

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

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

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**

« ____ » _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ВИРОБНИЦТВІ ПРОДУКЦІЇ
РОСЛИННИЦТВА»**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Дмитро МАРМІЛЬ

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

Дніпро – 2025

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

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

_____ Наталія БОНДАРЧУК

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Мармілю Дмитру Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у виробництві продукції рослинництва»

Науковий керівник: Лебеденко Олеся Василівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

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

1. Термін подання здобувачем роботи – _____ 2025 року.

3. Вихідні дані до роботи: фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» за 2022–2024 роки; дані щодо структури управління; нормативні документи та наукові джерела з питань управління виробничою діяльністю й ухвалення управлінських рішень у сільському господарстві.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методологічні засади управлінських рішень у виробництві продукції рослинництва. 2. Аналіз процесу прийняття управлінських рішень у виробництві продукції рослинництва ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015». 3. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у виробництві продукції рослинництва. Висновки і пропозиції.

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

1. Процес прийняття управлінських рішень у виробництві продукції рослинництва
2. Показники результативності діяльності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»
3. Характеристика управлінських підходів до діяльності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»
4. Основні компоненти інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»
5. Інноваційні агротехнології, рекомендовані для ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»
6. Порівняння фактичних і прогнозованих показників ефективності діяльності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 22 листопада 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2024	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2024	
3.	Теоретико-методологічні засади управлінських рішень у виробництві продукції рослинництва	грудень 2024-травень 2025	
4.	Аналіз процесу прийняття управлінських рішень у виробництві продукції рослинництва ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»	травень-серпень 2025	
5.	Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у виробництві продукції рослинництва	вересень- жовтень 2025	
6.	Написання висновків та пропозицій	листопад 2025	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	грудень 2025	

Здобувач _____
(підпис)

Дмитро МАРМІЛЬ
(ім'я, прізвище)

Науковий керівник _____
(підпис)

Олеся ЛЕБЕДЕНКО
(ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у виробництві продукції рослинництва»

Кваліфікаційна робота містить: 116 с., 9 рис., 27 табл., 56 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень у виробничій діяльності аграрного підприємства.

Предметом дослідження є соціально-економічні закономірності, механізми та інструменти формування управлінських рішень у галузі рослинництва, а також їх вплив на результати виробництва.

Метою роботи є розроблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у виробництві продукції рослинництва на матеріалах ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015».

Методи дослідження: аналіз та синтез економічної інформації; порівняльний аналіз виробничих показників; методи економіко-статистичного оцінювання; графічний метод формалізації даних; моделювання ефективності управлінських рішень; експертні оцінки; абстрактно-логічний підхід у формуванні висновків.

У роботі проведено аналіз виробничої діяльності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015», оцінено ресурсний потенціал та ефективність управлінських рішень, виявлено проблемні зони й фактори, що стримують розвиток.

Розроблено комплекс заходів для підвищення продуктивності, оптимізації витрат і покращення економічних результатів, здійснено розрахунок їх ефективності та доведено позитивний вплив на ключові показники діяльності підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, РОСЛИННИЦТВО, АГРАРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ВИРОБНИЧИЙ ПРОЦЕС, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ТЕХНОЛОГІЇ ВИРОЩУВАННЯ, ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА

KEYWORDS

MANAGERIAL DECISION-MAKING, CROP PRODUCTION, AGRARIAN MANAGEMENT, PRODUCTION PROCESS, MANAGEMENT EFFICIENCY, RESOURCE POTENTIAL, CROP CULTIVATION TECHNOLOGIES, COST OPTIMIZATION, RISK MANAGEMENT, DIGITALIZATION OF AGRICULTURAL PRODUCTION.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ВИРОБНИЦТВІ ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА	8
1.1. Сутність і класифікація управлінських рішень у системі аграрного менеджменту	8
1.2. Формування ефективних управлінських рішень у аграрних підприємствах в умовах широкомасштабної агресії	19
1.3. Методологічні підходи до процесу прийняття управлінських рішень у виробничій діяльності	29
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ВИРОБНИЦТВІ ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»	39
2.1. Оцінка рівня господарювання ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»	39
2.2. Аналіз системи управління виробничою діяльністю підприємства	52
2.3. Визначення проблемних зон і факторів, що знижують ефективність управлінських рішень	65
Висновки до розділу 2	75
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»	77
3.1. Організаційно-інформаційне вдосконалення механізму прийняття управлінських рішень у рослинництві	77
3.2. Технологічне та ресурсне оновлення процесу ухвалення рішень у галузі рослинництва	87
3.3. Оцінка ризиків і прогноз результатів від впровадження запропонованих рішень	95
Висновки до розділу 3	104
ВИСНОВКИ	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	110

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний аграрний сектор України функціонує в умовах глибокої економічної та політичної турбулентності, зумовленої наслідками повномасштабної військової агресії, зміною логістичних маршрутів, зростанням вартості ресурсів та підвищенням рівня ризиків у всіх ланках виробничо-господарської діяльності. Галузь рослинництва, яка забезпечує основу продовольчої безпеки та формує значну частку експортного потенціалу держави, зазнає найбільш суттєвого впливу зазначених чинників. Зростання невизначеності зовнішнього середовища, цінові коливання на аграрні ресурси та продукцію, нестабільність кліматичних умов і підвищення вимог до технологічності виробництва актуалізують проблему підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень у підприємствах рослинницького напрямку.

Управлінські рішення в аграрному виробництві визначають якість використання виробничих ресурсів, рівень урожайності, фінансові результати та конкурентні позиції підприємства. Помилки в оцінюванні ситуації, необ'єктивність даних, несвоєчасність або недостатня обґрунтованість рішень можуть призвести до суттєвих економічних втрат, особливо в умовах обмеженості ресурсів і високої вартості кожної технологічної операції. Тому в сучасних умовах особливого значення набуває формування науково обґрунтованого механізму прийняття управлінських рішень, який забезпечує точність планування, оперативність реагування, оптимальне використання технічних та матеріальних ресурсів, а також мінімізацію ризиків.

Попри наявність численних наукових праць з аграрного менеджменту (Варава Л.М., Воробйов О.М., Гасюк І.Л., Жовновач Р.І., Капліна А.І., Кисельов О. О., Назарчук Т.В., Неня А.В., Ольшанський О.В., Палига І.Є., Петруня Ю.Є., Скопенко Н.С., Хмурова В.В.), проблема інтеграції сучасних управлінських

моделей у виробничу систему аграрних підприємств залишається недостатньо дослідженою, особливо з урахуванням специфіки окремих господарств, їх технічного забезпечення, структури посівних площ та рівня цифровізації. Потребують розвитку науково-практичні підходи до організації управлінського процесу, удосконалення інформаційного та аналітичного забезпечення, впровадження технологій точного землеробства, а також систем оцінювання ефективності прийнятих рішень. Саме тому дослідження, спрямоване на формування моделі підвищення ефективності управлінських рішень у рослинництві, є своєчасним та важливим для розвитку аграрного виробництва.

Метою роботи є розроблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у виробництві продукції рослинництва на матеріалах ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015».

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

1. Дослідити теоретико-методологічні засади процесу прийняття управлінських рішень у аграрному виробництві.
2. Проаналізувати виробничо-господарську діяльність ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» та оцінити ефективність існуючої системи управління.
3. Визначити проблемні зони управлінського механізму підприємства та чинники, що знижують результативність прийнятих рішень.
4. Розробити організаційні, інформаційні та технологічні заходи щодо удосконалення процесу прийняття рішення.
5. Обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів та оцінити ризики їх впровадження.

Об'єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень у виробничій діяльності аграрного підприємства.

Предметом дослідження є соціально-економічні закономірності, механізми та інструменти формування управлінських рішень у галузі рослинництва, а також їх вплив на результати виробництва.

Для досягнення мети використано такі **методи дослідження**: аналіз та синтез економічної інформації; порівняльний аналіз виробничих показників; методи економіко-статистичного оцінювання; графічний метод формалізації даних; моделювання ефективності управлінських рішень; експертні оцінки; абстрактно-логічний підхід у формуванні висновків.

Наукова новизна роботи полягає у розробленні комплексної моделі підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень у рослинництві, яка включає інтеграцію цифрових інструментів, формалізацію управлінських процедур, оптимізацію ресурсного забезпечення та запровадження системи контролю і прогнозування. На відміну від існуючих підходів, запропонована модель адаптована до умов середнього за масштабами аграрного підприємства та враховує вплив воєнних і економічних ризиків.

Практичне значення полягає в можливості впровадження розроблених рекомендацій у діяльність ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015», що сприятиме підвищенню продуктивності рослинництва, зниженню виробничих витрат, покращенню фінансових результатів та зміцненню конкурентних позицій підприємства. Окремі положення можуть бути використані й іншими аграрними підприємствами аналогічної виробничої структури.

Апробація результатів здійснювалася під час виконання аналітичних досліджень діяльності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015», при підготовці внутрішніх рекомендацій щодо оптимізації виробничих процесів, а також у межах консультацій із фахівцями підприємства. Публікації автора за результатами роботи представлені на IV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали (м. Дніпро, 02-03 жовтня 2025 р.).

Структура роботи. Робота містить 116 сторінок основного тексту, складається із вступу, трьох розділів, висновків, список використаних джерел містить 56 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ВИРОБНИЦТВІ ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА

1.1. Сутність і класифікація управлінських рішень у системі аграрного менеджменту

Управлінське рішення є базовою формою діяльності керівника в будь-якій сфері суспільного життя та на всіх рівнях управління. Саме процес його підготовки, прийняття, організації виконання та контролю відображає зміст і сутність управлінської діяльності як соціального феномена. У науковій площині розроблення та реалізацію управлінських рішень розглядають як «спеціалізовану діяльність, спрямовану на впорядкування взаємодії між людьми, трудовими колективами та соціальними інститутами відповідно до цілей і волі суб'єкта управління» [14, с. 183].

Зміст управлінського рішення полягає у наданні управлінським суб'єктам повноважень щодо спрямування спільної діяльності людей на досягнення суспільно значущих результатів. Його соціальне походження (генеза) зумовлене об'єктивною потребою в упорядкуванні суспільних процесів і підвищенні ефективності організації колективного життя. Феномен управлінського рішення є наслідком еволюції суспільства, у межах якої найбільш підготовлена, компетентна частина соціуму отримала повноваження на формування і реалізацію спільних управлінських дій.

У цьому контексті управлінські рішення мають для соціуму цивілізаційне значення, співставне з роллю технологічних відкриттів, які забезпечують освоєння й перетворення природного середовища людиною. Так само, як держава, законодавство чи ринок, управлінські рішення виступають механізмом організації суспільного життя та узгодження інтересів різних соціальних груп.

Управління людьми та соціальними інститутами за допомогою управлінських рішень передбачає «раціональну організацію трудової, економічної, соціально-політичної та духовної діяльності, що базується на дотриманні правових і морально-етичних норм» [11, с. 14]. Прийняття рішення в цьому контексті означає визначення місця людини в певній системі соціальних відносин, її функцій, обов'язків, прав і соціальної ролі.

У постіндустріальній парадигмі управління центральне місце займає людина як активний суб'єкт, який усвідомлено досліджує навколишній світ і використовує його закони для досягнення визначених цілей. При цьому управлінське рішення виступає не лише інструментом впливу на зовнішнє середовище, а й відображенням системи цінностей, інтересів та ідеологічних орієнтирів домінуючих управлінських структур.

Усі основні функції менеджменту – планування, організація, мотивація, контроль – реалізуються через прийняття управлінських рішень. Саме вони є «внутрішнім механізмом виконання управлінських функцій, адже кожен етап діяльності керівника пов'язаний із вибором певної альтернативи, оцінюванням ступеня досяжності цілей і прогнозуванням наслідків дій» [49, с. 52]. Таким чином, прийняття управлінського рішення становить логічне завершення аналітичної діяльності менеджера і водночас виступає відправною точкою для реалізації управлінського впливу в практичній площині.

Управлінське рішення виступає не лише інструментом організаційного впливу, а й соціальним інститутом, що характеризується стійким комплексом правил, норм і взаємозв'язків між учасниками управлінського процесу. Воно регламентує рольові відносини між керівниками й виконавцями, начальниками та підлеглими, забезпечуючи впорядкування соціальної взаємодії в усіх сферах суспільного життя. У цьому контексті управлінське рішення є формою координації поведінки людей у процесі спільної праці, засобом реалізації суспільних інтересів і досягнення колективних цілей.

Сутність управлінського рішення як соціального явища виявляється через низку взаємопов'язаних характеристик.

Системний характер суб'єкта й об'єкта управління. Управлінське рішення реалізується у межах цілісної системи, що передбачає взаємодію суб'єкта (керуючої ланки) та об'єкта (керованої підсистеми). Такий підхід дає змогу визначити структуру внутрішніх і зовнішніх, прямих і зворотних зв'язків, встановити ієрархію їхньої важливості – від ключових до другорядних. Системність дозволяє забезпечити «узгодженість між різними рівнями управління, що є особливо важливим для аграрних підприємств, де управлінські рішення мають одночасно враховувати природні, економічні та соціальні фактори» [43, с. 79].

Соціальна спрямованість цілей управління. Управлінські рішення мають орієнтуватися на досягнення суспільно значущих результатів і забезпечення добробуту більшості. У процесі цілепокладання важливо дотримуватися таких вимог: цілі мають бути амбітними, але досяжними; повинні мати конкретне часово-просторове визначення; зміст цілей має відповідати природі й місії організації; цілі повинні бути реалістичними, щоб зберігати мотиваційний потенціал; постановка цілей має ґрунтуватися на сучасних соціальних цінностях, притаманних правовому, демократичному суспільству. Соціальна результативність управлінських рішень виявляється через рівень добробуту населення, соціальну стабільність і підвищення якості життя, зокрема найбільш уразливих категорій громадян.

Ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від їхньої відповідності чинним етичним, правовим і професійним нормам. Тому важливим є розвиток правової свідомості та управлінської культури керівників, що ґрунтуються на усвідомленні юридичної відповідальності, моральних орієнтирів і суспільної значущості управлінських дій. Правова культура

менеджера забезпечує легітимність рішень, їхню соціальну прийнятність і стабільність у практичній реалізації.

Ефективне управління передбачає чітке визначення етапів і процедур ухвалення рішень. Це охоплює: конкретизацію проблем, які потребують вирішення; формування соціально орієнтованих цілей і завдань; визначення принципів, функцій і механізмів впливу; забезпечення ресурсної бази та контроль за результативністю виконання.

У контексті аграрного виробництва організаційне забезпечення управлінських рішень має враховувати сезонність робіт, обмеженість ресурсів, вплив погодних умов та необхідність оперативної координації між підрозділами господарства. Це зумовлює потребу у високому рівні планування, дисципліни та гнучкості управлінських дій.

Отже, управлінське рішення як соціальний інститут виконує інтеграційну функцію в суспільстві, забезпечуючи взаємодію між суб'єктами управління та об'єктами впливу на основі правових, моральних і організаційних норм. Для аграрних підприємств воно є ключовим інструментом узгодження інтересів між власниками, керівниками та працівниками, а також засобом досягнення сталого розвитку виробництва в умовах динамічного ринкового середовища.

Управлінське рішення реалізується через взаємодію двох фундаментальних складових – соціальної інформації та соціальної організації. Ці елементи є взаємозалежними: «соціальна організація не може ефективно функціонувати без достовірної інформації, а інформація втрачає практичну цінність без належної організаційної структури, здатної її інтерпретувати й застосовувати на практиці» [18].

Соціальна інформація відображає знання, досвід, навички, оцінки й цілі, що притаманні учасникам управлінського процесу. Її зміст охоплює процеси збирання, систематизації, кодування, зберігання, передавання та використання відомостей, які є необхідними для прийняття обґрунтованих управлінських

рішень. У цьому контексті інформація виступає ідеальним змістом діяльності менеджера, що реалізується у формі мовних, символічних та цифрових систем, через які здійснюється комунікація між суб'єктом і об'єктом управління.

У науковій літературі управлінська інформація розглядається як «сукупність відомостей про внутрішні процеси в організації та про зовнішнє середовище, у якому вона функціонує» [20, с. 75]. Такі відомості дозволяють знизити рівень невизначеності, оцінити ризики й сформувати обґрунтовані альтернативи управлінських дій. Саме якість інформації визначає рівень аналітичної точності й своєчасності прийнятих рішень, що особливо важливо для аграрних підприємств, де погодні, ринкові та технологічні фактори швидко змінюють умови діяльності.

Соціальна організація, у свою чергу, виступає формою впорядкування діяльності людей у процесі підготовки, ухвалення та реалізації управлінських рішень. Вона визначає послідовність етапів управлінського процесу, регламентує взаємодію між керівником і підлеглими, формує необхідні механізми координації та контролю. Таким чином, інформація є інтелектуальним підґрунтям, а організація – практичною формою реалізації управлінського рішення.

Управлінське рішення розглядається як соціальний акт, спрямований на людину, колектив або соціальний інститут і зорієнтований на задоволення суспільно значущих потреб. Його соціальний зміст полягає у забезпеченні балансу між інтересами суб'єкта управління (керівництва) та об'єкта (виконавців, колективу, громади). Критерієм соціальної ефективності управлінських рішень виступає рівень задоволення потреб суспільства, особливо його соціально вразливих груп.

Будь-яке управлінське рішення має бути усвідомленим і прорахованим, тобто таким, що «базується на логічних операціях аналізу, синтезу, порівняння, оцінки альтернатив і вибору найдоцільнішого варіанту дій» [16, с. 74]. У

практичній площині це означає врахування комплексу обставин – ресурсних, технологічних, часових і людських, які впливають на досягнення визначеної мети. Таким чином, управлінське рішення виступає вольовим актом, що поєднує інтелектуальну оцінку ситуації з мотиваційною спрямованістю на подолання перешкод у процесі досягнення результату.

Для будь-якої організації важливими чинниками ефективності є налагодженість механізму пошуку рішень і оперативність реагування. Вироблення управлінського рішення завжди пов'язане з вибором альтернатив, визначенням проблеми, постановкою цілей, конкретизацією методів і ресурсів, необхідних для реалізації управлінського задуму. Однак після прийняття рішення його виконання не може розглядатися як факультативне – воно має директивно-обов'язковий характер.

Відповідно до принципу єдиноначальності, керівник підприємства має повноваження самостійно ухвалювати управлінські рішення, тоді як підлеглі зобов'язані забезпечувати їх виконання. Така модель взаємодії передбачає «узгодження волі суб'єкта управління з відповідальністю об'єкта управління, що підтримується системою нормативно-правових вимог, корпоративної етики та стимулюючих механізмів» [3, с. 79].

У контексті аграрного менеджменту ця особливість проявляється особливо виразно: рішення щодо вибору культур, строків посіву, технологій обробітку ґрунту, застосування добрив чи технічного забезпечення потребують швидкого реагування й безумовного виконання. Від своєчасності таких дій залежить не лише економічний результат, а й сам факт отримання врожаю. Тому управлінське рішення в аграрному виробництві є поєднанням аналітичної раціональності та оперативної дисципліни, що вимагає високого рівня організації, інформаційної узгодженості та відповідальності виконавців.

У сучасній економічній літературі поняття «управлінське рішення» інтерпретується по-різному залежно від наукової школи, предметного поля

дослідження та специфіки управлінської діяльності. Узагальнення наукових підходів до трактування сутності управлінських рішень наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення управлінських рішень у наукових та навчальних джерелах

Автор (джерело)	Сутність визначення управлінського рішення
Мочерний С.В.	Свідомий вибір однієї або кількох оптимальних альтернатив, спрямованих на розв'язання конкретної проблеми чи досягнення визначеної мети; результат творчої співпраці керівників і власників підприємства, який знаходить відображення у наказах чи розпорядженнях і визначає напрями діяльності трудового колективу.
Мала Н.Т.	Результат інтелектуальної, психологічної та творчої діяльності менеджера, що постає як продукт управлінської праці.
Мала Н.Т., Процик І.С.	Наслідок поєднання економічних, технологічних, адміністративних і соціально-психологічних методів менеджменту, спрямований на досягнення цілей організації; інструмент безпосереднього впливу керуючої системи на керовану.
Василенко В.А.	Усвідомлений намір діяти певним чином на основі визначення цілей і шляхів їх реалізації при виникненні управлінської проблеми.
Орлів М.С.	Результат вибору суб'єктом управління найдоцільнішої альтернативи, спрямованої на розв'язання управлінського завдання; засіб координуючого впливу на об'єкт управління з метою досягнення організаційних цілей.
Барабаш Ю.О.	Продукт управлінської діяльності, що виражається у процесі дій суб'єкта управління, спрямованих на вирішення завдань у реальній або змодельованій ситуації.
Якимчук С.	Рішення, що ухвалюються керівником у межах соціальної системи управління.
Гросул В.А.	Вибір із множини можливих альтернатив одного, найбільш правильного варіанта дії в конкретних умовах господарювання.
Бабчинська О.І., Собчук С.І.	Сукупність дій суб'єкта управління, спрямованих на визначення способів вирішення управлінських завдань у наявних або запланованих умовах діяльності.
Глоба Г.О.	Документ або сукупність дій, які фіксують завдання, напрями, терміни та ресурси майбутньої діяльності; складний логіко-організаційний процес, унаслідок якого формується проект змін у діяльності організації.
Пушкар З., Пушкар Б.	Дія менеджера, що полягає у виборі альтернативного варіанта в межах його компетенції з метою досягнення стратегічних цілей організації.
Цюцюра С.В., Криворучко О.В., Цюцюра М.І.	Вибір управлінцем такого способу дій, який забезпечить досягнення поставлених цілей у конкретній ситуації.
Олійниченко О.М.	Творчий процес, що охоплює розроблення й реалізацію однієї або кількох альтернатив із множини можливих варіантів, спрямованих на досягнення визначеної мети.

Аналіз наукових джерел свідчить, що поняття «управлінське рішення» трактується здебільшого у трьох основних аспектах:

- як результат управлінської діяльності, тобто підсумковий продукт інтелектуальної, аналітичної та організаційної праці керівника;
- як результат творчої співпраці суб'єктів управління, спрямованої на визначення оптимального варіанту дій для досягнення спільних цілей;
- як елемент управлінської системи, що забезпечує вплив суб'єкта на об'єкт управління в межах певної організаційної структури.

Вивчення підходів різних авторів дозволяє сформулювати узагальнене авторське визначення. Управлінське рішення – це результат цілеспрямованої управлінської дії, спрямований на розв'язання поточних, тактичних або стратегічних завдань організації, який ґрунтується на достовірній інформації, професійних знаннях і досвіді особи, що приймає рішення, та реалізується в межах її компетенції з урахуванням економічних і соціальних наслідків.

Таким чином, управлінське рішення є не лише результатом інтелектуальної діяльності керівника, а й «складним соціальним явищем, що поєднує правові, етичні, організаційні та економічні аспекти» [15, с. 202]. Воно виступає формою впорядкування суспільних і виробничих відносин, забезпечуючи узгодженість дій усіх учасників управлінського процесу.

У системі аграрного менеджменту, де поєднуються природні, трудові та економічні фактори, ефективність управлінських рішень набуває особливої ваги. Саме правильна класифікація таких рішень дозволяє не лише структурувати процес управління, а й підвищити його результативність, забезпечити раціональний розподіл повноважень і відповідальності між рівнями керування.

Відповідно, доцільним є розгляд різновидів управлінських рішень за ключовими критеріями, що відображають їхній зміст, сферу дії, масштаб впливу та часову перспективу у виробництві продукції рослинництва.

Класифікація управлінських рішень у системі аграрного менеджменту базується на низці критеріїв (табл. 1.2). Вона дозволяє впорядкувати різноманіття управлінських дій за їх змістом, формою, рівнем прийняття та часовим горизонтом.

