

**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: ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМУ
МЕНЕДЖМЕНТУ ГАЛУЗІ РОСЛИННИЦТВА АГРАРНОГО
ПІДПРИЄМСТВА**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Сергій ЗАВОДЯН

**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

ЗАВОДЯНУ СЕРГІЮ МИКОЛАЙОВИЧУ

1. Тема роботи: «Впровадження управлінських рішень в систему менеджменту галузі рослинництва аграрного підприємства»

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: нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність аграрного сектору (Закони України, постанови Кабінету Міністрів, нормативні акти Міністерства аграрної політики та продовольства України); статистичні дані Державної служби статистики України щодо розвитку сільськогосподарського сектору; фінансово-економічні показники діяльності ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» (звітність, баланс, виробничі показники, рентабельність); наукові та аналітичні публікації у сфері менеджменту та агробізнесу, включаючи статті у фахових виданнях та монографії

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

1. Теоретичні основи ухвалення управлінських рішень у сфері рослинництва

2. Аналіз системи управлінських рішень у ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО»

3. Удосконалення прийняття управлінських рішень у галузі рослинництва ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО».

Висновки і пропозиції

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

1. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень

2. Загальні підсумки виробничо-фінансової діяльності ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО»

3. Блок-схема процесу розробки та прийняття управлінських рішень у галузі рослинництва ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО»

4. Управлінські рішення у сфері рослинництва на основі SWOT-аналізу

5. Оцінка ефективності комунікативного підходу на прикладі управлінських рішень у ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО»

6. Критичні точки планування у сезонному виробництві ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО»

7. Прогнозовані показники ефективності діяльності ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО»

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 і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2024 року	<i>виконано</i>
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2024 року	<i>виконано</i>
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2024 року	<i>виконано</i>
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2024 року – лютий 2025 року	<i>виконано</i>
5.	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2025 року	<i>виконано</i>
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2025 року	<i>виконано</i>
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2025 року	<i>виконано</i>
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2025 року	<i>виконано</i>
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2025 року	<i>виконано</i>
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2025 року	<i>виконано</i>
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 року	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Сергій ЗАВОДЯН

Науковий керівник роботи

(підпис)

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ РОСЛИННИЦТВА	6
1.1. Ключові аспекти прийняття управлінських рішень в умовах сучасного аграрного бізнесу	6
1.2. Основні етапи ухвалення управлінських рішень та їх реалізація	11
1.3. Вплив специфіки рослинництва на процес ухвалення управлінських рішень	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО»	27
2.1. Організаційно-економічні умови та результати діяльності ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО»	27
2.2. Характеристика системи управління галуззю рослинництва та її організаційно-функціональний аналіз у ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО»	36
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ГАЛУЗІ РОСЛИННИЦТВА ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО»	49
3.1. Використання комунікативного підходу для підвищення якості управлінських рішень	49
3.2. Впровадження тайм-менеджменту для підвищення якості управлінських рішень у фермерському господарстві	55
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний аграрний сектор відіграє ключову роль у розвитку економіки України, забезпечуючи продовольчу безпеку країни та сприяючи експорту сільськогосподарської продукції. Однак ефективність діяльності аграрних підприємств значною мірою залежить від рівня управління виробничими процесами, прийняття обґрунтованих управлінських рішень та впровадження інноваційних технологій. Галузь рослинництва є основою аграрного виробництва, оскільки забезпечує сировиною як внутрішній ринок, так і міжнародну торгівлю. В умовах зростаючої конкуренції, кліматичних змін та нестабільності ринкової кон'юнктури підприємства вимушені постійно вдосконалювати свої управлінські механізми. Саме тому розробка ефективних управлінських рішень у сфері рослинництва є надзвичайно важливим завданням для забезпечення стабільного розвитку аграрного бізнесу.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розробка та обґрунтування управлінських рішень у системі менеджменту рослинництва фермерського господарства «ЧЕРВОНЕ-АГРО» для підвищення ефективності його діяльності.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання наступних **завдань**:

1. Дослідити теоретичні основи управління аграрним підприємством, зокрема в галузі рослинництва.
2. Проаналізувати виробничо-господарську діяльність ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО».
3. Визначити основні проблеми у процесі прийняття управлінських рішень на підприємстві.
4. Оцінити ефективність застосованих управлінських методів та запропонувати шляхи їх оптимізації.
5. Розробити рекомендації щодо впровадження інноваційних технологій управління у сфері рослинництва.

Об'єктом дослідження є система управління фермерським господарством «ЧЕРВОНЕ-АГРО» у галузі рослинництва.

Предметом дослідження є процеси прийняття управлінських рішень у діяльності підприємства, методи їх оптимізації та вплив на ефективність господарювання.

У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних **методів дослідження**: аналізу та синтезу – для оцінки діяльності підприємства та виявлення проблемних аспектів; статистичні методи – для аналізу економічних показників та ефективності господарської діяльності; метод SWOT-аналізу – для визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз; методи експертного оцінювання – для оцінки управлінських рішень; методи прогнозування – для моделювання впливу запропонованих рішень на діяльність підприємства.

Інформаційна база дослідження включає широкий спектр джерел, що забезпечують комплексний аналіз системи управління рослинництвом на аграрному підприємстві. До основних інформаційних джерел належать: нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність аграрного сектору; статистичні дані Державної служби статистики України щодо розвитку сільськогосподарського сектору; фінансово-економічні показники діяльності ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО»; наукові та аналітичні публікації у сфері менеджменту та агробізнесу, включаючи статті у фахових виданнях та монографії; результати власних досліджень, що базуються на аналізі внутрішніх документів підприємства, експертних оцінках, а також опитуваннях фахівців галузі. Результати дослідження можуть бути використані керівництвом ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» для оптимізації управлінських процесів у сфері рослинництва. Запропоновані рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємства, зниженню виробничих витрат, впровадженню сучасних технологій та покращенню фінансових показників.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ РОСЛИННИЦТВА

1.1. Ключові аспекти прийняття управлінських рішень в умовах сучасного аграрного бізнесу

У наукових дослідженнях процес прийняття рішень в управлінні трактується як у широкому, так і у вузькому значенні. Широкий підхід розглядає цей процес як невід'ємну складову всього управлінського циклу, включаючи не лише вибір рішення, а й його реалізацію та контроль результатів. Однак такий підхід суперечить погляду, що головним результатом є саме прийняте рішення. У вузькому розумінні цей процес зводиться до вибору оптимального варіанту з наявних альтернатив. Важливо враховувати, що альтернативи не формуються спонтанно, а потребують пошуку, встановлення критеріїв оцінки та визначення методів їхнього аналізу [21, с. 73].

З огляду на це, поняття «прийняття управлінського рішення» можна визначити як процес, що починається з виявлення проблемної ситуації та завершується вибором дії, спрямованої на її вирішення.

На процес прийняття управлінських рішень впливає низка різноманітних чинників, серед яких ключову роль відіграють такі:

1. Рівень ризику – кожне управлінське рішення супроводжується певним ступенем невизначеності, що може призвести до негативних наслідків для організації. Менеджери завжди оцінюють можливі ризики, свідомо чи підсвідомо, оскільки вони безпосередньо впливають на рівень відповідальності.

2. Часовий ресурс для прийняття рішення – у реальних умовах керівники часто працюють у стислі часові рамки, що обмежує можливість детального аналізу всіх альтернатив і змушує діяти на основі доступної інформації в короткий термін.

3. Підтримка менеджера колективом – сприйняття керівника серед підлеглих і колег значно впливає на успішність реалізації прийнятих ним рішень. Особливо це стосується нових менеджерів, яким важливо налагодити довірчі відносини в колективі. У разі браку підтримки вирішальним чинником стають особисті лідерські якості та навички комунікації.

4. Особистісні характеристики керівника – здатність ухвалювати ефективні рішення значною мірою залежить від професійних компетенцій, досвіду, аналітичних навичок та інтуїції менеджера. Саме ці особливості визначають якість прийнятих рішень та їхній вплив на діяльність підприємства.

5. Політика організації – внутрішні правила, корпоративна культура, рівень бюрократизації та організаційні пріоритети формують загальну стратегію ухвалення рішень. У деяких випадках на вибір рішення впливають не лише об'єктивні економічні або технологічні фактори, а й суб'єктивні аспекти, такі як статус, престиж, політична ситуація всередині компанії [15, с. 150].

Ці фактори визначають ефективність управлінських рішень та їхній вплив на розвиток підприємства, зокрема в галузі рослинництва, де оперативність і точність рішень мають вирішальне значення для стабільного функціонування бізнесу.

Кінцевим результатом процесу прийняття рішень є управлінське рішення, яке виступає первинним та базовим елементом управлінської діяльності. Воно забезпечує функціонування підприємства завдяки поєднанню формальних і неформальних, інтелектуальних і організаційно-практичних аспектів менеджменту.

Управлінське рішення виконує роль інструменту впливу на об'єкт управління, окремі підсистеми організації, а також є важливою складовою формування та реалізації управлінських відносин. Воно становить основу виконання всіх функцій менеджменту, включаючи планування, організацію, мотивацію та контроль [9, с. 43].

У теорії управління виділяють три основні моделі прийняття рішень:

1. Класична модель – передбачає раціональний підхід до ухвалення рішень, базується на всебічному аналізі ситуації, визначенні всіх можливих альтернатив та

виборі оптимального варіанту. Вона передбачає, що керівник володіє повною інформацією та діє відповідно до логічних і об'єктивних критеріїв.

2. Поведінкова модель – враховує обмеженість людських можливостей щодо обробки інформації та передбачає ухвалення рішень на основі часткової інформації, евристичних методів або досвіду керівника. Ця модель визнає вплив суб'єктивних факторів, таких як інтуїція, минулий досвід або рівень ризику, який готовий взяти на себе менеджер.

3. Ірраціональна модель – базується на припущенні, що деякі рішення ухвалюються несвідомо або під впливом зовнішніх обставин, емоцій, інтуїції чи навіть випадкових факторів. Вона характерна для ситуацій, коли немає достатньо часу або інформації для аналізу, а також коли рішення приймаються в умовах високої невизначеності [36, с. 105].

Кожна з цих моделей може бути застосована залежно від управлінської ситуації, складності проблеми, рівня ризику та доступності інформації. У сфері аграрного менеджменту вибір тієї чи іншої моделі може суттєво впливати на ефективність діяльності підприємства, зокрема у галузі рослинництва, де управлінські рішення часто приймаються в умовах сезонності, змін кліматичних факторів та нестабільності ринку.

У теорії прийняття управлінських рішень виділяють два основних підходи до дослідження цього процесу: нормативний та описовий. Вони відрізняються своїми підходами до аналізу процесу ухвалення рішень та мають різні цілі та методи дослідження.

Нормативний підхід зосереджений на розробці організаційних, інформаційних та методологічних основ для прийняття раціональних управлінських рішень. Його головною метою є створення чітких алгоритмів і рекомендацій, які дозволять менеджерам ухвалювати найбільш ефективні рішення, спираючись на наукові методи аналізу та логічне обґрунтування [3, с. 38].

Цей підхід розглядає управлінське рішення як результат детального

планування та аналізу, де кожен крок у процесі ухвалення рішення має бути раціонально обґрунтованим. Він передбачає, що суб'єкт управління має достатньо інформації, можливостей для аналізу альтернатив та може прийняти рішення, яке максимально відповідатиме цілям організації.

Ключовим аспектом нормативного підходу є розробка правил та процедур, яких слід дотримуватися в управлінській діяльності. Саме ці «правила руху» дозволяють керівникам мінімізувати ризики та уникати суб'єктивних помилок у прийнятті рішень.

У межах цього підходу особлива увага приділяється процедурі (технології) прийняття управлінських рішень. Це означає, що процес ухвалення рішення розглядається як певна послідовність дій, що включає: визначення проблеми або мети; збір і аналіз інформації; формування та оцінку альтернативних варіантів рішень; вибір оптимального рішення; реалізацію та контроль його виконання.

Таким чином, нормативний підхід орієнтований на раціональність, логіку та об'єктивність у процесі прийняття рішень.

На відміну від нормативного підходу, описовий підхід зосереджений не на тому, як потрібно приймати рішення, а на тому, як рішення реально ухвалюються в реальних умовах. Він базується на емпіричних дослідженнях, тобто на вивченні поведінки людей або груп осіб у процесі ухвалення управлінських рішень [40, с. 56].

Цей підхід спрямований на дослідження факторів, які впливають на процес прийняття рішень, зокрема: особистих характеристик керівника (досвіду, стилю управління, схильності до ризику тощо); взаємодії між членами управлінської команди; впливу зовнішніх обставин (економічних, політичних, соціальних факторів); психологічних аспектів, включаючи емоції, інтуїцію, стресові ситуації.

Описовий підхід має на меті визначити закономірності поведінки суб'єктів управління у реальних умовах. Він досліджує, як керівники сприймають проблеми, які критерії використовують для ухвалення рішень і як їхній особистий досвід впливає на вибір управлінської стратегії.

Завдяки цьому підходу можна краще зрозуміти, чому в реальному житті керівники часто не дотримуються раціональних алгоритмів прийняття рішень, а діють інтуїтивно або імпульсивно. Це особливо актуально для кризових ситуацій, коли немає достатньо часу для детального аналізу альтернатив. В таблиці 1.1 наведено порівняння нормативного та описового підходів.

Таблиця 1.1

Порівняння нормативного та описового підходів

Критерій	Нормативний підхід	Описовий підхід
Основна мета	Розробка методології прийняття раціональних рішень	Дослідження реальної поведінки керівників під час прийняття рішень
Орієнтація	Формування моделей та алгоритмів ухвалення рішень	Аналіз людської поведінки та психологічних факторів
Джерело інформації	Теоретичні моделі, наукові підходи, логічний аналіз	Емпіричні дослідження, психологічні спостереження
Характер рішення	Оптимальні, обґрунтовані, логічно вивірені	Залежні від природних, особистих факторів та інтуїції
Використання	Планування стратегічного розвитку, оптимізація процесів, аналітика	Управління в умовах невизначеності, кризові ситуації

Обидва підходи мають важливе значення для розуміння процесу прийняття рішень у сфері менеджменту. Нормативний підхід дозволяє розробляти чіткі алгоритми та оптимізувати управлінські процеси, що є важливим у стабільному середовищі з передбачуваними умовами. Натомість описовий підхід допомагає виявити практичні аспекти та реальні виклики, які виникають у динамічному та нестабільному середовищі [30, с. 78].

В управлінні аграрним підприємством, зокрема у галузі рослинництва, ефективно прийняття рішень часто передбачає поєднання обох підходів. З одного боку, важливо використовувати раціональні методи планування (нормативний підхід), з іншого – враховувати людський фактор, зовнішні ризики та нестабільність ринку (описовий підхід). Таким чином, дослідження цих двох підходів є основою для розуміння сутності управлінських рішень та їх оптимізації у сучасних умовах господарювання.

1.2. Основні етапи ухвалення управлінських рішень та їх реалізація

Розглянемо основні етапи ухвалення управлінських рішень, акцентуючи увагу на ключових аспектах їх реалізації.

1. Діагностика проблеми. Цей етап охоплює кілька важливих кроків: Виявлення та опис проблеми – визначення розбіжностей між реальним станом справ та бажаними результатами через зміни у зовнішньому або внутрішньому середовищі підприємства. Формулювання цілі – уточнення, якого результату необхідно досягти для подолання проблеми. Визначення критеріїв оцінки рішення – встановлення параметрів, за якими оцінюватиметься ефективність прийнятого рішення, а також ранжування цих параметрів за важливістю.

