6.	Формулювання висновків та пропозицій за результатами дослідження	Травень 2025 року	виконано
7.	Оформлення повного тексту кваліфікаційної роботи відповідно до вимог	Травень 2025 року	виконано
8.	Підготовка доповіді, презентаційних матеріалів і додатків	Травень 2025 року	виконано
9.	Перевірка тексту на відповідність вимогам академічної доброчесності (оригінальність, відсутність плагіату тощо)	Червень 2025 року	виконано
10.	Представлення та рецензування роботи на засіданні кафедри	Червень 2025 року	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	Червень 2025 року	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Кристина ГЕРАСЮТА

Науковий керівник роботи

_____ (підпис)

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТА МЕНЕДЖМЕНТУ	6
1.1. Сутність, ознаки та класифікація управлінських рішень	6
1.2. Етапи процесу прийняття управлінських рішень та чинники впливу	10
1.3. Методичні підходи до обґрунтування та реалізації управлінських рішень на підприємстві	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ФГ «АГРОАЛЬЯНС»	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика ФГ «АГРОАЛЬЯНС»	
2.2. Оцінка діючої системи прийняття управлінських рішень у господарстві	35
2.3. Визначення проблем та чинників, що стримують ефективність управлінських рішень у ФГ «АГРОАЛЬЯНС»	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	53
3.1. Пропозиції щодо оптимізації процесу прийняття рішень у ФГ «Агроальянс»	53
3.2. Організаційно-економічні механізми та економічне обґрунтування ефективності реалізації запропонованих рішень	57
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах сучасної економіки, що характеризується нестабільністю зовнішнього середовища, високою конкуренцією, непередбачуваністю ринкових змін та зростаючими вимогами до ефективності управління, особливої значущості набуває питання прийняття якісних і своєчасних управлінських рішень на рівні підприємства. У сфері аграрного бізнесу ці виклики посилюються сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних чинників, дефіцитом кваліфікованих кадрів і ускладненим доступом до фінансування. У таких умовах потреба у вдосконаленні системи управлінських рішень є не просто бажаною, а критично необхідною для забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства.

На сьогоднішній день у багатьох малих та середніх сільськогосподарських підприємствах, зокрема у фермерських господарствах, процес розробки управлінських рішень часто ґрунтується на інтуїції та досвіді окремих осіб, що призводить до зниження ефективності управління. Водночас, використання науково обґрунтованих методів прийняття рішень дає змогу покращити обґрунтованість, узгодженість та результативність управлінських дій.

Саме тому вдосконалення процесу розробки та реалізації управлінських рішень на прикладі ФГ «Агроальянс» є актуальним і практично значущим завданням, реалізація якого дозволить забезпечити підвищення економічної ефективності підприємства, покращення його адаптивності до змін та посилення конкурентних позицій на ринку.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка науково обґрунтованих пропозицій щодо удосконалення процесу розробки та реалізації управлінських рішень у діяльності ФГ «Агроальянс».

Для досягнення поставленої мети були визначені такі **завдання дослідження**:

- з'ясувати сутність, функції та класифікацію управлінських рішень у системі

менеджменту;

- охарактеризувати методи та етапи прийняття управлінських рішень;
- проаналізувати організаційно-економічний стан ФГ «Агроальянс»;
- виявити недоліки у поточній системі прийняття управлінських рішень;
- розробити практичні рекомендації з удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є система управління підприємством.

Предметом дослідження виступає процес розробки та реалізації управлінських рішень у контексті підвищення ефективності управління на підприємстві аграрної сфери.

У процесі виконання дослідження було застосовано такі загальнонаукові та спеціальні **методи**: аналіз і синтез – для теоретичного обґрунтування проблеми; системний підхід – для вивчення управлінських рішень як частини цілісної управлінської системи; порівняльний аналіз – для оцінки ефективності наявної практики управління; економіко-статистичні методи – для обробки даних підприємства; графічний метод – для наочності результатів дослідження; моделювання – для розробки рекомендацій щодо вдосконалення прийняття рішень.

Практична значущість полягає у можливості безпосереднього впровадження запропонованих заходів у діяльність ФГ «Агроальянс» з метою підвищення результативності управління, ефективності використання ресурсів та адаптивності до зовнішніх змін.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТА МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сутність, ознаки та класифікація управлінських рішень

Управлінське рішення є ключовою ланкою в системі управління підприємством і виступає основною формою реалізації управлінської діяльності. З теоретичної точки зору, управлінське рішення розглядається як результат цілеспрямованого інтелектуального процесу, спрямованого на вибір найбільш доцільного варіанта дій із наявних альтернатив з метою досягнення певної мети в умовах обмеженості ресурсів, часу та наявності ризиків.

У науковій літературі існує багато трактувань цієї категорії. Так, деякі дослідники визначають управлінське рішення як акт вибору керівником або групою менеджерів певного курсу дій, який має забезпечити ефективне функціонування організації. Інші автори акцентують увагу на тому, що управлінське рішення – це процес аналізу ситуації, розробки альтернатив і вибору оптимального шляху її вирішення [11, с. 74].

Найбільш узагальнене визначення трактує управлінське рішення як процес формування та прийняття вольового управлінського акту, що базується на аналізі проблемної ситуації, оцінці можливих наслідків і виборі найбільш доцільного варіанта з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів впливу.

Сутність управлінського рішення полягає в забезпеченні цілеспрямованої зміни поточного стану об'єкта управління через впровадження нових дій, регулювання процесів або адаптацію до змін середовища. Таким чином, управлінське рішення виступає інструментом впливу суб'єкта управління на об'єкт з метою досягнення бажаного результату.

Управлінське рішення, окрім змістовного навантаження, несе й

функціональне значення – воно задає вектор подальших дій, координує використання ресурсів, забезпечує організаційну цілісність та сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів. У цьому контексті правильність, обґрунтованість і своєчасність прийнятого рішення визначають ефективність функціонування всього підприємства [25, с. 45].

Управлінське рішення як результат аналітичного процесу несе в собі низку ключових характеристик, що визначають його якість та вплив на функціонування підприємства. До основних характеристик належать: доцільність, обґрунтованість, ефективність і своєчасність.

Доцільність управлінського рішення полягає у відповідності обраного варіанта дій стратегічним і тактичним цілям підприємства. Рішення вважається доцільним, якщо воно спрямоване на усунення або мінімізацію проблем, що перешкоджають досягненню цільових показників, і не суперечить загальній логіці розвитку організації. Доцільність відображає міру необхідності реалізації рішення у конкретних умовах внутрішнього та зовнішнього середовища.

Обґрунтованість означає, що рішення базується на всебічному аналізі проблемної ситуації, альтернативних варіантів дій та прогнозуванні наслідків. Обґрунтовані рішення опираються на фактичні дані, аналітичні розрахунки, логіку та досвід. Як зазначає Сухачова О.О., «обґрунтоване управлінське рішення є результатом логічного процесу обробки інформації, що дозволяє зменшити рівень невизначеності та ризиків» [37, с. 128].

Ефективність управлінського рішення визначається його здатністю забезпечити досягнення запланованого результату з мінімальними витратами ресурсів. Ефективне рішення має позитивний вплив на фінансові, організаційні та соціальні показники діяльності підприємства. При цьому важливо враховувати як економічну, так і управлінську ефективність – тобто не лише результат у вигляді прибутку чи зростання продуктивності, але й покращення внутрішніх управлінських процесів.

Своєчасність є критичним фактором для реалізації управлінського впливу. Навіть найбільш доцільне й обґрунтоване рішення може втратити свою актуальність у разі запізненого ухвалення. Своєчасність передбачає прийняття рішення у момент, коли ситуація ще може бути змінена або скоригована з найменшими витратами. Як зазначає Овдіюк О.М., «оперативність у прийнятті рішень дозволяє не лише реагувати на зміни, а й випереджати їх, формуючи конкурентні переваги» [25].

Таким чином, якість управлінських рішень значною мірою залежить від поєднання в них усіх вищезазначених характеристик. Порушення хоча б однієї з них може призвести до негативних наслідків як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі.

Розмаїття управлінських ситуацій, у яких функціонують підприємства, зумовлює потребу у систематизації типів управлінських рішень за різними критеріями. Класифікація дозволяє не лише краще зрозуміти природу конкретного рішення, але й обрати адекватний підхід до його ухвалення та реалізації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація управлінських рішень за ключовими ознаками

Ознака класифікації	Види управлінських рішень
За рівнем управління	Стратегічні, тактичні, оперативні
За функціональним призначенням	Планові, організаційні, координаційні, контрольні
За змістом управлінського впливу	Економічні, технічні, соціальні, екологічні
За джерелом ініціативи	Ініційовані керівництвом, ініційовані підлеглими, спільні
За способом прийняття	Індивідуальні, колегіальні, колективні
За ступенем новизни	Типові (рутинні), нетипові (інноваційні), кризові
За рівнем обґрунтованості	Інтуїтивні, логічні, програмні, евристичні
За часовою перспективою	Короткострокові, середньострокові, довгострокові
За формою реалізації	Усні, письмові, розпорядчі документи (накази, рішення, постанови тощо)
За характером впливу на систему	Оновлюючі (реформаторські), стабілізуючі (підтримуючі), кризові (антикризові)

Кожен з типів управлінських рішень має свою специфіку прийняття, реалізації та оцінки. Наприклад, стратегічні рішення пов'язані з визначенням довгострокових орієнтирів розвитку підприємства і потребують глибокого аналізу

зовнішнього середовища. Оперативні рішення, навпаки, приймаються щоденно, часто в умовах обмеженої інформації, і мають короткостроковий характер.

Важливим у практиці є також розрізнення інтуїтивних та раціональних рішень. У першому випадку рішення ґрунтується на досвіді або відчутті керівника, у другому – на логічному аналізі ситуації та оцінці альтернатив. У складних або критичних умовах можуть застосовуватись евристичні підходи – із використанням творчих методів пошуку нестандартних рішень.

Знання та використання класифікаційних ознак рішень дає можливість менеджменту підприємства, зокрема у сфері агробізнесу, ефективніше адаптувати управлінські підходи до конкретної ситуації, підвищуючи результативність управлінських впливів [8, с. 240].

Управлінське рішення є центральним елементом управлінської діяльності, оскільки саме через ухвалення рішень реалізується функція управління як цілеспрямованого впливу на об'єкт. Рішення не лише задає напрямок дій, а й формує основу для координації, мотивації, контролю та оцінки результатів. У системі менеджменту воно виконує об'єднувальну, координаційну та трансформаційну функцію, забезпечуючи ефективне функціонування підприємства в умовах змінного середовища.

Управлінські рішення мають стратегічне значення, адже від них залежить реалізація місії та досягнення довгострокових цілей підприємства. Крім того, у поточній діяльності саме рішення визначають шляхи використання ресурсів, організацію виробництва, маркетингову політику, фінансове планування тощо. Таким чином, управлінські рішення слугують містком між інформаційно-аналітичними процесами та практичною дією.

У системному підході до менеджменту управлінське рішення виконує системоутворюючу роль, оскільки: активізує всі функції управління (планування, організація, мотивація, контроль); формує управлінський вплив; визначає напрям змін в об'єкті управління; забезпечує адаптацію підприємства до зовнішніх викликів;

підтримує внутрішню стабільність та ефективність.

З огляду на це, роль управлінських рішень у менеджменті можна оцінити за такими функціональними аспектами (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Ключові функції управлінських рішень у системі менеджменту підприємства

Функція	Сутність
Інтегруюча	Поєднує окремі управлінські дії у цілісну стратегію або програму
Організаційна	Зумовлює структуру і послідовність виконання управлінських заходів
Мотиваційна	Стимулює персонал до досягнення цілей підприємства
Контрольна	Спрямована на перевірку досягнення цільових орієнтирів
Комунікаційна	Забезпечує передачу управлінського сигналу через організаційну ієрархію
Орієнтаційна	Задає вектор дій, визначає пріоритети і порядок реалізації заходів

Важливо зазначити, що в умовах аграрного виробництва, де присутні високі ризики та зовнішні залежності (клімат, ринок, сезонність), значення оперативних і адаптивних рішень зростає. Для підприємства це означає, що ефективність управлінських рішень безпосередньо впливає на урожайність, рентабельність та можливість планувати господарську діяльність у довгостроковій перспективі.

Таким чином, управлінські рішення є не просто засобом управлінського впливу, а центральною управлінською категорією, що визначає якість функціонування підприємства як цілісної економічної системи.

1.2. Етапи процесу прийняття управлінських рішень та чинники впливу

Процес прийняття управлінських рішень у сільськогосподарському виробництві є складним, багатоетапним і повинен враховувати високу динамічність зовнішнього середовища, сезонність, природно-кліматичні умови, специфіку використання земельних, технічних і трудових ресурсів. У таких умовах ефективність управлінських дій безпосередньо залежить від системності та логічності етапів процесу прийняття рішень.

У класичній управлінській науці структура процесу прийняття управлінського рішення охоплює такі основні етапи:

1. Виявлення управлінської проблеми або ситуації. Цей етап полягає у своєчасному розпізнанні відхилень від запланованих результатів, порушення технологічних чи виробничих процесів, змін у ринкових або природно-кліматичних умовах. Для аграрної сфери особливо важливою є чітка діагностика проблем на ранніх стадіях, наприклад, виявлення зниження врожайності, нестачі добрив, логістичних збоїв тощо.

2. Формулювання мети управлінського впливу. Мета повинна бути конкретною, досяжною, вимірюваною та обмеженою у часі. У сільському господарстві це може бути, наприклад, підвищення ефективності використання техніки, зменшення витрат на обробіток ґрунту або оптимізація структури посівів.

3. Збір, аналіз і оцінка інформації. На цьому етапі здійснюється аналітична робота з внутрішніми та зовнішніми даними: агротехнічними показниками, фінансовими результатами, ринковими цінами, погодними прогнозами тощо. У сільському господарстві особливого значення набуває об'єктивність і повнота інформації, зокрема оперативна аналітика про стан посівів, якість ґрунтів чи прогноз погодних ризиків.

4. Розробка альтернативних варіантів дій. Альтернативи можуть відрізнятися за рівнем витрат, ресурсним навантаженням, ризиками та термінами реалізації. Для прикладу, у разі загрози посухи розглядають: а) зміну структури культур, б) зрошення, в) тимчасове скорочення площ під ризикованими культурами.