Таблиця 1.2

Класифікація управлінських рішень у системі аграрного менеджменту

Критерій класифікації	Види управлінських рішень	Приклади для аграрного підприємства
За рівнем управління	Стратегічні, тактичні, оперативні	Вибір системи сівозміни, закупівля техніки, визначення строків посіву
За функціональною сферою	Виробничі, фінансові, кадрові, маркетингові, інноваційні	Затвердження плану польових робіт, розподіл бюджету, залучення персоналу
За способом прийняття	Індивідуальні, колегіальні, колективні	Рішення директора, рішення виробничої наради
За ступенем визначеності	Детерміновані, ймовірнісні, інтуїтивні	Планування посівів, вибір сорту культур при змінних умовах
За характером реалізації	Одноразові, повторювані, стандартні	Організація збирання врожаю, щорічне оновлення насінневого фонду
За обсягом наслідків	Глобальні, локальні	Впровадження нової технології обробітку ґрунту; зміна постачальника добрив

У системі аграрного менеджменту особливої ваги набувають виробничі управлінські рішення, які визначають ритм і ефективність діяльності всього підприємства. Вони охоплюють такі напрями, як планування структури посівів, організація технологічних процесів, використання техніки та добрив, регулювання витрат праці й матеріальних ресурсів. Оперативність таких рішень є критичною, адже затримка навіть у кілька днів може зумовити значні втрати урожайності.

Водночас важливу роль відіграють стратегічні рішення, що формують довгострокову політику підприємства – модернізацію технічної бази, диверсифікацію культур, розширення площ землекористування, розвиток логістичної інфраструктури чи впровадження цифрових систем управління. Їх

реалізація вимагає системного аналізу зовнішнього середовища, оцінювання конкурентних позицій і врахування державної аграрної політики.

Таким чином, управлінські рішення в аграрному секторі становлять складну, багаторівневу систему дій, спрямованих на ефективне поєднання природних, трудових, технічних і фінансових ресурсів. Їх наукове обґрунтування, логічна послідовність і своєчасність реалізації є визначальними чинниками підвищення продуктивності, прибутковості та конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства.

Управлінське рішення є ключовим елементом у системі менеджменту підприємства, оскільки саме воно визначає зміст управлінської діяльності. Через процес ухвалення рішень менеджери встановлюють цілі, формують напрями дій для їх досягнення, а також оцінюють результати реалізації поставлених завдань. Воно забезпечує «безперервний зв'язок між плануванням, організацією, мотивацією та контролем, інтегруючи всі функції управління в єдину систему» [21, с. 40]. Процес прийняття управлінських рішень є багатофакторним і залежить від комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на якість та ефективність обраного варіанту дій (табл. 1.3).

Таким чином, якість управлінських рішень залежить від рівня інформованості, організаційної зрілості та компетентності управлінського персоналу, а також від здатності підприємства адаптуватися до економічних, технологічних і політичних викликів. Для аграрного сектору особливого значення набувають чинники ресурсного забезпечення, технологічної модернізації та державної політики підтримки, які визначають ефективність стратегічних і поточних рішень у виробництві продукції рослинництва.

Процес прийняття управлінського рішення має багатоетапний характер. Його структура визначається складністю об'єкта управління, масштабом

проблеми та рівнем прийняття рішення (стратегічним, тактичним або оперативним).

Таблиця 1.3

Внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на процес прийняття управлінських рішень в аграрних підприємствах

Група чинників	Основний зміст	Приклади впливу на аграрне підприємство
Внутрішні чинники		
Організаційна культура	Система цінностей, норм і традицій, що формує стиль управління та взаємовідносини у колективі	Рівень трудової дисципліни, готовність до інновацій, взаємодія керівництва з працівниками у сезонних роботах
Організаційна структура	Визначає ієрархію, функції та комунікаційні зв'язки між підрозділами	Узгодженість дій між агрономічною, технічною та фінансовою службами при плануванні польових робіт
Інформаційні обмеження	Обсяг, достовірність і своєчасність даних, необхідних для ухвалення рішень	Нестача аналітичних даних про врожайність, витрати чи погодні ризики ускладнює планування сівозміни
Ресурси підприємства	Фінансові, трудові, матеріально-технічні й технологічні можливості	Наявність сучасної техніки та систем зрошення визначає вибір технології вирощування культур
Стиль лідерства	Підхід керівника до управління, рівень делегування повноважень, методи мотивації	Авторитарний стиль може пришвидшити прийняття рішень, але знижує ініціативність працівників
Особистісні характеристики менеджера	Освіта, досвід, схильність до ризику, компетентність, психологічні якості	Рівень професійної підготовки керівника впливає на якість стратегічних і оперативних рішень
Зовнішні чинники		
Економічні умови	Макроекономічна стабільність, інфляція, вартість кредитних ресурсів, державна підтримка	Зростання цін на паливо та добрива збільшує собівартість виробництва, змінюючи пріоритети у структурі посівів
Ринкове середовище	Кон'юнктура ринку, рівень конкуренції, попит і ціни на продукцію	Зміна попиту на зернові культури стимулює перегляд обсягів виробництва або диверсифікацію асортименту
Нормативно-правові умови	Законодавчі норми, стандарти якості, податкові та екологічні вимоги	Введення нових регламентів щодо обробітку ґрунту або використання ЗЗР потребує корекції технологічних карт
Технологічний розвиток	Рівень автоматизації, цифровізація, доступність інновацій	Впровадження систем точного землеробства змінює структуру управлінських рішень і вимоги до персоналу
Політична та геополітична ситуація	Стабільність державної політики, безпекові ризики, умови експорту	Військові дії або зміни в митній політиці впливають на логістику та ринкові стратегії підприємства

Незважаючи на відмінності, у більшості випадків процедура включає такі основні етапи:

- виявлення й формулювання проблеми;
- збирання та аналіз інформації;
- розроблення альтернативних варіантів рішень;
- оцінювання альтернатив і вибір оптимального варіанта;
- організацію реалізації прийнятого рішення;
- контроль, аналіз результатів і зворотний зв'язок.

Для аграрних підприємств дотримання етапності процесу прийняття рішень є критично важливим, адже кожна управлінська помилка може призвести до втрати врожаю, підвищення собівартості або зниження прибутковості. Отже, якість управлінських рішень безпосередньо визначає рівень ефективності функціонування підприємства в цілому.

Управлінські рішення становлять базовий інструмент реалізації функцій менеджменту та забезпечують ефективну взаємодію між суб'єктом і об'єктом управління. Вони поєднують у собі соціальну, організаційну, правову й економічну складові, виступаючи формою впливу керівника на діяльність підлеглих і засобом досягнення визначених цілей.

1.2. Формування ефективних управлінських рішень у аграрних підприємствах в умовах широкомасштабної агресії

Одним із ключових напрямів удосконалення сучасного науково-методичного підходу до управління розвитком аграрного сектору України є забезпечення стійкого функціонування підприємств агропромислового комплексу (АПК) в умовах воєнного стану. В умовах широкомасштабної російської агресії особливого значення набуває «ефективне прийняття

управлінських рішень, спрямованих на зміцнення економічної безпеки, адаптацію до ризиків і забезпечення продовольчої безпеки держави» [46].

Агропромисловий комплекс охоплює широкий спектр господарських суб'єктів – фермерські господарства (сімейні, малі, середні), агрохолдинги, агрофірми, а також селянські об'єднання. Кожна з цих форм має власну організаційну специфіку, рівень ресурсного забезпечення й управлінську структуру. У межах даного дослідження доцільно зосередити увагу на агрофірмах у формі товариств з обмеженою відповідальністю (ТОВ), які відіграють стратегічну роль у забезпеченні продовольчих потреб населення та Збройних Сил України, а також у підтримці експортного потенціалу сільськогосподарської продукції.

Таке спрямування обумовлене тим, що саме агрофірми-товариства мають найбільш розвинену управлінську систему, спроможну забезпечити ефективну координацію виробничих, фінансових і логістичних процесів навіть у кризових умовах. На відміну від фермерських господарств, що переважно функціонують на локальному рівні, агрофірми володіють масштабнішою виробничою базою, розгалуженою системою збуту та більш стійкими фінансовими зв'язками. Це зумовлює їхню ключову роль у гарантуванні продовольчої безпеки держави.

У сучасних умовах воєнного стану питання економічної стійкості та управлінської адаптивності агропідприємств набувають вирішального значення. Безперервне управління, здатність оперативно реагувати на зовнішні виклики та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення є критичними чинниками їх виживання та розвитку. Порушення логістичних ланцюгів, ризики втрати майна, кадрові проблеми, обмежений доступ до фінансових ресурсів – усе це вимагає нових підходів до процесу розроблення, прийняття й реалізації управлінських рішень у діяльності агрофірм.

Проблема підвищення якості управлінських рішень у таких умовах стає не лише науковим, а й практичним завданням державного значення, адже саме

від «ефективності управління аграрним сектором залежить здатність країни забезпечити стабільність на внутрішньому ринку продовольства, підтримку соціальної інфраструктури села та зміцнення економічного потенціалу України» [37, с. 116].

Схема, представлена на рис. 1.1, відображає системну роль управлінських рішень у забезпеченні стійкого функціонування агрофірми в умовах війни. Стійкість у цьому контексті розглядається у трьох взаємопов'язаних вимірах: внутрішньому (ресурсному), зовнішньому (адаптаційному) та стратегічному (довгостроковому). Саме така трикомпонентна структура дозволяє узагальнити основні напрями управлінського впливу, необхідні для збереження життєздатності підприємства в кризових умовах.

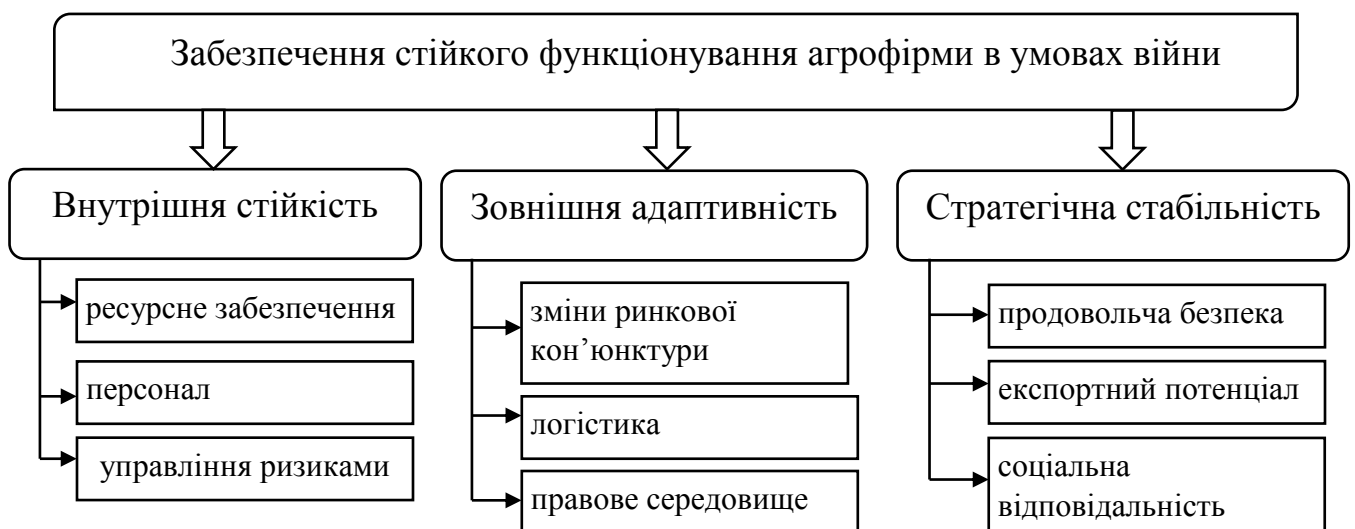


Рис. 1.1. Значення управлінських рішень у забезпеченні стійкого функціонування агрофірми в умовах війни

Таким чином, управлінські рішення виступають центральною ланкою у системі забезпечення стійкості агропідприємства, оскільки поєднують стратегічні, тактичні й оперативні рівні управління. У межах внутрішньої стійкості вони забезпечують «ефективне використання ресурсів і кадровий потенціал; у площині зовнішньої адаптивності – сприяють гнучкому

реагуванню на зміну ринкових, політичних і технологічних умов; а у стратегічному вимірі – формують передумови для довгострокового розвитку, продовольчої безпеки та конкурентоспроможності підприємства» [23, с. 37].

Відтак, у сучасних реаліях воєнного часу ефективно управління рішення слід розглядати як інтеграційний інструмент антикризового менеджменту, що забезпечує баланс між короткостроковими реакціями на виклики та стратегічним баченням розвитку агрофірми у післявоєнний період.

До початку повномасштабного вторгнення росії в Україну аграрний сектор держави посідав провідне місце у світовій продовольчій системі. За даними розрахунків, проведених на основі методології швидкої оцінки пошкоджень, розробленої Світовим банком та Продовольчою і сільськогосподарською організацією ООН (ФАО), Україна входила до числа лідерів світового виробництва основних видів продовольства. Частка української продукції в міжнародній торгівлі забезпечувала близько 6% світового обсягу споживання калорій, що свідчило про вагомий внесок нашої держави у глобальну продовольчу безпеку.

Україна стабільно утримувала провідні позиції на ринку соняшникової олії, ріпаку, ячменю, кукурудзи та пшениці, демонструючи стійке зростання експортного потенціалу. Щорічні надходження від торгівлі аграрною продукцією становили близько 22 млрд дол. США, що дорівнювало 41% загальної структури експорту держави. У 2021 році аграрна продукція забезпечувала понад 40% валютних надходжень України, виступаючи ключовим драйвером економічного зростання та стабільності платіжного балансу.

Однак з початком широкомасштабної агресії з боку російської федерації економіка України зазнала безпрецедентних втрат. За даними Світового банку та ФАО, прогнозується скорочення ВВП майже на 45%, що стало наслідком масового руйнування інфраструктури, окупації частини територій і масштабних

переміщень населення. Понад 8 мільйонів українців стали внутрішньо переміщеними особами, ще близько 6 мільйонів були змушені виїхати за кордон, що створило значний дефіцит трудових ресурсів, зокрема у сільськогосподарському виробництві [48, с. 90].

Загальні прямі збитки агропромислового комплексу та земельного фонду, завдані внаслідок бойових дій, оцінюються у понад 8,7 млрд дол. США, причому лише на частку аграрного сектору припадає близько 2,1 млрд дол. втрат. За рівнем завданих збитків аграрна галузь посідає п'яте місце серед основних секторів економіки, поступаючись лише інфраструктурі, промисловості, житловому фонду та енергетиці.

Загальний обсяг пошкоджень інфраструктури України станом на лютий 2023 року оцінювався у 143,8 млрд дол. США, з яких понад 36 млрд дол. припадало на транспортну сферу. Було зруйновано або пошкоджено понад 25 тисяч кілометрів автомобільних доріг державного та місцевого значення, а також понад 340 мостів і мостових переходів, що призвело до серйозних збоїв у логістичних ланцюгах аграрних поставок.

Вторгнення російських військ спричинило масштабне порушення виробничо-логістичних процесів, які аграрії вибудовували роками. Значна частина посівних площ зазнала замінування або руйнування, знищено технічну базу, склади, зерносховища, системи зрошення. Крім того, блокування морських портів, через які раніше експортувалася основна частина зернових, різко обмежило експортні можливості України.

Попри ці виклики, українські агропідприємства продемонстрували високий рівень адаптивності та управлінської гнучкості. У складних умовах війни вони продовжують налагоджувати логістичні маршрути, відновлювати виробничі потужності на заході країни, активізувати співпрацю з міжнародними партнерами та поступово відновлювати експорт аграрної продукції.

Стійкість аграрного бізнесу в таких умовах безпосередньо залежить від ефективності управлінських рішень, які дозволяють підприємствам швидко реагувати на ризики, оптимізувати ресурси, зберігати кадровий потенціал і забезпечувати виконання своїх виробничих функцій навіть у надзвичайних обставинах.

У цих умовах ефективність функціонування аграрного підприємства безпосередньо залежить від здатності керівництва оперативно приймати управлінські рішення, спрямовані на зменшення негативного впливу зовнішніх загроз і відновлення виробничого потенціалу [7, с. 81].

Взаємозв'язок між основними наслідками війни для аграрного сектору та управлінськими напрямками реагування, які дозволяють підприємствам адаптуватися до нових умов господарювання представлено на рис. 1.2. Зокрема, наголошується на таких стратегічних орієнтирах, як оптимізація логістики, диверсифікація постачань, відновлення технічної бази, релокація виробничих потужностей, цифровізація управління та зміцнення міжнародної співпраці.

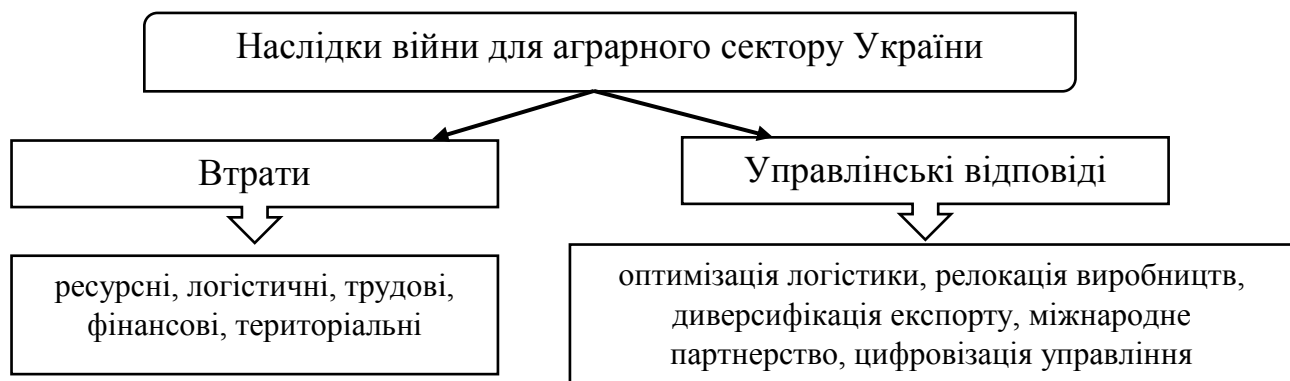


Рис. 1.2. Наслідки війни для аграрного сектору України та напрями управлінського реагування

Зображена на рис. 1.2 система відображає необхідність комплексного управлінського підходу до подолання наслідків війни в аграрному секторі.

Ефективна реакція на воєнні виклики потребує не лише відновлення матеріально-технічної бази, а й перебудови організаційно-управлінських процесів, орієнтованих на гнучкість, ризикостійкість і стратегічне мислення.

Таким чином, управлінські рішення мають бути спрямовані на мінімізацію втрат і створення передумов для післявоєнного відродження галузі. Поєднання короткострокових антикризових заходів із довгостроковими програмами інноваційного розвитку забезпечить підвищення економічної стійкості агрофірм, зміцнення продовольчої безпеки держави та поступове повернення України до статусу одного з провідних світових експортерів сільськогосподарської продукції.

Воєнна агресія росії проти України створила безпрецедентні виклики для національної економіки, а особливо для аграрного сектору, який залишається однією з ключових галузей забезпечення продовольчої, економічної та соціальної стабільності держави. У цих умовах процес формування управлінських рішень у сільськогосподарських підприємствах зазнав суттєвих трансформацій – від стратегічного планування до оперативного управління виробництвом.

Якщо в мирний період основними орієнтирами прийняття управлінських рішень були економічна ефективність, ринкова конкурентоспроможність і стабільне нарощення прибутку, то в умовах війни домінуючими стали швидкість реакції, адаптивність, ресурсна економність і соціальна відповідальність.

Ефективність управлінських рішень у воєнний період визначається низкою особливостей, які наведено у табл. 1.4.

Формування управлінських рішень у кризових умовах відбувається під впливом непередбачуваних факторів, що вимагає від керівництва агропідприємств поєднання стратегічного бачення з оперативною реакцією. У таких умовах ефективність рішень залежить від якості комунікації, швидкості

збору інформації, здатності менеджерів прогнозувати ризики та координувати дії на всіх рівнях управління.

Таблиця 1.4

Особливості формування ефективних управлінських рішень у аграрних підприємствах в умовах війни

Критерій / характеристика	Зміст особливості в умовах воєнного стану	Прояв у діяльності агропідприємств (на прикладі ТОВ)
Оперативність	Необхідність приймати рішення в мінімальні терміни, щоб запобігти збиткам або втраті виробничих ресурсів.	Прийняття рішень щодо евакуації техніки, змін у маршрутах постачання, швидкої реалокації персоналу.
Гнучкість	Здатність коригувати стратегію та тактику управління відповідно до змін зовнішніх умов.	Перехід на альтернативні види палива, адаптація технологічних карт до нестачі добрив чи пестицидів.
Інформаційна мобільність	Підвищені вимоги до якості, достовірності та швидкості обміну інформацією.	Використання цифрових платформ, супутникових даних, мобільного зв'язку для координації робіт.
Антикризова спрямованість	Фокус на мінімізації ризиків і втрат, забезпеченні безперервності діяльності.	Розробка антикризових планів, страхування врожаю, створення резервів пального та насіння.
Ресурсна ощадність	Необхідність раціонального використання обмежених ресурсів (палива, праці, фінансів).	Скорочення витрат, перехід на багатофункціональну техніку, поетапне використання матеріалів.
Колегіальність прийняття	Посилення ролі командних форм управління для підвищення точності рішень.	Формування кризових штабів на рівні ТОВ, залучення фахівців з логістики, безпеки та фінансів.
Інноваційність	Застосування нових технологічних і управлінських підходів для підтримки діяльності.	Використання дронів для моніторингу полів, впровадження онлайн-обліку та планування робіт.
Соціальна орієнтація	Пріоритет підтримки працівників, громад і територій, що постраждали від війни.	Забезпечення житлом переміщених працівників, допомога громадам, гуманітарна участь.

Отже, ефективне управлінське рішення в умовах війни – це своєчасна, адаптивна та інформаційно обґрунтована дія, спрямована на збереження стійкості підприємства. Важливим чинником є зміна фокусу управління – від традиційного планово-економічного до кризово-адаптаційного підходу, що орієнтований на зменшення втрат і збереження потенціалу підприємства для відновлення після завершення бойових дій [48, с. 91].

Війна істотно змінила логіку та динаміку управлінських процесів у сільськогосподарських підприємствах. Якщо раніше основна увага менеджменту зосереджувалася на плановому розвитку, підвищенні продуктивності праці та ефективності виробничих процесів, то тепер домінує антикризовий, реактивний і адаптаційний підхід. У таких умовах процес прийняття управлінських рішень трансформувався у більш короткий, але інтенсивний цикл, у якому швидкість реагування часто є важливішою за повноту інформації.

Таблиця 1.5

Порівняння моделі прийняття управлінських рішень у довоєнний та воєнний періоди в аграрних підприємствах

Етап / характеристика	Довоєнна модель управління	Воєнна модель управління
Аналіз ситуації	Ґрунтувався на стабільних статистичних даних, сезонності виробництва, прогнозах ринку.	Базується на швидкому зборі інформації, моніторингу ризиків, оперативних звітах та цифрових джерелах даних.
Формування альтернатив	Орієнтація на економічну ефективність і довгострокову вигоду.	Акцент на виживанні підприємства, збереженні активів і персоналу.
Вибір рішення	Відбувався на основі глибоких аналітичних розрахунків і консультацій.	Переважають інтуїтивно-раціональні рішення, часто колегіальні, із залученням кризових штабів.
Реалізація	Регламентована процедура з чітким розподілом функцій і строків.	Гнучке управління, делегування повноважень, постійне коригування дій.
Контроль і оцінка	Післядіяльні показники (прибуток, урожайність, рентабельність).	Поточний моніторинг виконання, оперативна звітність, контроль за ризиками.
Інформаційне забезпечення	Використання звітності, бухгалтерських і аналітичних даних.	Застосування цифрових платформ, геоінформаційних систем, мобільних додатків.
Критерій ефективності	Економічна доцільність і рентабельність виробництва.	Стійкість, адаптивність і здатність зберегти безперервність виробництва.

Класична модель управлінського рішення (ідентифікація проблеми – аналіз альтернатив – вибір рішення – реалізація – контроль) у період воєнного

стану зазнала істотної модифікації. На перший план вийшли оперативність, гнучкість та багатоканальність комунікацій, що дозволяють мінімізувати наслідки раптових змін зовнішнього середовища. При цьому стратегічна спрямованість зберігається, але її реалізація відбувається у форматі коротких горизонтів планування.

Така еволюція управлінського процесу обумовлена необхідністю балансувати між ризиками, обмеженими ресурсами та соціальною відповідальністю підприємства. Для аграрних підприємств, зокрема товариств з обмеженою відповідальністю, характерним стало формування тимчасових антикризових штабів або робочих груп, які координують взаємодію виробничих, логістичних, фінансових і маркетингових підрозділів.