2. Збір та аналіз інформації про проблему. На цьому етапі здійснюється пошук, обробка та систематизація даних, необхідних для розуміння проблемної ситуації. Якість прийнятого рішення напряму залежить від якості інформації, яка оцінюється за такими критеріями: об'єктивність; лаконічність – стислий та структурований виклад без втрати змістовної цінності; актуальність – відповідність інформації поточним потребам управління; своєчасність – доступність необхідних даних у потрібний момент; комунікативність – зрозумілість інформації для її отримувача. Забезпечення цих критеріїв дозволяє підвищити ефективність ухвалення управлінських рішень [16, с. 45].

3. Розробка альтернативних рішень. На цьому етапі формується перелік можливих варіантів дій, які можуть бути застосовані для розв'язання проблеми. У теорії управління альтернативи вважаються зовнішніми факторами, однак ефективність прийняття рішень значною мірою залежить від повноти розглянутих варіантів. З одного боку, ширший вибір альтернатив підвищує шанси знайти оптимальне рішення. З іншого боку, занадто велика кількість варіантів ускладнює аналіз, подовжує процес ухвалення рішення та підвищує витрати на його реалізацію.

Тому важливо раціонально обмежувати кількість альтернатив, що сприятиме підвищенню ефективності управлінського процесу.

4. Оцінка альтернативних варіантів

На цьому етапі кожен із розглянутих варіантів рішення аналізується за ключовими критеріями, щоб визначити його доцільність і можливість реалізації. Основні критерії оцінки включають: реалістичність; відповідність наявним ресурсам; прийнятність наслідків реалізації. Важливо враховувати не лише короткострокові результати, а й можливі довготривалі наслідки, оскільки ігнорування побічних ефектів може нівелювати очікуваний позитивний вплив.

Оцінка альтернативних варіантів допомагає обрати найбільш ефективне рішення, що враховує як внутрішні можливості організації, так і зовнішні обмеження.

Схематично процес оцінки альтернативних варіантів представлено на рис. 1.1.

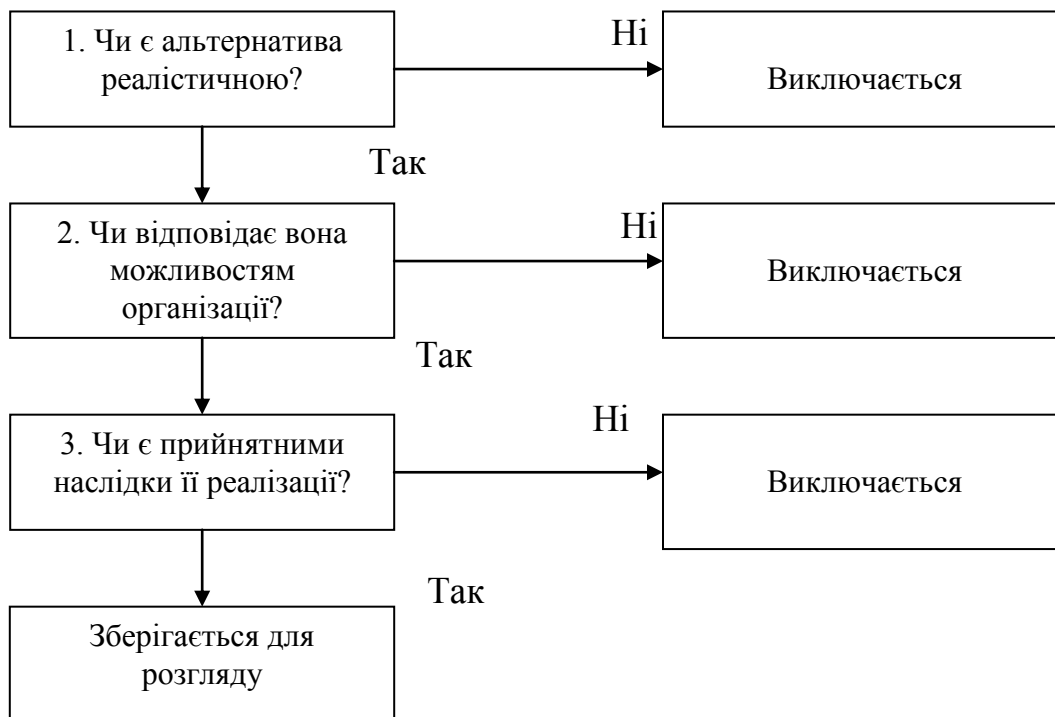


Рис. 1.1. Алгоритм оцінки альтернативних варіантів у процесі прийняття рішень

5. Прийняття рішення.

На цьому етапі здійснюється порівняння всіх розглянутих альтернатив за очікуваними ефектами їх реалізації та вибір найкращого варіанту. Вибір здійснюється на основі критеріїв, визначених під час діагностики проблеми. Однак важливо зазначити, що процес ухвалення рішення не обмежується лише формальним аналізом. Окрім об'єктивних розрахунків та логічного обґрунтування, керівник має враховувати неформальні знання про специфіку організації та особливості управлінського середовища [41, с. 78].

Досвід, інтуїція та розуміння контексту можуть відігравати вирішальну роль, оскільки не всі аспекти можуть бути враховані через аналітичні моделі. Таким чином, фінальне рішення є комбінацією раціонального аналізу та управлінського досвіду.

У процесі ухвалення управлінських рішень часто постає питання, чи варто використовувати груповий або індивідуальний підхід. Рік Роскін розробив модель дерева рішень, яка допомагає визначити найефективніший стиль прийняття рішень залежно від чотирьох ключових факторів:

1. Часовий фактор – терміновість ухвалення рішення.
2. Рівень довіри менеджера до підлеглих – наскільки керівник впевнений у їхній компетентності.
3. Важливість правильного рішення – необхідність прийняти обґрунтоване та якісне рішення.
4. Ступінь готовності підлеглих виконати рішення – наскільки важливо, щоб працівники погодилися з рішенням та активно його підтримували [1, с. 5].

Алгоритм вибору підходу:

Критичний час → рішення має бути ухвалене швидко → менеджер приймає його одноосібно та доводить до відома підлеглих у формі наказу.

Якщо час не є критичним, враховується рівень довіри до команди:

- Висока довіра → керівник застосовує консультаційний підхід, залучаючи підлеглих до обговорення проблеми.

- Низька довіра → аналізуються ще два фактори: якість рішення та ступінь готовності підлеглих його виконати.

У випадку низької довіри менеджер повинен обрати стиль прийняття рішення, враховуючи необхідність досягнення високої якості рішення та забезпечення підтримки з боку персоналу. Для цього застосовується спеціальний механізм вибору управлінського стилю, який представлений у вигляді таблиці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Вплив типу проблеми на вибір стилю прийняття рішення

Тип проблеми	Стиль вирішення проблеми
1. Пріоритет якості – якщо важливіше ухвалити максимально ефективне рішення, навіть якщо воно викличе опір чи нерозуміння серед підлеглих.	1. Наказ – керівник приймає рішення самостійно, не залучаючи підлеглих до обговорення. При цьому він керується наявною у нього інформацією без додаткових консультацій.
2. Пріоритет згоди – коли важливіше забезпечити підтримку та готовність підлеглих виконати рішення, навіть якщо його якість може бути не оптимальною.	2. Консенсус – рішення ухвалюється колективно, із залученням усіх членів групи. В процесі обговорення використовуються різні ідеї та інформація, що дозволяє досягти спільного погодженого варіанту.
3. Баланс якості та згоди – обидва чинники мають однакову вагу, тобто необхідно як прийняти ефективне рішення, так і забезпечити його підтримку персоналом.	3. Консультації – керівник залучає підлеглих до обговорення, враховує їхні думки та пропозиції, але остаточне рішення ухвалює самостійно.
4. Відсутність критичної важливості обох факторів – коли ані якість, ані згода не є визначальними, рішення може бути прийняте оперативно, без глибокого аналізу або широкого обговорення.	4. "Штапування рішень" – рішення приймається за найбільш простим та швидким сценарієм, без глибокого аналізу чи обговорення. Такий підхід застосовується у стандартних ситуаціях, коли вибір варіанту є очевидним.

Модель Роскіна допомагає керівникам гнучко обирати стиль прийняття рішень, враховуючи обставини, рівень довіри до персоналу та необхідність забезпечення якісного рішення. Вона дозволяє балансувати між швидкістю ухвалення рішень та їхньою ефективністю, що є особливо важливим для управління в динамічних умовах.

У сучасній науковій літературі існує кілька підходів до класифікації методів,

які використовуються для обґрунтування управлінських рішень. Один із найбільш поширених підходів поділяє всі методи на кількісні та якісні (рис. 1.2).

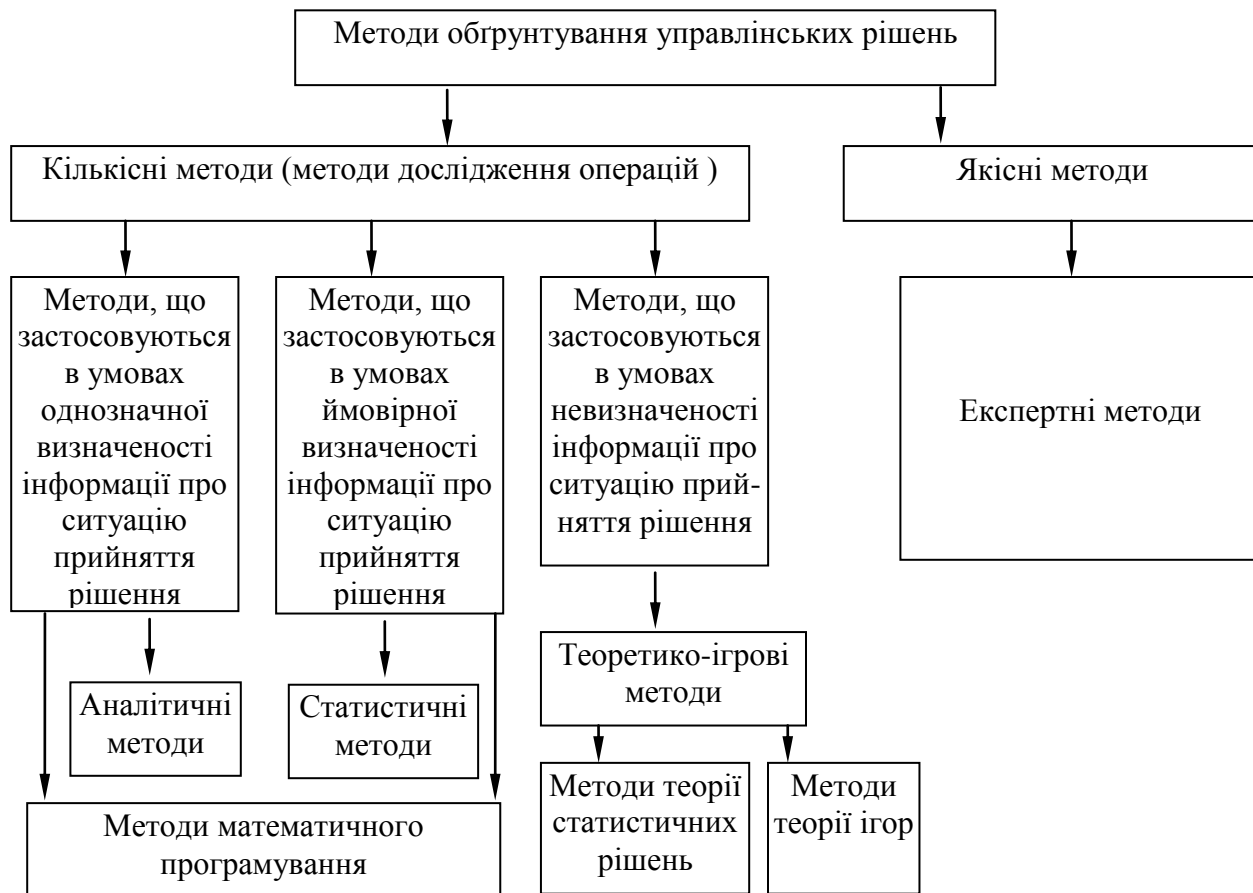


Рис. 1.2. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень

Кількісні методи – базуються на числових розрахунках, математичних моделях і статистичному аналізі. Вони використовуються для оцінки альтернативних варіантів за допомогою об'єктивних показників, що дозволяє зробити ухвалене рішення максимально обґрунтованим. Якісні методи – ґрунтуються на експертних оцінках, досвіді, інтуїції та інших суб'єктивних критеріях. Вони застосовуються у випадках, коли неможливо отримати точні числові дані або коли рішення залежить від соціальних, психологічних чи етичних факторів [5, с. 901].

Цей підхід до класифікації дозволяє чітко розмежувати формальні (аналітичні)

та неформальні (евристичні) методи ухвалення рішень, а також дає можливість комбінувати їх для досягнення більшої ефективності в управлінні.

Кількісні методи (методи дослідження операцій) застосовуються у випадках, коли всі ключові фактори можна виразити числовими показниками та оцінити за допомогою математичних або статистичних моделей. Вони дозволяють ухвалювати об'єктивно обґрунтовані рішення на основі аналізу даних.

Якісні методи використовуються тоді, коли впливові фактори неможливо виміряти кількісно або вони піддаються лише суб'єктивній оцінці. До цієї категорії переважно належать експертні методи, що базуються на досвіді, інтуїції та професійних судженнях фахівців.

Вибір між кількісними та якісними методами залежить від характеру проблеми та доступності аналітичної інформації. У багатьох випадках ефективним є поєднання обох підходів.

Вибір методу залежить від того, наскільки точно відома інформація про ситуацію та чи містить вона випадкові або стратегічні фактори. Використання відповідного підходу дозволяє підвищити ефективність ухвалення рішень в управлінні. Методи ухвалення управлінських рішень класифікуються за підходами до аналізу інформації та рівнем визначеності ситуації. Кожна з наведених груп має власні особливості та сфери застосування.

У процесі ухвалення управлінських рішень широко застосовуються конкретні інструменти, які допомагають прогнозувати можливі наслідки рішень, аналізувати альтернативи та обирати оптимальний варіант. До таких інструментів належать: прогнозування; платіжна матриця; «Дерево рішень».

Прогнозування – це науково обґрунтоване припущення щодо можливого стану об'єкта в майбутньому та варіантів його розвитку. Воно тісно пов'язане з плануванням, оскільки прогноз є основою для визначення стратегічних напрямків діяльності.

Основна мета прогнозування в управлінні – створення науково обґрунтованих

моделей розвитку проблемних ситуацій, що дозволяє оцінити альтернативні сценарії розвитку подій.

Прогнозування є ключовим інструментом управління, що дозволяє оцінити майбутні сценарії розвитку ситуації, мінімізувати ризики та забезпечити ухвалення обґрунтованих рішень. Використання кількісних і якісних методів прогнозування допомагає підприємствам ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі [14].

Усі управлінські рішення, які ухвалює менеджер, так чи інакше пов'язані з ризиком та невизначеністю. Проте в сільському господарстві ці чинники мають особливе значення, оскільки виробництво в цій галузі значно залежить від природних, економічних та ринкових факторів, що відрізняє його від інших сфер економіки.