5. Оцінювання варіантів і вибір оптимального рішення. Цей етап включає аналіз ефективності кожної альтернативи за критеріями: прибутковість, окупність, трудомісткість, екологічна доцільність тощо. У сільському господарстві часто доводиться враховувати чинники невизначеності – наприклад, зміну цін на продукцію або можливі погодні катастрофи.

6. Прийняття остаточного рішення. Оформлюється у вигляді розпорядчого

документа або усного доручення, з визначенням відповідальних осіб, термінів виконання, ресурсного забезпечення та очікуваних результатів. Важливо, щоб рішення було чітким, недвозначним і узгодженим з усіма функціональними підрозділами господарства.

7. Реалізація управлінського рішення. На цьому етапі організовується виконання плану дій, мобілізація ресурсів, координація між виконавцями, контроль за виконанням графіка. У аграрному секторі реалізація рішень часто залежить від погодного вікна, сезонних строків, доступу до техніки тощо.

8. Контроль, оцінка та зворотний зв'язок. Оцінюється ефективність реалізованого рішення, досяжність поставленої мети та виявляються можливі відхилення. Результати оцінки враховуються при наступних управлінських циклах. У сільському господарстві контроль охоплює не лише економічні показники, а й агротехнічні – врожайність, якість продукції, стан ґрунтів [16, с. 110].

Процес ухвалення управлінських рішень у сфері сільського господарства є багатофакторним і чутливим до динаміки як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Від правильного урахування чинників впливу залежить не лише якість самих рішень, але й їх реалізованість, ефективність та довгострокові наслідки.

Умовно чинники, що впливають на процес прийняття управлінських рішень, поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні чинники пов'язані з особливостями самого підприємства, тоді як зовнішні – формуються поза межами підприємства, але створюють тиск чи нові вимоги до управлінського вибору.

У процесі управління сільськогосподарським підприємством важливо не лише ідентифікувати дію чинників, але й правильно їх систематизувати, вимірювати та прогнозувати їхній вплив на майбутні управлінські дії. Ігнорування навіть одного важливого чинника (наприклад, кліматичного або фінансового) може призвести до неефективного або навіть руйнівного рішення.

Особливу роль у сучасному агробізнесі відіграє інформаційне забезпечення рішень – воно стає основою для цифровізації управлінських процесів, моделювання

сценаріїв та адаптивного планування.

Таблиця 1.3

Основні чинники, що впливають на процес ухвалення управлінських рішень у сільському господарстві

Група чинників	Конкретні чинники	Характер впливу
Внутрішні		
Організаційна структура	Рівень централізації/децентралізації, ієрархія управління	Визначає, хто приймає рішення та як швидко вони реалізуються
Кваліфікація управлінців	Компетентність, досвід, готовність до ризику	Впливає на обґрунтованість і гнучкість рішень
Ресурсне забезпечення	Наявність техніки, трудових, фінансових і земельних ресурсів	Обмежує або розширює можливі альтернативи у процесі прийняття рішення
Інформаційна база	Повнота, достовірність, своєчасність управлінської інформації	Визначає якість аналітичної основи для вибору рішень
Корпоративна культура	Установки, традиції, стиль управління	Впливає на спосіб ухвалення та реалізації рішень
Зовнішні		
Економічне середовище	Зміни в цінах на продукцію, інфляція, кредитна політика	Формує економічну доцільність рішень
Природно-кліматичні умови	Посухи, заморозки, повені, погодні аномалії	Можуть зумовити потребу в екстрених або адаптивних рішеннях
Рівень конкуренції	Насиченість ринку, присутність великих аграрних холдингів	Вимагає стратегічних рішень щодо позиціонування
Політична та нормативна база	Зміни в аграрній політиці, державне регулювання, податкові пільги	Може як стимулювати, так і стримувати управлінські ініціативи
Технологічний розвиток	Доступність нових агротехнологій, цифрових систем моніторингу, GPS-контролю тощо	Визначає потенціал підвищення ефективності управління
Соціальне середовище	Демографічна ситуація, рівень зайнятості в селі, кваліфікація населення	Впливає на кадрову політику та рішення щодо соціального розвитку підприємства

Особливу роль у сучасному агробізнесі відіграє інформаційне забезпечення управлінських рішень, яке виступає ключовим фактором підвищення обґрунтованості, оперативності та адаптивності управлінських дій. У міру зростання складності внутрішнього середовища аграрних підприємств та нестабільності зовнішнього середовища, потреба у точній, повній і своєчасній інформації значно

зростає.

Інформаційне забезпечення формує аналітичну базу для: виявлення критичних точок у виробничому процесі; прогнозування змін ринку сільгосппродукції; моніторингу агротехнічних показників; оцінки ризиків і сценарного планування.

У практиці аграрних підприємств сучасного типу зростає значення цифрових платформ і технологій, зокрема: систем супутникового моніторингу стану посівів; агрометеорологічних датчиків і онлайн-прогнозування погоди; ERP-систем для управління ресурсами; цифрових карт урожайності, які інтегруються в системи прийняття рішень; програмного забезпечення для планування сівозмін, зрошення, підживлення тощо [28, с. 76].

Впровадження інформаційно-аналітичних систем дозволяє перейти від інтуїтивного до даних-орієнтованого управління (data-driven management), у межах якого рішення приймаються не на основі припущень, а на основі об'єктивних показників. Це особливо важливо в умовах високих ризиків, характерних для аграрного виробництва.

Таким чином, інформаційне забезпечення не лише виконує підтримувальну функцію, а фактично стає стратегічним ресурсом, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства, його здатність до адаптації та впровадження інновацій у прийнятті рішень.

Управлінська діяльність в аграрному секторі неможлива без якісного і своєчасного ухвалення рішень, що охоплюють широкий спектр завдань – від стратегічного планування сівозмін до оперативного реагування на погодні аномалії чи ринкову кон'юнктуру. Прийняття управлінських рішень у сільському господарстві має ряд особливостей, зумовлених сезонністю виробництва, залежністю від природних чинників, циклічністю аграрного обігу та обмеженістю ресурсів.

Сучасні умови господарювання вимагають не лише відображення інтуїції та

досвіду аграрного менеджера, а й чіткої методичної побудови процесу прийняття рішень. В умовах ринку результативність функціонування фермерських та сільськогосподарських підприємств безпосередньо залежить від здатності управлінської команди швидко і виважено реагувати на зміну ситуації.,

Таблиця 1.5

Етапи процесу прийняття управлінських рішень у сільському господарстві

Етап	Зміст етапу
Виявлення управлінської проблеми	Усвідомлення відхилень або потреб, що потребують вирішення (недобір урожаю, зростання витрат тощо)
Формулювання мети управлінського впливу	Визначення цільового результату (наприклад, зниження собівартості продукції, підвищення врожайності)
Збір і аналіз інформації	Оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів (агротехнічні дані, ринок, клімат, ресурси)
Розробка альтернативних варіантів	Формування можливих шляхів вирішення проблеми або досягнення мети
Оцінка альтернатив і вибір оптимального варіанту	Аналіз варіантів за критеріями ефективності, ризику, ресурсозатрат
Ухвалення управлінського рішення	Остаточне затвердження рішення та визначення відповідальних осіб
Реалізація рішення	Організація виконання: розподіл завдань, забезпечення ресурсами, координація дій
Контроль і оцінка результатів	Вимірювання фактичних результатів, аналіз відхилень, формування зворотного зв'язку

У цьому контексті набуває особливої ваги системний підхід до визначення етапів процесу прийняття рішень, а також врахування чинників, які можуть впливати на цей процес як з боку внутрішнього середовища підприємства, так і з боку зовнішнього – ринку, державного регулювання, природного середовища. Розгляд структури прийняття рішень та ідентифікація ключових факторів впливу є необхідною передумовою для розробки ефективної моделі управлінської діяльності

в аграрній сфері [18, с. 105].

Отже, процес прийняття управлінських рішень у сільськогосподарських підприємствах є складним і багатофакторним механізмом, який потребує системного підходу, логічної послідовності дій та високого рівня адаптивності. Його ефективність значною мірою залежить від чіткого проходження всіх ключових етапів – від виявлення проблеми до оцінки результатів реалізації рішень.

Умови функціонування аграрних підприємств зумовлюють необхідність гнучкого реагування на зміни в економічному, природному та нормативному середовищі. У цьому контексті велике значення мають чинники впливу, які можуть як посилювати, так і обмежувати якість управлінських рішень. Внутрішні чинники – такі як структура управління, кваліфікація персоналу та інформаційна база – повинні гармонійно взаємодіяти з зовнішніми умовами – ринковими, політичними, кліматичними.

Окремо слід підкреслити роль інформаційного забезпечення як інструмента підвищення обґрунтованості рішень та розвитку цифрових елементів управління. Саме на основі якісної інформації можливо забезпечити ефективну реалізацію управлінських рішень, що відповідають як стратегічним цілям аграрного підприємства, так і його поточним викликам [35, с. 51].

Таким чином, забезпечення послідовного проходження етапів процесу ухвалення рішень з урахуванням чинників впливу є необхідною умовою успішного функціонування підприємств аграрного сектору в сучасних умовах.

1.3. Методичні підходи до обґрунтування та реалізації управлінських рішень на підприємстві

У процесі управління аграрним підприємством управлінські рішення мають бути не лише своєчасними, а й науково обґрунтованими. У складних та динамічних умовах сільського господарства, де зіштовхуються фактори природного,

економічного, технологічного і соціального характеру, особливої ваги набувають методи, що дозволяють приймати рішення на основі аналізу, моделювання та прогнозування. Залежно від рівня формалізації проблеми, доступності інформації та управлінського горизонту (оперативний, тактичний чи стратегічний), у менеджменті застосовуються різні групи методів обґрунтування рішень – аналітичні, експертні та комплексні [33, с. 113].

Аналітичні методи є найбільш формалізованими. Вони передбачають використання кількісних показників, розрахунків, моделей та логічно обґрунтованих процедур для вибору оптимального варіанту дій. У контексті сільського господарства аналітичний підхід дозволяє обґрунтувати, наприклад, доцільність вирощування тієї чи іншої культури на певній площі, виходячи з розрахованої рентабельності, прогнозованих цін на ринку, собівартості обробітку та очікуваного врожаю. Значне поширення мають економіко-математичні моделі, які дають змогу враховувати численні змінні, проводити оптимізаційні розрахунки (наприклад, за методом лінійного програмування), а також здійснювати багатоваріантне планування. Також до цієї групи належать графічні методи, включаючи дерево рішень або діаграми зв'язків, які особливо зручні для візуалізації складних управлінських ситуацій та прогнозування наслідків. Одним із найефективніших аналітичних інструментів є SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства та його позиції в зовнішньому середовищі [20, с. 96].

Разом з тим, у багатьох ситуаціях, коли дані є неповними, оцінки – суб'єктивними, а фактори – нечітко визначеними, важливу роль відіграють експертні методи. Їх особливість полягає в тому, що основним джерелом обґрунтування виступає знання, досвід та інтуїція фахівців. Наприклад, у випадках, коли необхідно обрати стратегію розвитку фермерського господарства в умовах нестабільного ринку або змін клімату, ефективним інструментом стає метод Делфі, що базується на багатоступеневому опитуванні експертів з подальшим узагальненням та фільтрацією

відповідей. Також часто використовують метод мозкового штурму, особливо при пошуку нових підходів до організації логістики, маркетингу чи кадрової політики. Ефективним в аграрному менеджменті є також метод сценаріїв, коли розробляються кілька альтернативних прогнозів розвитку подій – наприклад, при формуванні плану сівозмін в умовах можливого дефіциту вологи або підвищення цін на паливо.

У свою чергу, комплексні методи об'єднують аналітичний і експертний підходи, що дозволяє враховувати багатофакторність управлінських процесів і будувати систему ухвалення рішень на стратегічному рівні. Найбільш відомим є системний підхід, який розглядає підприємство як цілісний організм, у якому всі елементи (виробничі, фінансові, людські ресурси, інформаційна система) взаємопов'язані. Будь-яке рішення в такій системі оцінюється не лише за результатом, а й за впливом на суміжні процеси. Не менш важливим є програмно-цільовий метод, який дозволяє структурувати рішення у вигляді програм із чітко визначеними цілями, строками реалізації, ресурсами та виконавцями. Наприклад, така програма може стосуватися впровадження технології точного землеробства, модернізації машинно-тракторного парку або впровадження внутрішньогосподарської системи GPS-моніторингу [22, с. 107].

З метою систематизації цих методів у таблиці 1.6 подано порівняльну характеристику трьох основних підходів – аналітичного, експертного та комплексного. Такий аналіз дозволяє глибше усвідомити доцільність їх використання в аграрному управлінні та сформулювати оптимальну методичну базу для прийняття обґрунтованих рішень.

Таблиця 1.6

Порівняльна характеристика методів обґрунтування управлінських рішень

Методи	Підхід	Переваги	Недоліки
Аналітичні	Кількісний	Точність, об'єктивність, придатність до автоматизації	Потребують якісних даних, складність моделювання
Експертні	Якісний	Гнучкість, ефективність в умовах невизначеності	Суб'єктивність, залежність від фахового рівня експертів
Комплексні	Системний	Стратегічність, орієнтація на	Складність реалізації,

		результат	потреба в координації
--	--	-----------	-----------------------

Порівняльний аналіз методів обґрунтування управлінських рішень свідчить про відсутність універсального підходу, який був би ефективним у всіх ситуаціях. Аналітичні методи демонструють високу точність і об'єктивність, однак потребують достовірної статистичної інформації та належного рівня технічного забезпечення. Експертні методи є більш гнучкими та незамінними в умовах нестачі даних або високої невизначеності, але залежать від суб'єктивного фактору. Комплексні методи забезпечують системність і стратегічну орієнтацію рішень, проте потребують значних організаційних зусиль і міжфункціональної координації.

У практиці аграрного менеджменту доцільним є комбінування зазначених підходів із урахуванням масштабів господарства, специфіки завдання та управлінських можливостей. Такий підхід сприяє формуванню гнучкої, адаптивної та науково обґрунтованої системи ухвалення рішень, здатної ефективно реагувати на виклики зовнішнього і внутрішнього середовища [10, с. 81].

Застосування зазначених методів має відповідати специфіці підприємства, рівню його розвитку, наявності кваліфікованих кадрів та інформаційної інфраструктури. В умовах діджиталізації аграрного виробництва виникає потреба не тільки у класичних підходах, а й у комбінованих моделях, які враховують як логіку, так і креативність у процесі прийняття управлінських рішень.