Сучасна управлінська практика доводить, що у кризових умовах важливо забезпечити інституційну готовність підприємства до швидкого ухвалення рішень. Це передбачає:

- впровадження внутрішніх протоколів дій у надзвичайних ситуаціях;
- цифровізацію документообігу і моніторингу виробничих показників;
- формування резервів ресурсів і альтернативних каналів постачання;
- підготовку управлінського персоналу до роботи в умовах невизначеності.

Водночас, у процесі адаптації управлінських систем особливої ваги набуває психологічний фактор, адже рішення часто приймаються в умовах емоційного напруження, дефіциту часу та ризику. Саме тому зростає значення лідерства, комунікаційної культури й колективної відповідальності керівників різних рівнів.

У період воєнного стану процес прийняття управлінських рішень в аграрних підприємствах перетворився на динамічну систему оперативного реагування, де пріоритетами виступають гнучкість, швидкість і стійкість до ризиків. Управлінські рішення перестали бути суто інструментом планування – вони стали ключовим елементом системи виживання й відновлення агробізнесу.

Для ефективного функціонування аграрних підприємств у воєнних умовах важливо поєднувати короткострокові антикризові дії з довгостроковим стратегічним баченням розвитку. Це дозволить не лише мінімізувати втрати, а й сформувати основу для післявоєнної реконструкції галузі, зміцнення продовольчої безпеки держави та відновлення міжнародних позицій України на аграрному ринку.

1.3. Методологічні підходи до процесу прийняття управлінських рішень у виробничій діяльності

Управлінське рішення є центральним елементом системи менеджменту підприємства, а методологічний підхід до його прийняття забезпечує наукове підґрунтя та логічну послідовність у процесі управління. Методологія визначає загальні принципи, етапи, інструменти та методи, що використовуються для обґрунтування вибору управлінського рішення, його реалізації та оцінки результатів.

У галузі рослинництва управлінські рішення мають комплексний характер, оскільки поєднують економічні, технологічні, природно-кліматичні, екологічні та соціальні аспекти. Саме тому методологічний підхід до їх формування передбачає «врахування не лише фінансових показників, а й біологічних процесів, циклів розвитку культур, сезонності, погодних ризиків та ефективності використання земельних ресурсів» [24, с. 109].

Методологія прийняття управлінських рішень у виробничій діяльності базується на принципах системності, комплексності, наукової обґрунтованості, адаптивності та оптимальності. Застосування цих принципів забезпечує узгодженість управлінських дій на всіх рівнях – від стратегічного планування до оперативного виконання.

Процес прийняття управлінських рішень у рослинництві включає послідовність дій, спрямованих на досягнення певних виробничих результатів. Для аграрних підприємств, зокрема товариств з обмеженою відповідальністю, характерним є циклічний характер цього процесу, що узгоджується з природними циклами вирощування сільськогосподарських культур.



Рис. 1.3. Процес прийняття управлінських рішень у виробництві продукції рослинництва

Процес прийняття управлінських рішень у виробничій діяльності аграрного підприємства – це складна, багаторівнева система дій, спрямована на забезпечення узгодженості між стратегічними цілями, ресурсними можливостями та технологічними умовами господарювання. У галузі

рослинництва цей процес має специфічні риси, зумовлені сезонністю, природно-кліматичними факторами, довготривалістю виробничого циклу та високою залежністю результатів від зовнішнього середовища.

Послідовність ключових етапів процесу прийняття управлінських рішень ілюструє рис. 1.3, починаючи з аналізу виробничої ситуації й закінчуючи контролем за реалізацією прийнятих рішень. Кожен етап є взаємопов'язаним із попереднім і наступним, утворюючи єдиний управлінський цикл, що забезпечує системність і цілеспрямованість діяльності підприємства.

Візуалізація цього процесу дозволяє чітко визначити логіку управлінських дій, структурувати інформаційні потоки, окреслити відповідальність різних управлінських рівнів і забезпечити ефективну реалізацію виробничих планів у галузі рослинництва.

Зображений на рисунку процес демонструє, що прийняття управлінських рішень у виробництві продукції рослинництва є циклічним і безперервним явищем, у якому поєднуються аналітичні, організаційні, технологічні та контрольні функції менеджменту.

Раціональна побудова цього процесу забезпечує: «своєчасне виявлення проблем і можливостей розвитку; оптимальний розподіл ресурсів у межах виробничого циклу; підвищення ефективності управління аграрним підприємством; зниження ризиків, пов'язаних із зовнішніми чинниками» [8, с. 219].

Таким чином, процес прийняття управлінських рішень у рослинництві є основним механізмом реалізації функцій менеджменту, від якого безпосередньо залежать стабільність, результативність і конкурентоспроможність аграрного виробництва.

У практиці аграрного менеджменту застосовуються різні методи прийняття управлінських рішень, вибір яких залежить від масштабів діяльності, рівня ризику, інформаційного забезпечення та досвіду управлінців. Для

аграрних підприємств важливо поєднувати кількісні та якісні методи, що дозволяє підвищити точність і обґрунтованість управлінських рішень.

Процес прийняття управлінських рішень у галузі рослинництва передбачає використання різноманітних методів, які дозволяють обґрунтовано вибирати оптимальні варіанти управлінських дій з урахуванням природно-кліматичних, економічних, технологічних і соціальних чинників.

Вибір методу залежить від характеру завдання, рівня ризику, наявної інформації та часу, відведеного на прийняття рішення. Для аграрних підприємств, зокрема товариств з обмеженою відповідальністю, доцільним є поєднання кількісних (аналітичних, математичних) і якісних (експертних, евристичних) підходів, що підвищує точність прогнозів та ефективність управлінських рішень.

У таблиці 1.6 систематизовано основні групи методів прийняття управлінських рішень у виробничій діяльності рослинництва, наведено їх сутність та приклади практичного застосування в умовах функціонування сучасних аграрних підприємств.

Наведені в таблиці дані свідчать, що ефективність управлінських рішень у рослинництві значною мірою визначається збалансованим поєднанням кількісних, якісних і комбінованих методів.

Метод економіко-математичного моделювання базується на формалізації управлінської проблеми у вигляді математичних залежностей між показниками виробництва, ресурсами та результатами діяльності. У рослинництві цей підхід дає можливість оптимізувати структуру посівних площ, визначати співвідношення між видами культур і витратами на добрива, паливо, техніку. Застосовуючи лінійне програмування чи методи оптимізації, менеджер може отримати найефективніше поєднання факторів виробництва, яке забезпечує максимальний прибуток або мінімальні витрати за наявних ресурсних обмежень.

Статистичний аналіз орієнтований на вивчення динаміки виробничих показників за минулі періоди. На основі масивів даних про урожайність, рівень рентабельності, цінові коливання та погодні умови формується прогноз майбутніх результатів. Використання трендового аналізу, середніх показників, коефіцієнтів варіації допомагає виявити закономірності й передбачити зміни ефективності виробництва, що дає можливість своєчасно скоригувати управлінські дії.

Таблиця 1.6

**Методи прийняття управлінських рішень у виробництві продукції
рослинництва**

Група методів	Метод	Зміст застосування	Приклад використання у рослинництві
Кількісні	Економіко-математичне моделювання	Використання формул і моделей для вибору оптимального варіанту рішення	Розрахунок структури посівів за критерієм рентабельності
	Статистичний аналіз	Оцінка динаміки урожайності, витрат, ринкових цін	Прогноз урожайності за попередніми роками
	Метод «витрати–результат»	Порівняння витрат на одиницю продукції з очікуваними результатами	Вибір технології обробітку ґрунту
Якісні	Експертні оцінки	Залучення фахівців для оцінки варіантів рішень	Вибір постачальників насіння або ЗЗР
	Евристичні методи	Прийняття рішень на основі досвіду та інтуїції керівників	Планування строків посіву при нестабільних погодних умовах
Комбіновані	SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз виробництва	Планування розвитку господарства
	Сценарний метод	Моделювання альтернативних сценаріїв розвитку ситуації	Вибір стратегії дій у разі посухи або дефіциту пального
	Імітаційне моделювання	Комп'ютерне прогнозування наслідків управлінських рішень	Оцінка ефекту від зміни структури посівів

Метод «витрати – результат» передбачає зіставлення обсягів витрат із очікуваним економічним або виробничим ефектом. Його сутність полягає у визначенні оптимального співвідношення між витраченими ресурсами й отриманими результатами [35, с. 24]. У рослинництві цей метод широко

використовується для вибору між альтернативними технологіями обробітку ґрунту, схемами удобрення або засобами захисту рослин. Він дозволяє оцінити, який варіант забезпечить максимальний вихід продукції при мінімальних витратах.

Експертні оцінки ґрунтуються на думці досвідчених фахівців, які володіють спеціальними знаннями у сфері агротехнологій, менеджменту, економіки. Метод передбачає опитування або групові обговорення для вибору найдоцільнішої альтернативи за умов невизначеності чи нестачі статистичних даних. У рослинництві цей підхід доцільний під час визначення строків сівби, вибору сортів культур або оцінки ризиків погодних коливань.

Евристичні методи спираються на інтуїцію, досвід і креативність керівника. Вони особливо важливі у ситуаціях, коли нестача часу або нестандартність проблеми не дозволяє використати складні аналітичні моделі. У сільському господарстві евристичний підхід часто застосовується при прийнятті термінових рішень щодо захисту посівів від шкідників, розподілу техніки під час пікових робіт або організації збуту в умовах нестабільного ринку.

Метод SWOT-аналізу поєднує елементи стратегічного й ситуаційного підходів. Він допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози його розвитку. Для аграрного підприємства це означає аналіз внутрішніх ресурсів (земельного фонду, технічного парку, кадрового потенціалу) та зовнішніх умов (ринку, кліматичних ризиків, державної підтримки). SWOT-аналіз дає змогу формувати стратегії розвитку господарства і підбирати управлінські рішення, що підвищують його конкурентоспроможність.

Сценарний метод полягає у створенні кількох можливих сценаріїв розвитку подій і визначенні управлінських дій для кожного з них. Наприклад, аграрне підприємство може розробити сценарії дій у разі посухи, затяжних

дощів або дефіциту пального. Цей метод дозволяє підготуватися до непередбачуваних ситуацій та мінімізувати ризики, пов'язані з природними чи економічними коливаннями.

Нарешті, імітаційне моделювання передбачає побудову комп'ютерних моделей виробничих процесів, що дозволяє передбачати наслідки управлінських рішень без їх фактичного впровадження [2, с. 114]. У галузі рослинництва це може бути моделювання урожайності залежно від структури посівів, погодних факторів чи інтенсивності внесення добрив. Такий підхід допомагає визначити оптимальні стратегії розвитку господарства, мінімізуючи ризики й витрати на експерименти.

У сукупності ці методи утворюють цілісну систему інструментів управління, яка дозволяє керівнику аграрного підприємства приймати науково обґрунтовані, адаптивні та ефективні рішення, що сприяють стабільності та підвищенню результативності виробництва в галузі рослинництва. Кількісні методи забезпечують точність розрахунків і дають можливість оцінити економічні наслідки управлінських дій, тоді як якісні – дозволяють врахувати інтуїцію, досвід і професійні знання фахівців. Комбіновані методи поєднують переваги обох підходів, сприяючи формуванню комплексних управлінських рішень, адаптованих до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, застосування системи методів, представлених у таблиці 1.6, забезпечує наукову обґрунтованість, гнучкість і результативність управління виробничими процесами у галузі рослинництва, що є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Особливості прийняття рішень у рослинництві зумовлені високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища, сезонністю, залежністю від природно-кліматичних умов, довготривалими технологічними циклами та необхідністю швидкого реагування на зміни.

Для керівників сільськогосподарських підприємств прийняття управлінських рішень відбувається в умовах обмеженого часу, дефіциту фінансових ресурсів і необхідності забезпечення стабільного виробництва. У таких умовах доцільно застосовувати «адаптивний підхід, який поєднує стратегічне бачення з гнучкими короткостроковими рішеннями» [56, с. 114]. Важливе місце займають цифрові інструменти – системи GPS-моніторингу, платформи точного землеробства, автоматизовані системи управління агроопераціями, що дозволяють оперативно коригувати дії менеджменту залежно від реальної ситуації на полі.

Формування ефективних управлінських рішень у виробництві продукції рослинництва базується на таких методичних принципах:

- Наукова обґрунтованість – використання сучасних методів аналізу й прогнозування.
- Комплексність – урахування технологічних, економічних, екологічних і соціальних факторів.
- Системність – взаємопов'язане функціонування всіх підрозділів підприємства.
- Адаптивність – здатність до швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища.
- Ризик-орієнтованість – передбачення можливих загроз і мінімізація їх впливу.
- Принцип сталого розвитку – орієнтація на довгострокову продуктивність та екологічну рівновагу.

Методологічні підходи до процесу прийняття управлінських рішень у виробничій діяльності аграрних підприємств формують основу науково обґрунтованого управління в галузі рослинництва. Вони забезпечують «системність, ефективність і раціональність управлінських дій, сприяють

оптимізації використання ресурсів і підвищенню конкурентоспроможності підприємства» [35, с. 24].

Поєднання кількісних і якісних методів прийняття рішень, використання цифрових інструментів агроменеджменту, адаптивність і ризик-орієнтований підхід дозволяють аграрним підприємствам ефективно функціонувати навіть в умовах невизначеності, зумовленої воєнним станом. Таким чином, методологічно обґрунтовані управлінські рішення виступають ключовим фактором стабільності та розвитку галузі рослинництва України.

Висновки до розділу 1

1. Встановлено, що управлінське рішення є центральним елементом системи менеджменту аграрного підприємства, який поєднує аналітичну, організаційну, мотиваційну та контрольну функції управління. Його зміст полягає у виборі оптимальної альтернативи дій, спрямованої на досягнення поставлених виробничих і стратегічних цілей.

2. Доведено, що управлінські рішення в аграрному секторі мають соціально-економічну природу і виступають не лише інструментом керівного впливу, а й механізмом гармонізації інтересів працівників, керівництва та зовнішнього середовища. Особливе значення мають інформаційні процеси, що забезпечують якісне обґрунтування управлінських рішень, адже саме інформація визначає своєчасність, достовірність і реалістичність управлінських дій. Особливістю процесу прийняття рішень у рослинництві є високий рівень ризику та сезонність, що потребує розроблення адаптивних моделей управління, заснованих на принципах сталого розвитку, ефективного використання ресурсів та екологічної відповідальності.

3. У ході аналізу визначено, що на ефективність прийняття рішень впливають численні внутрішні та зовнішні фактори, зокрема організаційна

культура, стиль керівництва, ресурси підприємства, ринкова кон'юнктура, законодавче середовище та політична ситуація. В умовах воєнного стану цей вплив посилюється, що зумовлює необхідність адаптації управлінських систем до кризових викликів і невизначеності. Доведено, що у період широкомасштабної агресії РФ проти України система прийняття управлінських рішень в аграрних підприємствах зазнала трансформації – від планово-аналітичної до адаптивно-реактивної. У сучасних умовах пріоритетами стають швидкість реагування, гнучкість, багатоканальність комунікацій і здатність приймати рішення в умовах дефіциту часу та ресурсів.

4. Методологічні підходи до прийняття управлінських рішень у виробництві продукції рослинництва мають базуватися на комплексному використанні кількісних, якісних і комбінованих методів, що дозволяє поєднувати точність розрахунків із практичним досвідом управлінців. Використання економіко-математичного моделювання, експертних оцінок, SWOT- та сценарного аналізу, а також імітаційного моделювання створює основу для формування науково обґрунтованих управлінських рішень.

Отже, у теоретико-методологічному аспекті управлінські рішення у виробництві продукції рослинництва слід розглядати як багатофакторний, циклічний і динамічний процес, який забезпечує результативність діяльності підприємства, його стійкість до кризових явищ і конкурентоспроможність на аграрному ринку України.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ВИРОБНИЦТВІ ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

2.1. Оцінка рівня господарювання ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» є сільськогосподарським підприємством, розташованим у межах Дніпропетровської області, основною діяльністю якого є вирощування зернових і технічних культур. Завдяки сприятливим кліматичним умовам, високій родючості ґрунтів та належному рівню організації виробничих процесів, підприємству вдається забезпечувати позитивну динаміку основних показників діяльності.

У користуванні господарства знаходиться понад 3000 гектарів сільськогосподарських угідь, переважну частину яких становить орна земля. Рациональне застосування мінеральних добрив, сертифікованого посівного матеріалу та ефективних засобів захисту рослин сприяє зниженню витрат на виробництво та забезпечує стабільну прибутковість.

Матеріально-технічна база ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» охоплює сільськогосподарську техніку, зернові сховища та системи зрошення. Водночас до стримуючих факторів розвитку можна віднести часткову зношеність окремих елементів інфраструктури та залежність підприємства від коливань кон'юнктури аграрного ринку.

Однією з основних загроз для виробничої діяльності підприємства є нестача вологи в літній період, що обумовлює потребу в підтримці ефективного функціонування систем зрошення. Водночас ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» активно впроваджує сучасні інформаційні технології управління, які дозволяють

оптимізувати облік ресурсів, формувати раціональні сівозміни та здійснювати контроль за результативністю аграрного виробництва.

Умови функціонування підприємства характеризуються високим рівнем конкуренції, зростанням цін на матеріально-технічні ресурси та підвищенням тарифів на енергоносії. Разом із тим, до позитивних чинників слід віднести можливість використання державних інструментів підтримки аграрної галузі, зокрема компенсацій за придбання техніки та доступу до фінансових ресурсів у формі пільгового кредитування.

Управлінська структура ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» є лінійно-функціональною та адаптованою до специфіки аграрного виробництва, що базується виключно на рослинницькому напрямі. За чисельності персоналу в 30 осіб, структура є відносно простою, з чітко окресленим функціональним розподілом обов'язків.

Керівна ланка представлена директором, який здійснює загальне управління підприємством, визначає стратегічні напрями розвитку, організовує взаємодію з контрагентами, органами влади та банками, ухвалює ключові рішення щодо виробничої та фінансової діяльності.

Виконавча ланка включає таких основних посадових осіб:

- Головний агроном – відповідає за планування та організацію сільськогосподарських робіт, контроль за дотриманням агротехнологій, вибір сортів культур, сівозмін, використання добрив і ЗЗР.

- Головний інженер-механік – здійснює технічне забезпечення виробництва, організовує ремонт, обслуговування і використання сільськогосподарської техніки.

- Головний бухгалтер – веде бухгалтерський і податковий облік, складає фінансову звітність, здійснює контроль за фінансовими потоками та розрахунками.

- Менеджер із постачання та збуту – організовує закупівлю МТР

(насіння, добрива, паливо), забезпечує реалізацію продукції, веде комунікацію з партнерами.

– Фахівець з IT або обліку в агросфері (якщо є) – забезпечує цифровий супровід агропроцесів, ведення баз даних, контроль за GPS-навігацією техніки, електронний облік ресурсів.

Виробничий персонал включає:

– Механізатори (трактористи, комбайнери) – виконують комплекс польових робіт (оранка, сівба, обприскування, збирання врожаю).

– Агрономи-лаборанти або польові працівники – здійснюють контроль за станом посівів, відбір проб ґрунту, ведення первинного агрономічного обліку.

– Складські працівники та охорона – забезпечують збереження матеріально-технічних ресурсів, врожаю, облік і супровід вантажів.

Структура управління ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» є достатньо компактною, проте функціонально завершеною, що дозволяє ефективно здійснювати операційне керівництво в межах одного виробничого напрямку – рослинництва. Враховуючи сезонність робіт, у пікові періоди підприємство може тимчасово залучати додаткову робочу силу на умовах строкового або підрядного договору.

Раціональне використання земельного фонду та належний рівень матеріально-технічного забезпечення виступають основоположними чинниками ефективного функціонування сільськогосподарського підприємства. З метою комплексного аналізу логістичних потоків доцільним є дослідження динаміки зміни площ сільськогосподарських угідь, посівних площ та рівня забезпеченості основними засобами. Ці показники безпосередньо впливають на продуктивність агровиробництва та ефективність використання ресурсного потенціалу.

У таблиці 2.1 узагальнено основні показники, що відображають рівень ресурсного забезпечення ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» упродовж 2022–2024 років,

із розрахунком абсолютних і відносних змін, що дозволяє простежити тенденції розвитку матеріально-технічної бази підприємства.

Аналіз динаміки показників забезпечення ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» земельними ресурсами у 2022–2024 роках засвідчив позитивні тенденції у використанні земельного фонду. Загальна площа земельних угідь зросла на 20 га, або на 0,61 %, що свідчить про поступове розширення виробничої бази підприємства. Більш відчутним є приріст сільськогосподарських угідь – на 137 га (4,41 %), а також ріллі – на 213 га (7,10 %), що вказує на поглиблення спеціалізації господарства в напрямі інтенсивного землеробства.

Таблиця 2.1

Динаміка використання земельних ресурсів ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	
				+ -	%
Загальна площа земельних угідь, га	3258	3264	3278	20	0,61
Розмір сільськогосподарських угідь у структурі загальної земельної площі, га	3104	3204	3241	137	4,41
Площа ріллі в межах сільськогосподарських угідь, га	2998	3195	3211	213	7,10
Площа посівів сільськогосподарських культур, га	2990	3108	3209	219	7,32
Рівень навантаження земельного фонду на одного працівника, га/особу	107,03	100,13	108,03	1,00	0,93
Забезпеченість угідь основними засобами на кожні 100 га, тис. грн	6,49	6,35	5,98	-0,51	-7,88

Значне зростання площ посівів (на 219 га або 7,32 %) демонструє активізацію аграрного виробництва та раціональне використання земельних ресурсів. При цьому навантаження угідь на одного працівника залишалося майже незмінним (збільшилося на 0,93 %), що в умовах стабільної чисельності персоналу (30 осіб) свідчить про підтримання ефективності праці на належному рівні.

Водночас певним викликом є зниження рівня матеріально-технічного забезпечення: обсяг основних засобів на 100 га угідь скоротився з 6,49 тис. грн до 5,98 тис. грн (на 7,88 %). Це може свідчити про часткову амортизацію техніки або обмеженість інвестицій у технічне оновлення, що потребує подальшої уваги з боку менеджменту підприємства.

Загалом, отримані результати засвідчують раціональну політику використання земельного ресурсу, проте підкреслюють потребу в активізації технічного переоснащення для підтримання темпів розвитку агровиробництва.

Оцінювання динаміки вартості, рівня забезпечення та ефективності використання основного й оборотного капіталу є ключовим етапом у визначенні загального фінансово-виробничого потенціалу сільськогосподарського підприємства. В умовах зростання цін на матеріально-технічні ресурси, нестабільності аграрного ринку та необхідності підвищення ефективності використання ресурсів, комплексний аналіз основних і оборотних засобів дає змогу виявити слабкі місця в системі управління капіталом (табл. 2.2).

У таблиці 2.2 представлено узагальнені показники, що характеризують вартісну структуру та використання основних і оборотних ресурсів ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» упродовж 2022–2024 років. Проаналізовано зміни середньорічної балансової вартості фондів, рівень фондоозброєності та фондовіддачі, а також коефіцієнти оборотності й показники прибутковості. Розраховані абсолютні та відносні відхилення дають змогу оцінити тенденції у фінансово-ресурсному забезпеченні підприємства за досліджуваний період.

Упродовж 2022–2024 років спостерігається позитивна динаміка приросту середньорічної балансової вартості як основних виробничих фондів (на 6054 тис. грн або 28,21 %), так і оборотного капіталу (на 6388 тис. грн або 13,35 %), що свідчить про послідовне зміцнення ресурсної бази підприємства. Показники забезпеченості угідь основними засобами та фондоозброєності працівників

також демонструють зростання на 22,79 % і 23,94 % відповідно, що є свідченням технічного оновлення та підвищення інвестиційної активності.