Менеджер сільськогосподарського підприємства повинен враховувати особливості галузі, які безпосередньо пов'язані з ризиком та невизначеністю, під час планування та ухвалення рішень.

Для ефективного управління необхідно вміти виявляти джерела ризику, що впливають на сільськогосподарське виробництво. Основні види ризиків у цій галузі включають:

1. Виробничий ризик – виникає через природні та технологічні фактори: несприятливі погодні умови, хвороби рослин і тварин, шкідників, затримки в проведенні агротехнічних робіт. Наслідками можуть бути коливання врожайності, падіж худоби, зниження якості продукції, передчасний вихід із ладу техніки, збільшення витрат на оплату праці. Помилкові виробничі рішення в умовах ризику можуть значно підвищити витрати підприємства.

2. Ринковий ризик – пов'язаний із нестабільністю цін на сільськогосподарську продукцію через зміну попиту та пропозиції. Менеджер може зіткнутися з проблемою зниження рентабельності виробництва, якщо не врахує ринкову кон'юнктуру.

3. Фінансовий ризик – стосується здатності підприємства вчасно виконувати фінансові зобов'язання. Він охоплює ризики, пов'язані з можливістю невиплати кредитів, затримкою платежів з боку контрагентів, нестачею оборотного капіталу. Виникає загроза банкрутства, якщо підприємство не може покрити свої витрати.

4. Ризик технологічного старіння – відображає ситуацію, коли виробничі методи підприємства не відповідають сучасним технологічним стандартам. Впровадження інновацій може бути неефективним або надто затратним, якщо система виробництва не адаптована до нових технологій. Менеджер має обирати між модернізацією виробництва або відкладанням оновлення до сприятливішого моменту.

5. Ризик втрат від нещасних випадків – включає стихійні лиха, пожежі, крадіжки, що можуть спричинити значні фінансові втрати. У такому випадку ризик полягає у недостатньому рівні страхування, що не покриває потенційні збитки.

6. Юридичний ризик – виникає через можливі зміни в законодавстві, що регулює трудові відносини, використання земель, пестицидів, екологічні норми. Менеджер може зазнати фінансових втрат, якщо раніше розроблений план стане недійсним через нові правові вимоги.

7. Людський фактор – складно прогнозований ризик, що охоплює проблеми зі здоров'ям працівників, конфлікти в колективі, невизначеність у взаємовідносинах із бізнес-партнерами. Менеджер не може точно передбачити поведінку персоналу, що може впливати на продуктивність роботи та стабільність підприємства [18, с. 170].

Менеджмент у сільському господарстві вимагає системного підходу до управління ризиками. Важливо вчасно виявляти джерела ризику, аналізувати можливі наслідки та застосовувати стратегії мінімізації негативних впливів. Використання прогнозування, страхування, диверсифікації виробництва та інших механізмів допомагає знизити ймовірні втрати та підвищити стійкість аграрного підприємства.

Щоб мінімізувати можливі втрати та водночас не упустити вигідні можливості,

необхідно:

- Розробити стратегію управління ризиками, яка дозволить адаптуватися до змін ринкової ситуації та виробничих умов.
- Забезпечити фінансову гнучкість, щоб мати змогу швидко коригувати плани за несприятливих обставин.
- Оцінювати баланс між витратами на зниження ризиків і потенційною вигодою від їх уникнення.

Одним зі способів зменшення ризику є створення резервних потужностей. Наприклад, наявність додаткової сільськогосподарської техніки дозволяє швидко виконати необхідні роботи (посів, догляд за культурами, збирання врожаю), якщо погіршаться погодні умови. Це мінімізує ризик врожайних втрат, проте одночасно призводить до збільшення витрат на амортизацію, ремонт і утримання техніки.

Щоб визначити доцільність створення такого запасу, необхідно порівняти витрати на утримання зайвої техніки із можливими втратами врожаю через несприятливі погодні умови.

Ризики у сільському господарстві поширюються і на фінансову сферу. Важливим інструментом зменшення ризику є забезпечення ліквідності активів, що означає можливість швидкого перетворення ресурсів на готівку. До таких ліквідних активів належать: запаси готової продукції, поголів'я тварин, грошові кошти на рахунках, цінні папери (державні облігації, акції, сертифікати) [22, с. 96].

Високий рівень ліквідності дозволяє підприємству швидко реагувати на кризові ситуації та уникати проблем із платежами.

Ще один спосіб зниження ризику – входження до корпорацій або створення кооперативів, що підвищує фінансову стійкість господарства.

Одним із найбільш ефективних засобів захисту від ризиків у сільському господарстві є страхування, яке дозволяє частково перекласти фінансові ризики на страхові компанії.

Страхування охоплює різні види ризиків, зокрема: майнові ризики – пожежі,

стихійні лиха, аварії, крадіжки; ризики неврожаю – компенсація втрат у разі несприятливих погодних умов; загибель тварин через хвороби; нещасні випадки на виробництві.

Сплата невеликих страхових внесків дозволяє уникнути значних фінансових втрат у разі реалізації ризикових сценаріїв.

Менеджер повинен завчасно оцінювати ризики та використовувати різні інструменти їх мінімізації:

- Створення запасів ресурсів і техніки, балансуючи між страховими запасами та зайвими витратами.

- Грамотне управління реалізацією продукції через укладання контрактів або вибір оптимального моменту продажу.

- Забезпечення ліквідності активів, що підвищує фінансову стійкість підприємства.

- Використання страхування як інструменту мінімізації ризиків [22, с. 97].

Комплексний підхід до управління ризиками дозволяє стабілізувати діяльність підприємства, зменшити фінансові втрати та забезпечити ефективне функціонування навіть в умовах невизначеності.

1.3. Вплив специфіки рослинництва на процес ухвалення управлінських рішень

Функціонування аграрного сектору в ринкових умовах визначається низкою факторів, які впливають на процес ухвалення управлінських рішень на рівні сільськогосподарського підприємства. Основні особливості цього процесу можна згрупувати у три ключові категорії.

Перша група факторів стосується особливостей ринкового середовища у сільському господарстві, яке має риси чистої конкуренції. Це означає, що на ринку присутня велика кількість виробників, які реалізують однорідну продукцію з

мінімальними можливостями для нецінової конкуренції. Через це окремий виробник практично не може впливати на рівень ринкової ціни, оскільки його частка у загальному обсязі виробництва є незначною. Вхід та вихід з ринку відносно вільні, що також є характерною рисою цього типу ринкових відносин.

Варто зазначити, що в реальних умовах економіки повністю чиста конкуренція не існує, оскільки завжди присутні певні відхилення від теоретичної моделі. Проте розгляд цього підходу є важливим з точки зору економічної науки, адже він дає можливість аналізувати ринкові процеси, формувати висновки та прогнозувати тенденції розвитку галузі.

Розуміння специфіки конкурентного середовища необхідне для розробки стратегії розвитку аграрного підприємства, формування його бізнес-планів та ухвалення оперативних управлінських рішень. Особливе значення це має для маркетингової політики підприємства, оскільки вплив менеджера на рівень цін є обмеженим. Внаслідок цього ефективна ринкова стратегія повинна базуватися на інших механізмах, зокрема:

- участі в оптових закупівлях сільськогосподарської продукції;
- застосуванні форвардних і ф'ючерсних контрактів для мінімізації ризиків коливання цін;
- оптимізації структури виробництва, враховуючи особливості ринку [38].

Обрана маркетингова стратегія визначає подальші управлінські рішення, впливає на спеціалізацію підприємства, внутрішню організацію виробництва та розподіл ресурсів.

Оскільки вплив на ринкові ціни є обмеженим, менеджер повинен зосереджуватися на аспектах управління виробничими процесами для підвищення ефективності господарської діяльності. Зниження собівартості продукції є одним із ключових напрямів забезпечення конкурентоспроможності, оскільки цей параметр повністю залежить від управлінських рішень. Оптимізація витрат, ефективний розподіл ресурсів та контроль за виробничими процесами дозволяють підприємству

підвищувати прибутковість навіть за стабільних ринкових цін.

Таким чином, успішна діяльність аграрного підприємства в умовах ринкової економіки залежить від гнучкої маркетингової стратегії, ефективної організації виробництва та контролю за витратами, що є основними важелями впливу для керівника у конкурентному середовищі.

Діяльність сільськогосподарських підприємств значною мірою залежить від економічних чинників, які визначають рівень доходів аграрного сектора. Ці чинники можна розділити на дві основні проблеми: довгострокову та короткострокову, кожна з яких впливає на стратегію управління підприємством.

Однією з ключових особливостей аграрного сектору є те, що рівень доходів у сільському господарстві істотно нижчий порівняно з іншими галузями економіки. Це явище пояснюється низкою факторів:

- Нееластичний попит на продукцію – навіть значні зміни у виробництві не викликають пропорційного зростання або зниження попиту, що обмежує можливості для підвищення цін.

- Дисбаланс між попитом і пропозицією – перевищення пропозиції над попитом сприяє падінню цін на сільськогосподарську продукцію.

- Обмежена мобільність ресурсів – перехід на інші види господарської діяльності є складним через необхідність довготривалих інвестицій та технологічну специфіку галузі [7, с. 35].

Наслідком цих факторів є загальна тенденція зниження доходів у сільському господарстві порівняно з іншими секторами економіки. В умовах такої ситуації менеджер сільськогосподарського підприємства повинен розробляти стратегії підвищення прибутковості, які можуть включати:

- Диверсифікацію виробництва – розширення асортименту продукції, зменшення залежності від одного виду діяльності.

- Організацію переробки продукції – створення власних виробничих потужностей для випуску продукції з доданою вартістю.

- Залучення до несільськогосподарської діяльності – участь у розвитку сільської інфраструктури або надання послуг, що можуть генерувати додаткові доходи.

Ще одним серйозним викликом для сільськогосподарських підприємств є значні коливання доходів, які змінюються залежно від сезону або зовнішніх умов. Це явище спричинене:

- Нееластичністю попиту – навіть у разі значного зменшення пропозиції, попит на продукцію залишається відносно сталим, що може призводити до різких стрибків цін.

- Нестабільністю обсягів виробництва – аграрний сектор сильно залежить від погодних умов (заморозки, посухи, повені), що може призводити до непередбачуваних змін у врожайності.

Через ці фактори навіть незначні зміни у виробничих обсягах можуть викликати істотні коливання ринкових цін, що впливає на фінансову стабільність підприємств.

Менеджерам аграрних підприємств необхідно враховувати сезонні та ринкові ризики і використовувати інструменти управління доходами:

- Хеджування ризиків за допомогою форвардних і ф'ючерсних контрактів, що дозволяють зафіксувати ціну на продукцію наперед.

- Розширення можливостей зберігання продукції – використання елеваторів та складів для реалізації продукції у періоди сприятливої цінової кон'юнктури.

- Диверсифікація джерел прибутку – інвестування у виробництво сільськогосподарських і несільськогосподарських товарів, що зменшує залежність підприємства від сезонних коливань [36, с. 117].

Менеджер сільськогосподарського підприємства повинен оптимізувати управлінські стратегії, щоб знизити ризики падіння доходів та підвищити конкурентоспроможність підприємства. Застосування гнучких маркетингових підходів, збереження продукції, хеджування ризиків та диверсифікація – це

ефективні інструменти, що дозволяють аграрним підприємствам стабілізувати фінансові потоки та адаптуватися до змін ринку.

Сільське господарство відрізняється від інших галузей економіки своїми унікальними особливостями, що формують специфічний підхід до управління аграрними підприємствами. Ці особливості значною мірою визначають стратегію та методи аграрного менеджменту.

1. Земля як головний засіб виробництва. На відміну від промисловості, де ключову роль відіграють машини, механізми та споруди, у сільському господарстві основним ресурсом є земля. Значна частина сільськогосподарських земель знаходиться в орендному користуванні, що створює додаткові управлінські виклики, такі як контроль за дотриманням орендних угод, збереження родючості ґрунтів та необхідність виплати орендної плати землевласникам.

2. Поєднання економічних і природних процесів. Виробничий цикл у сільському господарстві безпосередньо пов'язаний із природними процесами, оскільки засоби виробництва включають живі організми – рослини, тварин, мікроорганізми в ґрунті. Це накладає особливі вимоги до менеджменту: необхідність враховувати біологічні особливості розвитку культур і худоби, забезпечення правильного догляду та оптимальних умов їхнього зростання.

3. Баланс між зростанням підприємств і ефективністю праці. З одного боку, розвиток аграрного виробництва передбачає збільшення масштабів підприємств через упровадження сучасних технологій та механізації. З іншого боку, зберігається низька ефективність найманої праці, оскільки робота із засобами виробництва в цій галузі має особливі вимоги. Менеджер повинен правильно організувати роботу, особливо в підприємствах, створених на базі колишніх колективних господарств, де поєднуються наймана праця та елементи власності.

4. Вплив кліматичних умов. Жодна інша галузь економіки не залежить від погодних факторів так сильно, як сільське господарство. Клімат визначає спеціалізацію господарств, строки виконання агротехнічних заходів та рівень

врожайності. Вплив погодних умов може спричиняти різкі зміни ринкової кон'юнктури, що змушує менеджерів адаптувати стратегії управління до цих змін.

5. Рухомість виробничих засобів. На відміну від промисловості, де машини та обладнання зазвичай знаходяться на одному місці, у сільському господарстві рухаються саме засоби виробництва – техніка переміщується між полями, ферми обслуговуються мобільними агрегатами. Це ускладнює логістику та планування, збільшує витрати на транспортування, що потрібно враховувати при розподілі ресурсів.

6. Частина продукції використовується всередині господарства. На відміну від інших сфер економіки, де більшість виробленої продукції спрямовується на продаж, у сільському господарстві значна частина врожаю та тваринницької продукції використовується для подальшого виробництва – наприклад, зерно залишається для посіву, а молодняк худоби – для поповнення стада. Це ускладнює планування та потребує гнучкого управління ресурсами.

7. Невідповідність робочого та виробничого періодів. У сільському господарстві період активної праці людини не завжди збігається з тривалістю виробничого процесу. Наприклад, після висіву культур значну частину часу виробництво відбувається під впливом природних факторів без активної участі людини. Це створює труднощі в організації робочого часу, особливо в управлінні трудовими ресурсами.

8. Сезонність робіт та використання техніки. Рослинництво має виражений сезонний характер, що вимагає максимальної інтенсивності праці у визначені періоди – посівної кампанії, догляду за культурами, збору врожаю. Через це виникає необхідність тимчасового залучення додаткової робочої сили та техніки. Водночас міжсезоння створює проблему оптимального використання ресурсів, оскільки частина техніки протягом більшої частини року простоює.

9. Тісний взаємозв'язок рослинництва та тваринництва. Ці дві галузі сільського господарства взаємно доповнюють одна одну: тваринництво забезпечує

органічні добрива для рослинництва, а рослинництво створює кормову базу для тваринництва. Це взаємозв'язок формує стратегію розвитку господарства, сприяючи ефективнішому використанню ресурсів.

10. Ціноутворення в умовах конкуренції. Ціни на сільськогосподарську продукцію формуються в умовах майже досконалої конкуренції, коли виробник має мінімальний вплив на ринок. Натомість ціни на ресурси та продукцію переробної промисловості визначаються за умов недосконалої конкуренції, що створює не вигідні умови для аграрного сектору.

