

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« _____ » _____ **2026 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

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

Здобувач

Юрій ШТЕПА

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Олена САВЕНКО

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту і права

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і

права, д.е.н., професор

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ШТЕПІ ЮРІЮ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ

1. Тема роботи: «Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в аграрному підприємстві»

Науковий керівник: Савенко Олена Анатоліївна, к.е.н, доцент
затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 2026 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань менеджменту та прийняття управлінських рішень, статистичні матеріали, фінансова звітність, внутрішня документація та матеріали діяльності ТОВ «Агрофірма «Авангард»».

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

1. Теоретичні засади прийняття управлінських рішень в системі менеджменту підприємства

2. Аналіз системи прийняття управлінських рішень у ТОВ «Агрофірма «Авангард»»

3. Напрями підвищення ефективності прийняття управлінських рішень у ТОВ «Агрофірма «Авангард»»

Висновки і пропозиції

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

1. Взаємозв'язок управлінських рішень із функціями менеджменту підприємства

2. Основні результати господарської діяльності ТОВ «Агрофірма «Авангард»»

3. Оцінка системи прийняття управлінських рішень на підприємстві

4. SWOT-аналіз системи прийняття управлінських рішень ТОВ «Агрофірма «Авангард»»

5. Структура інформаційної панелі керівника ТОВ «Агрофірма «Авангард»»

6. Запропонована система КРІ для ТОВ «Агрофірма «Авангард»»

7. Форма цифрової карти контролю виконання управлінських рішень

8. Порівняння показників діяльності ТОВ «Агрофірма «Авангард»» до та після впровадження запропонованих заходів

6. Консультанти розділів роботи

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

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

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2025 року	виконано
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2025 року	виконано
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів прийняття управлінських рішень в аграрному підприємстві. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2025 року	виконано
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2025 року – лютий 2026 року	виконано
5.	Розробка шляхів удосконалення прийняття управлінських рішень в аграрному підприємстві. Виконання третього проєктно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2026 року	виконано
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2026 року	виконано
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2026 року	виконано
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2026 року	виконано
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2026 року	виконано
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2026 року	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2026 року	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Юрій ШТЕПА

Науковий керівник роботи

_____ (підпис)

Олена САВЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, роль та класифікація управлінських рішень у системі менеджменту підприємства	7
1.2. Процес прийняття управлінських рішень та фактори, що впливають на їх ефективність	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «АГРОФІРМА «АВАНГАРД»»	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Агрофірма «Авангард»»	26
2.2. Аналіз системи управління та організації процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві	33
2.3. Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень та виявлення основних проблем управління	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «АГРОФІРМА «АВАНГАРД»»	44
3.1. Впровадження системи управлінської аналітики та інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень	44
3.2. Удосконалення контролю виконання управлінських рішень	50
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо підвищення ефективності прийняття управлінських рішень	56
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена необхідністю вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень в аграрних підприємствах на основі сучасних інформаційно-аналітичних підходів, цифрових технологій та інструментів контролю результативності діяльності. Використання сучасних методів управління дозволяє підвищити якість управлінських рішень, покращити використання ресурсів та забезпечити ста

ле функціонування підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. У сучасних умовах господарювання ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить від якості управління та здатності керівництва оперативно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Ускладнення економічних процесів, посилення конкуренції, нестабільність ринкової кон'юнктури, цифровізація бізнес-процесів та зростання рівня ризиків вимагають від суб'єктів господарювання підвищення обґрунтованості та результативності управлінських рішень. Саме управлінські рішення виступають основним інструментом реалізації функцій менеджменту та забезпечення досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства.

Особливо актуальними зазначені питання є для аграрного сектору економіки, діяльність якого характеризується високою залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю виробництва, коливаннями цін на продукцію та ресурси, тривалим виробничим циклом і значним рівнем невизначеності. За таких умов ефективність прийняття управлінських рішень безпосередньо впливає на результати господарської діяльності підприємства, рівень його конкурентоспроможності, фінансову стійкість та перспективи подальшого розвитку.

Проблеми прийняття управлінських рішень та підвищення ефективності управління підприємствами знайшли широке відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теорії та практики менеджменту

зробили Мескон М., Друкер П., Мінцберг Г., Файоль А., Саймон Г., а також українські вчені Балабанова Л.В., Виханський О.С., Кузьмін О.Є., Мельник Л.Г., Шегда А.В., Хміль Ф.І. та інші. Водночас динамічність сучасного економічного середовища, активний розвиток цифрових технологій та специфіка функціонування аграрних підприємств обумовлюють необхідність подальшого дослідження шляхів підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю ТОВ «Агрофірма «Авангард»» Синельниківського району Дніпропетровської області.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в аграрному підприємстві.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності прийняття управлінських рішень у ТОВ «Агрофірма «Авангард»».