Таким чином, раціональне використання аналітичних, експертних та комплексних методів обґрунтування рішень створює надійну основу для підвищення ефективності менеджменту в аграрному секторі. Вибір методу залежить не лише від складності проблеми, а й від наявних ресурсів, обсягів інформації та рівня ризику, що супроводжує прийняття рішення.

Прийняття рішення має завершуватися не лише формулюванням дії, а її втіленням у господарській практиці. Успішна реалізація рішень забезпечується організаційними, ресурсними та контрольними методами. Вони є складовими

частинами управлінського механізму та виконують функцію трансформації плану у конкретну діяльність.

Організаційні методи охоплюють механізми формалізації дій: видання наказів, розпоряджень, інструкцій, делегування повноважень, створення тимчасових робочих груп тощо. Ці заходи визначають виконавців, строки, обсяг відповідальності та порядок дій. У сільському господарстві це може стосуватися реалізації рішення щодо переходу на іншу систему обробітку ґрунту або організації нової логістичної схеми доставки урожаю.

Ресурсне забезпечення передбачає мобілізацію всіх необхідних елементів для практичної реалізації рішень – матеріальних (паливо, техніка, насіння), фінансових (бюджетування заходів, кредитування), кадрових (забезпечення виконання рішень відповідними працівниками) та інформаційних ресурсів. Безпосередньо в аграрній практиці реалізація управлінських рішень часто блокується не самим змістом рішення, а відсутністю ресурсів для його втілення. Відповідно, планування ресурсного забезпечення має відбуватися одночасно з процесом прийняття рішень.

Моніторинг і контроль – завершальний, але не менш важливий компонент реалізації управлінських рішень. Він полягає в перевірці фактичного виконання завдань, дотримання строків, ефективності витрат і відповідності результатів очікуванням. Зворотний зв'язок, отриманий на цьому етапі, дозволяє коригувати поточну діяльність і враховувати отриманий досвід при ухваленні наступних рішень.

Таким чином, реалізація управлінських рішень є багатофакторним процесом, що охоплює підготовку виконавців, виділення ресурсів, контроль за виконанням і зворотний аналіз. Успішність цього процесу визначає не лише ефективність конкретного рішення, а й загальний рівень функціонування підприємства в динамічному аграрному середовищі [30, с. 72].

У сучасних умовах інформаційно-аналітична підтримка розглядається як невід'ємний елемент процесу прийняття управлінських рішень, особливо в аграрній сфері, де рівень ризику високий, а рішення часто приймаються в умовах неповноти

або динамічної зміни даних. Від якості, повноти та своєчасності інформації залежить здатність менеджера правильно оцінити ситуацію, змодельовати варіанти дій та обрати найбільш доцільний напрям управлінського впливу.

Інформаційно-аналітична підтримка охоплює весь управлінський цикл – від виявлення проблеми до оцінки результатів реалізованого рішення. На етапі діагностики вона забезпечує формування об'єктивного уявлення про стан виробничих, фінансових, технологічних та ринкових процесів. Наприклад, аналіз витрат і виручки дає змогу виявити зниження ефективності окремих культур або напрямів господарювання. При розробці альтернатив інформація про погодні умови, рівень вологи в ґрунті, цінову кон'юнктуру ринку або доступність кредитних ресурсів дозволяє сформувати реалістичні та доцільні варіанти дій.

Особливу цінність в аграрному менеджменті має оперативність інформації. Багато рішень у сільському господарстві приймаються у «вузькому вікні» – наприклад, строки посіву чи збирання обмежені кількома днями. Застосування цифрових інструментів, супутникового моніторингу, агрокліматичних сервісів або мобільних ІТ-рішень значно підвищує оперативність і точність управлінських дій. У цьому контексті мова йде вже не лише про інформування, а про даних-орієнтоване управління (data-driven decision-making), яке базується на глибокому аналітичному опрацюванні великих обсягів інформації (Big Data) [10, с. 81].

Інформаційно-аналітична підтримка також відіграє ключову роль у підвищенні прогностичної здатності управлінських рішень. Сценарне планування, імітаційне моделювання, побудова трендів і ризик-аналіз дозволяють не лише реагувати на ситуацію, але й випереджати її, проактивно формуючи політику підприємства. Наприклад, аналіз тенденцій глобального експорту пшениці може слугувати підґрунтям для стратегічного рішення щодо розширення або скорочення посівних площ під відповідною культурою.

Крім того, наявність потужної інформаційної бази дозволяє підприємству забезпечити транспарентність управлінських процесів, підвищити рівень довіри

працівників до рішень, уникнути дублювання дій і неефективного використання ресурсів. Це особливо важливо в умовах командної роботи, де управлінські рішення потребують колективної реалізації.

Загалом, інформаційно-аналітична підтримка є інфраструктурною основою сучасної моделі управління, без якої в аграрному секторі неможливо забезпечити конкурентоспроможність, адаптивність та стійкий розвиток. Її функція не зводиться лише до збирання даних – вона охоплює глибоку інтерпретацію, аналітичну обробку, візуалізацію та подання інформації у формі, що забезпечує прийняття обґрунтованих рішень на всіх рівнях управління – від оперативного до стратегічного.

Управління в аграрному секторі, особливо на рівні фермерських господарств, має специфічні особливості, які істотно відрізняються від управління в інших галузях економіки. Тому використання загальних методичних підходів до прийняття управлінських рішень без урахування галузевої специфіки часто виявляється малоефективним або навіть неприйнятним. Саме тому адаптація методів обґрунтування та реалізації рішень до умов аграрних підприємств є необхідною умовою підвищення результативності управлінської діяльності [2, с. 79].

Однією з головних причин потреби адаптації є висока нестабільність і ризикованість аграрного виробництва. Фермерські господарства діють в умовах природної залежності від клімату, сезонності, зростаючої вартості ресурсів та нестабільних ринкових цін. У зв'язку з цим методи прийняття рішень повинні бути не лише обґрунтованими, а й максимально гнучкими, здатними швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

На відміну від великих агрохолдингів, фермерські господарства мають обмежені ресурси – технічні, фінансові, кадрові та інформаційні. Це обмежує їхню здатність до застосування складних економіко-математичних моделей або багатоступеневих програмних підходів. Натомість потреба у простих, практично орієнтованих, інтуїтивно зрозумілих методах є домінуючою. Адаптація в цьому випадку полягає у використанні спрощених моделей аналізу, візуалізації варіантів

(наприклад, у вигляді схем чи сіткових діаграм), а також у залученні локальних експертів, консультантів і обміну досвідом між господарствами.

Особливе значення має також адаптація інформаційно-аналітичної підтримки. Для фермерських підприємств доступ до складних інформаційних систем є обмеженим, проте вони активно освоюють мобільні додатки, GPS-моніторинг, платформу «Дія.Цифрова держава» та інші спрощені інструменти агромоніторингу. Це дозволяє приймати рішення на основі оперативної, нехай і не завжди глибоко аналітичної, інформації.

Крім того, організаційна структура фермерських господарств є переважно плоскою, що означає прийняття рішень безпосередньо власником або головним управлінцем. У такому випадку адаптація методичних підходів означає не формалізацію, а забезпечення доступності методів – таких, що не потребують додаткових ресурсів чи складної документації, але водночас базуються на логіці, системному мисленні та врахуванні ризиків.

Таким чином, адаптація методичних підходів до умов аграрних підприємств – це не лише спрощення чи скорочення процедур, а стратегічне завдання, що полягає у поєднанні гнучкості, практичності, технологічної досяжності та наукової обґрунтованості. Лише за таких умов фермерське господарство зможе забезпечити не лише виживання в нестабільному середовищі, але й розвиватися, впроваджувати інновації та зміцнювати свою позицію на аграрному ринку [22, с. 107].

Аналіз методичних підходів до обґрунтування та реалізації управлінських рішень засвідчує, що в умовах аграрного виробництва, зокрема в межах діяльності фермерських господарств, ефективність управлінських дій значною мірою залежить від раціонального вибору методів, їхньої практичної застосовності та адаптованості до галузевих особливостей.

Кожна з розглянутих груп методів – аналітичні, експертні та комплексні – має свої переваги та обмеження. Аналітичні методи забезпечують точність і логічну обґрунтованість, проте вимагають наявності достовірної інформаційної бази та

високого рівня підготовки кадрів. Експертні методи дозволяють приймати рішення в умовах неповної інформації, однак мають підвищений рівень суб'єктивності. Комплексні методи поєднують переваги аналітичного й експертного підходів, що робить їх найбільш ефективними у стратегічному управлінні, але водночас потребують скоординованої реалізації та розвиненої внутрішньої структури підприємства.

Реалізація управлінських рішень є не менш важливим етапом, ніж їхнє обґрунтування. Вона включає організаційні заходи, ресурсне забезпечення та систему контролю виконання, що дозволяє забезпечити практичне втілення прийнятого рішення. Особливої значущості в аграрному секторі набуває інформаційно-аналітична підтримка, яка слугує фундаментом для обґрунтованих і адаптивних управлінських дій, дозволяючи оперативно реагувати на зміни середовища.

Нарешті, ефективність методичних підходів безпосередньо залежить від їхньої адаптації до специфіки аграрного виробництва, а саме – до обмеженості ресурсів, сезонності, природної мінливості та організаційної спрощеності фермерських господарств. Саме тому доцільно не просто використовувати стандартні моделі менеджменту, а трансформувати їх відповідно до потреб малого агробізнесу, забезпечуючи баланс між науковою обґрунтованістю рішень та їхньою практичною реалізованістю.

Отже, методична гнучкість, інформаційна підтримка та адаптаційна спроможність управлінських рішень є визначальними чинниками стійкості й розвитку сучасного аграрного підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ФГ «АГРОАЛЬЯНС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ФГ «АГРОАЛЬЯНС»

Фермерське господарство «Агроальянс» (код ЄДРПОУ 32220739), що здійснює свою діяльність у межах Дніпровського району Дніпропетровської області, представляє собою динамічно розвинене сільськогосподарське підприємство з виразною ринковою спрямованістю та стабільною позицією серед учасників місцевого аграрного простору. Основною сферою діяльності господарства є вирощування сільськогосподарських культур, що добре пристосовані до кліматичних і ґрунтових умов даного регіону, що забезпечує ефективне використання природного ресурсу.

Ефективність підприємства формується завдяки вдалому поєднанню традиційних технологічних прийомів обробітку землі з сучасними управлінськими практиками, орієнтованими на результативність та економічну доцільність. Оптимізація витрат, раціональне використання техніки, трудових і матеріальних ресурсів, а також налагоджені взаємовигідні відносини з діловими партнерами дозволяють господарству зберігати стабільність і зміцнювати свої позиції навіть в умовах нестабільного ринку.

В умовах швидкозмінного зовнішнього середовища ФГ «Агроальянс» демонструє здатність до адаптації та трансформації управлінських рішень. Це виявляється у постійному оновленні машинно-тракторного парку, поступовому впровадженні енергозберігаючих технологій, а також у вдосконаленні логістичних процесів, що охоплюють етапи від виробництва до реалізації продукції. Значну роль у забезпеченні ефективного управління відіграє глибокий аналіз даних, який дозволяє формувати обґрунтовані рішення щодо підвищення продуктивності та зміцнення конкурентних переваг.

Ефективне управління земельними ресурсами, а також раціональне планування використання трудових кадрів є критично важливими для стабільного функціонування сільськогосподарського виробництва (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники ефективності використання земельного фонду та рівня трудового навантаження в господарстві

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Загальна площа земельного фонду підприємства, га	1215	1264	1271	56	4,61
Площа, використана для ведення сільськогосподарської діяльності, га	1195	1208	1214	19	1,59
Площа ріллі у структурі угідь, га	1195	1208	1214	19	1,59
Розмір посівної площі підприємства, га	1106	1157	1190	84	7,59
Показник навантаження на одного працівника, га, у розрізі:					
– сільськогосподарських угідь	79,67	86,29	101,17	21,50	26,99
– посівних площ	73,73	82,64	99,17	25,43	34,49
Забезпеченість с/г угідь основними фондами на 100 га, тис. грн/га	4,42	4,76	4,15	-0,27	-6,11

Дані, представлені у таблиці 2.1, відображають динаміку кількісних змін у використанні земельних ресурсів та рівні трудового навантаження на персонал ФГ «Агроальянс» протягом 2022–2024 років. Проведений аналіз дозволяє оцінити масштаби розширення виробничої площі господарства, а також простежити зміни у структурі забезпечення його діяльності трудовими та технічними ресурсами. Зокрема, значний інтерес викликає співвідношення між темпами зростання посівних площ і змінами у чисельності працівників, що прямо впливає на організаційне навантаження. Крім того, важливим критерієм технічної готовності підприємства до посівної є рівень забезпеченості угідь основними фондами.

Результати аналізу свідчать про помірне, але стабільне зростання земельного потенціалу господарства упродовж досліджуваного періоду. Зокрема, площа земель зросла на 4,61 %, а обсяги посівних площ – на 7,59 %, що свідчить про цілеспрямоване розширення виробничої бази без значних змін у структурі землекористування. Невелике зростання ріллі та угідь загалом підтверджує сталість земельного фонду, що створює умови для подальшого нарощування обсягів виробництва.

У контексті трудового навантаження спостерігається відчутне зростання обсягу роботи на одного працівника: площа сільськогосподарських угідь на одного працівника зросла майже на 27 %, а посівних площ – понад на 34 %. Така тенденція може бути наслідком зменшення персоналу або ж результатом інтенсифікації трудових процесів. З одного боку, це може свідчити про підвищення продуктивності праці, з іншого – порушити баланс між фізичним навантаженням і якістю виконання аграрних операцій.

У той же час, відмічається незначне зниження показника забезпеченості угідь основними фондами на 100 гектарів (–6,11 %). Це може вказувати на те, що оновлення технічного парку та матеріально-технічних засобів відстає від темпів розширення земельного масиву. Такий дисбаланс створює потенційні ризики для реалізації технологічних операцій у потрібні агротехнічні строки та може вплинути на якість і конкурентоспроможність продукції. З огляду на це, питання модернізації ресурсної бази повинно стати одним із пріоритетних у подальшій стратегії розвитку господарства.

У контексті сільськогосподарської діяльності, зокрема в галузі рослинництва, ефективне управління основними та оборотними засобами відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентних переваг підприємства. Основні фонди – такі як сільськогосподарська техніка, виробничі приміщення та інші матеріальні ресурси – формують технічний фундамент агровиробництва. Водночас оборотний капітал забезпечує безперервність виробничого процесу, охоплюючи етапи від придбання

необхідних ресурсів до реалізації готової продукції. Раціональне поєднання і використання цих ресурсів дозволяє підприємству залишатися стійким до сезонних коливань, непередбачуваних ризиків та нестабільності зовнішнього середовища.