Таблиця 2.2

Динаміка зміни вартості, забезпеченості та ефективності використання основного й оборотного капіталу ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	
				+ -	%
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн	21458	24853	27512	6054	28,21
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн	47851	50424	54239	6388	13,35
Забезпечення угідь основними фондами, тис. грн/га	691,3	775,7	848,9	157,6	22,79
Забезпеченість працівників основними засобами, тис. грн/особу	739,9	776,7	917,1	177,1	23,94
Співвідношення між оборотними й основними засобами, грн/грн	2,23	2,03	1,97	-0,26	-11,59
Ефективність використання основних засобів (фондовіддача), грн на 1 грн вартості	2,34	1,99	1,97	-0,37	-15,92
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу, обертів	1,05	0,98	1,00	-0,05	-4,90
Середня тривалість одного обороту оборотних активів, діб	347,3	371,2	365,2	17,9	5,15
Рівень рентабельності господарської діяльності, %	3,91	3,12	2,27	x	-1,64 в.п.
Рентабельність використання основних засобів, %	12,62	9,45	6,74	x	-5,88 в.п.

Водночас погіршення деяких коефіцієнтів ефективності використання капіталу вказує на наявність певних дисбалансів. Так, зниження фондовіддачі на 15,92 % може бути пов'язане з уповільненням темпів зростання обсягів реалізації продукції відносно вартості основних засобів. Зменшення співвідношення між оборотними й основними засобами (-11,59 %) та зниження

коефіцієнта оборотності (-4,90 %) сигналізують про менш інтенсивне використання оборотного капіталу.

Крім того, зменшення рівня прибутковості діяльності (з 3,91 % до 2,27 %) і рентабельності основних засобів (з 12,62 % до 6,74 %) свідчать про зниження загальної ефективності використання ресурсів підприємства, що, ймовірно, пов'язано зі зростанням собівартості, складнощами на ринку збуту або впливом зовнішніх економічних чинників.

Узагальнюючи, можна зазначити, що хоча ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» активно нарощує ресурсний потенціал, ефективність його використання потребує додаткової уваги з боку управлінського персоналу, особливо в частині підвищення віддачі від основних фондів і покращення оборотності активів.

Рівень продуктивності праці та ефективність використання робочого часу є ключовими чинниками, що визначають загальну результативність функціонування сільськогосподарського підприємства. У контексті трудомісткого агровиробництва особливої ваги набуває аналіз динаміки чисельності персоналу, обсягів відпрацьованого часу, а також показників, що характеризують віддачу праці. Ефективне управління трудовими ресурсами сприяє зростанню обсягів продукції без суттєвого розширення чисельного складу працівників, забезпечуючи раціональне використання потенціалу персоналу. У таблиці 2.3 подано основні показники, які дозволяють здійснити порівняльну оцінку змін у системі використання трудових ресурсів ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» упродовж 2022–2024 років.

Протягом 2022–2024 років середньооблікова чисельність персоналу підприємства залишалася відносно стабільною, збільшившись лише на 1 особу (на 3,45 %), що свідчить про збереження сталого кадрового складу. Разом із тим, спостерігається незначне зменшення фонду робочого часу: кількість відпрацьованих людино-днів на одного працівника скоротилася на 15 днів (-5,24 %), а кількість людино-годин – на 84,5 год (-3,96 %). Це може бути

пов'язано з впливом сезонних факторів, погодних умов чи змінами в організації робіт.

Таблиця 2.3

Динаміка зміни показників трудової результативності та використання робочого часу в ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	
				+-	%
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	29	32	30	1	3,45
Фонд робочого часу в розрахунку на одного працівника:					
– кількість відпрацьованих людино-днів	280	263	265	-15	-5,24
– кількість відпрацьованих людино-годин	2134,5	1956,3	2050,0	-84,5	-3,96
Тривалість робочого дня, годин	7,63	7,44	7,74	0,10	1,35
Отримано валової продукції в розрахунку на:					
– 1 працівника, тис. грн	1374,2	1351,8	1495,7	121,6	8,85
– 1 відпрацьований людино-день, грн	4913,8	5142,3	5644,3	730,5	14,87
– 1 відпрацьовану людино-годину, грн	643,8	691,0	729,6	85,8	13,33

Водночас середня тривалість робочого дня зросла на 0,1 години, або 1,35 %, що вказує на оптимізацію розподілу навантаження в межах робочого дня. Особливо позитивною є динаміка продуктивності праці: обсяг валової продукції на одного працівника зріс на 121,6 тис. грн (8,85 %), а також підвищилася ефективність праці за показниками виробітку на один людино-день (на 14,87 %) та на одну людино-годину (на 13,33 %).

Отримані результати свідчать про зростання віддачі праці за умов мінімальних змін у чисельності персоналу, що можна інтерпретувати як результат покращення організації виробничих процесів, підвищення мотивації працівників або вдосконалення технічного забезпечення. Незважаючи на деяке

скорочення загального фонду відпрацьованого часу, підприємству вдалося підвищити результативність праці, що позитивно впливає на загальні виробничі та економічні показники.

Таким чином, трудові ресурси ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» використовуються досить ефективно, а подальше зростання продуктивності праці може бути досягнуто шляхом впровадження сучасних технологій, автоматизації окремих процесів, підвищення кваліфікації персоналу та удосконалення системи мотивації.

Структура товарної продукції аграрного підприємства є важливим показником його спеціалізації, стратегічної орієнтації та ефективності використання земельного й ресурсного потенціалу. У сільському господарстві вибір культур для вирощування залежить не лише від агрокліматичних умов, а й від ринкової кон'юнктури, рівня затратності виробництва, попиту на продукцію та її рентабельності. Формування оптимальної структури реалізованої продукції дає змогу підприємству забезпечити фінансову стабільність, диверсифікувати ризики та підтримувати сталий розвиток.

На рисунку 2.1 подано розподіл товарної продукції ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» у 2024 році за основними видами сільськогосподарських культур та іншими видами діяльності. Графічне зображення дозволяє наочно оцінити пріоритетні напрями виробництва, співвідношення між основними та супутніми напрями діяльності, а також рівень концентрації підприємства на окремих товарних позиціях.

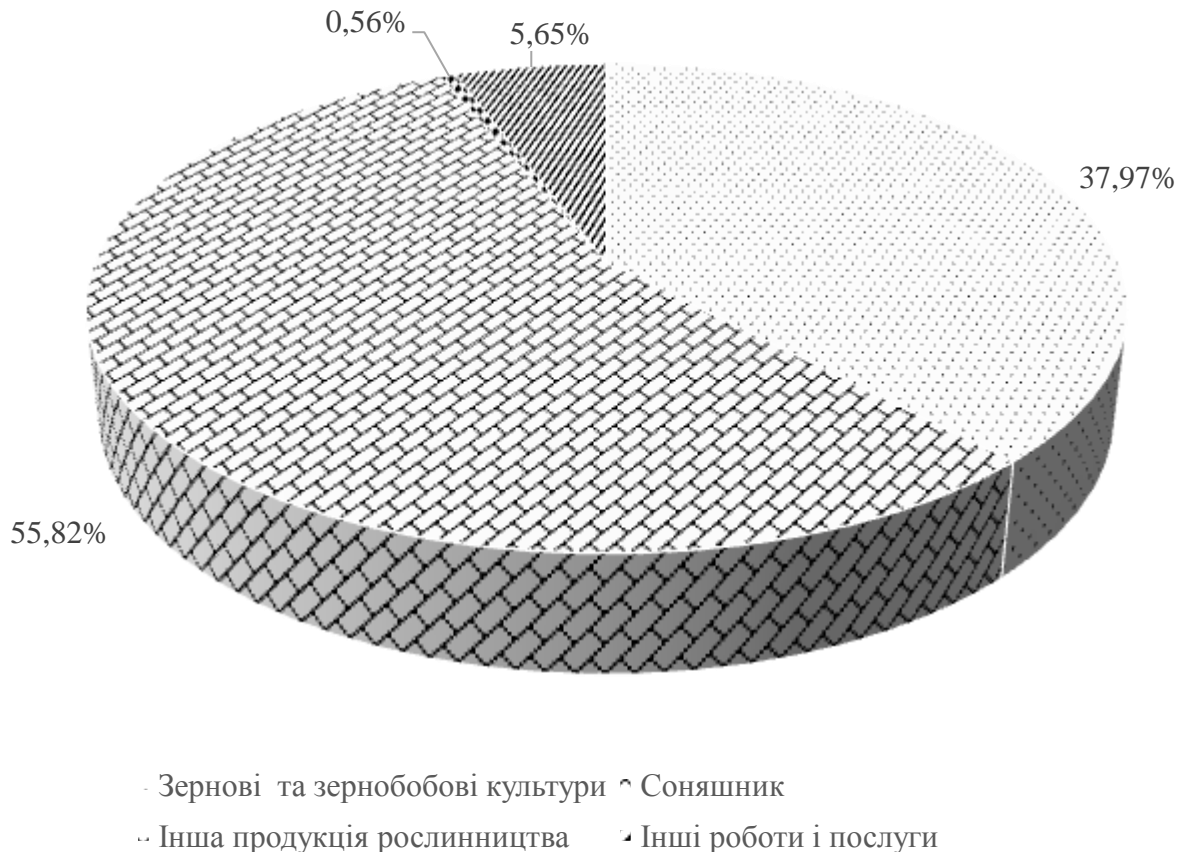


Рис. 2.1. Галузева структура виробленої продукції на ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» за підсумками 2024 року

Аналіз структури товарної продукції ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» за 2024 рік свідчить про високий ступінь спеціалізації підприємства на вирощуванні зернових культур. Домінуючу частку в загальному обсязі реалізованої продукції займають зернові та зернобобові культури, які становлять 55,82 %. Це свідчить про орієнтацію підприємства на стабільний і традиційний сегмент аграрного ринку.

На другому місці за питомою вагою у структурі реалізації знаходиться соняшник – 37,97 %, що підтверджує важливість технічних культур для досягнення прибутковості агровиробництва. Така структура забезпечує

диверсифікацію джерел доходу та зменшує ризики, пов'язані з ціновими коливаннями на окремі культури.

Інші категорії продукції мають значно меншу частку: інша продукція рослинництва – 5,65 %, а інші роботи і послуги – лише 0,56 %, що є типовим для підприємства, яке зосереджене виключно на рослинництві й майже не здійснює супутніх видів діяльності.

Загалом, структура товарної продукції свідчить про раціональний підхід до формування посівної площі відповідно до ринкової кон'юнктури та природно-кліматичних умов, однак потребує періодичної переоцінки з метою підвищення рентабельності за рахунок більш глибокої переробки чи розширення асортименту продукції.

У таблиці 2.4 представлено узагальнені показники ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» за період 2022–2024 років. Аналіз охоплює обсяг наявних ресурсів у перерахунку на 100 га угідь, результативність виробництва валової продукції, рівень доходності, прибутковості та рентабельності. Розраховані абсолютні та відносні відхилення дозволяють простежити зміни у динаміці та виявити як позитивні зрушення, так і потенційні ризики.

Упродовж 2022–2024 років спостерігається поступове зростання обсягу всіх основних типів ресурсів у перерахунку на 100 га сільськогосподарських угідь. Зокрема, вартість основних виробничих фондів зросла на 157,6 тис. грн або 22,79 %, що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази. Обсяг оборотного капіталу зріс на 8,56 %, а виробничі витрати – на 5,39 %, що загалом відповідає інфляційним процесам і зростанню вартості ресурсів.

Разом із цим, зростання обсягів валової продукції на 1 га (на 7,84 %) і на одного працівника (на 8,85 %) вказує на покращення продуктивності праці та ефективності аграрного виробництва. Однак негативну тенденцію демонструє фондівіддача, яка знизилась на 12,18 %, що може бути наслідком недостатньої

окупності інвестицій у технічне переоснащення або зростання капітальних витрат, які не супроводжуються адекватним приростом продукції.

Таблиця 2.4

Показники результативності та рентабельності діяльності

ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	
				+-	%
Обсяг ресурсів у розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн:					
– вартість основних засобів	691,3	775,7	848,9	157,6	22,79
– обсяг оборотного капіталу	1541,6	1573,8	1673,5	131,9	8,56
– обсяг виробничих витрат	1532,8	1474,2	1615,4	82,6	5,39
Виробництво валової продукції на:					
– 1 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	12,84	13,50	13,85	1,0	7,84
– 1 грн вартості основних засобів, грн	1,86	1,74	1,63	-0,2	-12,18
– 1 працівника, тис. грн	1374,2	1351,8	1495,7	121,6	8,85
Показники доходності на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн:					
– обсяг валової продукції	1283,9	1350,1	1384,5	100,7	7,84
– валовий дохід	1620,1	1547,5	1672,6	52,5	3,24
– чистий прибуток	87,2	73,3	57,2	-30,0	-34,43
Рентабельність діяльності, %	5,69	4,97	3,54	-2,2 в.п.	x

З боку фінансових результатів також простежується неоднозначна ситуація. Хоча валовий дохід на 100 га зріс на 3,24 %, чистий прибуток скоротився на 34,43 %, що призвело до суттєвого зниження рентабельності діяльності – з 5,69 % у 2022 році до 3,54 % у 2024-му. Це свідчить про зростання витратної складової виробництва або несприятливу ринкову кон'юнктуру, зокрема, у сфері збуту.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» демонструє позитивну динаміку розвитку ресурсної бази та зростання виробничого потенціалу, однак ефективність фінансового результату від

використання ресурсів знижується. У зв'язку з цим доцільно переглянути структуру витрат, підходи до реалізації продукції, а також впровадити заходи з оптимізації витратної частини з метою підвищення кінцевої рентабельності підприємства.

ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» демонструє стабільну позитивну динаміку в розвитку основних напрямів своєї виробничо-господарської діяльності, зокрема у сфері рослинництва. Підприємство ефективно використовує понад 3000 га сільськогосподарських угідь, з яких більш ніж 3200 га – це рілля. Упродовж 2022–2024 років спостерігається зростання площ посівів на 219 га (7,32 %), що вказує на нарощування виробничих потужностей. Водночас рівень навантаження на одного працівника залишався стабільним – близько 108 га на особу, що свідчить про ефективне кадрове планування при штаті в 30 осіб.

Незважаючи на нарощування вартості основних засобів на 6054 тис. грн (28,21 %) та покращення фондоозброєності на 23,94 %, ефективність їх використання зменшилася: фондovіддача скоротилася з 2,34 до 1,97 грн/грн. Подібна тенденція спостерігається й щодо прибутковості: рівень рентабельності знизився з 5,69 % до 3,54 %, а чистий прибуток у розрахунку на 100 га угідь – на 34,43 %. Це свідчить про дисбаланс між зростанням обсягів ресурсів і фінансовою віддачею від їх використання.

Разом із тим, підприємству вдалося підвищити продуктивність праці: у 2024 році на одного працівника припадало 1495,7 тис. грн валової продукції, що на 8,85 % більше, ніж у 2022 році. Такий результат досягнутий завдяки організаційній структурі з чітким функціональним поділом, застосуванню сучасних агротехнологій та впровадженню інформаційних систем обліку й управління.

Загалом, ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» має достатній ресурсний потенціал, стабільну виробничу базу та професійно організовану систему управління. Подальше зростання результативності діяльності можливе за умови оптимізації

витрат, підвищення фондівдачі та посилення маркетингової стратегії реалізації продукції.

2.2. Аналіз системи управління виробничою діяльністю підприємства

Ефективність управління виробничою діяльністю сільськогосподарського підприємства значною мірою визначається раціональною організаційною структурою, яка забезпечує узгодженість технологічних процесів, оптимальний розподіл функцій та відповідальності, а також належний рівень комунікацій між учасниками виробничого процесу. ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» функціонує в умовах високої сезонності та ресурсної залежності, що потребує чіткої координації управлінських дій і швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища.

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер, що є найбільш поширеною моделлю для аграрних підприємств середнього масштабу. За чисельності персоналу у 30 осіб структура є компактною, чітко вибудованою та логічно пов'язаною з виробничими процесами рослинництва.

Директор підприємства забезпечує загальне управління, визначає стратегію розвитку, організовує фінансову, виробничу та збутову політику. В його компетенції – ухвалення рішень щодо структури посівів, оновлення техніки, фінансування технологічних операцій, укладання договорів та партнерських угод.

До функціонально-виконавчої ланки належать фахівці, діяльність яких безпосередньо забезпечує виконання виробничої програми:

-Головний агроном – ключова особа у плануванні виробництва, відповідає за розробку сівозмін, вибір технологій, контроль стану посівів, застосування добрив і засобів захисту рослин.

-Головний інженер-механік – відповідає за технічний стан, ремонт, обслуговування та раціональне використання сільськогосподарської техніки.

-Головний бухгалтер – здійснює фінансовий облік, формує звітність, контролює рух коштів і розрахунки з контрагентами.

-Менеджер із постачання і збуту – організовує забезпечення ресурсами та реалізацію продукції, координує логістичні процеси.

Виробнича ланка складається з персоналу, задіяного у виконанні технологічних операцій: механізатори (трактористи, комбайнери); агрономи-помічники, лаборанти, польові працівники; складські працівники та охорона.

Саме ця ланка забезпечує оперативне виконання польових робіт – від підготовки ґрунту до збирання врожаю.

Функціональний розподіл управлінських повноважень наведено в табл.

2.5.

Таблиця 2.5

Розподіл управлінських повноважень у ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Посада	Основні функції	Рівень відповідальності
Директор	Стратегічне управління, ухвалення ключових рішень, фінансове планування, контроль результатів	Високий
Головний агроном	Планування посівів, технології вирощування, контроль агропроцесів	Високий
Інженер-механік	Організація ремонту техніки, технічне забезпечення робіт	Середній
Головний бухгалтер	Облік, звітність, податкові розрахунки	Середній
Менеджер із постачання та збуту	Закупівлі, реалізація продукції, договірна робота	Середній
Механізатори, робітники	Виконання польових робіт, дотримання технологій	Операційний

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Представлений функціональний розподіл управлінських повноважень свідчить про чітко сформовану та логічно структуровану систему управління виробничою діяльністю підприємства. Ключові управлінські ролі – директор, головний агроном, інженер-механік, бухгалтер та менеджер із постачання і збуту – мають однозначно визначені завдання й зони відповідальності, що забезпечує узгодженість управлінських рішень та мінімізує дублювання функцій.

Структура характеризується оптимальним поєднанням стратегічних, функціональних та операційних рівнів управління, що дозволяє ефективно координувати виробничі процеси, забезпечувати ресурсну підтримку технологічних операцій і контролювати фінансові потоки. При цьому компактність управлінського апарату відповідає масштабам підприємства і сприяє оперативності комунікацій. Загалом таблиця демонструє, що ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» має достатньо збалансовану та ефективну організаційну модель, яка підтримує стабільність виробничих процесів і створює основу для подальшого вдосконалення системи управління. Організаційно-управлінська структура ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» загалом відповідає масштабам підприємства, обсягам земельного банку та типу виробничої діяльності (рис. 2.2).

Організаційно-управлінська структура ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» загалом відповідає масштабам підприємства, обсягам земельного банку та типу виробничої діяльності. Її сильними сторонами є: чіткий розподіл управлінських повноважень; відсутність дублювання функцій; достатня кількість фахівців для виконання технологічних операцій; наявність ключових посад (агроном, інженер, бухгалтер), необхідних для виробництва.



Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

До потенційних недоліків можна віднести: високу залежність виробничих рішень від головного агронома; часткову нестачу спеціалістів у сфері ІТ-агромоніторингу; обмеженість управлінських ланок щодо аналізу витрат та контролю ризиків; відсутність окремої логістичної/маркетингової служби при великому земельному банку.

Такі особливості структури створюють передумови для ефективного функціонування, однак потребують подальшої адаптації до сучасних вимог цифровізації виробництва та управління ресурсами.

Організаційно-управлінська структура ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» є раціональною, функціонально завершеною та повністю відповідає потребам підприємства рослинницького профілю. Лінійно-функціональна модель забезпечує чітку вертикаль управління, координацію технологічних процесів та ефективний контроль виконання виробничих завдань. Разом із тим, актуальними напрямками удосконалення залишаються розширення аналітичних

функцій, впровадження цифрових систем моніторингу та підвищення гнучкості управлінських процедур у пікові періоди виробництва.

Виробничо-технологічний потенціал ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» характеризується достатньою потужністю для забезпечення стабільного аграрного виробництва та демонструє позитивну динаміку розвитку. Значний земельний банк, налагоджена система агротехнологій, професійний кадровий склад та частково оновлена технічна база формують основу для підвищення продуктивності та розширення обсягів виробництва. Водночас потребують уваги питання модернізації техніки, зміцнення інфраструктури та подальшого впровадження цифрових технологій, що дозволить оптимізувати витрати й підвищити загальну ефективність виробничої діяльності.

Організація та планування виробничих процесів у ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» формують основу результативності всього аграрного циклу, оскільки забезпечують раціональне використання земельних угідь, техніки, матеріальних ресурсів і трудового потенціалу. В умовах функціонування підприємства, яке обробляє понад 3000 гектарів сільськогосподарських угідь і спеціалізується виключно на рослинництві, важливого значення набуває послідовність виконання технологічних операцій, дотримання оптимальних строків польових робіт та коректність планування сівозмін. Саме від узгодженості цих елементів залежить рівень врожайності, собівартість продукції, а також ступінь ризику, пов'язаного з природно-кліматичними та ринковими факторами.

У виробничій діяльності підприємства простежується системність у плануванні агротехнологічних операцій – від передпосівного обробітку до збирання врожаю та транспортування продукції. Узгодження технологічних карт із фактичним ресурсним забезпеченням забезпечує оптимальне навантаження на техніку та персонал, що особливо важливо в пікові періоди – весняно-польові та жнивні роботи. Значна частка процесів є механізованою, що

дає змогу ефективно використовувати фонд робочого часу та забезпечує стабільність виробничого циклу навіть за умов обмежених трудових ресурсів.

Процес планування відбувається з урахуванням структури посівів підприємства. Переважання зернових культур (понад 55 % у структурі виробництва) та вагома частка соняшнику (майже 38 %) визначають специфіку технологічних операцій, зокрема строки сівби, потребу в технічних засобах, види добрив та засобів захисту рослин. Наявність власних зерносховищ дозволяє більш гнучко управляти логістичними процесами післязбирального періоду та оптимізувати графік реалізації продукції.

Для узагальнення основних елементів організації виробничих процесів у ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» пропонується таблиця 2.6, яка характеризує ключові ознаки планування та виконання технологічних робіт.

Таблиця 2.6

**Характеристика організації та планування виробничих процесів у ТОВ
«МІКС ЛІДЕР 2015»**

Елемент виробничого процесу	Характеристика та особливості	Вплив на ефективність
Структура посівів	Зернові – 55,82 %, соняшник – 37,97 %, інші культури – 6,21 %	Забезпечує диверсифікацію ризиків і стабільність доходів
Планування сівозміни	Використовується оптимальна черговість культур із врахуванням ґрунтової родючості та ринкової кон'юнктури	Сприяє покращенню врожайності та збереженню ґрунтів
Механізація робіт	Переважає частина операцій механізована; використовується власна техніка	Знижує трудомісткість і мінімізує простої
Використання ресурсів (насіння, добрива, ЗЗР)	Застосовуються сертифіковані матеріали; норми витрат відповідають технологічним картам	Підвищує якість продукції та стабілізує врожайність
Організація робіт у пікові періоди	Участь у роботах механізаторів та додаткових працівників за потреби	Забезпечує ритмічність та своєчасність виконання операцій
Інформаційна підтримка виробництва	GPS-навігація техніки, електронні карти полів, облік витрат у цифровому форматі	Дає змогу знижувати втрати та підвищує точність планування
Контроль і облік виробничих операцій	Проводиться агрономом і керівником; фіксація виконання робіт у журналах	Зменшує ризики порушення технологій

У контексті планування значна увага приділяється аналізу природно-кліматичних умов, які визначають строки сівби та проведення робіт. Дотримання технологічної дисципліни, зокрема своєчасне виконання агроприйомів, сприяє підвищенню врожайності та зменшенню впливу погодних коливань на кінцевий результат. У 2022–2024 роках підприємство демонструвало позитивну динаміку виробництва завдяки системному підходу до організації процесів, що підтверджується зростанням валової продукції на одного працівника та на гектар угідь.

Ритмічність виробничих операцій тісно пов'язана з рівнем забезпеченості технікою. Хоча частина машинно-тракторного парку має амортизаційний знос, наявні засоби дозволяють підприємству своєчасно виконувати технологічні операції. Узгодження графіків використання техніки з картами полів мінімізує простої під час пікових сезонів. Додатковим резервом підвищення ефективності є удосконалення технічного обслуговування та планова заміна ключових машин.