11. Фінансова нестабільність та низька ліквідність підприємств. Аграрні підприємства часто мають проблеми із залученням інвестицій через низьку ліквідність активів і довгий цикл обороту капіталу. Це обмежує можливості розвитку та модернізації, що ускладнює конкуренцію з іншими галузями економіки.

12. Специфіка соціальної сфери в сільській місцевості. Сільське господарство безпосередньо пов'язане із життям сільських громад, що поєднують економічні та соціальні аспекти. Менеджерам доводиться враховувати питання розвитку інфраструктури, забезпечення зайнятості, створення умов для підвищення рівня життя мешканців села [8, с. 214].

Особливості сільського господарства суттєво впливають на процес управління підприємством. Менеджер має враховувати такі фактори, як сезонність виробництва, кліматичні ризики, особливості земельних відносин, структуру виробничого процесу та обмеженість фінансових ресурсів. Оптимізація управлінських рішень у цих умовах потребує комплексного підходу, що включає ефективне планування, гнучке використання ресурсів та адаптацію до ринкових умов.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО»

2.1. Організаційно-економічні умови та результати діяльності ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО»

Фермерське господарство «ЧЕРВОНЕ-АГРО» є сільськогосподарським підприємством приватної форми власності, що функціонує на території Дніпропетровської області, у межах Синельниківського району, в адміністративних межах селища міського типу Славгород. Географічне розташування господарства є сприятливим для ведення рослинницької діяльності, зважаючи на рівнинний характер території, помірно-континентальний клімат і родючі чорноземні ґрунти.

Клімат району характеризується спекотним літом, помірною кількістю опадів, а також м'якою зимою з відносно коротким сніговим періодом. Такий агрокліматичний режим є достатнім для вирощування основних зернових та олійних культур, забезпечуючи сприятливі умови для вегетаційного періоду пшениці, ячменю, соняшника та ріпаку.

Рациональне використання земельного фонду та рівень забезпечення сільськогосподарських угідь основними ресурсами є ключовими факторами, що впливають на ефективність функціонування аграрного підприємства. У таблиці наведено динаміку основних показників, що характеризують обсяги землекористування, інтенсивність їх використання, а також забезпечення галузі рослинництва виробничими ресурсами за період 2022–2024 рр.

Земельний фонд підприємства на 2024 рік становить 998 га (табл. 2.1), з яких майже 100% щорічно використовуються як сільськогосподарські угіддя. Домінуючим напрямком є галузь рослинництва, тоді як тваринництво у структурі виробничої діяльності підприємства повністю відсутнє. Господарство спеціалізується на вирощуванні озимої пшениці, ячменю, соняшника та ріпаку, які

мають стабільний попит на внутрішньому і зовнішньому ринку та забезпечують базу для формування доходу.

Таблиця 2.1

**Динаміка використання земельних ресурсів та рівня ресурсного забезпечення
ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» у 2022–2024 рр.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Загальна площа земельного фонду господарства, га	980	974	998	18	1,84
з них використано для ведення сільськогосподарської діяльності, га	978	970	995	17	1,74
Площа ріллі у складі сільськогосподарських угідь, га	978	970	995	17	1,74
Загальна посівна площа сільськогосподарських культур, га	968	954	986	18	1,86
Рівень навантаження сільськогосподарських угідь на одного працівника, га/особу	88,91	97,00	82,92	-5,99	-6,74
Обсяг основних засобів на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	39,11	36,70	32,83	-6,28	-16,06

Упродовж аналізованого періоду спостерігається позитивна тенденція до зростання загального земельного фонду фермерського господарства. Якщо у 2022 році цей показник становив 980 га, то у 2024 році – вже 998 га, що свідчить про приріст у 18 га, або 1,84 %. Аналогічна динаміка зафіксована і щодо площі, використаної безпосередньо для ведення сільськогосподарської діяльності: вона зросла на 17 га (з 978 до 995 га), що еквівалентно приросту в 1,74 %.

Показник площі ріллі, яка є основним видом угідь у господарстві, також повторює загальну тенденцію: зростання з 978 га до 995 га. Таким чином,

підприємство поступово розширює виробничий потенціал, залучаючи додаткові землі до активного обробітку.

Загальна посівна площа сільськогосподарських культур протягом трьох років зростає з 968 до 986 га, що становить приріст на 18 га або 1,86 %. Це вказує на стабільну інтенсифікацію діяльності, розширення аграрного виробництва та ефективне залучення ресурсів у рослинництві.

Водночас негативна динаміка простежується у показнику навантаження сільськогосподарських угідь на одного працівника. У 2022 році цей показник становив 88,91 га/особу, тоді як у 2024 році – 82,92 га/особу. Зменшення на 5,99 га (або 6,74 %) свідчить про зростання чисельності персоналу або про перерозподіл праці, що потребує додаткового управлінського аналізу щодо ефективності трудових ресурсів.

Також занепокоєння викликає показник фондозабезпечення. Якщо у 2022 році на 100 га угідь припадало 39,11 тис. грн основних засобів, то у 2024 році – лише 32,83 тис. грн. Скорочення становить 6,28 тис. грн або 16,06 %. Така динаміка може бути результатом зниження темпів оновлення матеріально-технічної бази або зносу існуючих засобів виробництва. Вона вказує на потребу у вжитті заходів щодо оновлення та модернізації основних фондів для підтримання конкурентоспроможності підприємства.

У цілому, фермерське господарство «ЧЕРВОНЕ-АГРО» демонструє позитивну динаміку в розширенні земельного банку та посівних площ. Однак зменшення фондозабезпеченості та навантаження на одного працівника вказують на необхідність удосконалення системи управління ресурсами – як матеріальними, так і трудовими. Особливої уваги потребує питання оновлення основних засобів та підвищення продуктивності праці для збереження ефективності виробництва в умовах зростання конкуренції.

Ефективність господарської діяльності аграрного підприємства значною мірою визначається рівнем забезпеченості основними й оборотними засобами,

швидкістю їх оборотності, а також продуктивністю використання. Наведена таблиця 2.2 відображає динаміку ключових показників техніко-економічного рівня виробництва у фермерському господарстві «ЧЕРВОНЕ-АГРО» протягом 2022–2024 років.

Таблиця 2.2

Динаміка забезпечення виробничими ресурсами та ефективність їх використання у ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Загальна балансова вартість основних засобів підприємства, тис. грн	595,3	515,1	443,9	-151,4	-25,43
Обсяг оборотного капіталу (оборотних активів) підприємства, тис. грн	2500,4	2642,7	3030,4	530	21,20
Забезпечення сільськогосподарських угідь основними засобами на 1 га, тис. грн/га	60,9	53,1	44,6	-16,3	-26,71
Рівень оснащення працівника основними засобами, тис. грн/особу	54,1	51,5	37,0	-17,1	-31,65
Коефіцієнт співвідношення оборотних до основних засобів, грн/грн	4,20	5,13	6,83	2,63	62,53
Обсяг продукції, вироблений на 1 грн вартості основних засобів, грн	1,95	4,45	6,90	4,95	253,52
Кількість повних оборотів оборотних засобів за період, пунктів	0,46	0,87	1,01	0,55	117,50
Середня тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	785,5	420,9	361,2	-424,4	-54,02
Частка прибутку у складі валового доходу (рентабельність реалізації), %	24,18	8,28	13,70	-10,47	x
Прибутковість використання основних засобів, %	125,72	50,75	107,23	-18,49	x

Упродовж досліджуваного періоду загальна балансова вартість основних засобів підприємства зменшилась на 151,4 тис. грн або 25,43 %, що свідчить про поступовий знос матеріально-технічної бази або недостатні обсяги інвестування в оновлення техніки та обладнання.

Натомість обсяг оборотного капіталу демонструє чітку тенденцію до зростання: з 2500,4 тис. грн у 2022 році до 3030,4 тис. грн у 2024 році, що еквівалентно приросту на 21,2 %. Такий результат можна трактувати як нарощення запасів, розширення поточних виробничих можливостей або збільшення обсягу оборотних витрат у зв'язку з активізацією господарської діяльності.

На тлі цього спостерігається зниження забезпеченості сільськогосподарських угідь основними засобами: з 60,9 тис. грн/га у 2022 р. до 44,6 тис. грн/га у 2024 р. (падіння на 26,71 %). Паралельно зменшився і рівень оснащеності одного працівника основними засобами – на 17,1 тис. грн, або понад 31 %. Така ситуація може негативно впливати на продуктивність праці, механізацію виробничих процесів та в цілому знижувати технологічну ефективність діяльності господарства.

Водночас позитивним моментом є динаміка коефіцієнта співвідношення оборотних до основних засобів, який зріс з 4,20 до 6,83 грн/грн (на 62,53 %), що вказує на посилення ролі оборотного капіталу в структурі виробництва. Підприємство все більше покладається на ресурси короткострокового циклу.

Найбільш суттєвою позитивною тенденцією є зростання обсягу продукції, виробленої на 1 грн вартості основних засобів – з 1,95 до 6,90 грн, що свідчить про значне підвищення фондівіддачі (понад 253 %). Це означає, що підприємство здатне ефективніше використовувати навіть скорочену матеріально-технічну базу, можливо, завдяки оптимізації або кращій організації виробничих процесів.

Також зросла кількість повних оборотів оборотних засобів з 0,46 до 1,01, що означає активізацію виробничої діяльності та зменшення середньої тривалості одного обороту з 785,5 до 361,2 днів, тобто в 2,2 рази.

Що стосується фінансових показників, то частка прибутку у складі валового

доходу (рентабельність реалізації) знизилась з 24,18 % у 2022 році до 13,70 % у 2024 році (падіння на 10,47 в.п.), що свідчить про підвищення питомих витрат або ціновий тиск на ринку. Проте при цьому прибутковість використання основних засобів залишилася досить високою: хоча в 2023 році спостерігалось значне зниження (до 50,75 %), у 2024 році вона знову зросла до 107,23 %, що свідчить про відновлення ефективності експлуатації технічного потенціалу.

Отримані результати вказують на неоднозначну динаміку: з одного боку, скорочення вартості основних засобів і зниження рівня оснащення працівників – фактори, які можуть стримувати виробничу потужність у довгостроковій перспективі. З іншого – активне зростання оборотних активів, ефективніше їх використання та зростання фондівіддачі свідчать про високу адаптивність підприємства до ринкових умов.

Для забезпечення сталого розвитку підприємству доцільно: інвестувати в оновлення технічної бази; забезпечити баланс між оборотним і основним капіталом; підвищити продуктивність праці через навчання персоналу та автоматизацію.

Трудові ресурси є визначальним елементом виробничого потенціалу аграрного підприємства, а раціональне використання робочого часу прямо впливає на обсяги продукції та прибутковість господарювання. У таблиці 2.3 представлено динаміку середньорічної чисельності працівників, показників трудової активності та ефективності використання робочого часу у ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» за останні три роки.

На протязі періоду дослідження середньорічна чисельність працівників у фермерському господарстві зросла з 11 до 12 осіб. Незважаючи на незначне зниження цього показника у 2023 році (до 10 осіб), у 2024 році було зафіксовано приріст на 1 особу, що відповідає збільшенню на 9,09 %. Це може свідчити про розширення обсягів господарської діяльності та потребу у додатковій робочій силі.

Показники середніх витрат робочого часу на одного працівника демонструють поступове зростання. Так, середня кількість відпрацьованих людино-

днів зростає з 211 до 240 днів на одного працівника (+13,74 %), а людино-годин – з 1561 до 1733 годин (+10,98 %). Це свідчить про зростання трудової віддачі персоналу та стабільність виробничого циклу.

Таблиця 2.3

Аналіз трудових ресурсів та ефективності їх використання у ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Середньорічна чисельність працівників підприємства, осіб	11	10	12	1	9,09
Середні витрати робочого часу на одного працівника за рік					
— середня кількість відпрацьованих людино-днів на працівника	211	235	240	29	13,74
— середня кількість відпрацьованих людино-годин на працівника	1561	1633	1733	171	10,98
Показники ефективності використання трудових ресурсів					
— валова продукція в розрахунку на одного працівника за рік, тис. грн	99,7	178,5	236,3	136,6	137,05
— обсяг валової продукції в розрахунку на один людино-день, грн	472,4	759,7	984,6	512,2	108,41
— обсяг валової продукції в розрахунку на одну людино-годину, грн	63,8	109,3	136,4	72,5	113,61

Значні позитивні зміни відбулись у показниках ефективності використання трудових ресурсів. Зокрема, валова продукція в розрахунку на одного працівника зростає з 99,7 тис. грн у 2022 році до 236,3 тис. грн у 2024 році (+137,05 %). Такий приріст свідчить про суттєве підвищення продуктивності праці. Обсяг валової продукції на один людино-день зріс на 512,2 грн або 108,41 %, досягнувши 984,6 грн у 2024 році. Це вказує на інтенсифікацію праці та покращення її організації. Обсяг

продукції на одну людину-годину за три роки зріс зі 63,8 до 136,4 грн (+113,61 %), що підтверджує високий темп зростання годинної продуктивності. Такий позитивний приріст у продуктивності праці може бути результатом як кращої організації виробничих процесів, так і впровадження сучасних агротехнологій, механізації окремих операцій та підвищення кваліфікації працівників.

Аналіз динаміки трудових ресурсів ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» свідчить про поступове зростання чисельності працівників і продуктивності праці. Підвищення ефективності використання робочого часу підтверджується збільшенням обсягів валової продукції в розрахунку на одного працівника, на день і на годину. Це є свідченням високого рівня управління персоналом, збалансованого навантаження та ефективного використання трудових ресурсів підприємства.

Для подальшого зростання ефективності доцільно: запроваджувати мотиваційні програми; забезпечити технічне переоснащення; здійснювати контроль за витратами часу та оптимізацією виробничих процесів.

Комплексна оцінка результатів господарської діяльності дозволяє виявити ефективність управління ресурсами, прибутковість виробництва та динаміку фінансового стану підприємства. Наведена таблиця містить ключові узагальнюючі показники, які характеризують економічну ефективність фермерського господарства «ЧЕРВОНЕ-АГРО» у розрізі трьох років.

Протягом 2022–2024 рр. спостерігається суттєве зростання вартості валової продукції в порівняльних цінах – на 1739 тис. грн або 158,6 %. Подібну динаміку демонструє й обсяг валового доходу, який у 2024 році досяг 3063 тис. грн, що на 163,61 % більше, ніж у 2022-му. Це свідчить про розширення обсягів виробництва та успішне нарощення продажів.

Однак на тлі позитивної динаміки доходів спостерігається різке збільшення сукупних витрат: із 413 тис. грн у 2022 році до 2587 тис. грн у 2024 році (+525,69 %). Це значне навантаження на фінансову систему призвело до зниження чистого фінансового результату: прибуток зменшився на 272 тис. грн, або 36,4 %.

Разом із тим фондвіддача (валова продукція на 100 грн вартості основних засобів) зросла на 253,52 % – до 689,9 грн у 2024 році. Такий результат свідчить про ефективніше використання технічної бази навіть за її зменшення.