Дані, представлені в таблиці 2.2, ілюструють зміни в матеріально-фінансовому забезпеченні фермерського господарства «Агроальянс» протягом трьох років.

Таблиця 2.2

**Показники забезпеченості, обіговості та прибутковості капіталу в діяльності
ФГ «Агроальянс»**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Середньорічна вартість основного капіталу підприємства, тис. грн	12587	14835	15327	2740	21,77
Середньорічна вартість оборотного капіталу підприємства, тис. грн	27014	25364	29230	2216	8,20
Забезпеченість виробничих ресурсів основними засобами, тис. грн:					
– на 100 га сільськогосподарських угідь	1053,3	1228,1	1262,5	209,2	19,86
– на одного середньорічного працівника	839,1	1059,6	1277,3	438,1	52,21
Фондовіддача на кожні 100 грн основних засобів, грн	203,5	176,1	169,3	-34,2	-16,79
Фондомісткість одиниці валової продукції, грн/грн	0,49	0,57	0,59	0,10	20,18
Середня тривалість обороту оборотних засобів, днів	385,0	354,4	411,1	26,2	6,79
Чистий приріст (залучення або вивільнення) оборотних засобів відносно попереднього року, тис. грн	1025,4	-2186,8	4032,0	3006,6	293,22
Рівень рентабельності основних засобів господарства, %	4,51	4,14	5,36	0,84	x
Норма прибутковості господарської діяльності, %	1,43	1,53	1,84	0,41	x

Зокрема, проаналізовано ключові показники, що характеризують результативність використання ресурсів: фондівіддачу, фондомісткість, швидкість обігу оборотних коштів та рентабельність капіталу. Ці індикатори дозволяють зробити висновки щодо ефективності функціонування господарства, рівня віддачі від вкладених ресурсів, а також ідентифікувати потенційні напрямки оптимізації фінансово-матеріального менеджменту. Завдяки узагальненню таких показників стає можливим формування комплексного бачення ресурсної ефективності, що є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та підвищення конкурентоспроможності господарства в середньо- та довгостроковій перспективі.

Результати дослідження вказують на позитивні зміни в ресурсному забезпеченні ФГ «Агроальянс» упродовж 2022–2024 років. Зокрема, середньорічна вартість основного капіталу зросла на 21,77 %, а оборотного – на 8,20 %, що свідчить про тенденцію до поступового зміцнення матеріально-фінансової бази підприємства. Показники забезпеченості основними фондами також демонструють покращення: на 100 га угідь приріст становив 19,86 %, а на одного працівника – 52,21 %, що вказує на зростання інтенсивності технічного оснащення агровиробництва.

Разом із тим виявлено негативні зміни в ефективності використання основних засобів: фондівіддача скоротилась на 16,79 %, що є сигналом про зменшення обсягів продукції на одиницю вкладених ресурсів. Зростання фондомісткості на 20,18 % підтверджує підвищення матеріаломісткості виробництва, що вимагає впровадження дієвого контролю над витратами на виробництво.

Щодо оборотного капіталу, спостерігається збільшення тривалості його обігу до 411,1 днів, що свідчить про уповільнення процесів перетворення ресурсів у грошові надходження. Водночас суттєвим є зростання чистого приросту оборотних активів – майже у чотири рази (на 293,22 %), що може бути наслідком інтенсивнішого фінансування операційної діяльності в 2024 році. Це, у свою чергу,

сприяло незначному зростанню показників прибутковості: рентабельність основних засобів підвищилась на 0,84 в.п., а загальний рівень прибутковості діяльності – на 0,41 в.п.

Загалом динаміка свідчить про тенденцію до розширення ресурсного потенціалу господарства, хоча й супроводжується підвищенням навантаженням на управлінські механізми ефективності. У цьому контексті особливого значення набуває гармонійне поєднання модернізації основних фондів із підвищенням оборотності активів, а також раціоналізація витрат на одиницю продукції з метою забезпечення стабільної фінансової результативності.

Трудовий потенціал є ключовим чинником забезпечення сталого функціонування та конкурентоспроможності аграрного підприємства, особливо в умовах сезонності, дефіциту інвестицій і підвищених ризиків, притаманних сучасному аграрному сектору. Для фермерського господарства «Агроальянс», яке спеціалізується на рослинництві, ефективне управління персоналом прямо впливає на формування валового продукту, структуру виробничих витрат і загальні результати господарської діяльності.

Показники, наведені в таблиці 2.3, надають можливість комплексно оцінити рівень використання трудових ресурсів у 2022–2024 роках. Зокрема, аналізується зміна кількості персоналу, загальний фонд відпрацьованого часу, а також рівень виробітку – у розрахунку на одного працівника, на один робочий день і на годину. Така аналітика дозволяє виявити не лише зміни в чисельному складі трудових ресурсів, а й визначити ступінь інтенсифікації праці та її результативності в умовах обмеженого доступу до робочої сили, зростання витрат та загроз зовнішнього характеру.

У контексті воєнного стану, що суттєво вплинув на мобільність і доступність трудових ресурсів, динаміка зазначених індикаторів набуває особливої ваги для розуміння стійкості господарства до викликів середовища. Високий рівень виробітку на працівника є показником злагодженої організації трудових процесів, що свідчить

про раціональне використання кадрового потенціалу навіть за умов обмежених можливостей розширення штату.

Таблиця 2.3

Динаміка чисельності персоналу та ефективності використання трудових ресурсів у ФГ «Агроальянс»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Кількість працівників, осіб	15	14	12	-3	-20,00
Фактично відпрацьовано на одного працівника:					
– днів (люд.-дні)	236	244	248	12	4,87
– годин (люд.-години)	1679	1621	1803	125	7,43
Виробництво валової продукції на:					
– одного працівника за рік, тис. грн	1290,4	1467,2	1665,3	374,9	29,05
– один відпрацьований день, грн	5467,8	6023,8	6728,3	1260,5	23,05
– одну відпрацьовану годину, грн	768,7	905,3	923,4	154,7	20,13

Упродовж 2022–2024 років у фермерському господарстві «Агроальянс» відбулося скорочення чисельності працівників на 20 %, що може бути зумовлено як зовнішніми факторами – демографічною ситуацією в сільській місцевості, трудовою міграцією, мобілізаційними процесами – так і внутрішньою оптимізацією кадрової структури. Водночас, незважаючи на зменшення кадрового складу, спостерігається зростання кількості відпрацьованих днів і годин у розрахунку на одного працівника – на 4,87 % та 7,43 % відповідно, що свідчить про підвищення інтенсивності трудових зусиль і ефективніше використання наявного персоналу.

Показники продуктивності праці демонструють стійку позитивну динаміку.

Обсяг валової продукції в розрахунку на одного працівника зріс на 29,05 %, на один робочий день – на 23,05 %, а на годину – на 20,13 %. Це вказує на суттєве зростання трудової віддачі, що може бути результатом впровадження сучасніших методів організації праці, підвищення рівня механізації виробництва, а також удосконалення системи планування та контролю.

Проте зростання продуктивності в умовах зменшення чисельності персоналу створює додаткові управлінські виклики. Перевантаження працівників може негативно позначитися на їхній мотивації, рівні професійного вигорання та якості виконання сільськогосподарських робіт. У таких умовах надзвичайно актуальним є впровадження комплексних заходів щодо підтримки ефективного функціонування кадрової системи: розвитку універсальності працівників, залучення сезонного персоналу, автоматизації трудомістких процесів, а також формування стабільної мотиваційної політики.

Отже, ефективне управління трудовим потенціалом у ФГ «Агроальянс» розглядається як ключовий чинник не лише внутрішньої стабільності, але й зовнішньої конкурентоспроможності господарства, що набуває особливої ваги в умовах нестабільного соціально-економічного середовища.

Фінансово-економічна ефективність виступає інтегральним критерієм оцінки результативності функціонування сільськогосподарського підприємства, відображаючи його здатність генерувати прибуток, раціонально використовувати наявні ресурси, забезпечувати продуктивність праці та формувати стабільний рівень рентабельності в умовах мінливого економічного середовища. Для фермерського господарства «Агроальянс», яке здійснює діяльність у сфері рослинництва, надзвичайно важливою є системна оцінка таких показників, як обсяг валової продукції, валовий дохід, витрати на виробництво, чистий фінансовий результат, фондівіддача, оборотність активів та рівень рентабельності.

Інформація, представлена в таблиці, дає змогу здійснити як аналіз абсолютних фінансово-економічних показників, так і виявити тенденції у

співвідношенні витрат і доходів, що формують загальну результативність діяльності підприємства. Це дозволяє більш глибоко оцінити рівень ефективності використання ключових ресурсів господарства – трудових, земельних і матеріально-технічних.

Таблиця 2.4

**Динаміка основних показників фінансово-економічної ефективності діяльності
ФГ «Агроальянс» у 2022–2024 рр.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Обсяг валової продукції у постійних цінах 2022 р., тис. грн	19356	20541	19983	627	3,24
Сума валового доходу підприємства, тис. грн	25614	26123	25952	338	1,32
Загальні сукупні витрати підприємства, тис. грн	25046	25509	25131	85	0,34
Обсяг отриманого чистого прибутку, тис. грн	568	614	821	253	44,54
Фондовіддача основних засобів (на 100 грн вартості), грн	203,5	176,1	169,3	-34,2	-16,79
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	385,0	354,4	411,1	26,2	6,79
Річний показник продуктивності праці, тис. грн/особу	1290,4	1467,2	1665,3	374,9	29,05
Економічна ефективність на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн:					
– обсяг валової продукції	1619,7	1700,4	1646,0	26,3	1,62
– обсяг валового доходу	2143,4	2162,5	2137,7	-5,7	-0,27
– сума прибутку	47,5	50,8	67,6	20,1	42,28
Рівень загальної рентабельності діяльності підприємства, %	2,27	2,41	3,27	1,00	x

Результати проведеного аналізу свідчать про помірно позитивну динаміку фінансово-економічної діяльності фермерського господарства «Агроальянс» протягом 2022–2024 років. Зокрема, незначне зростання обсягу валової продукції (на

3,24 %) та валового доходу (на 1,32 %) відображає стабільність виробничої діяльності та збереження ринкового попиту на продукцію господарства в умовах загальноекономічної нестабільності. Особливої уваги заслуговує суттєве підвищення чистого прибутку – на 44,54 % за аналізований період, що свідчить про зростання ефективності операційного управління та більш результативне використання наявних ресурсів при сталому рівні витрат.

Разом із тим виявлено низку стримуючих тенденцій, зокрема зниження фондівіддачі на 16,79 %, що сигналізує про недостатню ефективність використання основних засобів. Зростання тривалості обороту оборотних активів також може свідчити про уповільнення оборотності капіталу, ймовірно спричинене логістичними труднощами та загальним ускладненням ринкових умов у період воєнного стану.

Суттєве підвищення продуктивності праці – на 29,05 % – є вагомим досягненням господарства, особливо на тлі скорочення чисельності персоналу. Це може бути результатом як ефективного внутрішнього управління, так і впровадження ресурсозберігаючих технологій та модернізації окремих процесів. Водночас оцінка економічної ефективності на 100 гектарів сільськогосподарських угідь демонструє зростання обсягу валової продукції та прибутку, хоча дещо знижується показник валового доходу на одиницю площі, що може свідчити про коливання закупівельних цін або структурні зміни у посівах.

Загалом, рівень рентабельності господарської діяльності підвищився на 1 відсотковий пункт і досягнув 3,27 %, що, хоча й не є високим значенням, проте свідчить про поступове нарощування фінансової стійкості господарства. У контексті нестабільного зовнішнього середовища, зокрема інфляційного тиску, воєнних ризиків та цінових коливань, це можна вважати позитивною динамікою.

Таким чином, ФГ «Агроальянс» демонструє тенденцію до підвищення ефективності своєї діяльності, проте потребує вдосконалення у сфері використання основних фондів і активізації оборотності ресурсів. Ці напрями можуть стати ключовими чинниками зміцнення конкурентоспроможності підприємства у

середньостроковій перспективі.

2.2. Оцінка діючої системи прийняття управлінських рішень у господарстві

ФГ «Агроальянс» є типовим фермерським господарством, в якому управлінські функції концентруються переважно в руках власника або керівника господарства. Така організаційна структура є характерною для мікропідприємств аграрного сектору і передбачає високу ступінь централізації управлінських рішень. Водночас ефективність ухвалення рішень значною мірою залежить від особистого досвіду, кваліфікації та здатності керівника оперативно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

У структурі управління ФГ «Агроальянс» відсутні чітко виокремлені рівні менеджменту, характерні для великих підприємств, натомість застосовується функціональний розподіл обов'язків між основними виконавцями. Основними суб'єктами управління є:

- Керівник господарства, який приймає ключові стратегічні та тактичні рішення, координує виробничу діяльність, здійснює планування та контроль;
- Агроном, що відповідає за технологічне забезпечення виробництва, планування сівозміни, контроль за агротехнічними операціями;
- Бухгалтер, який забезпечує фінансово-економічну підтримку прийняття рішень, веде облік, аналізує витрати і доходи;
- Обліковці, механізатори, працівники, які виконують функції на рівні оперативного управління та реалізації виробничих завдань.

Централізована модель прийняття рішень у господарстві з одного боку забезпечує оперативність та гнучкість, але з іншого – обмежує можливості делегування повноважень і знижує потенціал до впровадження інноваційних рішень, які потребують залучення ширшого кола фахівців.

З огляду на невеликий масштаб підприємства, внутрішня комунікація відбувається переважно у неформалізованій формі, що дає змогу швидко

обговорювати виробничі проблеми, але ускладнює контроль за виконанням прийнятих рішень. Відсутність чіткої регламентації процедур ухвалення управлінських рішень і документування процесів створює ризики повторення помилок, втрати інформації та суб'єктивності в оцінці ефективності.

Таким чином, управлінська структура ФГ «Агроальянс» характеризується спрощеною конфігурацією, централізацією повноважень і високою залежністю від особистого управлінського стилю керівника. Удосконалення цієї структури можливе шляхом впровадження елементів формалізованого менеджменту, зокрема систем планування, контролю, та створення внутрішньої системи моніторингу управлінських рішень.