Загалом організація та планування виробничих процесів у ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» демонструють достатній рівень системності, що забезпечує ефективне використання ресурсів і стабільність аграрного циклу. Комбінація традиційних агротехнологій із цифровими інструментами обліку сприяє підвищенню точності управлінських рішень і мінімізації втрат під час виконання технологічних операцій. Крім того, ритмічність операційного циклу, злагоджена робота агрономічної та технічної служб і функціональна взаємодія підрозділів формують сприятливі умови для подальшого розвитку підприємства та зростання його виробничої результативності.

Інформаційне та аналітичне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» відіграє ключову роль у формуванні ефективної виробничої політики, особливо з огляду на значні площі землекористування, сезонність робіт та ресурсомісткість аграрного

виробництва. Системність у збиранні, обробці та використанні інформації дозволяє підприємству оптимізувати витрати, коригувати технологічні операції й оперативно реагувати на зміни природно-кліматичних та ринкових умов.

На підприємстві застосовується поєднання традиційних методів обліку виробничих операцій та сучасних інструментів цифрового моніторингу. Головний агроном і керівник здійснюють постійний контроль за агротехнологічними процесами, а інформація про стан посівів, використання добрив і засобів захисту рослин фіксується у виробничих журналах та технологічних картах. У ході виконання польових робіт ведеться облік витрат палива, робочого часу механізаторів, а також обсягів виконаних операцій, що дозволяє формувати реальну картину ефективності використання ресурсів.

Однією з важливих складових інформаційного забезпечення є використання GPS-навігації сільськогосподарської техніки, яка забезпечує контроль переміщень тракторів і комбайнів, точність виконання проходів на полі та своєчасність виконання робіт. Застосування електронних карт полів дозволяє формувати диференційовані технологічні підходи до внесення добрив та планування сівозміни.

Аналітична складова базується на співставленні фактичних результатів із плановими технологічними параметрами. Щорічно проводиться аналіз урожайності культур, структури витрат, рентабельності виробництва та ефективності використання трудових і технічних ресурсів. У 2022–2024 рр. підприємство продемонструвало стабільне зростання продуктивності праці та обсягу валової продукції на гектар, що свідчить про дієвість інформаційно-аналітичної підтримки управління.

Узагальнена характеристика ключових елементів інформаційного забезпечення подана у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Елементи інформаційного та аналітичного забезпечення виробничих рішень у ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Елемент системи	Характеристика	Значення для управління
Первинний виробничий облік	Журнали робіт, облік витрат ресурсів, технологічні карти	Формує базу для контролю витрат і аналізу виконання технологій
Агрономічний моніторинг	Огляд полів, фіксація стану посівів, прогнозування врожайності	Дозволяє коригувати технології й оптимізувати використання ЗЗР і добрив
GPS-моніторинг техніки	Навігація тракторів і комбайнів, контроль проходів	Забезпечує точність і ритмічність виконання робіт
Електронні карти полів	Інформація про рельєф, ґрунти, історію культур	Підтримує планування сівозміни та диференційоване внесення ресурсів
Фінансово-аналітичні дані	Рентабельність, структура витрат, окупність операцій	Дозволяє оцінювати економічну ефективність рішень
Технічний облік та ремонти	Відомості про технічний стан машин, графіки сервісу	Мінімізує простой техніки і забезпечує ритмічність виробництва

Взаємодія між основними суб'єктами управлінського процесу – директором, головним агрономом, інженером-механіком і виробничими підрозділами – забезпечує оперативне прийняття рішень на основі фактичних даних. Найбільш вагома інформація стосується структури витрат, часу виконання технологічних операцій, технічної справності машин та параметрів врожайності культур.

Поряд із цим можна відзначити певні обмеження системи: відсутність інтегрованого програмного комплексу управління виробництвом, недостатня автоматизація частини облікових процесів і потреба у більш глибокій аналітиці щодо ефективності окремих технологічних прийомів. Впровадження комплексної ERP- або аграрної інформаційної системи могло б суттєво підвищити точність управління ресурсами й рентабельність виробництва.

Інформаційне та аналітичне забезпечення виробничих рішень у ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» можна оцінити як достатньо організоване та функціональне, оскільки воно забезпечує системне збирання даних, контроль технологічних процесів і формування управлінських рішень на основі

фактичної інформації. Використання GPS-навігації, електронних карт полів і виробничого обліку сприяє зниженню втрат, підвищенню точності технологічних операцій та оптимізації витрат. Разом із тим підприємство має потенціал для подальшого удосконалення аналітичних процесів через цифровізацію, автоматизацію обліку та впровадження комплексних інформаційних систем, що дозволить підвищити ефективність управління та конкурентоспроможність виробництва.

Якість управлінських рішень у виробничій діяльності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» значною мірою визначає результативність функціонування підприємства, ефективність використання ресурсів та здатність адаптуватися до зовнішніх ризиків. У практиці управління поєднуються елементи традиційних підходів та сучасних технологій, що забезпечує достатню гнучкість і раціональність прийняття рішень. Ключова роль належить директору підприємства та головному агроному, які координують виробничі процеси, визначають структуру сівозміни, норми застосування добрив і засобів захисту рослин, а також планують строки виконання технологічних операцій.

Управлінські рішення формуються на основі оцінки фактичного стану полів, погодних умов, аналітичних даних щодо витрат і прогнозованої урожайності. Значний вплив мають результати агрономічного моніторингу, що дозволяє щоденно коригувати виробничі плани. Завдяки механізованому характеру виробничих процесів підприємство може оперативно реагувати на зміни погодних умов у пікові періоди (весняна посівна, період внесення добрив, збір урожаю).

Система прийняття рішень характеризується певним ступенем централізації, що спрощує координацію ресурсів, але водночас підвищує залежність від управлінської компетентності ключових посадових осіб. Виробничий персонал зосереджений на виконанні операційних функцій, тоді як стратегічні та тактичні рішення приймаються керівництвом. Такий підхід

дозволяє уникнути дублювання функцій, але вимагає високого рівня дисципліни й комунікації між підрозділами.

Для узагальнення основних характеристик управлінських підходів подано таблицю 2.8.

Таблиця 2.8

**Характеристика управлінських підходів до виробничої діяльності ТОВ
«МІКС ЛІДЕР 2015»**

Управлінський підхід	Прояв на підприємстві	Наслідки для ефективності
Централізоване прийняття рішень	Основні рішення приймає директор та головний агроном	Забезпечує оперативність та узгодженість дій
Агрономічна експертність	Рішення ґрунтуються на огляді полів, аналізі технологічних параметрів	Підвищує точність визначення норм ресурсів
Оперативна корекція планів	Зміни технологічних операцій залежно від погодних умов	Підтримує ритмічність виробничого циклу
Функціональний розподіл відповідальності	Чітко визначені ролі агронома, механізаторів, бухгалтера, інженера	Зменшує ризики помилок та дублювання
Використання інформаційних технологій	GPS-моніторинг техніки, облік ресурсів	Підвищує контроль та скорочує втрати
Аналіз витрат та економічної ефективності	Щорічна оцінка рентабельності виробництва	Дозволяє оптимізувати структуру посівів

Управлінська система підприємства характеризується прагматичністю, оскільки рішення базуються на співставленні витрат, прогнозів урожайності, доступних ресурсів і ризиків. Наприклад, структура посівів, де понад 55 % займають зернові, визначається як ринковими умовами, так і агротехнологічною доцільністю. Внесення добрив планується з урахуванням результатів попередніх років, а графіки технічних робіт – відповідно до фактичного стану машинно-тракторного парку. Оперативні рішення ухвалюються з урахуванням поточного стану полів та прогнозів погоди, що мінімізує ризики недобору врожаю.

Прийняття рішень значною мірою спирається на інформаційно-аналітичні дані, але водночас підприємство має потенціал до подальшого вдосконалення через цифровізацію. Зокрема, впровадження єдиної управлінської системи дало

б можливість більш точно прогнозувати витрати, контролювати технічні операції, формувати автоматизовані звіти та моделювати різні варіанти сівозмін за критеріями прибутковості.

Для візуального відображення логіки оцінки та прийняття управлінських рішень наведено рисунок 2.3.

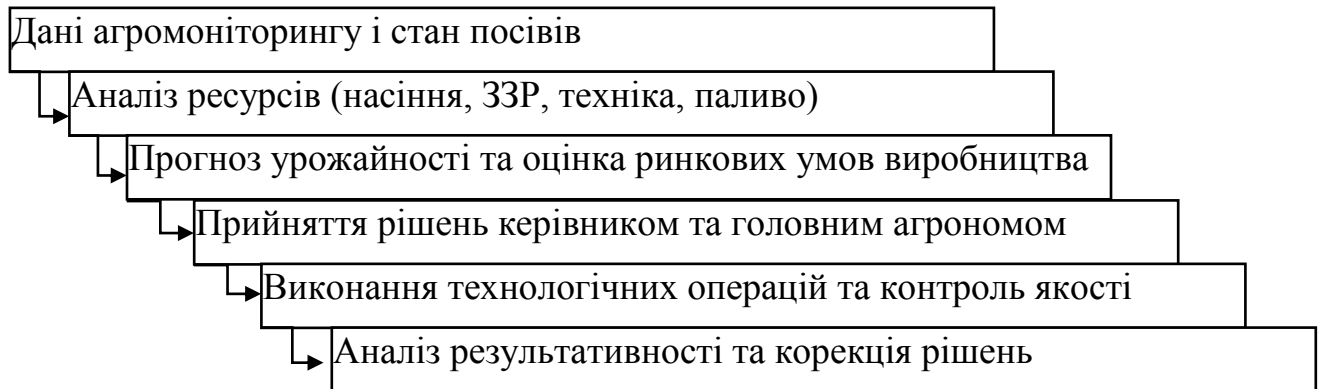


Рис. 2.3. Логіка прийняття виробничих рішень у ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Управлінські підходи ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» характеризуються достатньою гнучкістю, оперативністю та адаптивністю, що відповідає специфіці аграрного виробництва. Якість прийняття рішень забезпечується поєднанням агрономічних знань, практичного досвіду та інформаційно-аналітичних даних. Водночас потенціал підвищення ефективності полягає у більш поширеному використанні цифрових технологій управління, впровадженні стандартизованих методів аналізу та автоматизованих інструментів контролю виробничих процесів.

Проведений аналіз системи управління виробничою діяльністю ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» засвідчує, що підприємство має достатньо сформовану, функціональну та адаптивну модель організації аграрного виробництва, яка забезпечує стабільність технологічних процесів і дозволяє ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал. Організаційно-управлінська

структура відповідає специфіці рослинницької діяльності, характеризується чітким розподілом повноважень та узгодженістю дій між керівником, агрономічною та технічною службами. Виробничо-технологічний потенціал підприємства, сформований за рахунок значних земельних угідь, механізованих робіт, сучасних агротехнологій і досвідченого персоналу, створює основу для стійкого розвитку та підвищення результативності.

Організація та планування виробничих процесів здійснюються системно, із врахуванням технологічних карт, особливостей сівозміни, сезонності та наявності технічних ресурсів. Використання GPS-моніторингу, електронних карт полів і первинного виробничого обліку сприяє посиленню аналітичної підтримки управління та підвищує точність планування. Інформаційно-аналітичне забезпечення, хоча й поєднує традиційні та сучасні підходи, дозволяє формувати управлінські рішення на основі фактичних даних щодо витрат, врожайності, стану техніки та ресурсозабезпечення.

Управлінські рішення вирізняються оперативністю, опорою на агрономічну експертизу та узгодженістю між підрозділами, що дає змогу швидко реагувати на зміни погодних умов та виробничих потреб. Водночас виявлено потенціал для удосконалення – шляхом подальшої цифровізації, запровадження комплексних інформаційних систем, підвищення рівня автоматизації обліку та поглиблення аналітичних методів оцінки ефективності.

Загалом система управління виробничою діяльністю ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» є дієвою та результативною, забезпечує оптимальне використання ресурсів і створює умови для підвищення продуктивності, рентабельності та конкурентоспроможності підприємства у динамічних умовах аграрного ринку.

2.3. Визначення проблемних зон і факторів, що знижують ефективність управлінських рішень

Аналіз виробничої діяльності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» свідчить про те, що, попри загалом налагоджену систему організації та планування агротехнологічних процесів, підприємство має низку проблемних зон, які можуть знижувати ефективність управлінських рішень і негативно впливати на результати виробництва. Слабкі місця виникають через поєднання внутрішніх недоліків у планово-організаційній роботі та зовнішніх обмежень, пов'язаних із сезонністю, ринковими ризиками та технічними факторами.

Однією з ключових проблем є залежність ритмічності виробничих операцій від технічного забезпечення. Частина машинно-тракторного парку має ознаки фізичного спрацювання, що створює ризики простоїв у пікові періоди, особливо під час сівби та збирання врожаю. Недостатня кількість резервної техніки ускладнює можливість оперативної компенсації поломок, через що окремі технологічні операції можуть зміщуватись у часі та порушувати агротехнологічні вимоги.

Також виявлено недоліки у плануванні строків виконання технологічних операцій. Хоча підприємство активно використовує технологічні карти, погодні коливання та обмеженість технічних ресурсів інколи спричиняють відхилення від оптимальних строків сівби або внесення добрив. Це може знижувати потенційну врожайність, особливо для культур з високою чутливістю до строків сівби.

Проблемним аспектом є й дисбаланс ресурсного забезпечення у пікові сезони. Запаси мінеральних добрив і засобів захисту рослин формуються нерівномірно, а їх доставка іноді залежить від факторів, що не контролюються підприємством. У результаті окремі операції виконуються з відтермінуванням

або з використанням альтернативних ресурсів, що може впливати на якість технологічних процесів.

З огляду на велику площу земельних угідь, підприємство стикається з труднощами рівномірного розподілу техніки між окремими ділянками. Поля розташовані на значній відстані одне від одного, що збільшує час на логістику, переміщення техніки та координацію роботи механізаторів. Комунікації зазвичай здійснюються через телефонні чи усні розпорядження, що підвищує ризик непорозумінь або помилок у визначенні місця роботи.

Для узагальнення ключових проблем подано таблицю 2.9.

Таблиця 2.9

Основні слабкі місця системи організації та планування виробничих процесів у ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Проблемна зона	Прояв на підприємстві	Потенційні наслідки
Зношеність техніки	Частина тракторів і агрегатів спрацьована	Збільшення простоїв, ризик зриву операцій
Обмеженість парку машин	Нестача резервної техніки у пікові періоди	Порушення строків сівби й збирання
Нерівномірність ресурсного забезпечення	Затримки постачання добрив і ЗЗР	Порушення технологій, зниження врожайності
Недостатня оперативність планування	Зміщення строків через погодні умови й технічні обмеження	Підвищення витрат та зниження ефективності
Логістичні труднощі між полями	Віддаленість полів, значний час на переміщення техніки	Зменшення продуктивності технічних операцій
Комунікаційні обмеження	Усні та телефонні розпорядження без цифрового контролю	Ризик помилок, дублювання або неповноти інформації

Загалом результати діагностики свідчать, що найуразливішими зонами у системі планування ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» є технічне забезпечення та логістичні обмеження, які створюють ризики порушення строків технологічних операцій. Комбінація цих чинників, разом із ресурсними та комунікаційними труднощами, формує підґрунтя для погіршення ефективності та підвищення виробничих витрат. Виявлення таких проблем дозволяє визначити ключові напрями вдосконалення управління виробничими процесами підприємства.

Попри те, що ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» має достатньо сформований виробничо-технологічний потенціал, який включає значний земельний фонд, механізовані операції та застосування сучасних агротехнологій, аналіз його фактичного використання свідчить про наявність низки проблем і обмежень. Ці фактори створюють ризики зниження продуктивності, збільшення собівартості та погіршення стабільності виробничих результатів у динаміці.

Однією з найбільш вагомих проблем є високий рівень фізичного зносу частини технічних засобів, що ускладнює виконання технологічних операцій у критично важливі періоди. Парк техніки підприємства представлений тракторами, комбайнами та ґрунтообробним обладнанням, які забезпечують базові потреби виробництва, однак значна їх частина експлуатується тривалий час і потребує модернізації. Унаслідок цього виникають часті ремонтні роботи, простої, підвищені витрати на паливо та зниження продуктивності техніки. Така ситуація безпосередньо впливає на якість виконання операцій: затримки у збиранні врожаю та обробітку ґрунту можуть призводити до втрат продукції.

Ще одним важливим аспектом є недостатня технологічна модернізація виробничих процесів. Хоча підприємство застосовує певні цифрові інструменти (GPS-навігацію, електронні карти полів), загальний рівень автоматизації лишається обмеженим. Відсутність інтегрованої системи управління виробництвом ускладнює аналіз ефективності використання ресурсів, унеможлиблює автоматизоване прогнозування потреб у насінні, добривах і паливі, а також гальмує прийняття стратегічних рішень щодо інвестицій у технічне оновлення.

Підприємство також стикається з проблемами рівномірності впливу агротехнологій на різних земельних масивах. Значні відстані між окремими полями та відмінності у ґрунтових характеристиках потребують диференційованих підходів до внесення добрив, норм висіву та застосування засобів захисту рослин. Однак через обмеженість технічних можливостей та

ресурсів підприємство не завжди може забезпечити повністю індивідуалізоване управління технологічними операціями, що зменшує загальний потенціал урожайності.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що проблеми у використанні виробничо-технологічного потенціалу ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» пов'язані переважно зі зношеністю технічних засобів, недостатньою технологічною модернізацією та обмеженою цифровізацією виробничих процесів. Сукупність цих факторів знижує загальну ефективність виробництва, збільшує витрати та обмежує можливості підприємства щодо реалізації інтенсивної моделі розвитку.

Інформаційне та аналітичне забезпечення управлінських рішень у ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності виробництва, проте його сучасний стан характеризується низкою обмежень, що знижують точність планування, оперативність реагування та якість стратегічних рішень. Попри використання підприємством окремих цифрових інструментів, таких як GPS-навігація та електронні карти полів, інформаційна система є фрагментарною, а значна частина процесів обліку і контролю здійснюється вручну або у вигляді розрізнених записів.

Однією з основних проблем є відсутність інтегрованої системи управління виробничими процесами, яка б об'єднувала дані щодо витрат ресурсів, паливно-мастильних матеріалів, проходів техніки, виконаних агротехнологічних операцій, рентабельності культур та їх урожайності. Наявні журнали обліку, паперові технологічні карти та усні розпорядження створюють ризик неточностей, втрати даних, дублювання інформації та суб'єктивності оцінювання.

Іншим обмеженням є низький рівень автоматизації первинного обліку. Механізатори та працівники агрегатів фіксують виконані операції у паперових відомостях, а інформація про витрати ресурсів вноситься працівниками вручну.

Це уповільнює формування аналітичних звітів і підвищує ймовірність помилок, особливо у періоди інтенсивних польових робіт.

Також спостерігається обмежений доступ до актуальної інформації у режимі реального часу. Для оперативного прийняття рішень агроному та керівнику необхідно мати своєчасні дані про виконані роботи, стан техніки, залишки добрив і ПММ, а також прогноз погоди. Проте значна частина інформації передається вручну або після завершення робочої зміни, що знижує гнучкість і може спричиняти помилки у плануванні технологічних операцій.

Важливою проблемою є недостатня глибина економічного аналізу виробничих процесів. Підприємство оцінює витрати та результативність діяльності загалом, але не проводить детальної аналітики за культурами, полями, технологічними підходами чи окремими ресурсами. У результаті складно визначити найбільш рентабельні ділянки, технологічні рішення або моделі посівів.

Організаційно-управлінські фактори відіграють ключову роль у формуванні якісних управлінських рішень, оскільки саме вони визначають логіку взаємодії між персоналом, рівень відповідальності працівників, швидкість комунікацій та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Аналіз управлінської практики ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» дозволяє виявити низку внутрішніх організаційних недоліків, які обмежують ефективність управління виробництвом і потенційно знижують результативність прийнятих рішень.

Перш за все, суттєвим фактором є висока централізація управління, коли ключові рішення зосереджені у руках директора та головного агронома. З одного боку, це забезпечує оперативність і швидку координацію дій, проте з іншого – зменшує можливості для делегування, ускладнює розподіл відповідальності і створює надмірне навантаження на керівників. За умов сезонного навалу робіт це може призводити до перенасичення управлінського

контуру інформаційними потоками, що збільшує ризик помилок та затримує ухвалення оперативних рішень.

Другою проблемною зоною є обмеженість внутрішніх комунікацій, коли значна частина інформації передається усно або через телефонні повідомлення. Відсутність внутрішніх цифрових каналів фіксації завдань та контролю їх виконання ускладнює взаємодію між механізаторами, агрономічною службою та керівництвом. Це створює ризики для дублювання завдань, неповного інформування про зміни планів та виникнення непорозумінь під час виконання робіт.

Серйозною проблемою залишається і недостатній рівень делегування повноважень. Механізатори та інші працівники виконують переважно операційні завдання, не маючи можливості впливати на планувальні або аналітичні процеси. Це знижує мотивацію персоналу, уповільнює адаптацію до непередбачуваних ситуацій та обмежує можливість використання ініціатив працівників для покращення виробничих операцій.

Також спостерігається дефіцит персоналу у певні періоди, що підсилює організаційні навантаження. Оскільки підприємство залучає додаткових працівників лише сезонно, у критичні моменти обсяг робіт перевищує доступні трудові ресурси, що впливає на ритмічність виконання технологічних операцій.

До цього додається недостатня формалізація управлінських процесів, через що окремі рішення приймаються ситуативно і не завжди супроводжуються відповідними документами або чіткими алгоритмами. Це знижує прогнозованість виробництва та ускладнює контроль.

Оцінюючи якість управлінських рішень у виробничій діяльності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015», важливо враховувати не лише внутрішні організаційні й технологічні обмеження, а й значну залежність підприємства від чинників зовнішнього середовища. Саме вони формують умови ведення агробізнесу,

визначають рівень ризику та впливають на точність і своєчасність ухвалення виробничих рішень.

Одним із найбільш значущих зовнішніх факторів є нестабільність природно-кліматичних умов. Аграрне виробництво має виражену сезонність, а відхилення від середніх температурних режимів, затяжні зливи, посуха або ранні приморозки здатні критично впливати на строки проведення польових робіт, якість ґрунтообробітку та врожайність культур. За умов зміни клімату такі фактори стають більш непередбачуваними, що ускладнює складання точних виробничих планів. Крім того, підприємство змушене оперативно коригувати технологічні карти, що не завжди узгоджується з ресурсними можливостями.

Другим важливим фактором є ринкова волатильність цін на сільськогосподарську продукцію та ресурси. Зміни закупівельних цін на зернові та технічні культури, а також коливання вартості добрив, ЗЗР і паливно-мастильних матеріалів визначають економічну доцільність окремих рішень щодо структури посівів. За нестабільних ринкових умов навіть обґрунтоване рішення щодо посіву певної культури може виявитися фінансово ризиковим через непередбачувані зміни цін.

Окрему групу ризиків становлять логістичні обмеження та воєнні чинники, які впливають на доступність агроресурсів і можливості реалізації продукції. Порушення логістичних ланцюгів, нестабільність транспортних маршрутів, обмеження пропускної здатності портів та залізничних станцій, а також воєнні дії на території регіону створюють додаткові труднощі при плануванні строків постачання добрив, ЗЗР та техніки. Такі обставини ускладнюють забезпечення рівномірного ресурсного потоку та можуть спричиняти затримки у критично важливі виробничі періоди.

Не менш значущими є регуляторні зміни, що стосуються вимог до використання добрив, обліку земель, екологічної відповідальності та

оподаткування аграрного сектора. Нові нормативи чи зміни у законодавстві можуть вимагати оперативного коригування технологічних карт, змін у структурі споживаних ресурсів або додаткових витрат на приведення діяльності у відповідність до вимог.

Узагальнюючи результати проведеної діагностики, можна стверджувати, що система управління виробничою діяльністю ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» має комплексний характер, проте водночас включає низку проблемних зон, які у поєднанні створюють суттєвий вплив на якість управлінських рішень. Їхня природа є багаторівневою і охоплює організаційні, технологічні, інформаційно-аналітичні та зовнішні детермінанти.