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі **завдання**:

- дослідити теоретичні засади прийняття управлінських рішень у системі менеджменту підприємства;
- розкрити особливості процесу прийняття управлінських рішень та фактори, що впливають на їх ефективність;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Агрофірма «Авангард»»;
- проаналізувати систему управління та організацію процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві;
- оцінити ефективність прийняття управлінських рішень і визначити основні проблеми управління;
- розробити пропозиції щодо впровадження системи управлінської аналітики та інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень;
- обґрунтувати удосконалення контролю виконання управлінських рішень на основі КРІ та цифрового моніторингу діяльності;

– визначити економічну ефективність запропонованих заходів.

У процесі дослідження використано такі **методи**: монографічний – для вивчення теоретичних аспектів теми; абстрактно-логічний – для формування висновків та узагальнень; економічного аналізу – для оцінки результатів діяльності підприємства; порівняння – для дослідження динаміки показників; графічний і табличний – для наочного представлення результатів дослідження; розрахунково-конструктивний – для обґрунтування запропонованих заходів; економіко-статистичний – для аналізу тенденцій розвитку підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності прийняття управлінських рішень у ТОВ «Агрофірма «Авангард»» шляхом впровадження системи управлінської аналітики, інформаційної підтримки управління, КРІ-орієнтованого контролю та цифрового моніторингу виконання управлінських рішень.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі досліджено теоретичні засади прийняття управлінських рішень у системі менеджменту підприємства. У другому розділі проведено аналіз системи прийняття управлінських рішень у ТОВ «Агрофірма «Авангард»». У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності прийняття управлінських рішень та здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, роль та класифікація управлінських рішень у системі менеджменту підприємства

В умовах сучасного господарювання ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від якості управління та здатності керівництва приймати своєчасні й обґрунтовані рішення. Саме через систему управлінських рішень реалізуються основні функції менеджменту, забезпечується «досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства, здійснюється координація діяльності структурних підрозділів та раціональне використання наявних ресурсів» [23, с. 62].

Управлінське рішення є центральним елементом управлінського процесу, оскільки виступає результатом аналітичної роботи керівника або групи керівників, спрямованої на вибір найбільш доцільного варіанта дій із множини можливих альтернатив. Будь-яке управління фактично реалізується через систему рішень, що приймаються на різних рівнях організаційної структури підприємства.

У науковій літературі існують різні підходи до визначення сутності управлінського рішення. Більшість науковців розглядають його як «результат вибору альтернативи, спрямований на досягнення визначеної мети управління» [8, с. 79]. При цьому рішення повинно базуватися на достовірній інформації, враховувати внутрішні та зовнішні фактори діяльності підприємства, а також забезпечувати отримання очікуваного економічного або соціального результату.

Особливість управлінських рішень полягає в тому, що вони мають комплексний характер і безпосередньо впливають на всі сфери діяльності підприємства. В аграрному виробництві від якості управлінських рішень залежить формування структури посівних площ, вибір технологій вирощування культур,

організація матеріально-технічного забезпечення, використання трудових ресурсів, збут продукції та фінансові результати діяльності.

Для більш повного розуміння змісту управлінських рішень доцільно розглянути їх основні характеристики (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні характеристики управлінських рішень у системі менеджменту підприємства

Характеристика	Зміст характеристики	Значення для управління
Цілеспрямованість	Орієнтація на досягнення конкретної мети	Забезпечує узгодженість управлінських дій
Альтернативність	Вибір одного варіанта з декількох можливих	Дозволяє знаходити найбільш ефективні рішення
Обґрунтованість	Спирання на інформацію, аналіз і розрахунки	Знижує ризик помилкових рішень
Своєчасність	Прийняття рішення у необхідний момент часу	Забезпечує оперативне реагування на зміни середовища
Відповідальність	Закріплення відповідальних осіб за реалізацію рішення	Сприяє підвищенню виконавської дисципліни
Ефективність	Досягнення поставлених цілей з мінімальними витратами ресурсів	Підвищує результативність діяльності підприємства
Комплексність	Урахування взаємозв'язків між підрозділами та процесами	Сприяє збалансованому розвитку підприємства
Реалістичність	Відповідність наявним ресурсам і можливостям підприємства	Забезпечує можливість практичної реалізації рішення

Управлінське рішення є не лише результатом управлінської діяльності, але й інструментом впливу на розвиток підприємства. Від рівня його обґрунтованості залежить ефективність використання виробничих ресурсів, конкурентоспроможність продукції, фінансова стійкість та можливості довгострокового розвитку підприємства.

Особливої актуальності проблема прийняття управлінських рішень набуває в аграрному секторі економіки. На відміну від багатьох інших галузей, аграрне виробництво характеризується високою залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю виробничих процесів, значною тривалістю виробничого циклу та підвищеним рівнем ризику. У таких умовах помилки при прийнятті управлінських

рішень можуть мати суттєві економічні наслідки та впливати на результати діяльності підприємства протягом тривалого періоду.