Система управлінських рішень у ФГ «Агроальянс» формується відповідно до класичної трирівневої моделі: стратегічного, тактичного та оперативного рівнів. Такий підхід дозволяє упорядкувати управлінську діяльність, узгодити коротко- та довгострокові завдання, а також забезпечити адаптивність підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

1. Стратегічний рівень. Цей рівень охоплює прийняття рішень, що визначають довгостроковий розвиток господарства. У ФГ «Агроальянс» стратегічні рішення, як правило, ухвалюються особисто керівником підприємства. Вони стосуються вибору напрямів спеціалізації, інвестування в оновлення технічного парку, освоєння нових земельних ділянок, впровадження інноваційних технологій вирощування, диверсифікації ризиків тощо. Стратегічні рішення мають високий рівень невизначеності, потребують ретельного аналізу зовнішнього середовища, фінансових ресурсів та кадрового потенціалу.

2. Тактичний рівень. Рішення цього рівня спрямовані на забезпечення реалізації стратегічних цілей у середньостроковій перспективі. Зокрема, це стосується планування обсягів посівів, структури посівних площ, вибору постачальників ресурсів, формування виробничих графіків. Тактичні рішення найчастіше ухвалюються спільно керівником та агрономом, із залученням

бухгалтера щодо фінансових питань. Вони передбачають більший ступінь деталізації та оперують конкретними ресурсами підприємства.

3. Оперативний рівень. Цей рівень охоплює рішення, що приймаються щоденно для забезпечення безперебійного функціонування виробничого процесу. Вони включають організацію роботи працівників, контроль за технологічними операціями (посів, обробіток, збір урожаю), реагування на погодні умови, забезпечення обліку та логістики. Оперативні рішення вимагають гнучкості, швидкого аналізу ситуації та вміння ухвалювати рішення в умовах обмеженого часу. У ФГ «Агроальянс» такі рішення часто делегуються агроному або бригадирам, але остаточна відповідальність залишається за керівником.

Таблиця 2.5

Характеристика рівнів прийняття управлінських рішень у ФГ «Агроальянс»

Рівень рішень	Сфера застосування	Основні суб'єкти	Особливості
Стратегічний	Інвестиції, спеціалізація, довгострокові цілі	Керівник	Високий ризик, потреба в аналітиці, довгий горизонт планування
Тактичний	Планування посівів, ресурсне забезпечення	Керівник, агроном, бухгалтер	Потребує злагодженої взаємодії, середній рівень гнучкості
Оперативний	Щоденна організація виробництва	Агроном, виконавці	Висока швидкість рішень, низький рівень формалізації

Аналіз рівнів прийняття управлінських рішень у ФГ «Агроальянс» дозволяє зробити висновок про чітку структуризацію функцій менеджменту за ієрархічною ознакою. Стратегічні рішення, що формуються виключно на рівні керівника, мають довгострокову спрямованість і спричиняють вплив на всю систему господарювання. Їх реалізація вимагає не лише глибокого розуміння ринкових тенденцій, а й здатності до системного прогнозування та управління ризиками.

Тактичний рівень функціонує як ланка між стратегічними установками і практичною діяльністю. Він передбачає розробку середньострокових планів, що конкретизують напрями діяльності та узгоджують внутрішні ресурси з обраними

цілями. Важливою особливістю є колективне прийняття рішень із залученням різних функціональних спеціалістів, що підвищує адаптивність системи управління.

Оперативні рішення, у свою чергу, відіграють ключову роль у забезпеченні стабільного виконання виробничих завдань і реагування на поточні виклики. Їхня швидкість, конкретність та тісна прив'язка до виробничих процесів обумовлюють потребу в високому рівні виконавської дисципліни та налагодженій комунікації між усіма учасниками процесу.

Загалом така структура управління дозволяє ФГ «Агроальянс» підтримувати баланс між стратегічною орієнтованістю, гнучкістю в ресурсному плануванні та оперативністю у виконанні поточних завдань. Водночас, у перспективі доцільним є посилення горизонтальних комунікацій та впровадження цифрових інструментів підтримки рішень, що підвищить інтеграцію всіх рівнів управління в єдину ефективну систему.

У ФГ «Агроальянс» процес прийняття управлінських рішень здійснюється за участі обмеженого, але функціонально різнопланового кола осіб. Ключову роль у системі управління відіграє власник господарства, який одночасно виконує функції керівника та формує стратегічні орієнтири розвитку підприємства. Його рішення охоплюють питання інвестицій, модернізації виробництва, земельної політики, вибору постачальників і основних каналів збуту.

Управитель або уповноважена особа, яка відповідає за координацію поточних робіт, виконує роль посередника між власником та виконавцями. До основних обов'язків управителя входить організація польових робіт, контроль за використанням техніки, дотриманням агротехнологій та регламентація виробничого календаря.

Важливе значення у структурі суб'єктів управління має агроном, який приймає рішення, що стосуються вибору культур, сівозміни, графіка посівної та збирання врожаю, а також контролює якість виконання технологічних операцій.

Бухгалтер забезпечує фінансово-економічне обґрунтування управлінських

рішень, веде облік витрат, складає звітність та оцінює рівень рентабельності окремих виробничих напрямів. Обліковець веде первинну документацію, збирає дані щодо використання ресурсів, виробітку працівників, обсягів продукції тощо.

Усі ці суб'єкти взаємодіють у межах невеликої команди, що сприяє гнучкості, однак створює ризики надмірної централізації рішень та перевантаження окремих функціонерів.

Інформаційна підтримка управлінських рішень у ФГ «Агроальянс» базується на поєднанні внутрішніх і зовнішніх джерел даних. До внутрішніх джерел належать: бухгалтерська і статистична звітність, оперативні виробничі журнали, картографи полів, дані обліковців, акти інвентаризації, показники врожайності та витрат.

Серед зовнішніх джерел найчастіше використовуються аналітичні огляди аграрного ринку, рекомендації профільних науково-дослідних установ, метеорологічні прогнози, інформація про ціни на сировину та паливо, агрохімічні показники ґрунтів.

Інструментами обробки інформації здебільшого виступають Excel-таблиці, базові бухгалтерські програми (типу М.Е.Дос, 1С), а також обмежено – агрономічні мобільні додатки. Форми звітності використовуються традиційні – річні баланси, податкові декларації, внутрішні зведення по витратах і урожайності, журнали робіт.

Недоліком є недостатній рівень цифровізації, обмежене використання програм для прогнозного планування та аналізу ризиків.

У практиці управління ФГ «Агроальянс» використовуються переважно емпіричні та інтуїтивно-аналітичні підходи, засновані на особистому досвіді керівника та агронома. Типові рішення щодо посівів, застосування засобів захисту рослин, структури сівозмін ухвалюються на основі минулорічних результатів, а не формалізованих моделей.

Нерідко використовуються експертні методи, особливо при закупівлі техніки, виборі постачальників чи добрив, – у формі консультацій із фахівцями, агрономами сусідніх господарств або дистриб'юторами.

Методи фінансово-економічного аналізу (розрахунок собівартості, маржинального доходу, точка беззбитковості) застосовуються фрагментарно – здебільшого бухгалтером при підготовці звітності.

Водночас аналітичні та системні методи залишаються малозастосовуваними, що обмежує здатність господарства до проактивного планування, гнучкого реагування на ринкові зміни та впровадження інновацій.

У процесі управління підприємницькою діяльністю важливе місце займає реалізація прийнятих управлінських рішень, що охоплює оформлення необхідної документації, організацію виконання доручень, а також систематичний контроль їх дотримання. У фермерському господарстві ФГ «Агроальянс» ці процеси мають свої особливості, зумовлені специфікою галузі, масштабом підприємства та обмеженістю адміністративного ресурсу.

Першим етапом реалізації управлінського рішення є його офіційне закріплення в документальній формі. Основними формами документообігу в господарстві є:

- усні або письмові розпорядження керівника;
- внутрішні накази та інструкції;
- журнали обліку робіт, наряди, змінні завдання;
- обліково-фінансова документація, яку веде бухгалтерія (рахунки, кошторисні розрахунки, первинні документи обліку).

На практиці більшість рішень оформлюється у спрощеному вигляді, часто без розробки розгорнутих положень, що зумовлено невеликим штатом і потребою в оперативності.

Наступним етапом виступає виконавча дисципліна – дотримання поставлених завдань у визначені строки та відповідальними особами. У ФГ «Агроальянс» дисципліна реалізації рішень значною мірою залежить від:

- персонального контролю власника або керівника;
- усвідомлення працівниками важливості своєї ролі;

- наявності чіткої системи мотивації та відповідальності.

Оскільки господарство має невелику управлінську вертикаль, контроль виконання здійснюється безпосередньо керівником або управителем через щоденну взаємодію з підлеглими. Основними інструментами такого контролю є:

- візуальний контроль ходу виконання робіт на полі;
- перевірка первинної документації;
- порівняння фактичних результатів із запланованими показниками;
- періодичні усні звіти працівників про хід виконання завдань.

Водночас, відсутність автоматизованої системи контролю та мінімізація формалізованих процедур створюють ризики втрати інформації, зниження прозорості оцінки виконання та обмеження для накопичення управлінського досвіду. Це свідчить про потребу у поступовому впровадженні елементів електронного документообігу, встановлення чітких строків виконання завдань, а також у розробці єдиної форми контрольних листів для внутрішнього моніторингу.

Узагальнюючи, слід зазначити, що реалізація управлінських рішень у ФГ «Агроальянс» має високий ступінь адаптивності та оперативності, але потребує вдосконалення в частині формалізації процесів та підвищення якості контролю за виконанням рішень, особливо в умовах зростання масштабів діяльності.

Реалізація управлінських рішень є ключовим етапом менеджменту, який визначає не лише виконання поставлених завдань, а й ефективність всієї системи управління підприємством. У фермерських господарствах, де спостерігається висока оперативність дій, персоніфікована відповідальність та обмеженість ресурсів, оцінка ефективності впроваджених рішень набуває особливого значення. Таблиця 2.4 узагальнює результати аналізу дієвості системи реалізації управлінських рішень у ФГ «Агроальянс» за ключовими критеріями: швидкість впровадження, рівень формалізації, контроль, виконавча дисципліна, ресурсне забезпечення та зворотний зв'язок. Такий підхід дозволяє виявити як сильні сторони, так і проблемні аспекти, що потребують коригування.

Проведена оцінка засвідчує, що процес реалізації управлінських рішень у ФГ «Агроальянс» загалом є ефективним за рахунок високого ступеня особистої участі керівника, швидкої комунікації та відповідального ставлення персоналу до виконання доручень. Позитивними характеристиками виступають оперативність реалізації та належний рівень виконавчої дисципліни.

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності реалізації управлінських рішень у ФГ «Агроальянс»

Критерій оцінки	Характеристика стану у ФГ «Агроальянс»	Оцінка ефективності	Примітки
Швидкість реалізації рішень	Рішення впроваджуються оперативно, завдяки спрощеній структурі	Висока	Наявна гнучкість та особистий контроль керівника
Формалізація рішень	Рішення здебільшого оформлюються усно або у вигляді коротких наказів	Низька	Відсутність єдиної системи внутрішніх регламентів
Контроль за виконанням	Контроль здійснюється персонально керівником	Середня	Не використовуються системи фіксації та звітності
Виконавча дисципліна	Виконання завдань вчасне, персонал мотивований	Висока	Мала кількість виконавців сприяє відповідальності
Ресурсне забезпечення реалізації	Залучаються наявні ресурси, іноді з затримками через обмеженість	Середня	Існує потреба в плануванні ресурсного резерву
Зворотний зв'язок та коригування рішень	Реалізується здебільшого інтуїтивно або через усну комунікацію	Середня	Не проводиться системний аналіз результатів рішень

Проведена оцінка засвідчує, що процес реалізації управлінських рішень у ФГ «Агроальянс» загалом є ефективним за рахунок високого ступеня особистої участі керівника, швидкої комунікації та відповідального ставлення персоналу до виконання доручень. Позитивними характеристиками виступають оперативність реалізації та належний рівень виконавчої дисципліни.

Разом із тим, виявлено і низку обмежень, серед яких – недостатній рівень формалізації управлінських процедур, відсутність систематизованого контролю виконання та обмежене використання інструментів аналізу ефективності реалізованих рішень. Це створює ризики втрати керованості при збільшенні масштабів діяльності або за умов ускладнення зовнішнього середовища.

Таким чином, для підвищення ефективності реалізації управлінських рішень у господарстві доцільно впроваджувати елементи внутрішньої регламентації, розширювати інструментарій контролю та налагоджувати механізми зворотного зв'язку, що сприятиме зміцненню управлінської стабільності підприємства.

Разом із тим, виявлено і низку обмежень, серед яких – недостатній рівень формалізації управлінських процедур, відсутність систематизованого контролю виконання та обмежене використання інструментів аналізу ефективності реалізованих рішень. Це створює ризики втрати керованості при збільшенні масштабів діяльності або за умов ускладнення зовнішнього середовища.

Таким чином, для підвищення ефективності реалізації управлінських рішень у господарстві доцільно впроваджувати елементи внутрішньої регламентації, розширювати інструментарій контролю та налагоджувати механізми зворотного зв'язку, що сприятиме зміцненню управлінської стабільності підприємства.

В умовах високої динаміки аграрного ринку та зростаючих викликів зовнішнього середовища прийняття управлінських рішень у фермерських господарствах набуває стратегічного значення. Для ФГ «Агроальянс», яке функціонує в галузі рослинництва, ключовими напрямками управлінської діяльності стали оптимізація виробничої структури, оновлення технічної бази, кадрова мобільність та удосконалення збутової політики. Таблиця 2.6 узагальнює конкретні рішення, реалізовані в господарстві протягом 2022–2024 років, із зазначенням їх цілей та результатів, що дає змогу комплексно оцінити ефективність управлінських дій та адаптаційний потенціал підприємства.

Аналіз управлінських рішень ФГ «Агроальянс» засвідчує зростання

прагматичності та адаптивності менеджменту до умов аграрного середовища. Рішення щодо оптимізації структури посівів, технічного оновлення та кадрового забезпечення дозволили господарству не лише стабілізувати виробничу діяльність, а й досягти приросту фінансових показників. Зокрема, цілеспрямована диверсифікація культур забезпечила зростання валового доходу, а переорієнтація каналів збуту зміцнила платоспроможність.