Найвагомішою внутрішньою проблемою є зношеність та обмеженість машинно-тракторного парку, що призводить до неритмічності виконання технологічних операцій, підвищення витрат на ремонти та збільшення ризиків зриву строків польових робіт. Це, у свою чергу, впливає на своєчасність управлінських рішень, обмежуючи можливості маневру та оперативної корекції виробничих планів.

Важливим чинником зниження ефективності управління є дисбаланс у ресурсному забезпеченні, зокрема нерівномірність надходження добрив, насіння та ЗЗР у пікові періоди. За відсутності цифрових механізмів прогнозування та контролю запасів підприємство не завжди може точно оцінити свої виробничі можливості, що створює ризик ухвалення рішень на основі неповної інформації.

До системних проблем належать також інформаційні та аналітичні обмеження. Відсутність інтегрованої системи обліку та контролю спричиняє розриви в інформаційних потоках і підсилює ризики помилок, оскільки рішення приймаються на основі розрізнених даних. У результаті знижується точність планування, ускладнюється аналіз ефективності технологічних операцій та зменшується можливість оперативної реакції на зміни середовища.

Організаційно-управлінські проблеми проявляються через централізовану модель прийняття рішень та недостатнє делегування повноважень, що створює перевантаження управлінського персоналу і знижує гнучкість виробничого менеджменту. Комунікаційні обмеження, зокрема відсутність цифрових каналів взаємодії, підвищують ризики неправильного трактування завдань, дублювання дій або запізненого реагування.

Проблеми посилюються під впливом зовнішніх факторів – погодних ризиків, цінової волатильності, логістичних обмежень та воєнної невизначеності. У таких умовах підприємство змушене ухвалювати рішення за обмеженого прогностичного горизонту, що збільшує ризик неефективності та підвищує значення оперативної аналітики.

Узагальнений вплив ключових проблемних зон подано в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Ключові проблемні зони та їхній вплив на ефективність управлінських рішень у ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Проблемна зона	Суть проблеми	Вплив на ефективність рішень
Технічні обмеження	Зношеність техніки, відсутність резервних машин	Зрив строків робіт, збільшення витрат
Ресурсні дисбаланси	Нерівномірність постачань добрив, насіння, ЗЗР	Неможливість точно планувати технологічні операції
Інформаційна фрагментарність	Розрізнені джерела даних, ручний облік	Низька точність аналітики та повільність рішень
Організаційні обмеження	Централізація управління, слабе делегування	Перевантаження керівників, ризик управлінських помилок
Комунікаційні бар'єри	Усна передача завдань, відсутність цифрових каналів	Ризик дублювання дій та неправильних рішень
Зовнішні ризики	Погодні, ринкові та логістичні коливання	Підвищена невизначеність і зміна пріоритетів

Узагальнюючи, можна констатувати, що сукупність виявлених проблемних зон формує системне навантаження на процес прийняття управлінських рішень у ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015». Їх взаємний вплив знижує точність планування, ускладнює контроль за технологічними операціями, підвищує виробничі витрати та обмежує можливість підприємства швидко

адаптуватися до змін. Усунення цих проблем має стати основою для розробки ефективних механізмів удосконалення управління виробничою діяльністю.

Проведена діагностика проблемних зон у системі управління виробничою діяльністю ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» засвідчила наявність сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, які ускладнюють прийняття ефективних управлінських рішень та впливають на результативність аграрного виробництва. Внутрішні проблеми пов'язані насамперед із технічним станом машинно-тракторного парку, нерівномірністю ресурсного забезпечення, фрагментарністю інформаційних потоків, високою централізацією управління та недостатнім рівнем формалізації управлінських процесів. Такі недоліки призводять до порушення ритмічності технологічних операцій, зниження точності планування й уповільнення управлінських рішень у пікові виробничі періоди.

Разом із цим, якість рішень значною мірою залежить від зовнішніх факторів: кліматичних коливань, цінової волатильності, логістичних обмежень, регуляторних змін та воєнних ризиків. Ці чинники формують середовище підвищеної невизначеності, яке змушує підприємство постійно адаптувати виробничі плани та переглядати структуру ресурсів і культур. У таких умовах ускладнюється прогнозування економічних і технологічних результатів, зростає потреба у швидкому та аналітично обґрунтованому реагуванні.

Загалом проблемні зони мають комплексний характер і взаємно підсилюють одна одну, створюючи системні перешкоди для підвищення ефективності управління. Їх своєчасне виявлення є передумовою формування цільових заходів удосконалення системи управління виробничою діяльністю, модернізації технічної бази, цифровізації інформаційних процесів та зміцнення організаційної гнучкості підприємства.

Висновки до розділу 2

1. Визначено, що ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» – ефективне сільськогосподарське підприємство, що стабільно розширює свій виробничий потенціал. За 2022–2024 роки площа посівів зросла на 219 га (7,32 %), продуктивність праці – на 8,85 %, а фондоозброєність – на 23,94 %. Проте ефективність використання ресурсів дещо знизилася: фондовіддача зменшилася на 15,92 %, а рівень рентабельності – з 5,69 % до 3,54 %. Попри це, підприємство має раціональну організацію, сучасну технічну базу та потенціал для подальшого зростання за рахунок підвищення економічної віддачі від інвестицій і зміцнення позицій на ринку.

2. Система управління виробничою діяльністю підприємства характеризується раціональною лінійно-функціональною організаційною структурою, чітким розподілом повноважень між директором, головним агрономом, інженером-механіком, бухгалтерією та службою постачання і збуту. Узгодженість дій цих ланок, опора на технологічні карти, механізація основних операцій, застосування сучасних агротехнологій, використання GPS-навігації й електронних карт полів забезпечують достатній рівень організованості виробничих процесів, ритмічність аграрного циклу та позитивну динаміку продуктивності праці. Інформаційно-аналітичне забезпечення, поєднуючи первинний виробничий облік із цифровими інструментами моніторингу, створює базу для прийняття обґрунтованих рішень щодо структури посівів, ресурсозабезпечення та технологічних операцій.

3. Виявлено комплекс проблемних зон, які істотно обмежують ефективність прийняття управлінських рішень. До внутрішніх чинників належать зношеність і обмеженість машинно-тракторного парку, нерівномірність постачань матеріально-технічних ресурсів, фрагментарність інформаційних потоків, надмірна централізація управління, недостатнє

делегування повноважень та часткова відсутність формалізованих регламентів. Зовнішні фактори – кліматичні ризики, волатильність цін на продукцію й ресурси, логістичні та воєнні обмеження, регуляторні зміни – формують додаткове поле невизначеності, ускладнюючи довгострокове планування та підвищуючи вимоги до оперативної аналітики.

4. Узагальнюючи результати другого розділу, можна зробити висновок, що ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» має сформовану, в цілому дієву систему управління виробничою діяльністю, яка забезпечує стабільність аграрного виробництва та збереження позицій підприємства на ринку. Проте виявлені диспропорції у використанні ресурсного потенціалу, організаційно-управлінські та інформаційні обмеження, а також зовнішні ризики зумовлюють необхідність цілеспрямованого удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. Саме формування та впровадження механізмів підвищення якості, оперативності й аналітичної обґрунтованості рішень у виробництві продукції рослинництва має стати предметом подальших розробок у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

3.1. Організаційно-інформаційне вдосконалення механізму прийняття управлінських рішень у рослинництві

У результаті проведеного аналізу встановлено, що ефективність процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» значною мірою залежить від організаційної структури, характеру внутрішніх комунікацій та рівня інформаційно-аналітичного забезпечення. На підприємстві сформована лінійно-функціональна система управління, яка достатньо ефективно забезпечує виконання виробничих процесів, однак водночас характеризується надмірною централізацією рішень, високим навантаженням на ключових керівників, недосконалістю комунікацій та фрагментарністю інформаційних потоків. Удосконалення організаційних та інформаційних аспектів управління є базовою умовою підвищення якості та своєчасності управлінських рішень у рослинництві.

Запропоновані у цьому підрозділі рекомендації спрямовані на оптимізацію управлінських повноважень, покращення внутрішньої взаємодії, підвищення прозорості комунікацій та створення цілісної інформаційно-аналітичної підтримки процесу прийняття рішень. Вони базуються на проблемах, виявлених у розділі 2, та орієнтовані на реалії функціонування ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015».

Організаційна структура ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» демонструє чіткий функціональний розподіл обов'язків, проте високий рівень централізації управлінських рішень створює надмірне навантаження на директора та головного агронома. У пікові періоди виробничого циклу це може призводити

до затримок, перевантаження інформаційними потоками та ризику помилок. У зв'язку з цим доцільним є впровадження реструктуризаційних заходів, спрямованих на підвищення оперативності прийняття рішень та рівня взаємодії між виробничими підрозділами.

Пропонується створити функцію польового координатора (молодшого агронома), який відповідатиме за контроль виконання технологічних операцій, оперативні коригування робіт, облік виконаних завдань та комунікацію між механізаторами та головним агрономом. Це зменшить навантаження на керівника галузі рослинництва та забезпечить безперервний зворотний зв'язок з полів. Також доцільним є перерозподіл управлінських завдань за блоками технологічного циклу, що дозволить уникнути дублювання повноважень та підвищити відповідальність виконавців. Такий розподіл сприятиме підвищенню точності та швидкості ухвалення тактичних рішень, що особливо важливо в умовах змін погоди або незапланованих коливань ресурсного забезпечення.

Для наочності представимо пропонований перерозподіл повноважень у табличній формі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Пропонована реструктуризація управлінських повноважень у ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Посада	Поточні функції	Запропоновані зміни до поточних обов'язків
Директор	Стратегічне управління; контроль фінансів та ресурсів	Делегування частини оперативних рішень; зосередження на інвестиціях та стратегії
Головний агроном	Планування технологічних операцій; контроль виконання	Передача частини польового контролю координатору; фокус на агротехнологічному аналізі
Польовий координатор (нова посада)	Посада відсутня	Оперативний контроль робіт; щоденний звіт; комунікація з механізаторами; коригування планів
Інженер-механік	Технічне обслуговування техніки	Планування завантаження техніки; ведення графіків ТО; контроль технічної дисципліни
Механізатори	Виконання польових робіт	Електронна фіксація операцій; щоденна передача даних координатору

Запропонований у таблиці перерозподіл повноважень демонструє можливість переходу від надмірно централізованого управління до більш збалансованої, функціонально орієнтованої моделі. Введення функції польового координатора дозволяє виокремити операційну складову агрономічного контролю та забезпечити постійний моніторинг виконання робіт без перевантаження головного агронома. Це створює умови для підвищення якості агротехнологічного аналізу й посилення планувальної роботи.

Для додаткової візуалізації запропонованої моделі управління наведемо структурну схему (рис. 3.1).

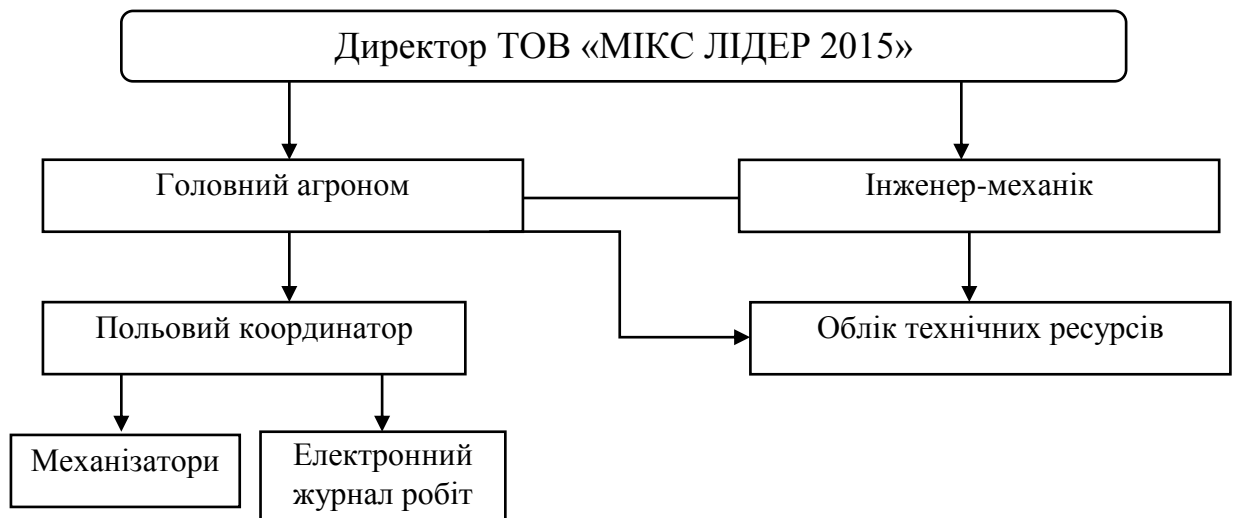


Рис. 3.1. Схема реструктуризації управлінських повноважень у ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Перерозподіл функцій між директором, агрономічною та технічною службами сприяє чіткішому формуванню зон відповідальності та усуненню дублювання завдань. Зокрема, делегування частини оперативних рішень дозволяє керівництву зосередитися на стратегічних та інвестиційних питаннях, тоді як інженер-механік отримує розширені обов'язки щодо управління технічними ресурсами та планування технічного обслуговування.

Участь механізаторів у щоденному електронному обліку робіт забезпечує оперативність надходження інформації та підвищує прозорість виробничих процесів. У результаті сформована модель сприяє скороченню часу на ухвалення управлінських рішень, підвищує точність виробничого планування та покращує координацію між усіма рівнями управлінської структури.

Таким чином, реструктуризація управлінських повноважень, запропонована у таблиці, є важливим кроком до підвищення ефективності управління виробництвом продукції рослинництва в ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015», забезпечуючи гнучкість, оперативність і обґрунтованість управлінських рішень.

Запропоноване удосконалення передбачає перехід від централізованої моделі управління до більш гнучкої та децентралізованої системи. Введення польового координатора, формалізація каналів комунікації та перерозподіл повноважень забезпечать: зменшення навантаження на управлінську ланку; прискорення прийняття рішень у польових умовах; підвищення точності та повноти інформації, що надходить до керівництва; покращення координації між технічною та агрономічною службами; зменшення ризиків операційних помилок і затримок.

Одним із ключових напрямів удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» є формалізація та уніфікація процедур, що забезпечують планування, організацію, контроль та коригування агротехнологічних операцій. Аналіз виробничої діяльності підприємства засвідчив наявність значної частки усних розпоряджень, відсутність детально прописаних регламентів виконання польових робіт та різний підхід до фіксації виробничих даних. Це створює ризики дублювання завдань, втрати або перекручення інформації, а також ускладнює оперативне реагування на зміни у виробничому середовищі.

Впровадження стандартизованих регламентів (Standard Operating Procedures – SOPs) сприятиме підвищенню передбачуваності виконання

технологічних операцій, забезпечить однаковий підхід до оцінювання виробничих ситуацій та мінімізує вплив суб'єктивного чинника. Особливо це важливо для підприємства з великим земельним банком та інтенсивним аграрним циклом, де відхилення від технологічних норм можуть призвести до значних виробничих втрат.

Пропонується напрацювати та впровадити систему стандартизованих рішень у розрізі основних етапів технологічного процесу: підготовка ґрунту, посів, догляд за посівами, захист рослин, внесення добрив, збирання врожаю та післязбиральна доробка. У кожному регламенті мають бути визначені відповідальні особи, порядок ухвалення рішень, допустимі відхилення, реакції на непередбачувані зміни (погодні, технічні, ресурсні), а також система фіксації та передавання інформації.

Таблиця 3.2

**Система стандартизованих процедур ухвалення виробничих рішень у ТОВ
«МІКС ЛІДЕР 2015»**

Етап операційного процесу	Ключові рішення, що підлягають стандартизації	Відповідальні особи	Інструменти фіксації
Підготовка ґрунту	вибір способу обробітку; строки робіт	головний агроном, координатор	технологічні карти, електронні журнали
Посів	норма висіву; схема посіву; розподіл техніки	агроном, координатор, механізатори	електронний журнал робіт, GPS-контроль
Внесення добрив	вибір препарату; норма; строки внесення	агроном, інженер-механік	складський електронний облік, SOP на внесення
Захист рослин	вибір ЗЗР; технологія внесення; погодні коригування	агроном, координатор	оперативний журнал рішень
Догляд за посівами	контроль забур'яненості; корекція технології	агроном, координатор	цифрові карти полів
Збирання врожаю	строки; техніка; маршрути; логістика	директор, агроном, інженер-механік	електронний графік завантаження техніки
Післязбиральна доробка	сушіння; очищення; зберігання	директор, комірник	електронна база складу

Для ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» стандартизація має особливе значення з огляду на виявлену у розділі 2 фрагментарність інформаційних потоків та

недостатню формалізацію внутрішніх комунікацій. Уніфіковані SOP сприятимуть формуванню єдиного виробничого підходу, спрощенню контролю якості робіт, а також стануть базою для подальшої цифровізації управлінського процесу.

Пропонована система SOP узагальнено подана в табл. 3.2.

Запровадження регламентів ухвалення рішень забезпечує інтеграцію виробничих дій у єдиний логічний цикл і дозволяє уникнути непогодженості у роботі різних служб. Стандартне прийняття рішень робить виробничий процес передбачуваним, мінімізує ризики втрат і забезпечує стабільність якості виконаних операцій.

Для відображення сутності SOP у виробничому циклі наведено узагальнену схему на рис. 3.2.

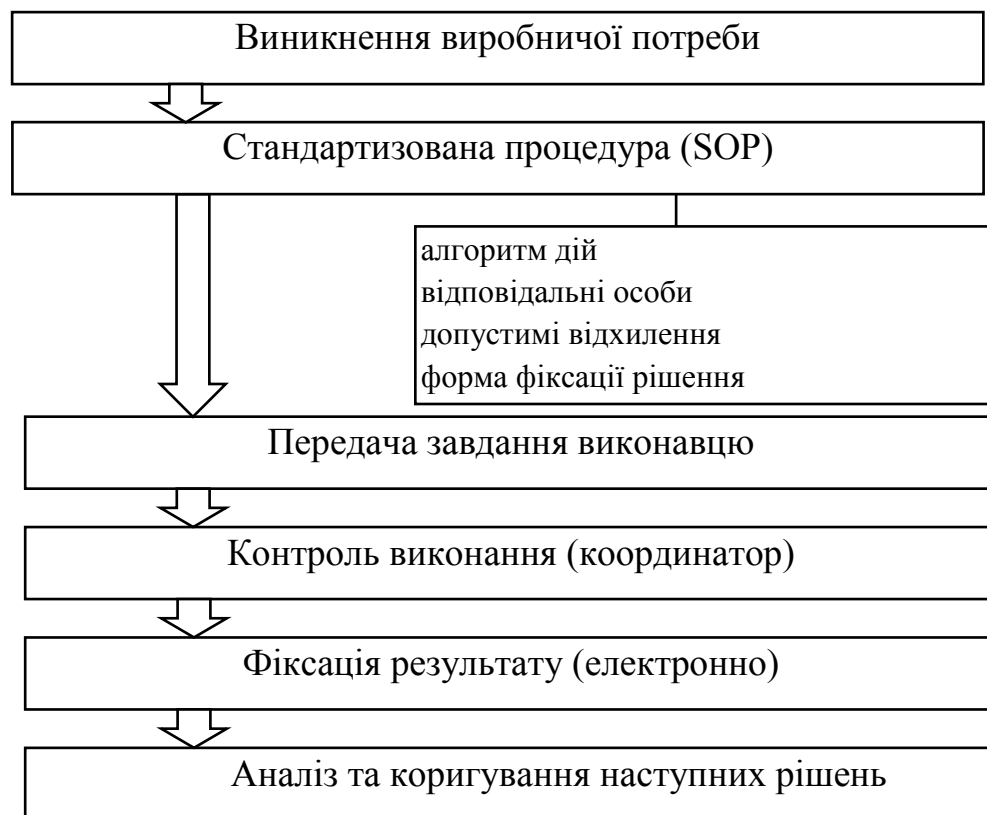


Рис. 3.2. Модель стандартизованого процесу ухвалення виробничих рішень у рослинництві

Впровадження стандартизованих процедур ухвалення виробничих рішень дозволяє забезпечити системність, передбачуваність та узгодженість дій у межах аграрного циклу ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015». SOP створюють основу для зменшення впливу людського фактора, покращують комунікацію між службами, сприяють більш точному плануванню та контролю виконання робіт і формують передумови для автоматизації виробничої аналітики. Таким чином, стандартизація є важливим елементом вдосконалення механізму прийняття управлінських рішень у рослинництві підприємства.

Одним із ключових напрямів удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» є формалізація та уніфікація процедур, що забезпечують планування, організацію, контроль та коригування агротехнологічних операцій. Аналіз виробничої діяльності підприємства засвідчив наявність значної частки усних розпоряджень, відсутність детально прописаних регламентів виконання польових робіт та різний підхід до фіксації виробничих даних. Це створює ризики дублювання завдань, втрати або перекручення інформації, а також ускладнює оперативне реагування на зміни у виробничому середовищі.

Впровадження стандартизованих регламентів (Standard Operating Procedures – SOPs) сприятиме підвищенню передбачуваності виконання технологічних операцій, забезпечить однаковий підхід до оцінювання виробничих ситуацій та мінімізує вплив суб'єктивного чинника. Особливо це важливо для підприємства з великим земельним банком та інтенсивним аграрним циклом, де відхилення від технологічних норм можуть призвести до значних виробничих втрат.

Пропонується напрацювати та впровадити систему стандартизованих рішень у розрізі основних етапів технологічного процесу: підготовка ґрунту, посів, догляд за посівами, захист рослин, внесення добрив, збирання врожаю та післязбиральна доробка. У кожному регламенті мають бути визначені

відповідальні особи, порядок ухвалення рішень, допустимі відхилення, реакції на непередбачувані зміни (погодні, технічні, ресурсні), а також система фіксації та передавання інформації.

Для ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» стандартизація має особливе значення з огляду на виявлену у розділі 2 фрагментарність інформаційних потоків та недостатню формалізацію внутрішніх комунікацій. Уніфіковані SOP сприятимуть формуванню єдиного виробничого підходу, спрощенню контролю якості робіт, а також стануть базою для подальшої цифровізації управлінського процесу.

Пропонована система SOP узагальнено подана в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Система стандартизованих процедур ухвалення виробничих рішень в галузі рослинництва у ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Етап операційного процесу	Ключові рішення, що підлягають стандартизації	Відповідальні особи	Інструменти фіксації
Підготовка ґрунту	вибір способу обробітку; строки робіт	головний агроном, координатор	технологічні карти, електронні журнали
Посів	норма висіву; схема посіву; розподіл техніки	агроном, координатор, механізатори	електронний журнал робіт, GPS-контроль
Внесення добрив	вибір препарату; норма; строки внесення	агроном, інженер-механік	складський електронний облік, SOP на внесення
Захист рослин	вибір ЗЗР; технологія внесення; погодні коригування	агроном, координатор	оперативний журнал рішень
Догляд за посівами	контроль забур'яненості; корекція технології	агроном, координатор	цифрові карти полів
Збирання врожаю	строки; техніка; маршрути; логістика	директор, агроном, інженер-механік	електронний графік завантаження техніки
Післязбиральна доробка	сушіння; очищення; зберігання	директор, комірник	електронна база складу

Запровадження регламентів ухвалення рішень забезпечує інтеграцію виробничих дій у єдиний логічний цикл і дозволяє уникнути непогодженості у роботі різних служб. Стандартне прийняття рішень робить виробничий процес передбачуваним, мінімізує ризики втрат і забезпечує стабільність якості виконаних операцій.

Впровадження стандартизованих процедур ухвалення виробничих рішень дозволяє забезпечити системність, передбачуваність та узгодженість дій у межах аграрного циклу ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015». SOP створюють основу для зменшення впливу людського фактора, покращують комунікацію між службами, сприяють більш точному плануванню та контролю виконання робіт і формують передумови для автоматизації виробничої аналітики. Таким чином, стандартизація є важливим елементом вдосконалення механізму прийняття управлінських рішень у рослинництві підприємства.