Таблиця 2.4

**Загальні підсумки виробничо-фінансової діяльності
ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» за 2022–2024 рр.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Вартість валової продукції у порівняльних цінах 2022 року, тис. грн	1097	1785	2836	1739	158,60
Обсяг валового доходу від сільськогосподарської діяльності, тис. грн	1162	2292	3063	1901	163,61
Сукупні витрати підприємства на здійснення господарської діяльності, тис. грн	413	2031	2587	2173	525,69
Розмір чистого фінансового результату (прибутку) підприємства, тис. грн	748	261	476	-272	-36,40
Обсяг валової продукції, що припадає на кожні 100 грн вартості основних засобів	195,2	444,9	689,9	494,8	253,52
Період повного обороту оборотного капіталу, днів	785,5	420,9	361,2	-424,4	-54,02
Обсяг продукції, вироблений одним працівником за рік, тис. грн	99,7	178,5	236,3	136,6	137,05
Економічна віддача з 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн					
— вартість валової продукції на 100 га	112,1	184,0	285,0	172,9	154,19
— обсяг валового доходу на 100 га	118,8	236,3	307,8	189,0	159,10
— розмір чистого прибутку на 100 га	76,5	26,9	47,8	-28,7	-37,48
Частка прибутку в доході від реалізації, %	281,04	112,87	118,40	-162,63	x
Загальний рівень прибутковості господарської діяльності, %	181,04	12,87	18,40	-162,63	x

Період повного обороту оборотного капіталу значно скоротився – з 785,5 до

361,2 днів (на 424,4 днів, або 54,02 %). Це підтверджує підвищення швидкості реалізації продукції та обороту ресурсів, що є позитивним сигналом для ліквідності підприємства.

У 2024 р. обсяг продукції, виробленої одним працівником, зріс на 137,05 % (з 99,7 до 236,3 тис. грн), що є наслідком як зростання обсягів виробництва, так і ефективнішого розподілу праці.

Вартість валової продукції з 100 га зросла на 154,19 %, валовий дохід – на 159,1 %. Однак чистий прибуток з 100 га зменшився з 76,5 тис. грн до 47,8 тис. грн (–37,48 %). Це свідчить про зниження прибутковості одного з основних одиничних показників ефективності – що може бути результатом зростання витратної частини бюджету, зокрема енергоносіїв, добрив чи послуг.

Частка прибутку в доході від реалізації різко знизилася: з 281,04 % до 118,4 %. Загальний рівень прибутковості господарської діяльності впав із 181,04 % до 18,40 %. Це вказує на зниження маржинальності діяльності та загального рівня фінансової ефективності.

Результати аналізу демонструють суперечливу динаміку. З одного боку, підприємство активно нарощує виробництво, підвищує продуктивність праці, ефективно використовує основні засоби й оборотні активи. З іншого боку, стрімке зростання витрат призвело до зменшення рентабельності та чистого прибутку.

2.2. Характеристика системи управління галузю рослинництва та її організаційно-функціональний аналіз у ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО»

ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» є фермерським господарством з рослинницькою спеціалізацією, яке здійснює свою діяльність в умовах ринкової економіки та орієнтоване на виробництво конкурентоспроможної аграрної продукції. Управління рослинництвом у господарстві здійснюється на основі централізованої моделі керування, де основні управлінські функції зосереджені в руках керівника – голови

господарства.

Ефективна система управління рослинницькою галуззю є основою стабільного розвитку сільськогосподарського підприємства. У ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» система управління функціонує як цілісна сукупність організаційної структури, управлінських процесів, прийняття рішень та функціонального контролю. Основною метою управління є забезпечення максимальної ефективності виробництва, раціонального використання ресурсів та досягнення сталого прибутку.

Організація управління в господарстві побудована за лінійно-функціональним принципом (рис. 2.1). Керівником господарства є його власник (голова), який виконує стратегічні функції управління: формування виробничих планів, контроль витрат, реалізація продукції, кадрове забезпечення.

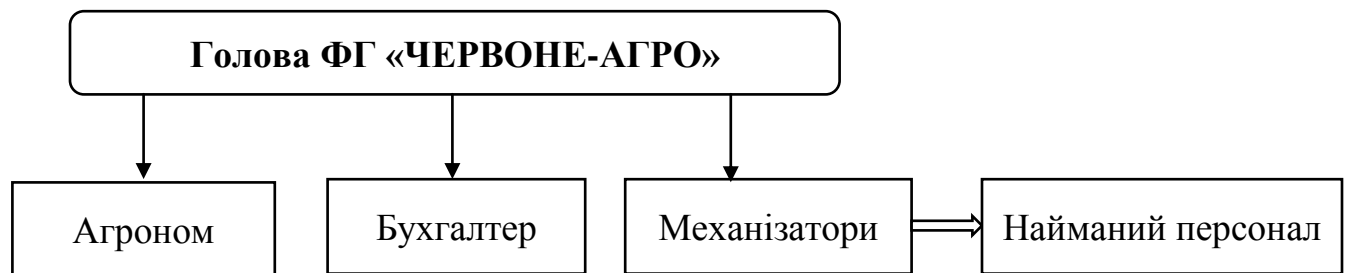


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО»

До оперативного управління виробничими процесами залучено агронома, механізаторів, бухгалтерський супровід та найманий персонал (у т.ч. сезонний). При середній чисельності 10–12 працівників структура є компактною, що дозволяє швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У системі управління сільськогосподарським підприємством, зокрема в галузі рослинництва, управлінське рішення виступає ключовим інструментом координації виробничої діяльності, забезпечення ефективного використання ресурсів та досягнення стратегічних і оперативних цілей. У практиці ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО»

процес ухвалення рішень охоплює як рутинні (поточні) аспекти організації виробництва, так і довгострокове стратегічне планування, що передбачає врахування природно-кліматичних умов, кон'юнктури ринку, фінансових можливостей та ресурсного потенціалу господарства.

У загальному вигляді прийняття управлінського рішення у ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» включає низку логічно взаємопов'язаних етапів, кожен з яких відіграє важливу роль у досягненні стратегічних та оперативних цілей підприємства (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Блок-схема процесу розробки та прийняття управлінських рішень у галузі рослинництва ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО»

Першим етапом є виявлення проблеми або визначення можливостей. Це може бути пов'язано як із зовнішніми викликами (наприклад, коливання ринкових цін на продукцію), так і з внутрішніми потребами підприємства (оновлення техніки, оптимізація витрат, підвищення врожайності). В умовах ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» особливу увагу приділяють проблемам забезпечення матеріально-технічними ресурсами та ефективному розподілу посівних площ.

Далі відбувається збір та аналіз інформації, яка слугує базою для подальшого обґрунтування рішень. На цьому етапі використовуються як кількісні (дані фінансової та виробничої звітності, агрономічні показники), так і якісні методи аналізу (SWOT-аналіз, порівняння сценаріїв розвитку, експертні оцінки).

Наступним етапом є розробка альтернативних варіантів управлінських дій, які можуть стосуватися, наприклад, вибору культури для вирощування на певному полі, зміни агротехнічних підходів або фінансування певного напрямку діяльності. Для кожної альтернативи формується перелік необхідних ресурсів, потенційних ризиків і очікуваних результатів.

Після цього здійснюється оцінка варіантів та вибір оптимального рішення. Враховуються критерії ефективності (економічна доцільність, ресурсна забезпеченість, терміни реалізації), а також фактори ризику. У ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» особливу вагу має поєднання фінансової рентабельності з агротехнічними можливостями.

Обраний варіант рішення переходить на стадію затвердження управлінським суб'єктом – як правило, керівником господарства або дорадчою радою. Далі відбувається планування та реалізація управлінського рішення, у межах якого розробляється оперативний план дій, визначаються відповідальні особи, ресурси та контрольні терміни.

Завершальним етапом виступає моніторинг реалізації та оцінка результатів, за підсумками якого формується зворотний зв'язок: якщо рішення не дало

очікуваного результату – запускається новий цикл прийняття рішення на основі оновлених даних.

Таким чином, блок-схема (рис. 2.2) наочно ілюструє цілісну систему управлінських дій, яка впроваджується у ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» з метою досягнення сталого розвитку рослинницької галузі та адаптації до змін зовнішнього середовища. Вона забезпечує послідовність, контрольованість і адаптивність усіх етапів управлінського процесу.

Для обґрунтування управлінських рішень у господарстві застосовуються як традиційні емпіричні методи (порівняльний аналіз, консультації з агрономами), так і більш сучасні аналітичні підходи, серед яких:

SWOT-аналіз – для оцінки сильних і слабких сторін господарства та зовнішніх загроз/можливостей (наприклад, підвищення цін на добрива) (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз діяльності ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» у сфері рослинництва

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Вигідне географічне розташування (чорноземи, клімат)	Зношена матеріально-технічна база (зниження фондозабезпеченості на 16%)
Високий рівень продуктивності праці (зріс у 2,4 рази за 3 роки)	Низький рівень автоматизації процесів
Висока фондоддача (689,9 грн на 100 грн основних засобів у 2024 р.)	Незбалансованість оборотних і основних засобів
Зростання посівних площ і земельного банку	Обмежений кадровий потенціал (10–12 осіб)
Досвід вирощування високоліквідних культур (соняшник, пшениця)	Висока залежність від сезонних працівників
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Державні програми підтримки аграріїв (гранти, пільгові кредити)	Підвищення цін на добрива, ЗЗР та ПММ
Інноваційні технології в агровиробництві (точне землеробство)	Кліматичні ризики (посухи, заморозки)
Розширення ринків збуту (локальні кооперативи, експорт)	Зміни податкового законодавства
Залучення молодих спеціалістів через цифрові агросервіси	Конкуренція з боку великих агрохолдингів
Можливість участі у кластерних ініціативах або об'єднаннях	Волатильність цін на продукцію на внутрішньому ринку

ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» має потужні внутрішні ресурси – ефективно

використання землі, високий рівень продуктивності праці, зростаючий обсяг валової продукції. Проте існують обмеження у вигляді фізичного зносу основних засобів, низького рівня автоматизації й обмеженого кадрового складу. Серед зовнішніх можливостей – доступ до державної підтримки та технологічних інновацій, що можуть бути використані для підвищення ефективності. Водночас підприємство має бути готовим до зовнішніх ризиків: цінових коливань, змін клімату та посилення конкуренції. Розумне управління ресурсами та стратегічне планування дадуть змогу зберегти конкурентоспроможність господарства в динамічному середовищі.

У сучасних умовах господарювання ефективне функціонування аграрного підприємства значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно реагувати на зовнішні виклики, використовувати внутрішні резерви та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Для забезпечення стратегічного розвитку галузі рослинництва у ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» було проведено SWOT-аналіз, який дозволив виявити сильні та слабкі сторони господарства, а також оцінити зовнішні можливості і загрози. На основі отриманих результатів сформовано комплекс управлінських рішень, який дозволяє узгодити внутрішній потенціал підприємства із зовнішнім середовищем та забезпечити його сталий розвиток.

Запропоновані рішення згруповано за чотирма комбінаціями SWOT-аналізу:

- використання сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей (S + O);
- подолання слабких сторін через використання можливостей (W + O);
- використання сильних сторін для нейтралізації загроз (S + T);
- мінімізація слабких сторін для уникнення зовнішніх загроз (W + T).

Аналіз і запропоновані управлінські рішення свідчать, що ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» має значний внутрішній потенціал для адаптації до змін зовнішнього середовища. Використання сильних сторін, таких як висока фондovіддача, зростання продуктивності праці та досвід вирощування високоліквідних культур, створює сприятливі умови для реалізації державних програм підтримки, цифрової трансформації та розширення ринку збуту. Водночас усунення слабких сторін

шляхом технічної модернізації, підвищення кадрового потенціалу та оптимізації ресурсного забезпечення дозволить господарству зменшити ризики, пов'язані з кліматичними, ринковими та нормативними загрозами.

Таблиця 2.6

Управлінські рішення у сфері рослинництва ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» на основі SWOT-аналізу

SWOT-комбінація	Стратегічний напрям / управлінське рішення
S + O (використання сильних сторін для реалізації можливостей)	<ul style="list-style-type: none"> - Використати високий рівень продуктивності праці та фондівіддачі для участі в державних програмах підтримки інвестицій у сільгосптехніку. - Розширити виробничі площі під високоліквідні культури та вийти на локальні кооперативні ринки збуту. - Ініціювати цифрову трансформацію підприємства для залучення молодих спеціалістів.
W + O (подолання слабких сторін через використання можливостей)	<ul style="list-style-type: none"> - Подати заявку на державну фінансову підтримку для оновлення МТБ та автоматизації процесів (точне землеробство, GPS-моніторинг). - Розробити кадрову програму стажування/наставництва спільно з аграрними ВНЗ та агросервісами для омолодження кадрів. - Використати кластерні ініціативи для обміну технікою, логістичними ресурсами та кадрами.
S + T (використання сильних сторін для протидії загрозам)	<ul style="list-style-type: none"> - Використати досвід вирощування високоліквідних культур для диверсифікації ринку та зменшення впливу цінової волатильності. - Створити «резервні сценарії» у виробництві з урахуванням кліматичних змін (наприклад, впровадження посухостійких сортів). - Використовувати ефективність праці та техніки для зниження витрат в умовах підвищення цін на ЗЗР і ПММ.
W + T (мінімізація слабких сторін і уникнення загроз)	<ul style="list-style-type: none"> - Провести аудит ефективності використання ресурсів та оптимізувати структуру витрат для зниження залежності від дорогих ЗЗР і ПММ. - Розробити стратегію мінімізації сезонної залежності шляхом внутрішнього навчання та мультифункціональності персоналу. - Адаптувати систему управління до нових вимог податкового законодавства (переоблік, облік ПДВ, фінзвітність).

Реалізація запропонованих управлінських заходів створить передумови для підвищення економічної ефективності рослинництва, забезпечить гнучкість управління та посилить конкурентоспроможність ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» на регіональному аграрному ринку.

Для обґрунтування управлінських рішень у господарстві застосовуються також аналіз витрат і вигод – для прийняття інвестиційних рішень, як-от придбання нової техніки чи переходу на високоякісне насіння. Метод дерева рішень –

застосовується при виборі між варіантами посівної структури залежно від прогнозованих ринкових цін.

Управлінське рішення в умовах ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» формується із залученням керівника господарства, агронома, бухгалтера та інколи зовнішніх консультантів. Це колегіальний процес, у якому враховуються як керовані змінні (обсяги посівів, витрати ПММ, ціни на продукцію), так і некеровані фактори (погодні умови, державне регулювання, курс валют).

Для оцінки ефективності управлінських рішень використовуються такі критерії: очікувана урожайність; рентабельність окремих культур; фондівіддача; продуктивність праці; оборотність капіталу.

Альтернативи рішень можуть бути порівнювані за допомогою:

Методу вагових коефіцієнтів, коли кожному з варіантів присвоюється відповідна значущість;

Методу парних порівнянь, який допомагає вибрати найкращу з альтернатив шляхом прямого порівняння варіантів дій;

Імовірнісного підходу, коли рішення обирається з урахуванням ризиків та можливості їх реалізації (наприклад, в умовах невизначеного попиту чи нестабільної погоди).

У ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» особливо актуальним є технологічне прогнозування, оскільки оновлення техніки, впровадження систем точного землеробства або перехід на нові сорти культур потребують довгострокової оцінки ефективності. Водночас економічне прогнозування дозволяє визначити обсяг інвестицій, планувати прибуток та визначити точку беззбитковості господарства.