Таблиця 2.6

Аналіз ключових управлінських рішень у ФГ «Агроальянс» у 2022–2024 роках

Управлінське рішення	Мета рішення	Основні результати реалізації
Оптимізація структури посівів (збільшення площ під соняшник і ріпак)	Підвищення рентабельності виробництва, адаптація до ринку	Зростання валового доходу на 3,4 %, підвищення врожайності, покращення збутових позицій
Оновлення технічного парку (придбання трактора, ґрунтообробної техніки)	Зменшення витрат на обслуговування, підвищення продуктивності	Скорочення витрат на ремонт на 18 %, якісніша підготовка ґрунту, вчасна посівна
Залучення сезонних працівників	Забезпечення безперервності робіт у пікові періоди	Утримання виробничих обсягів, підвищення гнучкості в кадровому управлінні
Переорієнтація каналів збуту (напряму до переробників)	Зниження витрат і посилення фінансової стабільності	Зменшення логістичних витрат, збільшення передоплат, стабілізація грошового потоку

Це свідчить про здатність підприємства ефективно трансформувати управлінські наміри у реальні результати, що є основою для сталого розвитку та збереження конкурентних переваг в аграрному секторі.

В умовах динамічного аграрного середовища та зростаючого впливу зовнішніх ризиків особливого значення набуває системний підхід до управління процесами прийняття управлінських рішень на підприємствах сільськогосподарського профілю. У цьому контексті SWOT-аналіз виступає інструментом стратегічної діагностики, який дозволяє комплексно оцінити внутрішні сильні й слабкі сторони організації управління, а також окреслити ключові можливості та загрози, пов'язані з зовнішнім середовищем (табл. 2.7).

Для фермерського господарства «Агроальянс», яке функціонує в умовах

постійної нестабільності (воєнний стан, погодні ризики, цінові коливання), особливо важливою є здатність швидко реагувати на зміни та приймати виважені, обґрунтовані управлінські рішення. Від ефективності системи прийняття рішень залежать не лише показники урожайності чи прибутковості, а й стратегічна життєздатність підприємства на конкурентному ринку.

Таблиця 2.7

**SWOT-аналіз системи управління управлінськими рішеннями
у ФГ «Агроальянс»**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Оперативність прийняття рішень. Невелика організаційна структура забезпечує швидкий зворотний зв'язок між керівником та виконавцями.	1. Відсутність стратегічного планування. Рішення часто приймаються ситуативно, без довгострокової перспективи.
2. Гнучкість у зміні виробничої політики. Господарство швидко адаптує посівну структуру, змінює обсяги виробництва залежно від попиту.	2. Обмежене використання сучасних інформаційно-аналітичних систем. Відсутність програмного забезпечення для підтримки прийняття рішень.
3. Знання керівником локального ринку, ґрунтово-кліматичних умов та виробничих особливостей.	3. Невисокий рівень формалізації управлінських процедур. Відсутні регламенти та протоколи ухвалення рішень.
4. Тісна взаємодія між суб'єктами управління (керівник, агроном, бухгалтер), що забезпечує ефективну координацію.	4. Кадрова обмеженість. Вузька спеціалізація працівників, відсутність внутрішнього кадрового резерву.
5. Висока адаптивність до зовнішніх змін – зокрема воєнних викликів і кліматичних ризиків.	5. Відсутність оцінки ефективності управлінських рішень на регулярній основі.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Впровадження цифрових інструментів управління. Наприклад, CRM-систем, аграрних ERP, мобільних застосунків для агромоніторингу.	1. Економічна нестабільність. Коливання курсу валют, зростання цін на добрива, паливо, насіння.
2. Участь у державних і грантових програмах. Це відкриває доступ до ресурсів, технологій, консалтингових послуг.	2. Трудова міграція та мобілізація. Втрата кваліфікованого персоналу, складність у формуванні постійного трудового колективу.
3. Можливість співпраці з дорадчими службами, агроконсультантами. Це дозволяє компенсувати нестачу власного експертного ресурсу.	3. Кліматичні зміни. Посухи, зниження врожайності, зміщення вегетаційних періодів.
4. Розвиток партнерських зв'язків у межах агрологістичних кластерів.	4. Залежність від інфраструктури. Перебої в логістиці, ускладнення збуту через стан доріг, ринку, обмежений доступ до елеваторів.
5. Доступ до онлайн-освіти та підвищення	5. Воєнні дії та ризики на регіональному рівні.

кваліфікації управлінців.	Нестабільність операційного середовища.
---------------------------	---

SWOT-аналіз у даному дослідженні дозволяє не лише виявити найбільш критичні точки в управлінській системі господарства, а й визначити напрями її подальшого вдосконалення. Він охоплює всі основні аспекти процесу прийняття рішень: організаційні, кадрові, інформаційні, технологічні, фінансові та зовнішньоекономічні. Таким чином, аналіз формує основу для обґрунтованих рекомендацій щодо стратегічного розвитку системи управління у ФГ «Агроальянс».

SWOT-аналіз засвідчив, що система управління управлінськими рішеннями у ФГ «Агроальянс» має низку вагомих переваг: гнучкість організаційної структури, тісну взаємодію між ключовими управлінськими суб'єктами, адаптивність до змін і швидкість ухвалення рішень. Ці сильні сторони формують внутрішню стійкість господарства і дають змогу ефективно функціонувати навіть у періоди загальноекономічної турбулентності.

Водночас було виявлено низку проблемних моментів, зокрема: нестачу системного стратегічного планування, обмеженість у використанні цифрових та аналітичних інструментів, недостатню формалізацію процедур прийняття рішень та кадрову обмеженість. Ці слабкості можуть стати чинниками втрати гнучкості та ефективності у разі загострення зовнішніх викликів.

До головних можливостей відносяться цифровізація управлінських процесів, участь у програмах підтримки, співпраця з дорадчими службами та розвиток освітніх ініціатив для управлінців. Реалізація цих можливостей здатна компенсувати наявні обмеження та забезпечити прорив у розвитку господарства.

Загрози, пов'язані з економічною та політичною нестабільністю, кліматичними змінами, трудовими міграціями й інфраструктурними обмеженнями, вимагають створення гнучких моделей управління, здатних забезпечити стійкість навіть за несприятливих умов. Таким чином, SWOT-аналіз підтверджує необхідність удосконалення управлінської системи в напрямі цифрової трансформації, посилення

аналітичної складової, стратегічного планування та кадрової диверсифікації. Це створить передумови для довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності ФГ «Агроальянс».

2.3. Визначення проблем та чинників, що стримують ефективність управлінських рішень у ФГ «АГРОАЛЬЯНС»

Аналіз діючої системи прийняття управлінських рішень у ФГ «Агроальянс» засвідчує, що попри загальну функціональність, вона має низку внутрішніх проблем, які стримують ефективність управлінських дій та знижують адаптивність підприємства до динамічного аграрного середовища.

Однією з ключових проблем є затримка в ухваленні важливих рішень, що найчастіше пов'язана з недостатньою оперативністю збору та обробки інформації. У багатьох випадках процес прийняття рішення відбувається інтуїтивно або за інерційною логікою минулих періодів, без глибокого аналізу актуальних даних, що веде до втрати часу та ресурсів.

Ще одним критичним обмеженням є обмеженість доступу до якісної інформації, зокрема, у розрізі аналітичних показників, ринкових тенденцій, погодних ризиків чи варіантів державної підтримки. У більшості випадків підприємство покладається на внутрішні джерела даних, тоді як зовнішні ресурси, включаючи галузеву аналітику, залучаються епізодично.

Також спостерігається недостатній рівень аналізу ризиків при ухваленні рішень. Рішення приймаються без розробки альтернативних сценаріїв чи оцінки можливих наслідків. В аграрному середовищі, де надзвичайно висока залежність від погодних умов, цінових коливань та логістичних викликів, відсутність превентивного ризик-менеджменту становить загрозу стабільності підприємства.

Важливою проблемою є відсутність систематизованої процедури прийняття управлінських рішень, що ускладнює делегування повноважень та унеможливорює ефективний контроль за реалізацією прийнятих заходів. Через це відповідальність

концентрується в руках однієї-двох осіб, і виникає ризик перевантаження управлінського персоналу.

Крім того, кадрове обмеження також негативно позначається на якості рішень: відсутність окремих спеціалістів (наприклад, фахівця з економічного аналізу чи ризик-менеджменту) змушує поєднувати функції, що знижує аналітичну глибину ухвалених рішень.

У сукупності ці чинники знижують ефективність управлінської діяльності, сповільнюють реакцію господарства на зовнішні виклики та зменшують гнучкість при плануванні виробничих і фінансових процесів.

У сучасних умовах динамічного ринку аграрної продукції, кліматичних ризиків і нестабільного зовнішнього середовища, слабкі місця у механізмах прийняття рішень можуть стати перешкодою для розвитку підприємства. Їх вчасне виявлення та систематизація є необхідною передумовою для подальшого вдосконалення управлінського процесу. Узагальнення основних проблем подано у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Основні слабкі місця у системі ухвалення управлінських рішень у

ФГ «Агроальянс»

Виявлена проблема	Суть проблеми	Наслідки для управління
Затримка в ухваленні рішень	Відсутність оперативного збору та аналізу даних	Втрата часу, можливостей, реактивний стиль керування
Обмеженість інформаційного забезпечення	Обмежене використання зовнішньої аналітики, ринкових звітів	Рішення базуються на неповній інформації
Відсутність аналізу ризиків	Ігнорування альтернатив і сценаріїв розвитку подій	Зростання ймовірності помилкових або збиткових рішень
Несистемність процедури ухвалення рішень	Відсутність формалізованого алгоритму дій та делегування повноважень	Висока концентрація відповідальності, перевантаження керівника
Обмеження кадрового характеру	Відсутність спеціалізованих фахівців з аналізу, планування, ризик-менеджменту	Зниження якості управлінських розрахунків
Недостатній контроль за реалізацією	Слабкий зворотний зв'язок, нечітка система моніторингу	Ускладнення оцінки ефективності, ризик невиконання рішень

ухвалених рішень		
------------------	--	--

Аналіз даних таблиці дозволяє зробити висновок, що система прийняття управлінських рішень у ФГ «Агроальянс» має ряд критичних вразливостей, які потребують оперативного вдосконалення. До найбільш значущих проблем слід віднести затримки в ухваленні рішень, обмежене використання інформації, відсутність системного аналізу ризиків, нестачу формалізованих процедур, кадрову недостатність і слабкий контроль за виконанням. В сукупності ці фактори формують загрозу не лише для ефективності управлінської діяльності, а й для конкурентоспроможності підприємства в цілому. Подолання зазначених проблем потребує комплексного підходу, включаючи впровадження сучасних цифрових інструментів управління, розширення аналітичної бази, підвищення кваліфікації персоналу та посилення внутрішнього контролю.

У процесі функціонування фермерських господарств, зокрема ФГ «Агроальянс», на ефективність управлінських рішень впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники, які часто не залежать безпосередньо від самого суб'єкта господарювання, проте визначають його адаптивність до змін, продуктивність, гнучкість і результативність управлінської діяльності.

Однією з основних внутрішніх проблем є недосконалість організаційної структури, яка має лінійно-функціональний характер, але не забезпечує належної гнучкості в умовах швидкозмінного аграрного середовища. Водночас централізація влади в руках управителя створює перевантаження на рівні стратегічного та оперативного управління, що уповільнює ухвалення рішень і знижує якість делегування повноважень.

Обмеженість трудових і матеріальних ресурсів також суттєво впливає на ухвалення рішень. Нестача кваліфікованого персоналу, особливо в умовах сезонності, призводить до перевантаження наявного штату, що знижує ефективність як планування, так і реалізації виробничих завдань. Аналогічна ситуація

спостерігається і з технічним забезпеченням: недостатність нової техніки або її зношеність ускладнюють впровадження прогресивних рішень.

Ще одним внутрішнім стримуючим чинником є низький рівень підготовки частини персоналу у сфері цифрових інструментів управління, фінансового планування та логістики. Це звужує спектр методів, які можуть бути використані для обґрунтування управлінських рішень, та зменшує їх якість.

Серед зовнішніх чинників важливим є нестабільність цінової кон'юнктури на аграрному ринку. Цінові коливання на продукцію (пшениця, соняшник, ріпак) у поєднанні з підвищенням цін на добрива, паливно-мастильні матеріали та засоби захисту рослин суттєво ускладнюють довгострокове планування та створюють постійні ризики для прийняття навіть короткострокових рішень.

Аграрна політика держави, зокрема дотаційна підтримка, податкове регулювання, земельні відносини, має змінний характер, що ускладнює адаптацію фермерських господарств. Часто ініціативи на рівні уряду не враховують специфіку дрібних та середніх виробників, таких як ФГ «Агроальянс».

Додаткові обмеження створюють логістичні проблеми – труднощі з транспортуванням продукції, обмежений доступ до складів, елеваторів, нестабільна робота логістичних операторів. Воєнні ризики, блокування портів, інфраструктурні ушкодження та загрози безпеці персоналу також входять до числа значущих зовнішніх загроз, які прямо впливають на темпи реалізації управлінських рішень або й на можливість їх впровадження.

Нарешті, доступ до фінансування є ще одним критичним обмеженням. Умови банківського кредитування є не вигідними для малих і середніх господарств, а альтернативні джерела фінансування практично відсутні. Це знижує інвестиційні можливості, обмежує технічне оновлення і зменшує гнучкість системи управління в цілому.

Одним із ключових обмежень у системі управління фермерського господарства є розрив між ухваленням рішень та їх ефективною реалізацією.

Наявність виважених стратегічних або тактичних рішень не гарантує їхнього успішного втілення через низку внутрішніх проблем.

По-перше, недостатній контроль за виконанням прийнятих рішень з боку управлінця або відповідальних осіб створює передумови для невиконання поставлених завдань, зниження виконавської дисципліни та формального підходу до організаційних заходів. Часто не передбачено регулярного моніторингу та фіксації проміжних результатів, що унеможлиблює корекцію дій у разі виявлення відхилень.

По-друге, низький рівень мотивації виконавців гальмує ефективність управління. В умовах недостатнього матеріального стимулювання або відсутності прозорої системи заохочень працівники втрачають зацікавленість у досягненні цілей, що були визначені управлінськими рішеннями. Крім того, не всі працівники залучаються до обговорення або пояснення суті рішень, що знижує їхню суб'єктивну значущість і впливає на мотиваційний клімат у колективі.

Третім вагомим бар'єром є відсутність системного підходу до реалізації рішень. Ухвалення більшості рішень є ситуативним, нерідко інтуїтивним або реактивним, без формалізації чітких процедур, термінів, відповідальних осіб і ресурсного забезпечення. Це ускладнює подальший аналіз ефективності, накопичення досвіду, а також запровадження елементів стратегічного або проектного менеджменту.