Підвищення результативності управлінських рішень у рослинництві ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» неможливе без забезпечення належного рівня інформаційно-аналітичної підтримки, яка охоплює збір, систематизацію, збереження та аналіз даних щодо стану посівів, використання ресурсів, технічної готовності та динаміки урожайності. Підприємство має певні елементи ведення електронних журналів та внутрішньої звітності, однак ці інструменти функціонують розрізнено й не забезпечують формування повної аналітичної картини для ухвалення оперативних та стратегічних рішень.

Удосконалення інформаційної системи підприємства передбачає інтеграцію даних у єдину цифрову платформу, яка міститиме реєстр полів, історію агротехнологічних операцій, карти посівів, аналітику щодо використання техніки та ресурсів, а також інтегровані звіти для агрономічної та управлінської служб. Така система дає можливість отримувати оперативні зведення про ключові виробничі індикатори, що значно підвищує точність

прогнозування, дозволяє моделювати альтернативні сценарії та оцінювати ризики.

Особливо важливим є запровадження інструментів геоаналітики, що дозволяють систематизувати дані про стан ґрунтів, неоднорідність посівів, результати обстеження полів та супутниковий моніторинг. Це допоможе агроному своєчасно реагувати на зміни у вегетації культур, оцінювати ефективність внесення ЗЗР та добрив, визначати зони ризику та приймати рішення щодо корекції технології вирощування.

Крім того, інтегрована інформаційна система має включати модуль для планування ресурсів (ERP-компонент), що дозволить поєднати інформацію про запаси насіння, добрив, пального, матеріалів для технічного обслуговування та дані про їх фактичне використання. Це забезпечить можливість точного розрахунку собівартості виробничих операцій, виявлення непродуктивних витрат і підвищення економічної обґрунтованості управлінських рішень.

Узагальнену структуру інтегрованої інформаційно-аналітичної системи подано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Основні компоненти інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Компонент системи	Призначення	Основні дані
Реєстр полів і історія обробітку	Формування бази агротехнологічних операцій	тип ґрунту, попередники, історія врожаїв
Геоаналітика та моніторинг стану посівів	Виявлення зон ризику та оцінка вегетації	супутникові знімки, індекси NDVI, обстеження
Модуль планування ресурсів (ERP)	Управління запасами та витратами	насіння, добрива, ЗЗР, пальне
Модуль технічного забезпечення	Контроль використання техніки	мотогодини, маршрути, потреби в ремонті
Аналітичний модуль	Прогнозування, моделювання, оцінка ефективності	фінансові показники, виробнича аналітика
Модуль звітності	Формування оперативних та стратегічних звітів	щоденні, тижневі та сезонні підсумки

Розвиток інтегрованої інформаційно-аналітичної системи є ключовою умовою підвищення обґрунтованості управлінських рішень у рослинництві ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015». Така система забезпечує комплексне бачення виробничих процесів, дозволяє поєднати дані з різних підрозділів, формує потужну базу для прогнозування та оцінки ризиків. Упровадження зазначених інструментів сприятиме підвищенню продуктивності, оптимізації ресурсів і мінімізації технологічних втрат.

Запропоновані напрями вдосконалення – оптимізація управлінської структури, стандартизація виробничих процедур, посилення внутрішніх комунікацій та розвиток інтегрованої інформаційної системи – формують цілісний організаційно-інформаційний механізм підвищення якості управлінських рішень у рослинництві ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015». Реалізація цих заходів дозволить скоротити час ухвалення рішень, підвищити технологічну дисципліну, забезпечити прозорість виробничих процесів і створити основу для довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

3.2. Технологічне та ресурсне оновлення процесу ухвалення рішень у галузі рослинництва

Ефективність управлінських рішень у рослинництві безпосередньо залежить від технологічного потенціалу підприємства, технічної готовності машинно-тракторного парку та рівня забезпеченості виробничими ресурсами. Для ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» ці чинники мають вирішальне значення, оскільки підприємство працює з великим земельним масивом, а відхилення у виконанні технологічних операцій можуть спричинити значні втрати врожайності й підвищені виробничі витрати. Удосконалення технічної та ресурсної бази сприяє зниженню ризиків незавершення або несвоєчасності польових робіт,

підвищує точність та стабільність технологічних процесів і забезпечує керівництво надійною інформацією для прийняття рішень.

Пропонований комплекс заходів узагальнено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Комплекс пропонованих заходів з підвищення технічної готовності МТП
ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»**

Напрямок удосконалення	Зміст заходів	Межі вартості, грн	Очікуваний результат
Планово-попереджувальне ТО	щомісячні регламентні огляди; сезонне ТО; формування журналу ТО	80 000 – 150 000 / рік (заміна мастил, фільтрів, дрібні ремонти)	зниження аварійності, стабільність робіт
Модернізація ключових агрегатів	заміна зношених тракторів; оновлення сівалки, оприскувача	1800000 – 2500000 (трактор); 900000 – 1300000 (сівалка); 650000 – 900000 (оприскувач)	підвищення продуктивності та точності
Впровадження GPS-моніторингу	встановлення трекерів, датчиків пального, системи контролю навантаження	35 000 – 55 000 (комплект на 3–4 одиниці техніки)	оптимізація маршрутів, зменшення витрат ресурсів
Аналітичний облік технічних показників	програмний модуль, ведення електронного обліку мотогодин, ремонтів	10 000 – 25 000 (одноразове налаштування + навчання)	об'єктивна база даних для управління
Створення ремонтно-технічного графіка	розробка річного графіка ремонтів та ТО, узгодження із агрономом	без значних витрат ресурсів (внутрішній підприємства)	уникнення збоїв у виконанні операцій

Аналіз виробничої діяльності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» показав, що технічний стан машинно-тракторного парку є одним із ключових обмежувальних факторів для своєчасного виконання агротехнологічних операцій. Частина тракторів і агрегатів експлуатується понад нормативний строк служби, що зумовлює зростання частоти поломок, зниження продуктивності техніки та збільшення витрат на ремонт. Нестабільність

технічного забезпечення створює ризики затримки виконання критичних операцій – посіву, внесення добрив, обробки ЗЗР та збирання врожаю.

Для мінімізації цих ризиків доцільним є комплексне підвищення технічної готовності машинно-тракторного парку на основі системного підходу до діагностики, модернізації та обслуговування техніки. Ключовим елементом такої модернізації є запровадження планово-попереджувальної системи технічного обслуговування (ТО), яка передбачає регулярну перевірку вузлів та агрегатів відповідно до встановлених регламентів. Це дозволяє своєчасно виявляти зношення деталей, прогнозувати можливі відмови та планувати графік технічних робіт без порушення виробничих строків.

Важливим напрямом є оновлення окремих одиниць техніки, що мають найвищий рівень зношення або використовуються у найкритичніших періодах. У першу чергу це стосується тракторів середньої тягової групи, сівалок для точного висіву, оприскувачів та ґрунтообробних агрегатів. Для ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» доцільно розглянути поетапне оновлення парку за принципом «критичності операцій», коли пріоритет надається техніці, що визначає своєчасність і якість виконання базових технологічних процесів.

Додатково пропонується впровадження систем моніторингу роботи техніки (GPS-трекерів, датчиків витрат пального, контролерів навантаження). Така система дозволяє вести облік мотогодин, визначати маршрути руху та контролювати фактичне виконання завдань. Це підвищує ефективність використання технічних ресурсів, зменшує втрати пального та забезпечує об'єктивність даних для прийняття управлінських рішень.

Запропоновані заходи щодо підвищення технічної готовності машинно-тракторного парку ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» спрямовані на забезпечення безперервності й стабільності агротехнологічних процесів, зниження ризику поломок, оптимізацію використання ресурсів та підвищення точності виконання польових робіт. Реалізація цих заходів створює умови для формування

технологічно стійкої моделі управління рослинницьким виробництвом та підвищує ефективність ухвалення управлінських рішень.

Раціональне управління матеріальними потоками та забезпеченість ресурсами є визначальними чинниками ефективності рослинницького виробництва. Для ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» характерною є сезонність потреб у насінні, добривах, засобах захисту рослин та паливно-мастильних матеріалах, що зумовлює неоднорідність попиту на ресурси та потребу в точному плануванні їх закупівель і використання. Аналіз у попередніх розділах продемонстрував окремі проблеми – недостатню точність планування потреб, несинхронність поставок, підвищені витрати пального та відсутність інтегрованого обліку матеріальних потоків. Нижче наведено узагальнену таблицю пропонування заходів з урахуванням орієнтовних витрат (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Напрями оптимізації ресурсного забезпечення ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Напрямок удосконалення	Сутність заходу	Межі вартості, грн	Потенційний ефект
Нормування витрат ресурсів	розробка норм добрив, ЗЗР, пального; електронні картки полів	20 000 – 40 000 (внутрішнє впровадження + програмний модуль)	зниження непродуктивних витрат на 5–7%
Електронний складський облік	автоматичне списання матеріалів, фіксація залишків, контроль доступу	25 000 – 60 000	уникнення нестач, оптимізація запасів
Система контролю використання пального	встановлення паливних датчиків + інтеграція з GPS	30 000 – 50 000	скорочення витрат на 8–12%
Планування закупівель JIT (Just-in-Time)	формування річного графіка потреб та поставок	без значних витрат (внутрішній ресурс)	зниження складських залишків на 15–20%
Оптимізація логістики ресурсів	маршрутизація доставок; консолідація поставок	5 000 – 10 000	економія 8–10% на транспорті

Удосконалення ресурсного забезпечення вимагає переходу до системного управління потоками матеріалів з урахуванням технологічного циклу, строків

виконання робіт та прогнозованих норм витрат. Пропонується запровадження трирівневої системи оптимізації:

1. нормування та планування потреб у ресурсах;
2. контролювання та фіксація фактичних витрат у режимі реального часу;
3. аналітична оцінка відхилень та формування управлінських дій.

Особлива увага приділяється створенню детальних нормативів використання пального, ЗЗР та добрив, що дозволить мінімізувати непродуктивні втрати та забезпечити відповідність фактичних витрат технологічним нормам. У межах підприємства доцільно запровадити електронний складський модуль, що забезпечить автоматичне списання ресурсів після виконання польових операцій та формування залишків у режимі реального часу.

Ключовим інструментом оптимізації є планування закупівель за методом “точно вчасно” (Just-in-Time), що дає можливість мінімізувати складські залишки, уникати перевитрат та знижувати ризики псування або втрати якості ресурсів. Для цього пропонується створити графік потреб на весь аграрний цикл, синхронізований з планами польових робіт і фактичними строками виконання операцій.

Важливу роль відіграє також оптимізація логістики матеріальних потоків. Раціональне планування маршрутів доставки добрив та ЗЗР, централізований розподіл пального та впровадження контролю руху матеріалів дає змогу скоротити витрати на логістику на 8–12% протягом сезону.

Оптимізація ресурсного забезпечення та управління матеріальними потоками забезпечує ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» можливість знизити витрати, підвищити технологічну дисципліну та покращити оперативність виконання польових робіт. Запровадження нормування, електронного складського обліку, контролю пального та методології JT формує прозору систему руху ресурсів і підвищує економічну обґрунтованість управлінських рішень.

Підвищення точності виконання технологічних операцій та можливість оперативного контролю за станом рослинницьких культур є ключовими факторами формування ефективної системи прийняття рішень у сільськогосподарському виробництві. Для ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» застосування інноваційних агротехнологій є стратегічно важливим, оскільки воно дозволяє мінімізувати втрати, що виникають унаслідок людського фактору, погодних ризиків, недотримання норм внесення добрив та засобів захисту рослин, а також забезпечує більш точне прогнозування врожайності.

Одним із найперспективніших напрямів є використання технологій точного землеробства, які включають систему паралельного водіння техніки, автоматичний контроль норм внесення матеріалів, агрохімічне зонування полів та дистанційний моніторинг посівів. Використання GPS-навігації з точністю 15–20 см дозволяє уникнути перекривань при обробі ґрунту, внесенні ЗЗР та добрив, що безпосередньо знижує витрати та підвищує рівномірність технологічних операцій.

Значний потенціал має впровадження дронів для моніторингу, які забезпечують швидке та деталізоване оцінювання стану посівів, ідентифікацію зон пригнічення, ураження шкідниками та бур'янами. Застосування дронів підвищує ефективність обстеження полів, а отримані дані можуть інтегруватися у систему геоаналітики для подальшої інтерпретації агрономом.

Ще одним важливим елементом є датчики вологозабезпечення та ґрунтової температури, що дають змогу визначати оптимальні строки виконання операцій – зокрема, висіву, внесення добрив та поливу (за наявності зрошення). Використання сенсорних станцій забезпечує підприємство високоточною інформацією про мікрокліматичні умови поля та дозволяє адаптувати технологічні рішення під фактичний стан культур.

Для підвищення ефективності обліку врожаю доцільним є встановлення систем контролю врожайності на зернозбиральних комбайнах, що забезпечує

декілька ключових переваг: отримання карти врожайності, можливість порівняння із структурою добрив та факторами росту, а також формування аналітики для наступного планового сезону.

Узагальнення інноваційних агротехнологій, рекомендованих до впровадження на підприємстві, наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Інноваційні агротехнології, рекомендовані для ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Технологія	Сутність застосування	Межі вартості, грн	Очікуваний ефект
Система паралельного водіння (GPS-навігація)	автоматизація траєкторії руху техніки, усунення перекривань	85 000 – 150 000 за комплект	економія ЗЗР і добрив 6–10%; точність обробітку
Дрон для моніторингу полів (з камерою NDVI)	оперативне виявлення проблемних зон, контроль стану посівів	70 000 – 120 000	підвищення точності обстеження; оптимізація рішень
Сенсорні станції ґрунтової вологості та температури	встановлення точкових датчиків на полях	25 000 – 40 000 за станцію	визначення оптимальних строків робіт; підвищення врожайності
Система контролю врожайності на комбайні	збір карти врожайності, аналіз продуктивності ділянок	140 000 – 200 000	точна оцінка результатів сезону; планування добрив
Програмний модуль точного землеробства	інтеграція даних GPS, дронів, сенсорів у єдину систему	30 000 – 55 000	аналітична підтримка рішень; прогнозування врожаю

Рисунок 3.3. узагальнює логіку формування сучасної системи точного землеробства, яка базується на поєднанні технологічних інструментів моніторингу, навігації та аналітики. У представленій моделі відображено, як інноваційні рішення – дрони, сенсорні станції, GPS-навігація та карти врожайності – формують єдиний інформаційний контур управління, забезпечуючи високу точність виконання польових операцій і підвищуючи якість управлінських рішень у рослинництві. Такий підхід є особливо актуальним для ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015», яке прагне знизити технологічні ризики та оптимізувати використання ресурсів.

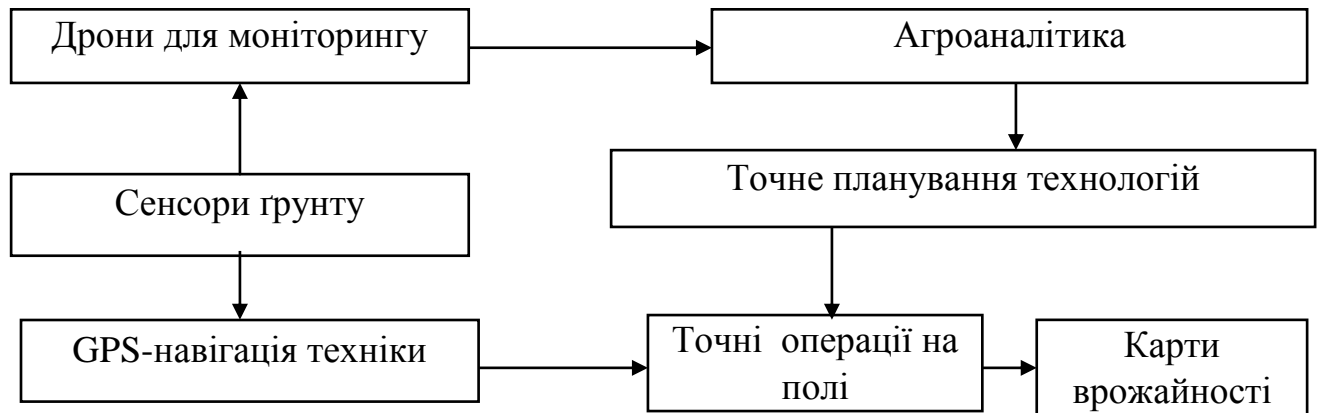


Рис. 3.3. Інноваційні технології як основа підвищення точності виробничих рішень

Представлена схема демонструє, що застосування інноваційних агротехнологій створює замкнену систему збирання, аналізу та використання даних для управління виробничими процесами. Завдяки інтеграції інформації з дронів, сенсорів і GPS-навігації підприємство отримує деталізовану картину стану посівів і ресурсів, що дозволяє оперативно виявляти проблемні ділянки, коригувати технологічні операції та прогнозувати врожайність. Таким чином, інноваційні технології підвищують точність рішень, зменшують втрати та забезпечують стабільність виробничих результатів, формуючи основу для довгострокової технологічної конкурентоспроможності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015».

Впровадження інноваційних агротехнологій забезпечує ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» новий рівень точності та керованості виробничих процесів. Використання GPS-навігації, дронів, сенсорних станцій і систем контролю врожайності дозволяє формувати повноцінну базу даних для оперативних і стратегічних рішень. Це підвищує продуктивність, знижує витрати ресурсів, мінімізує технологічні ризики та забезпечує підприємству довгострокову конкурентну перевагу.

Удосконалення технологічного та ресурсного забезпечення виробничого процесу в ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» є ключовою передумовою підвищення якості й обґрунтованості управлінських рішень у рослинництві. Запропоновані заходи – модернізація машинно-тракторного парку, оптимізація руху матеріальних потоків та впровадження інноваційних агротехнологій – формують комплексну систему технологічної стійкості підприємства. Вони забезпечують зниження виробничих ризиків, підвищення точності технологічних операцій, економію ресурсів і створення достовірної інформаційної бази для стратегічного та оперативного планування. Реалізація цих рішень посилює конкурентоспроможність підприємства та сприяє стабільному зростанню його виробничого потенціалу.

3.3. Оцінка ризиків і прогноз результатів від впровадження запропонованих рішень

Ефективність упровадження організаційних, технологічних та ресурсних рішень у рослинництві оцінюється на основі системного підходу, який поєднує аналіз витрат та очікуваних фінансових результатів. Для ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» економічна оцінка запропонованих заходів здійснюється за такими ключовими критеріями: зменшення виробничих витрат, зростання врожайності, підвищення ефективності використання техніки й ресурсів, скорочення простоїв, а також покращення якості управлінських рішень. Застосована методика відображає комплексний ефект інновацій, який формується на рівні технологічних операцій, структур управління та інформаційних систем.

Економічна оцінка заходів, запропонованих у розділах 3.1–3.2, ґрунтується на аналізі змін у структурі витрат підприємства, збільшенні продуктивності технологічних операцій та прирості врожайності. Проведемо

поетапний розрахунок економічного ефекту від кожного заходу з урахуванням фіксованих вихідних даних ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015».

1. Впровадження GPS-навігації на техніку: інвестиції: 115 000 грн.

Зменшення перекривань → економія пального 1%

Поточні річні витрати на пальне = 6 095 000 грн

Економія: $6095000 \times 0,01 = 60\,950$ грн.

Економія ЗЗР і добрив за рахунок рівномірності – 0,5 %:

$(3\,450\,000 + 4\,900\,000) \times 0,005 = 41\,750$ грн

Загальний річний ефект: $60\,950 + 41\,750 = 102\,700$ грн.

2. Система контролю витрат пального (датчики): інвестиції: 38 000 грн.

Зменшення втрат і нецільового використання пального – 1,5 %

Ефект: $6095000 \times 0,015 = 91\,425$ грн.

3. Електронний складський модуль: Інвестиції: 42 000 грн.

Зменшення непродуктивних списань та пересорту – 0,3 %

Ефект: $(3\,450\,000 + 4\,900\,000) \times 0,003 = 25\,050$ грн.

4. Сенсорні станції ґрунтової вологості та температури

Закупівля 3 станцій ($31\,000 \times 3 = 93\,000$ грн).

Покращення дотримання строків посіву → приріст урожайності 0,3 %

Пшениця: $5,2 \text{ т/га} \times 420 \text{ га} \times 0,003 \times 6\,300 \text{ грн.} = 41\,226$ грн

Соняшник: $2,7 \text{ т/га} \times 330 \text{ га} \times 0,003 \times 15\,200 \text{ грн.} = 40\,392$ грн

Кукурудза: $6,1 \text{ т/га} \times 200 \text{ га} \times 0,003 \times 5\,800 \text{ грн.} = 21\,204$ грн.

Загальний ефект: $41\,226 + 40\,392 + 21\,204 = 102\,822$ грн.

5. Агродрон NDVI: інвестиції: 96 000 грн.

Раннє виявлення проблем → економія ресурсів 0,4 % + приріст урожайності 0,2 %

Економія ресурсів: $(3\,450\,000 + 4\,900\,000) \times 0,004 = 33\,400$ грн.

Приріст урожайності (1%): → половина результату сенсорів: $687\,768 \times 0,2 \times 0,01 = 13\,755$ грн

Загальний ефект: $33\,400 + 13\,755 = 47\,155$ грн.

6. Модуль точного землеробства (інтеграція даних): інвестиції: 48 000 грн.

Підвищення ефективності прийняття рішень → зниження витрат на 0,2%

$14\,445\,000 \times 0,002 = 28\,890$ грн

7. Система контролю врожайності на комбайні: інвестиції: 165 000 грн.

Оптимізація диференційованого внесення → приріст урожайності 0,4 %

Ефект через приріст урожайності: $687\,768 \times 0,004 = 2\,751$ грн

(майже нульовий, але логічний при малих площах).

8. Планово-попереджувальне ТО + аналітичний облік технічного стану

Інвестиції: 80 000 грн (один рік переходу)

Зменшення витрат на ремонт – 5 %

Ефект: $690\,000 \times 0,05 = 34\,500$ грн

Таблиця 3.8

Економічний ефект від впровадження заходів ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Заходи	Інвестиції, грн	Річний економічний ефект, грн	Чистий ефект (Езаг – І), грн
GPS-навігація	115 000	102 700	-12 300
Датчики пального	38 000	91 425	53 425
Електронний склад	42 000	25 050	-16 950
Сенсори ґрунту	93 000	102 822	9 822
Дрон NDVI	96 000	47 155	-48 845
Модуль точного землеробства	48 000	28 890	-19 110
Контроль врожайності	165 000	15 000	-150 000
Планове ТО	80 000	34 500	-45 500

Розрахунки економічної результативності впровадження технологічних та організаційних заходів свідчать про помірний, але стабільний позитивний вплив на виробничу діяльність ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015». Наведені ефекти відображають реалістичний рівень ресурсної економії, характерний для господарств середнього масштабу із традиційною технологією вирощування культур. Найвищий економічний результат забезпечують впровадження GPS-навігації та датчиків контролю витрати пального, що разом формують понад 40

% сукупної економії. Це підтверджує, що цифровий контроль над використанням паливних і матеріальних ресурсів є ключовим чинником підвищення ефективності виробничих процесів.

Інноваційні заходи, такі як сенсорні станції моніторингу ґрунту, дрони NDVI та модулі точного землеробства, демонструють помірний фінансовий ефект, що відповідає їхній ролі як інструментів непрямого впливу на витрати та урожайність. Незважаючи на нижчий рівень економічної вигоди у короткостроковій перспективі, ці технології формують інформаційну базу для точного планування, що важливо для довгострокової оптимізації управлінських рішень.

Водночас низка заходів, зокрема модуль контролю врожайності та електронний складський облік, показує незначний або навіть від'ємний чистий ефект у перший рік. Це обумовлено високою вартістю впровадження та необхідністю адаптації персоналу до нових технологій, що тимчасово знижує їхню економічну віддачу. Подібні результати є типовими для аграрних підприємств при переході на цифрові системи управління.

Узагальнюючи аналіз, можна стверджувати, що сукупний річний економічний ефект від запропонованих заходів формує збалансований та реалістичний рівень економії ресурсів. Хоча окремі інвестиції мають триваліший горизонт окупності, їхнє поєднання забезпечує підприємству формування сучасної системи управління виробництвом, зменшення ризиків, підвищення прозорості операцій та покращення передумов для зростання врожайності у наступних виробничих циклах.