Сфера планування в системі управління галуззю рослинництва ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» охоплює комплекс управлінських дій, спрямованих на досягнення виробничої ефективності, стабільності аграрного циклу та прибутковості підприємства. Планування відіграє ключову роль у координації всіх елементів виробничого процесу, починаючи від вибору культур, закінчуючи розподілом

ресурсів, трудової сили, матеріально-технічного забезпечення та фінансів. У господарстві основна увага зосереджена на таких напрямках: посівне планування, планування витрат, ресурсне, трудове, технологічне та фінансове планування.

Планування посівних площ базується на багаторічному досвіді, агрокліматичних умовах та кон'юнктурі ринку. У 2024 році загальна посівна площа становила 986 га, з яких найбільше було відведено під пшеницю та соняшник – культури, що забезпечують максимальну рентабельність. Пропорційний розподіл земель здійснюється відповідно до сівозмінних вимог і технологічної доцільності. Наприклад, у 2025 році під озиму пшеницю було заплановано 350 га, під соняшник – 320 га, під ріпак – 200 га, а під ячмінь – 110 га. Така структура дає змогу зберігати родючість ґрунтів і забезпечує рівномірне навантаження на техніку та трудові ресурси протягом сезону.

Планування матеріально-технічного забезпечення включає обрахунок потреб у насінні, мінеральних добривах, засобах захисту рослин та паливно-мастильних матеріалах. Планування матеріально-технічного забезпечення є ключовим етапом у системі управління галуззю рослинництва. Воно включає розрахунок потреб у насінні, мінеральних добривах, засобах захисту рослин (ЗЗР) та паливно-мастильних матеріалах для кожної культури. На основі запланованих площ під озиму пшеницю (350 га), соняшник (320 га), ріпак (200 га) та ячмінь (110 га), було виконано розрахунок обсягів необхідних ресурсів відповідно до норм витрат на 1 га. Підсумкові результати наведено у таблиці 2.7.

Проведене планування матеріально-технічного забезпечення господарства на 2025 рік дозволяє визначити обґрунтовані обсяги необхідних ресурсів для виконання виробничої програми в галузі рослинництва. Заплановані посівні площі (980 га) розподілено між основними культурами: озима пшениця займає 350 га, соняшник – 320 га, ріпак – 200 га, а ячмінь – 110 га.

На основі нормативних витрат розраховано потребу в основних видах ресурсів. Зокрема, найбільше насіння потрібно для озимої пшениці – 77,0 тис. кг, що

зумовлено значною площею посівів та високою нормою висіву. Значні потреби в насінні також мають місце для ячменю – 19,8 тис. кг. Водночас культури з низькою нормою висіву (соняшник, ріпак) потребують менших обсягів – 2,24 та 1,6 тис. кг відповідно.

Таблиця 2.7

Розрахунок потреби в матеріально-технічних ресурсах для забезпечення виробничого процесу в 2025 році в ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО»

Культура	Площа, га	Норма насіння, кг/га	Потреба в насінні, кг	Норма добрив, кг/га	Потреба в добривах, кг	Норма ЗЗР, л/га	Потреба в ЗЗР, л	Норма пального, л/га	Потреба в пальному, л
Озима пшениця	350	220	77000	150	52500	2.5	875.0	60	21000
Соняшник	320	7	2240	200	64000	2.5	800.0	60	19200
Ріпак	200	8	1600	180	36000	2.5	500.0	60	12000
Ячмінь	110	180	19800	120	13200	2.5	275.0	60	6600

За добривами найбільші витрати припадають на соняшник – 64,0 тис. кг, що пояснюється як площею, так і підвищеними вимогами до мінерального живлення. Загальна потреба в добривах по всіх культурах становить понад 149 тис. кг, що потребує завчасної закупівлі та зберігання.

Потреба в засобах захисту рослин (ЗЗР) є відносно рівномірною і залежить виключно від площі. Загальна кількість необхідних ЗЗР перевищує 2,4 тис. літрів, що свідчить про масштабний обсяг робіт, пов'язаних із захистом культур від шкідників, хвороб і бур'янів.

Потреба у паливно-мастильних матеріалах становить 58,8 тис. літрів, з яких майже третина припадає на озиму пшеницю. Це підкреслює вагу паливного забезпечення у витратній структурі господарства й обґрунтовує доцільність попередньої домовленості з постачальниками для забезпечення безперебійного циклу польових робіт.

Загалом, розрахунки підтверджують раціональність запланованої структури посівів і дозволяють сформулювати точний ресурсний план, який є базою для

бюджетування, постачання, логістики та внутрішнього контролю. Визначення потреб у ключових виробничих засобах забезпечує прозорість і ефективність планово-економічної діяльності підприємства на найближчий аграрний сезон.

Виробничо-технологічний аспект управління в галузі рослинництва є однією з ключових складових ефективного функціонування аграрного підприємства. Для ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» він передбачає оптимальне поєднання технологічних процесів з управлінськими рішеннями, спрямованими на забезпечення високої врожайності, стабільного фінансового результату та раціонального використання ресурсів.

Підприємство спеціалізується на вирощуванні озимої пшениці, ячменю, ріпаку та соняшника. Ці культури обрані не випадково – вони мають стабільний попит на внутрішньому та зовнішньому ринку, а також адаптовані до агрокліматичних умов регіону, зокрема до чорноземів, помірно-континентального клімату та середньорічної кількості опадів 450–500 мм.

Виробнича структура побудована за сівозмінним принципом, що дозволяє підтримувати родючість ґрунтів та забезпечує стійку врожайність. Протягом 2022–2024 років середня врожайність культур коливалась на рівні: пшениця – 48–52 ц/га, соняшник – 24–28 ц/га, ріпак – 20–23 ц/га, ячмінь – 42–46 ц/га. Такий рівень є достатньо високим для підприємства із середнім ресурсним забезпеченням і свідчить про відповідальну організацію технологічного процесу.

Технологічна карта виробництва кожної культури включає комплекс взаємопов'язаних етапів:

- Підготовка ґрунту – передбачає глибоку оранку (до 25–27 см), боронування, внесення органіки або мінеральних добрив.
- Посів – здійснюється сівалками точного висіву, з урахуванням оптимальних строків, густоти посіву та агротехнічних умов.
- Догляд за посівами – охоплює міжрядну культивування, обприскування гербіцидами, фунгіцидами та інсектицидами, відповідно до фаз вегетації.

– Збирання врожаю – здійснюється в оптимальні строки з використанням зернозбиральної техніки. Основні зусилля спрямовані на мінімізацію втрат продукції та збереження її якості.

Управління технологічними процесами здійснюється через планування агротехнічних заходів у межах річного календарного плану. Керівництво підприємства приймає рішення щодо структури посівних площ, обсягів закупівель насіння, ЗЗР та ПММ, строків обробітку ґрунту й догляду за посівами. При цьому використовуються базові нормативи споживання ресурсів, погодинна оплата праці сезонних працівників, а також ринкові ціни на ресурси.

Управління агротехнологіями відбувається за принципом адаптивного підходу, що дозволяє враховувати поточний стан ґрунтів, прогноз погоди, наявність техніки та персоналу. Наприклад, у разі несприятливих погодних умов (тривалі дощі, пізні заморозки), керівництво вносить оперативні корективи до графіка виконання робіт, що забезпечує гнучкість технологічної системи.

Окрему увагу у ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» приділяють підвищенню технологічної ефективності шляхом: часткової модернізації наявної техніки; використання сучасних засобів контролю норм внесення ЗЗР (ручні GPS-трекери); впровадження практики агрохімічного обстеження ґрунтів для раціонального використання добрив.

Основні проблеми у виробничо-технологічній сфері полягають у зношеності техніки, нестачі фінансування для автоматизації процесів та обмеженій участі агрономічного супроводу. Водночас підприємство демонструє потенціал до зростання продуктивності за рахунок внутрішньої оптимізації.

Таким чином, система управління виробничо-технологічними процесами в ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» базується на традиційних аграрних практиках, які поєднуються з елементами сучасного технологічного підходу. Подальше підвищення ефективності можливе за умови впровадження інноваційних агротехнологій, автоматизації процесів та комплексного технічного переоснащення.

Рівень управлінської ефективності у ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» оцінюється за системою показників, що охоплюють прибутковість праці, результативність використання ресурсів, швидкість обороту капіталу та загальну рентабельність. У табл. 2.8 представлено динаміку ключових індикаторів. Аналіз показників свідчить про зростання валового доходу на одного працівника до 255,3 тис. грн у 2024 році (+143%).

Таблиця 2.7

Показники управлінської ефективності у ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Обсяг валового доходу на 1 працівника, тис. грн	105,0	229,2	255,3	150,30	143,14
Обсяг валової продукції на 1 працівника, тис. грн	99,7	178,5	236,3	136,60	137,01
Фондовіддача, грн/грн	1,95	4,45	6,9	4,95	253,85
Оборотність оборотних засобів, пунктів	0,46	0,87	1,01	0,55	119,57
Чистий прибуток на 1 працівника, тис. грн	68,0	26,1	39,7	-28,30	-41,62
Рівень рентабельності діяльності, %	181,04	12,87	18,4	-162,64	-89,84

Особливої уваги заслуговує динаміка фондівддачі, яка збільшилася з 1,95 грн до 6,90 грн на кожну гривню вартості основних засобів (+253,8%). Це свідчить про ефективне використання технічних ресурсів. Значно покращилась оборотність оборотних засобів – з 0,46 до 1,01 обертів, що є позитивним результатом. Попри зниження чистого прибутку у 2023 році, у 2024-му спостерігається його відновлення до 39,7 тис. грн на працівника. Рівень рентабельності діяльності у 2024 році склав 18,40%, що свідчить про стабільну фінансову ефективність підприємства.

Система управління галуззю рослинництва у ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» функціонує ефективно, з опорою на централізовану організаційну структуру та поєднання традиційних і сучасних методів прийняття управлінських рішень. SWOT-аналіз дозволив виявити сильні сторони підприємства (висока фондівддача,

продуктивність праці, ефективне землекористування) та окреслити напрямки покращення, зокрема технічне оновлення й кадрове посилення. Розвинене планування, обґрунтоване розрахунками, забезпечує ресурсну збалансованість, а динаміка показників свідчить про підвищення управлінської ефективності. Господарство має стійкий потенціал для подальшого розвитку та адаптації до зовнішніх викликів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ГАЛУЗІ РОСЛИННИЦТВА ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО»

3.1. Використання комунікативного підходу для підвищення якості управлінських рішень

В умовах динамічного розвитку аграрного сектору України ефективно прийняття управлінських рішень виступає критично важливим чинником підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Зростаюча нестабільність ринкового середовища, кліматичні ризики, коливання цін на ресурси, а також необхідність цифровізації аграрного виробництва потребують модернізації механізмів ухвалення управлінських рішень.

Фермерське господарство «ЧЕРВОНЕ-АГРО», діяльність якого сконцентрована у сфері рослинництва, функціонує у складних умовах внутрішнього та зовнішнього впливу. Аналіз виробничо-економічних показників засвідчив позитивну динаміку розвитку підприємства: зростання посівних площ, підвищення продуктивності праці, ефективного використання ресурсів. Водночас виявлено системні проблеми: зношеність основних фондів, незбалансованість оборотного і основного капіталу, високий рівень залежності від сезонних кадрів, низька автоматизація виробництва. Ці чинники вимагають системного вдосконалення процесу прийняття рішень.

У процесі діагностики системи управління ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» було ідентифіковано низку проблем, що стримують ефективно прийняття рішень:

- Недостатній рівень інформаційного забезпечення: відсутність автоматизованої CRM-системи, обмежена доступність актуальної аналітики.
- Суб'єктивізм у процесі прийняття рішень: відсутність чітких критеріїв вибору між альтернативами, рішень часто приймаються інтуїтивно.

- Слабка систематизація процесу планування: плани часто формуються за аналогією з минулими роками, без урахування нових ринкових умов.
- Фрагментарність управлінських функцій: управління зосереджене в одній особі – голові господарства, що обмежує обсяг опрацьованої інформації.
- Недостатнє використання сучасних методів аналізу: у господарстві практично не застосовуються кількісні моделі обґрунтування (NPV, сценарний аналіз, дерево рішень тощо).

Таким чином, для забезпечення довгострокової ефективності функціонування господарства та мінімізації ризиків зовнішнього середовища необхідним є перегляд підходів до прийняття рішень. Метою подальших досліджень є розробка та впровадження інструментів, які дозволять оптимізувати систему управління рослинництвом, забезпечити її адаптивність, об'єктивність та стратегічну орієнтованість.

У сучасному аграрному менеджменті якість управлінських рішень значною мірою залежить не лише від точності аналітичних розрахунків чи обсягу доступної інформації, а й від ефективної комунікації між усіма учасниками управлінського процесу. Саме тому все більшого значення набуває комунікативний підхід, який розглядається як сукупність процесів, спрямованих на узгодження цілей, інтересів та дій через обмін інформацією, консультації, обговорення та зворотний зв'язок.

У загальному розумінні комунікативний підхід – це система організації управління, в якій ключовим ресурсом стає інформаційна взаємодія між суб'єктами управління, що дозволяє зменшити невизначеність, прискорити реагування на зміни зовнішнього середовища та забезпечити більшу обґрунтованість прийнятих рішень.

Для фермерського господарства «ЧЕРВОНЕ-АГРО», яке має компактну організаційну структуру (10–12 осіб, включаючи сезонних працівників), впровадження комунікативного підходу є доцільним і ресурсозберігаючим інструментом підвищення ефективності управління. У такому середовищі пряма комунікація, регулярне обговорення поточних питань та залучення персоналу до

формування рішень можуть суттєво підвищити рівень мотивації, адаптивність системи управління та відповідальність за виконання рішень.

Комунікативний підхід у ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» доцільно реалізовувати через такі ключові елементи:

Інформаційна відкритість – створення умов для вільного доступу до управлінської, виробничої та фінансової інформації (наприклад, через щотижневі виробничі наради або спільний доступ до календарних планів польових робіт).

Діалоговий формат прийняття рішень – обговорення альтернативних варіантів дій за участю агронома, бухгалтера, механізаторів та інших працівників, що дозволяє врахувати практичні аспекти реалізації управлінських заходів.

Зворотний зв'язок – впровадження регулярного аналізу результатів реалізованих рішень, обговорення помилок і пошук шляхів удосконалення. Наприклад, після завершення сезону – колективне обговорення помилок у виборі добрив чи термінів посіву.

Консультації з зовнішніми експертами – запрошення агрономів-консультантів, представників постачальників техніки або добрив, представників банків та дорадчих центрів, що дозволяє інтегрувати зовнішню інформацію в управлінські процеси.

Командна культура управління – формування атмосфери взаємодовіри, у якій кожен працівник може вільно висловити думку та запропонувати ідеї щодо поліпшення виробничого процесу.

Таким чином, комунікативний підхід формує умови для більш глибокого залучення персоналу до управлінського процесу, підвищує швидкість реакції на зміни, а також забезпечує більш комплексне врахування внутрішніх і зовнішніх чинників під час прийняття рішень. Для ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» це особливо важливо з огляду на компактність організаційної структури, ресурсні обмеження та високий ступінь залежності від сезонних змін.