Функціонування системи управління на сільськогосподарських підприємствах, зокрема у фермерських господарствах, значною мірою залежить не лише від якості прийнятих рішень, а й від ефективності їх реалізації. У процесі впровадження управлінських рішень у ФГ «Агроальянс» виявлено низку системних бар'єрів, що знижують продуктивність управлінської діяльності, уповільнюють реакцію на зміни зовнішнього середовища та призводять до неефективного використання ресурсів. З метою формалізації цих проблем та пошуку шляхів їх подолання проведено узагальнення основних внутрішніх недоліків реалізації рішень та запропоновано відповідні напрямки вдосконалення, що відображено у таблиці 2.9.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що головними перешкодами у реалізації управлінських рішень у ФГ «Агроальянс» є відсутність чітко структурованого контролю за виконанням, недостатній рівень мотивації виконавців, перевантаження керівника управлінськими функціями, а також низький рівень цифрової підтримки управлінських процесів.

Таблиця 2.9

Системні бар'єри у реалізації управлінських рішень та напрями їх подолання у ФГ «Агроальянс»

Системна проблема	Опис прояву	Рекомендований напрям удосконалення
Недостатній контроль за виконанням рішень	Відсутність регулярного моніторингу, формальний контроль	Впровадити систему поетапного контролю з визначенням відповідальних та дедлайнів
Слабка мотивація персоналу	Відсутність матеріального стимулу, нерозуміння значення рішень	Розробити систему стимулювання за результатами виконання управлінських завдань
Відсутність формалізованого підходу до реалізації	Рішення не документуються, не мають конкретного алгоритму виконання	Уніфікувати процеси реалізації: створити шаблони планів дій, звітів, протоколів рішень
Перевантаження управителя	Концентрація повноважень в одній особі, складність делегування	Делегування тактичних та оперативних рішень, створення функціональних підрозділів
Низький рівень цифрової підтримки	Відсутність електронного документообігу, ручне ведення обліку	Запровадження простих CRM/ERP-систем для підтримки управління, онлайн-реєстрації рішень і звітності
Низький рівень залученості працівників у процес прийняття рішень	Працівники не беруть участі в обговореннях, не усвідомлюють цілей	Проводити регулярні зустрічі для обговорення рішень, вивчати зворотний зв'язок
Непередбаченість ризиків при прийнятті рішень	Відсутність попереднього аналізу можливих негативних наслідків	Впровадити аналіз ризиків і сценаріїв перед ухваленням ключових рішень

Впровадження системного підходу до управління, автоматизація документообігу, посилення виконавчої дисципліни, а також залучення персоналу до

процесу ухвалення рішень здатні значно підвищити якість реалізації управлінських ініціатив. Комплексне вирішення виявлених проблем створить основу для сталого розвитку підприємства в умовах зростаючої ринкової конкуренції та зовнішніх викликів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Пропозиції щодо оптимізації процесу прийняття рішень у ФГ «Агроальянс»

Фермерське господарство «Агроальянс» функціонує в умовах складного та динамічного аграрного середовища, що потребує оперативних і стратегічно вивірених управлінських рішень. Для підвищення результативності системи менеджменту важливо окреслити ключові точки, в яких відбувається прийняття управлінських рішень – тобто ті критичні етапи, що суттєво впливають на ефективність функціонування підприємства.

Однією з характерних проблем управління у малих аграрних підприємствах, зокрема у ФГ «Агроальянс», є зосередження прийняття рішень на одній посадовій особі – найчастіше власнику або управителю. Це призводить до надмірного навантаження, зниження оперативності в ухваленні рішень і ризику втрати керованості у разі форс-мажору або відсутності ключового менеджера. Відтак актуальним завданням є розмежування управлінських рішень за рівнями з чітким визначенням функціоналу, відповідальності та повноважень кожного з них.

1. Стратегічний рівень управління. Цей рівень охоплює довгострокове планування діяльності господарства, визначення цілей розвитку, напрямів інвестицій, структурних змін і конкурентного позиціонування. Рішення стратегічного рівня повинні залишатися у компетенції власника та управителя підприємства. До прикладів стратегічних рішень можна віднести: зміну структури посівів відповідно до попиту та ринкових цін; оновлення технічного парку; залучення інвестицій або участь у державних програмах підтримки.

2. Тактичний рівень управління. Передбачає планування на середньострокову

перспективу (1–2 роки), координацію ресурсів, визначення сезонних пріоритетів та розподіл завдань. Рішення цього рівня можуть прийматися управителем у співпраці з агрономом, бухгалтером, старшим механізатором. Прикладами є: затвердження річного плану посівної; формування бюджету на добрива та ЗЗР; розподіл трудових ресурсів по сезонах.

3. Оперативний рівень управління. Цей рівень охоплює щоденні виробничі завдання та контроль за виконанням конкретних операцій. Повноваженнями слід наділити агронома, майстрів, механізаторів, обліковця тощо. Прикладами є: визначення черговості обробітку полів; організація вивезення урожаю; ведення обліку використаних ресурсів.

Щоб ефективно реалізувати розмежування, доцільно розробити внутрішній регламент розподілу повноважень, а також організувати періодичні наради для узгодження рішень між рівнями управління. Це дозволить знизити ризик дублювання або втрати функцій, підвищити відповідальність працівників, поліпшити контроль за реалізацією рішень і зменшити залежність від одноосібного управління.

Запровадження структурованої моделі розмежування рівнів управління на практиці сприятиме формуванню гнучкої, відповідальної та адаптивної системи управління, що відповідає сучасним викликам у сфері агробізнесу.

Рационалізація процесу ухвалення управлінських рішень у ФГ «Агроальянс» потребує чіткого структурування повноважень та зон відповідальності за рівнями управління. Для цього доцільно виділити стратегічний, тактичний та оперативний рівні, що відображають ієрархію управлінських дій – від довгострокових орієнтирів до щоденного оперативного управління. Запропонована матриця дозволяє систематизувати об'єкти управління та відповідні рішення в розрізі кожного рівня, що сприяє більш чіткій координації, усуненню дублювань функцій і підвищенню ефективності прийнятих заходів (табл. 3.1).

Аналіз управлінських рішень у розрізі рівнів управління дозволяє зробити

висновок, що ефективність системи менеджменту у ФГ «Агроальянс» значною мірою залежить від здатності керівництва гармонізувати стратегічні цілі з тактичними завданнями та оперативними діями. Удосконалення процесу прийняття рішень можливе шляхом чіткого закріплення об'єктів управління за кожним рівнем, стандартизації типових рішень і запровадження ефективного внутрішнього контролю. Це, своєю чергою, сприятиме посиленню адаптивності підприємства, підвищенню його стійкості до ризиків і посиленню конкурентних позицій у регіональному аграрному секторі.

Таблиця 3.1

Матриця рівнів управління, об'єктів і прикладів управлінських рішень у ФГ «Агроальянс»

Рівень управління	Об'єкт управління	Приклади управлінських рішень
Стратегічний	Земельні ресурси, напрямки розвитку	Визначення структури сівозміни на 5 років; інвестування в сучасну агротехніку
	Капітальні інвестиції	Рішення про будівництво нового складу для зберігання зерна
Тактичний	Матеріально-технічне забезпечення	Закупівля насіння і ЗЗР відповідно до прогнозованої структури посівів
	Формування бюджету	Планування витрат на сезон, розподіл коштів за напрямками діяльності
	Управління персоналом	Найм сезонних працівників на період жнив; запровадження графіка змін
Оперативний	Поточна виробнича діяльність	Щоденні рішення про черговість польових робіт; зміна режиму поливу
	Контроль виконання	Випуск розпоряджень щодо виконання технологічних карт; облік витрат пального по кожній ділянці

Усі ці рівні прийняття рішень мають бути взаємопов'язані та системно координовані. Недостатня увага до одного з рівнів може знизити загальну ефективність господарської діяльності. Тому визначення та чітке структурування ключових точок прийняття рішень дозволяє: забезпечити логічну послідовність дій; підвищити рівень відповідальності виконавців; мінімізувати управлінські ризики;

запровадити механізми превентивного контролю.

В умовах сучасного агробізнесу ефективність управлінських рішень напряму залежить від повноти, актуальності та достовірності інформації, яка лежить в основі аналізу ситуації та формування альтернатив. У ФГ «Агроальянс» інформаційні потоки часто мають фрагментарний характер, що ускладнює комплексну оцінку ситуацій і знижує якість управлінських рішень. Саме тому першочерговим кроком в оптимізації управлінського процесу є вдосконалення інформаційної підсистеми.

Необхідно перейти до систематизованого підходу збору даних за ключовими напрямками діяльності – виробничим, фінансовим, ресурсним. Для цього доцільно розробити шаблони щоденної та періодичної звітності, що враховуватимуть реальні потреби керівництва: погодні умови, стан посівів, витрати ПММ, обсяг виконаних робіт, фінансові надходження тощо. Джерелами інформації можуть слугувати як традиційні паперові журнали обліку, так і сучасні цифрові рішення – наприклад, Excel-таблиці з автоматизованим розрахунком показників.

Обробка даних має відбуватись із використанням простих програмних рішень (наприклад, Google Sheets, AgriERP тощо), що дозволяють оперативно узагальнювати показники, виявляти відхилення та будувати базові аналітичні звіти. Це сприятиме не лише підвищенню прозорості процесів, а й створенню основи для формування довгострокових трендів і прогнозів, що особливо важливо у сезонному виробництві.

Традиційні моделі прийняття управлінських рішень, орієнтовані на великі корпоративні структури, часто не враховують особливості функціонування малих аграрних підприємств, до яких належить і ФГ «Агроальянс». Серед ключових обмежень – сезонність, залежність від природно-кліматичних факторів, обмеженість людських та фінансових ресурсів, багатофункціональність працівників.

У зв'язку з цим доцільним є впровадження адаптивної моделі ухвалення рішень, яка базується на поєднанні чітко структурованих алгоритмів з елементами гнучкого планування. Така модель повинна передбачати:

- швидку реакцію на зовнішні виклики (погодні зміни, коливання цін на ринку, державні обмеження);
- використання сценарного планування для врахування невизначеності (оптимістичний, песимістичний, базовий варіанти);
- оперативне залучення інформації з різних джерел, включаючи думки фахівців, результати спостережень, короткострокову статистику;
- розподіл рішень за пріоритетністю: термінові, середньострокові та стратегічні.

Впровадження адаптивної моделі дозволить уникати перевантаження управління, підвищити гнучкість системи управління та зменшити ризики від запізнілих або неефективних рішень. Це особливо актуально в умовах сучасної невизначеності, спричиненої як воєнними факторами, так і глобальними економічними змінами.

3.2. Організаційно-економічні механізми та економічне обґрунтування ефективності реалізації запропонованих рішень

Виконавська дисципліна є ключовою умовою ефективного функціонування системи управління на будь-якому підприємстві, зокрема в аграрному секторі, де своєчасне й точне виконання управлінських рішень безпосередньо впливає на виробничі результати. У фермерських господарствах, таких як ФГ «Агроальянс», важливим аспектом є не лише розробка ефективних рішень, а й забезпечення їх якісного впровадження на всіх рівнях управління.

Станом на сьогодні, одним із факторів, що стримують реалізацію рішень у господарстві, є недостатній рівень контролю за дотриманням виконавської дисципліни, відсутність чітко формалізованої системи зворотного зв'язку та нерегулярне проведення внутрішнього моніторингу. Це призводить до ситуацій, коли навіть обґрунтовані рішення можуть залишитися частково або повністю нереалізованими.

Успішність реалізації управлінських рішень значною мірою залежить не лише від якості їх ухвалення, а й від належної організації процесу виконання. Для фермерських господарств, зокрема таких як ФГ «Агроальянс», де управління здійснюється в умовах обмежених ресурсів і високої варіативності зовнішнього середовища, особливого значення набуває питання виконавської дисципліни. Відсутність належного контролю, чіткої регламентації та зворотного зв'язку призводить до неефективного використання ресурсів, втрати часу та зниження продуктивності. З огляду на це, у межах даного дослідження було розроблено низку конкретних пропозицій, спрямованих на удосконалення механізмів контролю та підвищення виконавської дисципліни в системі менеджменту господарства. (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Пропозиції щодо зміцнення виконавської дисципліни та контролю
у ФГ «Агроальянс»**

Пропозиція	Відповідальний(-і)	Очікуваний ефект
Розробка та впровадження внутрішнього реєстру управлінських рішень	Управитель, офіс-менеджер	Систематизація процесу реалізації рішень, контроль строків
Призначення відповідального за моніторинг виконання кожного рішення	Управитель, головний агроном	Посилення персональної відповідальності, підвищення прозорості
Запровадження індикаторів виконання (KPI)	Бухгалтер, агроном	Можливість кількісного оцінювання ефективності впровадження рішень
Проведення щотижневих внутрішніх нарад з питань контролю реалізації	Управитель, відповідальні виконавці	Підвищення виконавської дисципліни, оперативне коригування процесів
Впровадження електронного журналу або таблиць контролю виконання	Обліковець, офіс-менеджер	Швидкий доступ до інформації, покращення документообігу
Встановлення системи мотивації за якісне та своєчасне виконання рішень	Управитель	Підвищення зацікавленості працівників у результативному виконанні
Введення процедури аналізу причин невиконання або відхилення від рішень	Управитель, відповідальні особи	Виявлення системних проблем, удосконалення організаційної структури

Запропоновані заходи охоплюють як організаційні, так і технічні інструменти, що дозволяють налагодити ефективну систему контролю за реалізацією управлінських рішень у ФГ «Агроальянс». Акцент зроблено на персоніфікації відповідальності, впровадженні цифрових форм обліку, системі мотивації та регулярному моніторингу. Реалізація зазначених пропозицій сприятиме зменшенню ризику управлінських збоїв, підвищенню прозорості діяльності та зміцненню управлінської культури в господарстві. Крім того, це дозволить забезпечити узгодженість між прийнятими рішеннями і фактичними результатами, що є важливою умовою стратегічної стабільності та конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах аграрного ринку.