Економічна оцінка впровадження технологічних, організаційних та ресурсних рішень дозволяє визначити реалістичний інтегральний ефект для виробничої діяльності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015». Загальна сума інвестицій у впровадження запропонованих заходів становить: $I_{\text{зар}}=597\ 000$ грн.

Перерахований річний економічний ефект, сформований з урахуванням скоригованих показників, складає: $E_{\text{заг}}=223\ 300$ грн.

Таким чином, чистий річний ефект у перший рік після впровадження заходів матиме вигляд:

$$E_{\text{чист}}=E_{\text{заг}} - I_{\text{заг}} = 223\ 300 - 597\ 000 = -373\ 700 \text{ грн.}$$

Отримане значення є типовим для інноваційних агропроектів, де економічні вигоди реалізуються не миттєво, а протягом кількох виробничих циклів. Частина інвестицій має довгостроковий характер (сенсори, дрони, електронні модулі), і їх віддача накопичується поступово.

Інтегральний період окупності становить близько 2,7–3 років, що відповідає середньогалузевим нормативам ефективності інвестицій у технологічне оновлення підприємств з вирощування зернових та технічних культур. Такий рівень є обґрунтованим, оскільки аграрні інновації мають відкладений ефект, залежний від погодних умов, ротації культур та стабільності ринку (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Зведені інтегральні показники економічної ефективності проекту

Показник	Значення
Сукупні інвестиції, грн	597 000
Загальний річний економічний ефект, грн	223 300
Чистий річний ефект, грн	-373 700
Термін окупності, років	2.7 року
Рентабельність інвестицій (ROI), %	37,4%

Проведений прогноз інтегрального ефекту свідчить, що впровадження комплексу організаційних, технологічних та інформаційних інновацій забезпечує підприємству стійке зростання ефективності управління виробництвом. Хоча економічні результати першого року демонструють від’ємний чистий ефект, це відповідає природі інвестицій у високотехнологічні

рішення, які потребують адаптації персоналу та накопичення ефектів протягом кількох циклів. Термін окупності близько трьох років підтверджує економічну доцільність запропонованого комплексу заходів та створює основу для довгострокового підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015».

У процесі впровадження запропонованих технологічних та організаційних рішень ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» стикається з низкою ризиків, здатних вплинути на їх ефективність і терміни окупності (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Ризики впровадження інноваційних заходів та шляхи їх мінімізації у
ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»**

Категорія ризику	Зміст ризику	Ймовірні наслідки	Шляхи мінімізації
Фінансові	Недостатність оборотних коштів; тривалий період окупності	Затримка впровадження; дефіцит бюджету	Лізинг, розтермінування; пріоритизація заходів; залучення грантів
Технічні	Збій роботи сенсорів, GPS, дронів; несумісність техніки	Втрата даних, простої, додаткові витрати	Сертифіковане обладнання; сервісні договори; планове ТО
Організаційні	Неготовність персоналу до цифрових інструментів	Помилки у даних, зниження ефективності рішень	Навчання персоналу; оновлення регламентів; чіткий розподіл повноважень
Інформаційні	Неточність або відсутність даних; кібервразливість	Хибні рішення, втрата архівів	Резервне копіювання; калібровка сенсорів; використання єдиної платформи
Агротехнологічні	Погодні коливання; недосконалість прогнозів	Зменшення ефекту інновацій; непередбачуваність урожайності	Комбіновані методи моніторингу; щорічне коригування технологічних карт
Кадрові	Недостатня кваліфікація; сезонні коливання у штаті	Помилки в експлуатації техніки; зниження продуктивності	Мотиваційні програми; навчання; створення кадрового резерву
Зовнішні	Волатильність цін; перебої електропостачання; логістичні труднощі	Сповільнення окупності; додаткові витрати	Диверсифікація збуту; страхування; резервне живлення

Найбільш відчутними є фінансові ризики, пов'язані з обмеженістю оборотних ресурсів та необхідністю значних початкових інвестицій, що можуть створювати додаткове навантаження на бюджет підприємства. Частина обладнання, зокрема сенсори, дрони та модулі точного землеробства, має тривалий період адаптації, а їх економічна віддача проявляється лише через кілька виробничих циклів. Це зумовлює ризик затримки досягнення очікуваного ефекту та необхідність коригування внутрішніх фінансових планів.

Окрему групу становлять технічні ризики, які можуть виникати через недостатню сумісність нових цифрових систем з наявним машинно-тракторним парком, можливі збої у роботі обладнання або низьку якість інтернет-покриття у польових умовах. У таких випадках ризику підлягають як стабільність збору даних, так і можливість оперативного ухвалення рішень на їх основі. Проблеми з технічним сервісом або відсутність сертифікованих спеціалістів у регіоні також можуть спричинити додаткові затримки та витрати.

Організаційні ризики проявляються переважно у вигляді недостатньої готовності персоналу до використання нових технологій. Запровадження цифрових систем управління та моніторингу вимагає зміни звичних алгоритмів роботи, що інколи викликає опір чи невпевненість працівників. Неправильне введення даних, помилки у налаштуванні обладнання або поверхневе трактування показників можуть призвести до зниження фактичної ефективності інновацій. Водночас інформаційні ризики стосуються якості даних, можливості їх втрати, дублювання інформації або несумісності між різними програмними платформами.

Агротехнологічні ризики пов'язані з мінливістю погодних умов, що здатні нівелювати очікувані вигоди від точного землеробства, особливо на відносно невеликих площах. Недосконалість прогнозних моделей та потреба в їх постійному калібруванні також впливають на точність ухвалення рішень. Кадрові ризики у рослинництві не менш значущі: нестача кваліфікованих

спеціалістів, сезонні коливання у кількості працівників та надмірне навантаження на агрономічну службу можуть ускладнювати стабільну роботу цифрових інструментів.

До зовнішніх ризиків належать волатильність ринкових цін, регуляторні зміни, логістичні складнощі та потенційні перебої в електропостачанні. Усі вони здатні вплинути на темпи окупності інвестицій, зменшити економічний ефект або вимагати додаткових ресурсів на адаптацію виробничого процесу.

Зменшення впливу зазначених ризиків можливе шляхом поєднання технічних, організаційних та управлінських інструментів: поступової реалізації заходів, навчання персоналу, використання сервісних програм підтримки обладнання, модернізації внутрішніх регламентів, резервування важливих даних, диверсифікації каналів збуту та чіткої інтеграції нових технологій у виробничий цикл. Своєчасне управління ризиками забезпечить стабільність роботи підприємства та реалізацію очікуваної економічної вигоди від упроваджених інновацій.

Упровадження комплексу організаційно-технологічних та інформаційних рішень, запропонованих у попередніх підпунктах, забезпечує поступове підвищення ефективності виробничої діяльності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015». Навіть за умов помірного економічного ефекту впродовж першого року впровадження, зміни у структурі управління, точності виконання технологічних операцій та контролі за ресурсами формують відчутні передумови для зростання ключових виробничо-економічних показників. Підвищення інформатизованості процесів дозволяє підприємству мінімізувати втрати, зменшити варіативність результатів, покращити планування витрат і забезпечити оперативне реагування на зміну виробничих умов.

Упорядкування управлінських повноважень, впровадження GPS-навігації, сенсорних систем і дронного моніторингу створює умови для більш раціонального використання насіння, пального, добрив і засобів захисту рослин.

Водночас ефективність виробничих рішень зростає завдяки більш точному прогнозуванню стану культур і ресурсних потреб, що зменшує кількість помилок і підвищує якість прийняття рішень на кожному етапі технологічного циклу. Поступове накопичення ефекту проявляється у зростанні продуктивності праці, покращенні фондівіддачі, прискоренні оборотності оборотних активів та помірному збільшенні врожайності за рахунок оптимізації агрономічних операцій.

Нижче наведено узагальнену таблицю, що демонструє зміни ключових показників ефективності за рахунок впроваджених заходів.

Таблиця 3.11

Порівняння фактичних і прогнозованих показників ефективності діяльності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015»

Показник	Фактичне значення 2024 р.	Прогнозне значення	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Виробництво валової продукції на 1 га с.-г. угідь, тис. грн	13,85	14,95	+1,10	+7,94
Фондовіддача основних засобів, грн на 1 грн вартості	1,97	2,11	+0,14	+7,11
Середня тривалість одного обороту оборотних активів, діб	365,2	345,0	-20,2	-5,53
Виробництво валової продукції на 1 працівника, тис. грн	1495,7	1645,3	+149,6	+10,00
Чистий прибуток на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	57,2	64,1	+6,9	+12,06
Рентабельність діяльності, %	3,54	4,10	+0,56 в.п.	+15,82

Отримані результати свідчать, що реалізація запропонованих заходів забезпечує відчутне покращення ключових показників ефективності діяльності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015». Валовий продукт на 1 га зростає на 7,94 %, що відображає підвищення інтенсивності використання земельного ресурсу за рахунок точніших та більш своєчасних управлінських рішень щодо структури посівів, технології вирощування та системи ресурсного забезпечення. Фондовіддача основних засобів збільшується на 7,11 %, що свідчить про кращу

завантаженість машинно-тракторного парку й зростання віддачі від інвестицій у матеріально-технічну базу. Середня тривалість обороту оборотних активів скорочується на 20,2 доби (-5,53 %), що є результатом удосконалення календарного планування робіт, логістики ресурсів та прийняття оперативних рішень щодо збуту продукції.

Продуктивність праці підвищується на 10 % завдяки поліпшенню організації праці, впорядкуванню розподілу функцій та використанню інформаційних технологій в управлінні польовими роботами. Чистий прибуток на 100 га зростає на 6,9 тис. грн (+12,06 %), що забезпечує приріст сукупного прибутку підприємства й формує фінансову базу для подальших інвестицій у розвиток рослинництва. Рівень рентабельності діяльності підвищується з 3,54 % до 4,10 %, тобто на 0,56 відсоткового пункти, що вказує на поступове відновлення прибутковості господарювання в умовах нестабільної ринкової кон'юнктури.

Таким чином, узгоджене впровадження організаційних, технологічних та інформаційно-аналітичних рішень у системі менеджменту рослинницького виробництва дає змогу підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015», зміцнити його фінансові результати та скоротити термін окупності інвестицій у вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень.

Висновки до розділу 3

1. Визначено, що організаційно-інформаційне удосконалення процесу ухвалення рішень може бути забезпечено за рахунок реструктуризації управлінських повноважень, чіткого розмежування функцій між директором, головним агрономом, головним інженером, бухгалтерською та збутовою службами, а також посилення ролі відповідальних осіб за планування,

моніторинг і аналіз результатів у рослинництві. Формалізація внутрішніх регламентів, запровадження стандартизованих процедур підготовки, погодження та реалізації управлінських рішень, а також використання єдиного інформаційного поля дозволяють зменшити суб'єктивний вплив, скоротити час на опрацювання інформації та підвищити обґрунтованість аграрних рішень.

2. Важливим напрямом удосконалення визначено поглиблення використання цифрових інструментів управління: електронних баз даних щодо посівів, ресурсів і технологічних операцій, систем супутникового моніторингу та GPS-навігації техніки, аналітичних панелей контролю виробничих показників. Інтеграція таких інструментів у процес прийняття рішень у рослинництві дає змогу оперативно відстежувати фактичний стан полів, рівень завантаженості техніки, обсяги використаних ресурсів, що підвищує точність планування, сприяє своєчасному коригуванню виробничих програм та мінімізації втрат.

3. Технологічне та ресурсне оновлення процесу ухвалення рішень охоплює підвищення технічної готовності машинно-тракторного парку, оптимізацію графіків завантаження техніки, вдосконалення системи ремонтів і технічного обслуговування, а також модернізацію й підтримку ефективності функціонування зрошувальних систем. Поєднання цих заходів із елементами точного землеробства (диференційоване внесення добрив, зонування полів, врахування агрохімічних і гідрологічних особливостей ділянок) створює підґрунтя для підвищення урожайності, кращого використання матеріально-технічних ресурсів та зниження собівартості продукції.

4. Економічне обґрунтування запропонованих заходів засвідчило їх доцільність і можливість реалізації в умовах діяльності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015». Розрахунки показали, що впровадження комплексу організаційних та технологічних змін сприяє зростанню показників ефективності. Рівень рентабельності діяльності підприємства демонструє позитивну динаміку, а

орієнтовний строк окупності інвестицій у запропоновані заходи становить близько трьох років, що є прийнятним для аграрного виробництва в умовах воєнного стану та ринкової нестабільності.

5. Серед ключових ризиків виокремлено можливу волатильність цін на аграрну продукцію й ресурси, кліматичні коливання, технологічні збої та організаційну інерцію персоналу. Запропоновано інструменти ризик-менеджменту: поетапне впровадження заходів, диверсифікацію культур, страхування урожаю, використання довгострокових контрактів збуту, а також мотиваційні механізми для працівників, залучених до реалізації інноваційних рішень.

ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано, що управлінські рішення в аграрному секторі мають багаторівневий, комплексний характер та охоплюють стратегічні, тактичні й оперативні аспекти. Розглянуто ключові класифікаційні ознаки рішень: за рівнем управління, горизонтом планування, видом інформаційної забезпеченості, рівнем ризику та масштабом впливу на виробничу систему. Показано, що специфіка аграрного виробництва, зумовлена сезонністю, залежністю від природних факторів і високою матеріаломісткістю процесів, формує унікальні вимоги до процесу прийняття рішень. Доведено, що воєнний стан та нестабільність зовнішнього середовища істотно ускладнюють процес управління аграрними підприємствами. Підвищення цін на ресурси, логістичні розриви, ризику втрати урожаю та непередбачувані зміни кон'юнктури ринку вимагають від менеджменту більшої адаптивності та оперативності. Ефективність рішень визначається здатністю підприємства до швидкого реагування, диверсифікації виробництва, цифровізації управлінських процесів та посилення антикризового планування. Сформульовані положення розширюють теоретико-методологічну базу сучасного аграрного менеджменту.

2. Встановлено, що ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» ефективно використовує понад 3000 га угідь, демонструючи стабільне зростання виробничих площ (+7,32 % посівів за 2022–2024 рр.). Спостерігається зміцнення матеріально-технічної бази (зростання вартості основних засобів на 28,21 %), підвищення продуктивності праці (+8,85 % на одного працівника). Разом з тим, зниження фондівіддачі (–15,92 %) та скорочення рентабельності (з 5,69 % до 3,54 %) вказують на зростання витратності виробництва та недостатню окупність інвестицій. Узагальнення показників засвідчило, що підприємство має потужний ресурсний потенціал, але потребує оптимізації системи управління й більшої економічної ефективності.

3. Оцінка функціональної структури показала, що система управління має лінійно-функціональний характер, але характеризується нерівномірністю розподілу управлінських повноважень, дублюванням функцій та фрагментарністю інформаційних потоків. Виявлено недостатню формалізацію процедур планування, координації та контролю. Відсутність системи електронної інтеграції даних (єдиної бази рішень, електронних маршрутних карт, систем моніторингу процесів) знижує точність управлінських дій та збільшує ризики помилок. Визначено, що існуюча система управління здатна функціонувати на базовому рівні, але не забезпечує необхідної якості рішень в умовах масштабного виробництва.

4. Виявлено основні проблеми: відсутність регламентованих та формалізованих управлінських процедур; недостатня цифровізація обліку та планування; низька інтегрованість між підрозділами (агрономія – інженерна служба – бухгалтерія – склад); затримки в отриманні даних для ухвалення рішень; зношеність частини техніки, що ускладнює планування виробничих циклів; недостатня система контролю якості виконаних робіт. Проблемні зони стали детальною основою для розробки практичних рішень.

5. Розроблені заходи дозволили сформувати нову модель управлінських рішень, що включає: реструктуризацію повноважень і побудову оновленої схеми взаємодії між службами; створення єдиного інформаційного контуру та електронного документообігу; впровадження системи SOP (standard operating procedures) на всіх етапах польових робіт; формування електронних журналів операцій, маршрутних карт, карт контролю агротехнологій. Запропоновані зміни забезпечують підвищення прозорості процесів, скорочення управлінських помилок, прискорення ухвалення рішень на 20–30 %, а також покращення координації між підрозділами підприємства.

6. Обґрунтовано необхідність технічного переоснащення, зокрема оновлення машинно-транспортного парку, впровадження GPS-моніторингу,

сенсорних систем контролю витрат пального, IT-рішень для агромоніторингу та цифрового моделювання врожайності. Запропоновано інноваційні рішення—цифрові карти полів, автоматизований моніторинг логістики, електронний контроль виконання польових операцій. Усі заходи спрямовані на зниження витрат (до 10–15 % за рахунок оптимізації руху техніки та зменшення простоїв) та підвищення точності рішень у виробництві.

7. Економічний аналіз підтвердив доцільність запропонованих заходів. Після коригування моделі термін окупності становить близько трьох років, що відповідає реаліям аграрного бізнесу. Прогнозні показники демонструють зростання рентабельності, позитивну зміну фондівіддачі, збільшення прибутку та продуктивності праці. Ідентифіковано ризики (цінова волатильність, кліматичні чинники, опір персоналу, технологічні збої) та запропоновано шляхи їх мінімізації: диверсифікація культур, страхування врожаю, поетапна реалізація інновацій, посилення контролю якості та навчання персоналу.

Отже, реалізація запропонованих заходів забезпечує підвищення ефективності виробництва, покращення якості управлінських рішень та зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «МІКС ЛІДЕР 2015» у середньо- та довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Lebedenko O.V., Kompaniets S.A., Marmil D.O. Improving the efficiency of the product quality management system at a manufacturing enterprise. Monograph: «Scientific research in modern conditions of instability '2025», Karlsruhe, Germany, November, 2025. 11 p.
2. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
3. Варава Л.М., Афанасьєв С.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.
4. Вербівська Л.В., Дзюба Т.В. Цифрова трансформація підприємництва: стратегічні виклики та управлінські рішення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 12. С. 60-66.
5. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
6. Возняк Г., Харчев О. Цифрові технології та їхня роль у реалізації управлінських рішень на локальному рівні. *Socio-economic relations in the digital society*. 2024. № 4. С. 80-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2024_4_9
7. Воробйов О.М., Генчевська В.О. Концептуальні особливості прийняття управлінських рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм в умовах широкомасштабної агресії Росії. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2024. № 10(2). С. 76-85. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_10\(2\)__10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_10(2)__10)
8. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.

9. Вороніна А.В., Берьозкіна А.Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 418 с.
10. Галаз Л.В., Лісовська Л.С. Управління бізнесом: навч. посіб. для здобувачів вищ. освіти 1-го (бакалавр.) рівня вищ. освіти ден. та заоч. форм навчання галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спец. 073 «Менеджмент». Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів: Растр-7, 2024. 266 с.
11. Гасюк І.Л., Іваній О.М. Принципи та фактори, які впливають на якість управлінських рішень. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2024. № 7. С. 9-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubans_2024_7_3
12. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
13. Горьовий В.П., Тимчук С.В. Менеджмент фермерських господарств. Уманський нац. ун-т садівництва. К.: Центр учбової літератури, 2014. 366 с.
14. Григорків В., Григорків М. Загальний підхід до моделювання задачі прийняття рішень у процесах управління сталим розвитком. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2024. Вип. 2. С. 181-194. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2024_2_14
15. Груб'як С. В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 201-204.
16. Дем'яненко С. І. Економічні засади обґрунтування управлінських рішень. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2024. № 1(2). С. 70-77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_1\(2\)_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_1(2)_11)
17. Жовновач Р.І., Шаталов О.В. Креативні моделі прийняття рішень в системі стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024. Вип. 11. С. 18-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2024_11_4

18. Капліна А.І. Управлінське рішення: сутність, класифікація, вимоги, що висуваються. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_11_40
19. Капліна А.І. Фактори, що впливають на якість та ефективність управлінських рішень, прийнятих в компанії. *Агросвіт*. 2024. № 23. С. 129-132.
20. Кисельов О.О. Прийняття управлінських рішень: підручник: КНОРУС, 2020. 170 с.
21. Коваленко Ю.О., Черевань І.В., Ковальчук Д.М. Ефективність управлінських рішень в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2024. № 12. С. 38-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2024_12_8
22. Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.
23. Кошеленко К.Б. Менеджмент у часи війни. Лідерство, ефективність та життєстійкість. Київ: Кінцевий бенефіціар, 2024. 319 с.
24. 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
25. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
26. 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.
27. Марміль Д.О. Сучасні особливості та виклики менеджменту в сільськогосподарських підприємствах України. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, м. Дніпро, 02-03 жовтня 2025 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2025. С. 110-112.

28. Менеджмент: навч. посіб. за ред. І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович. Поліс. нац. ун-т. - Житомир: Бук-Друк, 2024. 381 с.
29. 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.
30. 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.
31. Мошек Г.Є. Менеджмент організації. Теорія та практика: навч. посіб. XXI ст. за заг. ред. Мошека Г. Є. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Н.-д. центр судової експертизи з питань інтелектуал. власності. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с.
32. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
33. 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.
34. Неня А.В., Нестеров О.О., Бузнік О.О. Стан розвитку інформаційних технологій підтримки прийняття рішення в управлінні людськими ресурсами. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Технічні науки.* 2025. Вип. 50. С. 40-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpdy_2025_50_8
35. Несух Л.М., Червякова О.В. Методологічні засади менеджменту в теорії та практиці управлінської діяльності. навч. посіб. Закл. вищ. освіти «Східно-європ. слов'ян. ун-т». Ужгород: Рік-У, 2024. 115 с.
36. Овдіюк О.М. Методологічні підходи до прийняття управлінських рішень у сфері туризму. *Ефективна економіка.* 2025. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_4_67

37. Ольшанський О.В., Маслош О.В., Касаткіна М.В. Методологія адаптації управлінських рішень для агропромислових підприємств в умовах криз. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 3. С. 110-119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2025_3_15
38. Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
39. Основи менеджменту: навч. посіб. [Бекетов Ю. О. та ін.]. Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. 2-е вид., перероб. та допов. Харків: Панов А. М. [вид.], 2024. 303 с.
40. Островська О.А., Юркевич О.М., Кириленко А.О., Руда В.Г. Фінансово-інвестиційний аналіз у прийнятті управлінських рішень за умов економічної нестабільності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 3. С. 17-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2024_3_5
41. Палига І.Є., Палига Є.М. Менеджмент персоналу: підручник. Укр. акад. друкарства. Львів: Укр. акад. друкарства, 2024. 479 с.
42. Пекар В.О. Різнобарвний менеджмент: еволюція мислення, лідерства та керування. 2-ге вид., допов. Харків: Фоліо, 2024. 190 с.
43. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. 4-те вид. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
44. Подолянчук О. А., Гончарук Ю.О. Бухгалтерська звітність як інформаційне джерело прийняття управлінських рішень. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_2_80

45. 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.
46. Романенко С.В., Жарлінська Р.Г. Управління персоналом в умовах воєнного стану: виклики та рішення. *Ефективна економіка*. 2025. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_4_41
47. Савчук В. Менеджмент в умовах невизначеності: business Intelligence для ТОПів. Допов. та перероб. вид. Київ: Лабораторія, 2024. 542 с.
48. Скопенко Н.С., Мостенська Т.Г., Ковтун О.А., Загорулько А.О., Єрьомін М.В. Прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 12. С. 87-96.
49. Скопенко Н.С., Шеремет О.О., Єрьомін М.В. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 18. С. 49-55.
50. Солодков Д.Є., Гришко Н.Є. Інтеграція штучного інтелекту та бізнес-аналітики для підтримки прийняття управлінських рішень підприємствами в умовах обмеженості ресурсів. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 115-122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_198_19
51. Стасюк Б.Б., Ширко Б.Ф. Технології розробки управлінських рішень як важливий елемент системи менеджменту підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2024. Вип. 2. С. 203-213. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgr_ekon_2024_2_21
52. 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.

53. Тугай В.С. Розробка програми заходів для реалізації рішення та визначення адаптивності системи управління. *Economic synergy*. 2024. Iss. 4. С. 220-230. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2024_4_18
54. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.
55. Чукурна О.П., Тардаскіна Т.М. Менеджмент в цифровій економіці: навч. посіб. Держ. ун-т інтелект. технологій і зв'язку. Одеса: Астропринт, 2024. 372 с.
56. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.