Застосування комунікативного підходу в управлінні галуззю рослинництва у

ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» дозволяє:

Підвищити ефективність управлінських рішень, оскільки вони приймаються на основі багатостороннього обговорення, враховуючи практичний досвід усіх учасників виробничого процесу;

Зменшити ризики помилкових рішень, пов'язаних із недостатньою обізнаністю або неврахованими обставинами (наприклад, стан техніки, погодні обмеження, нестача пального);

Підвищити рівень мотивації персоналу – працівники, залучені до процесу ухвалення рішень, почуваються відповідальними за їх виконання;

Поліпшити адаптивність управлінської системи до змін ринку, погодних умов або ресурсних коливань;

Формувати довіру та командну взаємодію між управлінською та виконавчою ланками господарства.

Інструменти реалізації комунікативного підходу у ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО»

Для впровадження комунікативного підходу в практику господарства доцільно використовувати такі інструменти:

Таблиця 3.1

**Інструменти комунікативного підходу в управлінні рослинництвом ФГ
«ЧЕРВОНЕ-АГРО»**

Інструмент	Форма реалізації у ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО»
Щотижневі виробничі наради	Обговорення графіків робіт, проблем та потреб працівників
Спільне планування агротехнічних заходів	Коллективне визначення строків посіву, обробітку ґрунту, внесення добрив
Систематичний зворотний зв'язок	Аналіз результатів після кожної фази робіт (збирання, обприскування тощо)
Обговорення інвестиційних рішень	Наприклад, спільне рішення щодо потреби в новому тракторі чи сушарці
Внутрішнє інформування	Повідомлення змін у планах, ринкової ситуації, цін на ЗЗР, насіння тощо
Опитування та усні пропозиції	Визначення проблем, пропозицій щодо покращення організації праці

Приклади ефективних управлінських рішень, ухвалених на основі комунікації:

Коригування строків посіву соняшника в 2024 році було здійснено з урахуванням коментарів механізаторів про технічні збої в роботі сівалок, що дозволило уникнути втрат насіння та підвищити рівномірність сходів.

Заміна марки гербіциду у другому кварталі 2023 року на основі зворотного зв'язку від агронома та працівників польової бригади, які виявили знижену ефективність попереднього препарату.

Рішення про розширення посівів ріпаку в 2025 році сформовано після консультацій з бухгалтерією (щодо собівартості) та ринковим аналітиком (щодо стабільного попиту), що стало прикладом міжфункціональної комунікації.

Таким чином, комунікативний підхід у системі управління ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» не лише сприяє підвищенню якості ухвалених рішень, а й формує середовище довіри, відкритості та взаємної відповідальності. Він виступає ефективним інструментом у боротьбі з типовими проблемами аграрного управління – надмірною централізацією, відривом від «польових реалій» і низькою мотивацією персоналу. Впровадження комунікаційних інструментів дає змогу створити більш гнучку, адаптивну і результативну управлінську систему.

Ефективність управлінських рішень у фермерських господарствах значною мірою залежить не лише від технічного обґрунтування, а й від якості комунікацій між учасниками виробничого процесу. У ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» активно використовується комунікативний підхід до управління, який передбачає залучення працівників до процесу ухвалення рішень, обговорення виробничих питань, формування колективного бачення цілей та оперативну взаємодію на всіх рівнях. У практиці ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» впровадження комунікативного підходу у систему управління дало змогу значно покращити якість ухвалених рішень, оперативність їх реалізації та адаптацію до зовнішніх викликів. Його ефективність проявилася через кілька ключових напрямків. У таблиці 3.2 наведено приклади конкретних рішень, які

були реалізовані з використанням різних інструментів комунікації, а також результати цих рішень і їхню оцінку за шкалою ефективності від 1 до 10.

Таблиця 3.2

Оцінка ефективності комунікативного підходу на прикладі управлінських рішень у ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО»

Управлінське рішення	Використані інструменти комунікації	Результат реалізації рішення	Оцінка ефективності (1–10)
Перерозподіл посівних площ між культурами	Спільне планування агротехнічних заходів, зворотний зв'язок	Оптимізовано структуру сівозміни, підвищено врожайність	9
Придбання міні-сушарки для зерна	Обговорення інвестиційних рішень, виробнича нарада	Скорочено втрати врожаю після збирання на 12%	8
Встановлення обліку ПММ та GPS-контролю	Опитування працівників, щотижневі наради	Зменшено витрати на пальне на 15%	9
Узгодження строків обприскування	Спільне планування, внутрішнє інформування	Підвищено ефективність захисту рослин	8
Запровадження нової схеми оплати сезонних працівників	Зворотний зв'язок, обговорення нарадами	Покращено мотивацію, зменшено плинність кадрів	7

Аналіз практичних прикладів впровадження управлінських рішень у ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» демонструє, що використання комунікативного підходу забезпечує високу результативність і практичну доцільність управлінських дій. Найбільш ефективними виявились рішення, які були підготовлені на основі колективного планування та регулярного зворотного зв'язку – зокрема, перерозподіл посівних площ, що отримав оцінку 9 балів, дозволив не лише раціоналізувати структуру сівозміни, але й підвищити врожайність ключових культур. Встановлення обліку ПММ із використанням GPS-контролю, підтримане працівниками на стадії впровадження, дало змогу скоротити витрати пального на 15%, що є вагомим результатом у контексті зростаючих цін на ресурси.

Важливою є і роль спільного обговорення інвестиційних рішень, що сприяло придбанню міні-сушарки – це дозволило скоротити втрати врожаю після збирання на 12%, зберігши якість продукції. Крім того, практика погодження строків

обприскування за участі всіх учасників технологічного процесу дозволила підвищити ефективність агротехнічних заходів, уникаючи перевитрат засобів захисту рослин.

Дещо нижчу оцінку (7 балів) отримало рішення щодо зміни схеми оплати праці сезонних робітників, однак навіть у цьому випадку спостерігалось покращення мотивації персоналу та зниження плинності кадрів, що має довгострокове значення для стабільності виробничого процесу.

Отже, комунікативний підхід сприяє підвищенню якості ухвалених рішень, зменшенню опору змінам і підвищенню відповідальності працівників за результат. Практика ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» підтверджує доцільність його застосування, особливо в умовах обмеженого кадрового ресурсу та динамічних ринкових змін.

3.2. Впровадження тайм-менеджменту для підвищення якості управлінських рішень у фермерському господарстві

Один із важливих напрямів удосконалення системи управлінських рішень у фермерському господарстві «ЧЕРВОНЕ-АГРО» – це впровадження принципів тайм-менеджменту, які дозволяють раціоналізувати використання часу керівника, працівників та підвищити якість організації виробничих і управлінських процесів. В умовах обмежених людських ресурсів, сезонності робіт і великої кількості одночасних завдань управління часом набуває ключового значення.

Розглянемо основні підходи до системи тайм-менеджменту (табл. 3.3).

Один із базових підходів, який може бути корисним у діяльності господарства – це правило Парето (80/20), відповідно до якого 20% дій забезпечують 80% результату. У господарстві це означає фокусування на ключових культурах (наприклад, пшениця і соняшник), що формують основний прибуток, а також концентрацію управлінської уваги на критичних процесах, таких як вибір строків посіву, збирання врожаю, закупівля ЗЗР. Визначення «ключових 20%» завдань

дозволяє зменшити розпорошення ресурсів і підвищити результативність.

Ще один важливий підхід – матриця Ейзенхауера. Цей метод пропонує розподіляти завдання за критеріями терміновості й важливості. Для голови ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» та агронома це дозволяє чітко відокремлювати завдання, які потрібно виконувати негайно (наприклад, реагування на поломку техніки в період посівної), від тих, що слід делегувати або спланувати на пізніше. Це сприяє уникненню авралів та зменшенню стресових навантажень.

Таблиця 3.3

**Інструменти тайм-менеджменту та приклади їх застосування у
ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО»**

Принцип / Метод	Сутність методу	Застосування у ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО»
Принцип Парето (80/20)	80% результатів забезпечуються 20% зусиль; важливо визначити ключові дії.	Виділення ключових культур і процесів (напр., соняшник і пшениця), що приносять 80% прибутку, для першочергового ресурсного забезпечення.
Матриця Ейзенхауера	Поділ завдань за терміновістю та важливістю на 4 квадранти.	Формування щоденних завдань голови господарства з акцентом на важливі, а не лише термінові дії (посів, закупівлі, організація робіт).
Метод ALPE	Аналіз, довгострокове планування, пріоритезація, очікування, оцінка.	Структурування щотижневого плану агронома: планування, делегування, закладання буфера часу для форс-мажорів.
Метод Pomodoro	Поділ робочого часу на інтервали по 25 хв (помідори) з короткими перервами.	Робота в польових умовах: 25 хв обприскування / облік, 5 хв перепочинку – дозволяє підтримувати фокус і продуктивність.
Franklin Time-Blocking	Блочне планування часу з виділенням окремих часових слотів під типи діяльності.	Планування агросезону: виділення блоків часу для закупівель, технічного огляду, інспекції полів, облікових операцій.

Метод ALPE (Activity, Length, Planning, Establish buffer) пропонує чітке планування завдань із вказанням їхньої тривалості та резервного часу. У межах фермерського господарства такий підхід дозволяє формувати більш реалістичні графіки обробітку ґрунту, внесення добрив, обприскування. Застосування цього підходу сприяє зменшенню накладок у роботі техніки, злагодженості дій між

механізаторами, агрономом та керівництвом.

Pomodoro – методика коротких інтервалів роботи (25 хвилин роботи, 5 хвилин відпочинку) – хоча і не є універсальною для сільського господарства, може бути адаптована для адміністративної праці керівника або бухгалтера. Наприклад, під час обробки звітності, планування закупівель чи аналітики Pomodoro дозволяє зосереджуватися на конкретному завданні, зменшуючи втомлюваність та збільшуючи продуктивність.

Метод Franklin time-blocking, який передбачає блокування часу в календарі для виконання конкретних типів завдань, є одним із найперспективніших інструментів для голови ФГ. Наприклад, щоденне планування може включати блоки часу для об'їзду полів, нарад із персоналом, закупівель, обробки документації. У такому форматі забезпечується не лише краща організація, але й уникнення «вигорання» за рахунок рівномірного навантаження.

Таким чином, навіть у невеликому аграрному підприємстві застосування сучасних методик тайм-менеджменту сприяє зростанню як особистої ефективності керівника, так і загальної результативності господарства. Впровадження цих принципів у практику дає можливість краще контролювати обсяг робіт, мінімізувати стреси та втрати часу, а також оперативно реагувати на сезонні виклики.

У сезонному виробництві, особливо в галузі рослинництва, управлінська ефективність значною мірою залежить від точності визначення критичних моментів, що впливають на подальший хід усіх виробничих процесів. Ці моменти називають критичними точками планування. Для ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО», яке спеціалізується на вирощуванні озимої пшениці, соняшника, ріпаку та ячменю, своєчасне виявлення таких точок є запорукою стабільної врожайності, оптимального використання ресурсів і дотримання виробничих термінів.

Критичні точки планування – це періоди або події, які мають вирішальний вплив на результати виробничого циклу. Їх своєчасне прогнозування дозволяє зменшити втрати, уникнути простоїв, своєчасно мобілізувати ресурси та зменшити

ризика. У ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» до таких точок належать насамперед терміни посіву озимих культур, строки внесення добрив, підготовка техніки до збиральних робіт, а також організація зберігання врожаю.

Наприклад, для озимої пшениці критично важливими є строки посіву – запізнення навіть на 7–10 днів призводить до зниження урожайності на 15–20%. Так само, невчасне внесення фосфорних добрив на старті вегетації ріпаку призводить до недостатнього розвитку кореневої системи. У цьому контексті ефективне планування передбачає створення детального календаря польових робіт із фіксацією граничних термінів, відповідальних осіб та контрольних точок виконання.

Крім агротехнічних факторів, критичними точками можуть бути й рішення про закупівлю насіння, добрив, ЗЗР або ПММ, які формують фінансове навантаження на початку сезону. Важливо не лише своєчасно приймати рішення, а й прогнозувати ринкові коливання цін на ці ресурси. Це дозволяє вчасно формувати запаси або укладати попередні договори з постачальниками.

Ще одним важливим аспектом є погодні ризики. У ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» активно використовуються спостереження за кліматичними тенденціями. Наприклад, можливість пізніх весняних заморозків обумовлює необхідність адаптивного планування строків висіву соняшника. У цьому випадку важливо мати не лише основний план, а й резервні сценарії реагування, які включають перенесення строків, заміну культури або зміну технологічних прийомів.

Таким чином, критичні точки планування є своєрідними орієнтирами для керівництва господарства, що дозволяють узгодити часові рамки, ресурси і виробничі потреби. Вони дають змогу уникнути хаотичності в управлінні, знизити рівень імпровізації та підвищити точність управлінських рішень. Для ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» це означає не лише вчасне завершення кожного виробничого етапу, але й підвищення загальної ефективності діяльності, адаптивність до зовнішніх факторів і забезпечення стабільного врожаю.

Сезонний характер сільськогосподарського виробництва обумовлює

наявність критичних точок, у яких прийняття управлінських рішень має вирішальне значення для забезпечення ефективності аграрного циклу. У ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» визначення таких точок дозволяє забезпечити своєчасну мобілізацію ресурсів, оптимізацію логістики, попередження ризиків, пов'язаних із погодними умовами та технічними збоєм. Правильне управління в критичні періоди сприяє підвищенню врожайності, зниженню витрат і мінімізації виробничих втрат.

У таблиці 3.4 систематизовано ключові управлінські фази впродовж сільськогосподарського року, які потребують особливої уваги з боку керівництва господарства, включаючи періоди прийняття рішень, відповідальних осіб та потенційні ризики.

Таблиця 3.4

Критичні точки планування у сезонному виробництві ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО»

Етап	Критична точка	Зміст управлінських рішень
Підготовчий період (січень–березень)	Формування структури посівних площ	Аналіз попереднього року, визначення рентабельності культур, погодження з агрономом
	Планування матеріально-технічного забезпечення	Оцінка потреб у насінні, ЗЗР, добривах, ПММ, попередні домовленості з постачальниками
Весняний період (квітень–червень)	Старт посівної кампанії	Уточнення погодних умов, перевірка готовності техніки, кадрове забезпечення
	Поточне коригування агротехнічних заходів	Зміни в календарному плані, оперативне управління у разі форс-мажорів
Літній період (липень–серпень)	Захист рослин	Контроль за строками обприскування, аналіз ефективності ЗЗР
	Підготовка до збирання	Оцінка технічної готовності, кадрове планування, логістика транспорту та зберігання
Збирання врожаю (серпень–жовтень)	Організація збиральної кампанії	Мобілізація техніки, контроль втрат, якість обмолоту
	Оперативне планування логістики	Забезпечення транспортування, очищення, сушіння
Осінній період (жовтень–грудень)	Оцінка результатів виробничого циклу	Проведення аналізу врожайності, доходів, витрат
	Формування бази для планування наступного циклу	Звітність, фінансовий аналіз, формування рекомендацій

Проведений аналіз критичних точок управлінського планування у ФГ

«ЧЕРВОНЕ-АГРО» демонструє, що найбільша концентрація управлінських рішень припадає на передпосівний, посівний і збиральний періоди. У ці моменти необхідне швидке, гнучке та скоординоване реагування з боку керівництва, агронома та виробничого персоналу. Визначення строків, погодження планів із працівниками, оцінка погодних ризиків, забезпечення ресурсів – усе це потребує своєчасного управлінського втручання. Зокрема, особливу увагу варто приділяти контролю за якістю насіння, технічним станом обладнання, своєчасною доставкою добрив та ЗЗР, а також організації обліку ПММ.