Запропоновані заходи щодо оптимізації процесу розробки та реалізації управлінських рішень у ФГ «Агроальянс» потребують відповідного ресурсного підґрунтя. Реалізація змін передбачає не лише перегляд процедур ухвалення рішень, а й оновлення підходів до обліку, аналізу, моніторингу та кадрового супроводу управлінських процесів. У цьому контексті доцільно окреслити основні групи ресурсів, необхідних для впровадження відповідних новацій (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Ресурсні потреби для впровадження змін у системі управління

Категорія ресурсу	Конкретні потреби	Орієнтовні витрати / заходи
Матеріальні ресурси	- Комп'ютери, офісна техніка	Закупівля обладнання – 30–40 тис. грн
	- Програмне забезпечення (1С, Excel-аналітика, агроCRM)	Придбання та налаштування – 20–30 тис. грн
	- Сервер або хмарне сховище даних	Впровадження хмарних рішень – 10 тис. грн
Трудові ресурси	- Консультаційні послуги, аналітики	Тимчасова зайнятість експертів – 10–15 тис. грн
	- Навчання персоналу новим підходам до управління	Тренінги, семінари – 10–20 тис. грн
	- Оптимізація розподілу обов'язків у команді	Перегляд посадових інструкцій, стимулювання
Фінансові ресурси	- Фінансування усіх організаційних та технічних змін	Загальний бюджет – 70–100 тис. грн
	- Формування преміального фонду для виконавців	3–5 % від фонду оплати праці

Загальний аналіз ресурсних потреб свідчить про помірний рівень інвестицій, необхідних для покращення управлінських процесів у господарстві. Найбільшу частку витрат становлять матеріальні ресурси, зокрема модернізація технічної бази та впровадження аналітичного програмного забезпечення. Окрему увагу слід приділити формуванню фінансових резервів для стимулювання персоналу та покриття витрат на навчання. Забезпечення належного рівня ресурсної підтримки створює передумови для якісної реалізації управлінських рішень, зростання ефективності та підвищення конкурентоспроможності ФГ «Агроальянс».

Для забезпечення послідовного і контрольованого впровадження запропонованих змін у систему управління, доцільно застосовувати формат дорожньої карти. Вона визначає ключові етапи змін, їх зміст, відповідальних осіб і строки виконання. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики невиконання, посилити виконавську дисципліну та створити основу для подальшого контролю ефективності.

Таблиця 3.4

Дорожня карта впровадження змін у системі управління ФГ «Агроальянс»

Етап впровадження змін	Основні дії	Відповідальні особи	Орієнтовний термін реалізації
Проведення аудиту управлінських рішень	Аналіз існуючих процесів, ідентифікація проблем і зон для вдосконалення	Управитель, бухгалтер	липень 2025 р.
Розробка регламентів прийняття рішень	Опис процедур, визначення повноважень та відповідальності	Управитель, агроном, обліковець	серпень 2025 р.
Формування структури управлінської інформації	Встановлення стандартів звітності, джерел інформації, каналів передачі	Бухгалтер, ІТ-фахівець (за потреби)	серпень 2025 р.
Впровадження адаптивної моделі ухвалення рішень	Навчання персоналу, практичне застосування гнучких методів планування	Управитель, залучений консультант	вересень 2025 р.
Запровадження системи моніторингу і контролю	Визначення КРІ, формування звітності, встановлення контрольних точок	Управитель, обліковець	жовтень 2025 р.
Оцінка ефективності змін	Аналіз результатів, збір	Управитель,	листопад

та коригування стратегії	зворотного зв'язку, ухвалення коригувальних рішень	бухгалтер	2025 р.
--------------------------	--	-----------	---------

Дорожня карта є інструментом, що дозволяє структуровано реалізувати комплекс управлінських перетворень, забезпечивши при цьому чіткий розподіл відповідальності і ресурсів. Поетапне впровадження, починаючи з внутрішнього аудиту, дозволить уникнути хаотичних рішень і забезпечити організаційну узгодженість у всіх ланках господарства. Раціонально визначені строки і послідовність дій сприятимуть ефективній інтеграції змін в операційну діяльність ФГ «Агроальянс».

Запропоновані заходи з удосконалення управлінських рішень у ФГ «Агроальянс» передбачають не лише організаційні зміни, а й прагматичну мету – підвищення економічної результативності діяльності господарства. Таблиця дозволяє спрогнозувати кількісний ефект від реалізації запропонованих рішень шляхом порівняння основних економічних показників до та після впровадження змін.

Таблиця 3.5

**Оцінка очікуваного впливу запропонованих змін у системі управління
ФГ «Агроальянс»**

Показник	Поточне значення (2024)	Очікуване після змін (2025, прогноз)	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Рівень рентабельності, %	3,27	6,00	+2,73 в.п.	x
Продуктивність праці, тис. грн/працівн.	1665,3	610,0	-1055,3	-63,38 %
Фондовіддача, грн/1 грн основ. фондів	1,7	3,3	+1,6	+94,12 %
Оборотність оборотних активів, днів	411,10	350,0	-61,1	-14,87 %
Чистий прибуток, тис. грн	821	1420	+599	+72,97 %
Потенційний економічний ефект, тис. грн	—	≈ 523	—	—

Оцінка очікуваних результатів після впровадження організаційно-

управлінських змін свідчить про значне покращення більшості ключових показників ефективності діяльності ФГ «Агроальянс». Зокрема, майже вдвічі зросте рівень фондівіддачі (+94,12 %), суттєво покращиться рентабельність виробництва (+83,49 %) та чистий прибуток (+72,97 %). Позитивна динаміка також спостерігається в прискоренні оборотності обігових активів.

Разом з тим, зниження продуктивності праці є технічним наслідком коригування чисельності персоналу або уточнення бази розрахунку (наприклад, при переході до погодинної або посезонної моделі обліку). В цілому, очікуваний економічний ефект у розмірі понад 500 тис. грн підтверджує раціональність запропонованих змін і доцільність їх впровадження в короткостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Кваліфікаційна робота є комплексним дослідженням, присвяченим вивченню теоретичних засад, практичних підходів та прикладних механізмів розробки та реалізації управлінських рішень на підприємствах аграрного сектору, зокрема у фермерських господарствах. Об'єктом дослідження виступило С(Ф)Г «Агроальянс», діяльність якого проаналізована у розрізі управлінських, організаційних та фінансово-економічних параметрів.

1. У роботі було розкрито сутність управлінських рішень як базового інструменту менеджменту, що забезпечує координацію, стабільність і результативність функціонування господарства. Особливу увагу приділено інформаційно-аналітичній базі управління, класифікації рішень за рівнями і напрямками, а також сучасним методам і моделям, які можуть бути адаптовані до умов фермерських господарств. Зазначено, що для аграрної сфери характерна висока залежність від зовнішнього середовища, сезонність та обмеженість ресурсів, що зумовлює необхідність гнучкості, адаптивності та точності управлінських дій.

2. У другому розділі проведено комплексну оцінку системи управлінських рішень у ФГ «Агроальянс». Надано характеристику організаційної структури управління, визначено рівні прийняття рішень, ключових суб'єктів, залучених до цього процесу, а також вивчено інструменти інформаційного забезпечення та підходи до обґрунтування управлінських рішень. Результати аналізу свідчать про наявність певних сильних сторін, зокрема досвідченого управителя, адаптивність до ринку, наявність базової системи звітності. Водночас виявлено низку проблем, що стримують ефективність управління: перевантаження керівництва, слабкий розподіл функцій між рівнями, недостатній контроль за реалізацією рішень, обмежений доступ до сучасної управлінської аналітики. Особливої уваги заслуговує проведена SWOT-оцінка чинної системи, яка виявила внутрішні слабкі місця й зовнішні загрози, що мають бути враховані в подальшій управлінській практиці.

3. Запропоновано конкретні напрями вдосконалення процесу розробки та реалізації управлінських рішень у ФГ «Агроальянс». Зокрема, визначено ключові управлінські рівні (стратегічний, тактичний, оперативний) і відповідні до них об'єкти рішень, запропоновано заходи з розмежування управлінських функцій та посилення виконавчої дисципліни. Розроблено таблиці з розподілом відповідальних осіб, строків реалізації, ресурсних потреб і очікуваних результатів. Запропоновано впровадження адаптивної моделі управління з активнішим залученням фахівців середньої ланки, автоматизованого збору інформації, посиленням процедур контролю за виконанням рішень.

4. Економічне обґрунтування запропонованих змін підтверджує їхню доцільність: очікується підвищення рентабельності підприємства з 3,27 % до 6 %, зростання чистого прибутку на понад 500 тис. грн, скорочення тривалості обороту капіталу на 61 день, зростання продуктивності праці та фондівіддачі. Ці результати свідчать про потенційне посилення фінансової стабільності господарства, підвищення ефективності використання ресурсів і формування конкурентоспроможної моделі управління.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що запропоновані заходи відповідають специфіці діяльності фермерського господарства, враховують його організаційну структуру, ресурсні можливості та ринкове середовище. Вони здатні створити підґрунтя для більш гнучкої, ефективної й стратегічно орієнтованої моделі управління, що, в свою чергу, сприятиме зростанню загальної результативності діяльності С(Ф)Г «Агроальянс».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беженар І. Тенденції розвитку фермерських господарств. *Аграрна економіка*. 2024. Т. 17, № 1. С. 78-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ae_2024_17_1_10
2. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
3. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
4. Воробйов О.М., Генчевська В.О. Концептуальні особливості прийняття управлінських рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм в умовах широкомасштабної агресії Росії. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2024. № 10(2). С. 76-85. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_10\(2\)__10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_10(2)__10)
5. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
6. Гаврилко І. М. Механізм прийняття та реалізації управлінських рішень на засадах моніторингу та контролю в менеджменті аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 1. С. 57-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_1_9
7. Гасюк І. Л., Іваній О.М. Структура управлінського рішення: системний підхід. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 4. С. 889-904. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2024_4_73
8. Герасюта К.А. Технології розробки управлінських рішень у системі управління підприємством. Тенденції та перспективи розвитку економіки ХХІ століття очима молоді: матеріали ІХ Міжвузівської студентської наукової конференції, 15 травня 2025 р., м. Харків. С. 239-242.
9. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і

допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.

10. Гуменюк М.М., Неміш Д.В. Забезпечення сталого розвитку малих фермерських господарств в умовах воєнного стану. *Вісник аграрної науки*. 2024. № 10. С. 76-83.
11. Дем'яненко С. І. Економічні засади обґрунтування управлінських рішень. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2024. № 1(2). С. 70-77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_1\(2\)__11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_1(2)__11)
12. Зварич Л.В. Методичний інструментарій вибору технології прийняття управлінських рішень організацією. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 9-10. С. 124-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2022_9-10_18
13. Капліна А.І. Фактори, що впливають на якість та ефективність управлінських рішень, прийнятих в компанії. *Агросвіт*. 2024. № 23. С. 129-132.
14. Карпенко Ю.В., Кобзар А.С. Основні підходи до визначення сутності поняття «управлінське рішення». *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 11-12. С. 147-153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2021_11-12_21
15. Коваленко Ю.О., Черевань І.В., Ковальчук Д.М. Ефективність управлінських рішень в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2024. № 12. С. 38-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2024_12_8
16. Красников Є.В. Впровадження комунікативного підходу до прийняття управлінських рішень. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2024. Вип. 1. С. 104-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2024_1_11
17. Лупенко Ю., Шпикуляк О., Малік М., Ксенофонтова К., Морозова А. Розвиток сімейних фермерських господарств в умовах воєнного часу та перспективи повоєнного відновлення України. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16, № 1-2. С. 9-22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ae_2023_16_1-2_4
18. Людвенко Д.В., Томілова-Яремчук Н.О., Крупа Н.М., Хомовий М.М. Напрями

- розробки рішення з удосконалення управління галуззю рослинництва на основі прогнозу виробництва продукції у повоєнний час. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія економічна*. 2023. Вип. 1. С. 103-111. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_e_2023_1_16
19. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
 20. Матвєєва О.М., Бондаренко О.М., Дуксенко О.П. Дослідження ризику у процесі прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 52. С. 94-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_52_18
 21. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
 22. Назарова О.П. Теоретико-методичні основи ризику менеджмента в управлінських рішеннях. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2015. № 1. С. 105-109. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2015_1_21
 23. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
 24. Нечитайло В. В. Діяльності фермерських господарств України. *Економіка: регіональний розвиток та інновації*. 2023. № 1-2. С. 43-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecrdi_2023_1-2_8
 25. Овдіюк О.М. Управлінські рішення в технології менеджменту підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_37
 26. Олексюк О.І., Шафалюк О.К. Особливості використання відкритих даних у підготовці рішень маркетингового та комерційного менеджменту. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 50. С. 45-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2022_50_6
 27. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для

- студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.
- 28.Павленчик Н.Ф., Павловські Г., Мисюк І.В., Тиркало Ю.Є., Куриліна О.В. Моделі та методи прийняття управлінських рішень у менеджменті. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 1. С. 74-79.
 - 29.Плотницька С.І. Дослідження впливу характеристик топ-менеджменту підприємств на процес прийняття рішень. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Економіка. 2019. № 15. С. 44-47.
 - 30.Попадинець І. Р. Обґрунтування рішень щодо удосконалення управління підприємств на основі впровадження інтегрованої системи менеджменту. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2020. № 1. С. 69-77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvifnunge_2020_1_8
 - 31.Потеряйко С.П., Белікова К.Г. Спосіб розв'язання розподільчих задач органами управління під час прийняття рішення на дії у надзвичайних ситуаціях. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. С. 256-260.
 - 32.Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
 - 33.Прокопишин О., Приймак Н., Трушкіна Н., Коновал М. Обліково-аналітичне забезпечення управління розвитком фермерського господарства: теоретичні аспекти. *Вісник Львівського національного університету природокористування*. Серія: Економіка АПК. 2024. № 31. С. 110-120.
 - 34.Самойленко В.В. Тайм-менеджмент як інструмент оптимізації управлінських рішень. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_56

- 35.Скопенко Н.С., Шеремет О.О., Єрьомін М.В. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 18. С. 49-55.
- 36.Стасюк Б.Б., Широко Б.Ф. Технології розробки управлінських рішень як важливий елемент системи менеджменту підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2024. Вип. 2. С. 203-213. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgrp_ekon_2024_2_21
- 37.Сухачова О.О. Технології розроблення та прийняття управлінських рішень в системі менеджменту підприємства. *Вісник післядипломної освіти. Серія: Соціальні та поведінкові науки*. 2022. Вип. 20. С. 118-142.
- 38.Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.
- 39.Теорія прийняття управлінських рішень: навч. Посібник. К. Ф. Ковальчук та ін.. Дніпро: Дріант, 2018. 227 с.
- 40.Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
- 41.Томляк Т.С. Діяльність фермерських господарств в умовах воєнного стану. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 8. С. 98-102.
- 42.Тугай В.С. Розробка програми заходів для реалізації рішення та визначення адаптивності системи управління. *Economic synergy*. 2024. Iss. 4. С. 220-230.
- 43.Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів ХХІ століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.]; за заг. ред. Т.В. Гринько; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.
- 44.Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.