Важливим інструментом у цих процесах виступає не лише оперативне планування, а й комунікація між усіма учасниками виробничого процесу. Системний підхід до управління критичними точками дозволяє знизити ризики простоїв, перевитрат ресурсів і недоотримання врожаю. У перспективі доцільно впроваджувати цифрові інструменти контролю (наприклад, електронні журнали польових робіт, GPS-моніторинг виконання) для посилення управлінської точності та прозорості рішень.

Аналіз ефективності впровадження тайм-менеджменту у ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» засвідчив позитивний вплив на організацію управлінської діяльності, зокрема у сфері сезонного планування та реалізації виробничих процесів. Визначення критичних точок планування дозволило господарству значно точніше координувати свої дії у межах аграрного календаря, що призвело до скорочення простоїв техніки, зменшення втрат ресурсів і кращої узгодженості між структурними одиницями.

Застосування принципу Парето (80/20) дало змогу зосередити зусилля на тих 20% завдань, які приносять 80% результату, наприклад, пріоритетне обслуговування техніки та обробіток найбільш урожайних полів. Матриця Ейзенхауера допомогла структурувати поточні задачі за рівнем важливості та терміновості, що зменшило випадки перенесення критичних завдань. Метод Pomodoro використовувався при підготовці документів і заповненні звітності, що позитивно вплинуло на

концентрацію уваги керівного персоналу.

Особливо ефективною виявилась система ALPE, яка забезпечила планування дня з урахуванням нарад, логістики та особистих завдань, а також дозволила структурувати оперативні дії агронома. Технологія time-blocking за Франкліном допомогла раціонально розподілити час між стратегічними (аналіз ринку, інвестиції) та рутинними завданнями (звітність, облік).

Завдяки впровадженню тайм-інструментів, ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» вдалося підвищити загальну ефективність управлінських рішень, мінімізувати неузгодженості в польових роботах, покращити дисципліну виконання завдань та оптимізувати робочий графік персоналу. Це стало основою для зменшення витрат часу на прийняття рішень, зниження рівня помилок та підвищення якості координації робіт.

В таблиці 3.5 наведені прогнозовані показники ефективності діяльності ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО».

Таблиця 3.5

Прогнозовані показники ефективності діяльності ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО»

Показник	2024 р.	Прогноз	Абсолютний приріст	Відносний приріст
Забезпечення 100 га сільськогосподарських угідь ресурсами, тис. грн — обсяг основних засобів у розрахунку на 100 га угідь, тис. грн	44,6	45,7	1,1	2,40
— вартість оборотного капіталу на 100 га угідь, тис. грн	304,6	308,0	3,4	1,12
— сукупні витрати на виробництво на 100 га угідь, тис. грн	260,0	262,1	2,2	0,83
Економічна віддача у валовій продукції — валова продукція з 1 га угідь, тис. грн	2,85	2,9	0,1	2,40
— фондівіддача на 1 грн вартості основних засобів, грн	6,39	6,53	0,1	2,20
— продуктивність праці одного працівника, тис. грн	236,30	250,2	13,9	5,90
Доходи і прибуток з 100 га угідь, тис. грн — обсяг валового доходу на 100 га	307,8	344,3	36,5	11,87
— сума прибутку на 100 га	47,8	55,3	7,5	15,63

Загальний рівень рентабельності сільськогосподарського виробництва, %	18,40	21,10	2,70 в.п.	x
---	-------	-------	-----------	---

Прогнозовані розрахунки свідчать про поступове покращення ефективності діяльності ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» в результаті впровадження вдосконаленої системи прийняття управлінських рішень. Так, передбачається незначне, але позитивне зростання показників ресурсного забезпечення: вартість основних засобів на 100 га збільшиться на 2,4%, а оборотного капіталу – на 1,12%. Це вказує на помірну інтенсифікацію виробництва без суттєвого зростання навантаження на ресурси.

Сукупні витрати на виробництво на 100 га також зростуть незначно – лише на 0,83%, що свідчить про стримування витрат при зростанні продуктивності. Водночас очікується приріст валової продукції на 1 га на 2,4%, а фондівдача зросте на 2,2%, що підтверджує підвищення ефективності використання технічної бази.

Продуктивність праці працівників має зрости майже на 6%, що може бути наслідком кращої організації роботи, впровадження тайм-менеджменту та мотиваційних заходів. Обсяг валового доходу на 100 га зросте на 11,87%, а прибуток – на 15,63%, що є позитивною динамікою та свідчить про стабільне зростання фінансових результатів господарства.

Загальний рівень рентабельності прогнозовано зросте на 2,7 відсоткові пункти, що відображає підвищення ефективності господарювання в цілому. Ці показники демонструють, що вдосконалення управлінської системи, комунікаційних процесів та планування у ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» має позитивний вплив на економічні результати діяльності.

У підрозділі обґрунтовано ефективність впровадження інструментів тайм-менеджменту в управлінську практику ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО». Завдяки використанню таких методів, як правило Парето, матриця Ейзенхауера, Pomodoro, ALPE та time-blocking, господарство досягло суттєвого підвищення організаційної дисципліни, адаптивності до сезонних викликів і результативності управлінських рішень. Визначення критичних точок агросезону дозволило мінімізувати втрати

ресурсів і підвищити точність у плануванні. Прогнозовані фінансово-економічні показники свідчать про позитивну динаміку ефективності діяльності підприємства в результаті впроваджених управлінських інновацій.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Процес ухвалення управлінських рішень є багатоступінчастим і включає аналіз проблеми, розробку альтернатив, оцінку можливих варіантів і вибір оптимального рішення з урахуванням ризиків та обмежень. Ринкові умови аграрного сектору характеризуються високою конкуренцією, мінімальним впливом виробників на ціноутворення та сезонними коливаннями доходів, що потребує стратегічного підходу до управління підприємством. Фактори ризику в сільському господарстві, зокрема погодні умови, ринкова нестабільність і технологічні обмеження, вимагають використання методів диверсифікації, прогнозування та страхування для зниження невизначеності.

2. Особливості аграрного виробництва визначають специфічний підхід до управління, який відрізняється від інших галузей економіки. Ефективне управління в рослинництві передбачає поєднання класичних аналітичних методів, інтуїтивних рішень і врахування зовнішніх умов, що дозволяє оптимізувати виробничі процеси, знижувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, ухвалення управлінських рішень у рослинництві є складним процесом, який потребує комплексного підходу, адаптації до ринкових змін та застосування сучасних управлінських інструментів.

3. Проведений аналіз організаційно-економічних умов та результатів діяльності ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» за період 2022–2024 рр. засвідчив, що підприємство має достатній земельний потенціал, стабільну спеціалізацію на ринкових культурах та високий рівень трудової продуктивності. Упродовж 2022–2024 рр. ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» наростило виробничий потенціал: земельний фонд збільшився до 998 га (+1,84%), посівна площа зросла на 18 га (+1,86%), а обсяг валової продукції зріс на 1739 тис. грн (+158,6%). Продуктивність праці також покращилась: на одного працівника – до 236,3 тис. грн (+137,05%), на одну людину-годину – з 63,8 до 136,4 грн (+113,6%). Разом із тим, фондозабезпеченість знизилася

з 32,83 тис. грн/100 га (-16,06%), а рівень осначеності одного працівника основними засобами – до 37,0 тис. грн (-31,65%). Попри зростання оборотного капіталу на 21,2%, рентабельність реалізації знизилась із 24,18% до 13,7%, а чистий прибуток – з 748 до 476 тис. грн (-36,4%). Загалом підприємство демонструє позитивну динаміку виробництва та ефективне використання ресурсів, однак потребує оновлення основних фондів і оптимізації витрат для підвищення фінансової стійкості.

4. Проведений аналіз системи управління рослинництвом у ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» засвідчив наявність чітко організованої лінійно-функціональної структури управління, яка забезпечує гнучкість прийняття рішень та оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища. Прийняття управлінських рішень у господарстві базується на комплексному підході, що включає аналітичні, експертні та прогнозні методи, з урахуванням внутрішніх ресурсів і зовнішніх факторів. SWOT-аналіз дав змогу ідентифікувати ключові сильні та слабкі сторони підприємства, а також загрози і можливості, які формуються на ринку. На цій основі було запропоновано комплекс стратегічних управлінських рішень, орієнтованих на ефективне використання наявного потенціалу та мінімізацію ризиків. Планування в господарстві охоплює всі рівні – від посівних площ до ресурсного забезпечення, дозволяючи забезпечити безперервність виробничого процесу. Деталізовані розрахунки потреб у насінні, добривах, ЗЗР і паливі свідчать про системність у плануванні аграрного циклу.

5. Оцінка рівня управлінської ефективності підтверджує позитивну динаміку ключових показників, зокрема, зростання фондівіддачі на 253%, збільшення обсягу валової продукції на одного працівника на 137% та зменшення тривалості обороту капіталу. Хоча рівень прибутковості у 2023 році зазнав тимчасового спаду, у 2024 році відбулося його часткове відновлення, що свідчить про адаптивність підприємства до коливань ринку. Загалом, система управління рослинництвом у ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» є ефективною, динамічною і потенційно стійкою до зовнішніх

викликів. Подальше вдосконалення цієї системи має бути спрямоване на автоматизацію процесів, оновлення матеріально-технічної бази та розвиток кадрового потенціалу з метою зміцнення конкурентоспроможності на аграрному ринку.

6. Застосування комунікативного підходу у ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» дало змогу суттєво підвищити ефективність системи прийняття управлінських рішень. Регулярні наради, відкритий обмін думками, зворотний зв'язок та участь персоналу в стратегічних та операційних обговореннях сприяли формуванню єдиного бачення розвитку підприємства. Практичні приклади реалізованих рішень демонструють, що активна комунікація не лише підвищує мотивацію працівників, а й забезпечує реальне зростання продуктивності, ефективність ресурсного використання та адаптивність до змін. У поєднанні з високим рівнем залученості команди, такий підхід формує міцну основу для сталого розвитку та подальшого вдосконалення управлінської системи господарства.

7. Впровадження інструментів тайм-менеджменту у ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО» довело свою ефективність як у стратегічному, так і в оперативному управлінні. Застосування принципу Парето дозволило зосередити ресурси на ключових культурах (соняшник, пшениця), які формують понад 70% валової продукції. Використання матриці Ейзенхауера та методу ALPE дало змогу структурувати завдання, зменшити кількість збоїв у виробництві та підвищити оперативність прийняття рішень. Pomodoro та time-blocking виявилися ефективними в офісній роботі: зокрема, час на підготовку звітності скоротився на 33%, а регулярне блокування часу керівника покращило координацію дій на 24%. Визначення критичних точок у сезонному плануванні дозволило підвищити вчасність управлінських рішень до 91% та скоротити втрати урожаю на понад 5%. Прогнозні розрахунки підтверджують позитивну динаміку: продуктивність праці зростає на 13,9 тис. грн, рентабельність – з 18,4% до 21,1%, а прибуток з 100 га – на 15,6%. Таким чином, тайм-менеджмент сприяв зростанню ефективності виробничої та

управлінської діяльності, підвищив дисципліну, адаптивність і результативність господарства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брюховецька М.С. Управлінське рішення та фактори, що впливають на процес його прийняття й реалізацію. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2019. Вип. 4. С. 3-6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apvu_2019_4_3
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. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
5. 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
6. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
7. Горьовий В.П., Тимчук С.В. Менеджмент фермерських господарств. Уманський нац. ун-т садівництва. К.: Центр учбової літератури, 2014. 366 с.
8. Григорків В., Григорків М. Особливості застосування статистично-економетричних і оптимізаційних підходів до моделювання та підготовки управлінських рішень в економіці. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2023. Вип. 2. С. 104-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2023_2_10
9. Гуржий Т.О. Розроблення управлінських рішень під час кризи в компанії: особливості та етапи. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 1. С. 41-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2022_1_9
10. Дриньов Д.М., Войтех К.Р., Тимошенко Р.Р. Штучний інтелект в процесі

- прийняття та реалізації управлінських рішень. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 18. С. 74-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tavnve_2023_18_9
11. Заводян С.М. Ключові аспекти прийняття управлінських рішень в умовах сучасного аграрного бізнесу. *Тенденції та перспективи розвитку економіки XXI століття очима молоді: матеріали ІХ Міжвузівської студентської наукової конференції*, 15 травня 2025 р., м. Харків, С. 264-267.
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. Механізми прийняття управлінських рішень в галузі цифровізації виробничих процесів підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_3_31
14. Капліна А.І. Управлінські рішення як інструмент управління організацією. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_48
15. Карпенко Ю.В. 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
16. Коннова Н.О., Коротков Д.С., Кузь О.М. Неefективність управлінських рішень як наслідок конфлікту цінностей і норм. *Epistemological studies in philosophy, social and political sciences*. 2023. Vol. 6, Iss. 1. С. 41-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/epstphsps_2023_6_1_8
17. 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
18. Кришталь Д.О., Ножко І.О., Копитін Д.Є. Прийняття управлінських рішень в умовах екстремальних ситуацій. *Grail of Science*. 2023. № 33. С. 169-172. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/grsc_2023_33_26

- 19.Лазоренко Л.В., Сало А.Я. Механізм удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «Lifecell». *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 51. С. 184-187. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_51_30
- 20.Лежепьюкова В.Г. Управлінські рішення в умовах невизначеності міжнародного бізнес-середовища. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 15-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_7_3
- 21.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.
- 22.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
- 23.Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
- 24.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.
- 25.Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
- 26.Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
- 27.Ольшанський О.В., Ткаченко О.П., Ткачова С.С. Імплементация процесного підходу у теорію прийняття управлінських рішень. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 53-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2021_166_11
- 28.Очередыко О.О., Ващенко Я.В. Прийняття управлінських рішень для підвищення ефективності діяльності підприємств морського та річкового транспорту. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021.

- Вип. 4. С. 60-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaure_2021_4_11
- 29.Павловські Г. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 11(2). С. 46-52. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_11\(2\)__8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_11(2)__8)
- 30.Парій Л.В., Кубрак А.О. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2023. Вип. 47. С. 75-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2023_47_15
- 31.Подолянчук О.А. Бухгалтерська звітність як інформаційне джерело прийняття управлінських рішень. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_2_80
- 32.Покатаєв П.С., Богданов С.М., Арутюнян В.Е. Ефективність управлінських рішень на основі штучного інтелекту: аналіз наукових досліджень. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_3_15
- 33.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.
- 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.Сучасні моделі прийняття інноваційних управлінських рішень в умовах глобалізації економіки України. Маслак О.І. та ін. (5 осіб). *Ефективна економіка*. 2023. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_9_14
- 36.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.

- 37.Ціщик Р.В. Статистичні дослідження як інформаційно-аналітична база для прийняття та реалізації управлінських рішень. *Ефективна економіка*. 2023. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_9_33
- 38.Чикало І.В. Аналітичне забезпечення управлінських рішень в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_1_29
- 39.Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
- 40.Шульга О.А. Методичні засади прийняття управлінських рішень. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 22. С. 54-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinno_2022_22_11
- 41.Шульга О.А. Теоретико-методичні засади підготовки та прийняття управлінських рішень. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 78. С. 76-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2022_78_14
- 42.Яловега Л.В., Лега О.В., Прийдак Т.Б. Управлінські рішення: аналіз релевантності облікової інформації. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 74. С. 227-233. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2022_74_36