Управлінські рішення є основним інструментом реалізації функцій менеджменту та забезпечення досягнення цілей підприємства. Вони виступають «сполучною ланкою між процесом управління та практичною діяльністю підприємства, оскільки саме через прийняття та реалізацію рішень відбувається вплив керуючої системи на керовану» [31, с. 94]. Будь-яка функція менеджменту – планування, організація, мотивація чи контроль – реалізується через відповідні управлінські рішення.

У сучасних умовах діяльності підприємств управлінські рішення мають забезпечувати не лише виконання поточних виробничих завдань, а й адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища, підвищення конкурентоспроможності, раціональне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей розвитку. Особливого значення це набуває для аграрних підприємств, де управлінські рішення повинні враховувати сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних факторів, ризики ринкового середовища та тривалий виробничий цикл.

Важливою характеристикою управлінських рішень є їх різноманітність. Залежно від умов прийняття, рівня управління, часових горизонтів та сфери застосування рішення можуть суттєво відрізнятися між собою. Саме тому в науковій літературі сформувалася широка система класифікації управлінських рішень.

Для систематизації основних видів управлінських рішень розглянемо їх класифікацію (табл. 1.2).

Найбільше значення для управління підприємством мають стратегічні, тактичні та оперативні рішення. Саме вони «формують єдину систему управління, в межах якої забезпечується реалізація довгострокових цілей підприємства через систему поточних управлінських дій» [34, с. 142].

Таблиця 1.2

Класифікація управлінських рішень у системі менеджменту підприємства

Класифікаційна ознака	Види управлінських рішень	Характеристика
За часовим горизонтом	Стратегічні, тактичні, оперативні	Визначають довгострокові, середньострокові та поточні напрями діяльності
За рівнем управління	Вищого, середнього та нижчого рівня	Приймаються відповідно керівниками різних рівнів управління
За ступенем визначеності	В умовах визначеності, ризику та невизначеності	Відображають рівень доступності інформації про наслідки рішення
За способом розробки	Індивідуальні та колективні	Приймаються однією особою або групою фахівців
За частотою прийняття	Програмовані та непрограмовані	Типові або унікальні рішення
За сферою діяльності	Виробничі, фінансові, маркетингові, кадрові, інвестиційні	Охоплюють окремі напрями функціонування підприємства
За характером впливу	Економічні, організаційні, соціальні, технічні	Відрізняються об'єктом управлінського впливу
За формою прийняття	Усні та письмові	Визначають спосіб оформлення рішення
За ступенем обов'язковості	Директивні, рекомендаційні, орієнтовні	Відображають рівень обов'язковості виконання

Стратегічні рішення визначають напрями розвитку підприємства на тривалий період і пов'язані з формуванням конкурентних переваг, освоєнням нових ринків, впровадженням інновацій та розвитком виробничого потенціалу. Для аграрного підприємства прикладами стратегічних рішень можуть бути зміна спеціалізації виробництва, придбання земельних ресурсів або впровадження нових технологій вирощування сільськогосподарських культур.

Тактичні рішення спрямовані на реалізацію стратегічних цілей у середньостроковому періоді. До них належать рішення щодо формування структури посівних площ, закупівлі техніки, планування виробничих програм та організації збутової діяльності.

Оперативні рішення забезпечують поточне управління підприємством та приймаються щоденно. Вони стосуються організації польових робіт, використання

техніки, забезпечення виробництва матеріальними ресурсами, контролю виконання виробничих завдань та інших поточних питань.

Особливість аграрних підприємств полягає в тому, що більшість управлінських рішень приймається в умовах ризику та невизначеності. Невизначеність погодних умов, коливання цін на сільськогосподарську продукцію, зміни державної політики та інші фактори змушують керівників постійно адаптувати свої рішення до умов зовнішнього середовища.

Саме тому ефективність діяльності аграрного підприємства значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно збирати та аналізувати інформацію, оцінювати альтернативні варіанти дій і обирати найбільш доцільні управлінські рішення.

З метою більш наочного відображення ролі управлінських рішень у системі менеджменту підприємства доцільно розглянути їх взаємозв'язок із основними функціями управління та результатами діяльності організації. Схематично місце управлінського рішення в системі менеджменту підприємства наведено на рисунку 1.1.

Таким чином, «управлінське рішення виступає центральним елементом системи менеджменту підприємства, який об'єднує процеси планування, організації, мотивації та контролю» [10, с. 32]. Якість прийнятих рішень безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства, ефективність використання ресурсів, рівень конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей розвитку. Саме тому підвищення ефективності прийняття управлінських рішень є одним із ключових напрямів удосконалення системи управління сучасного аграрного підприємства.

Проведене дослідження теоретичних засад прийняття управлінських рішень дозволило встановити, що управлінське рішення є ключовим елементом системи менеджменту підприємства та виступає основним інструментом реалізації управлінських функцій. Саме через систему управлінських рішень забезпечується

досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства, координація діяльності структурних підрозділів та ефективне використання виробничих ресурсів.

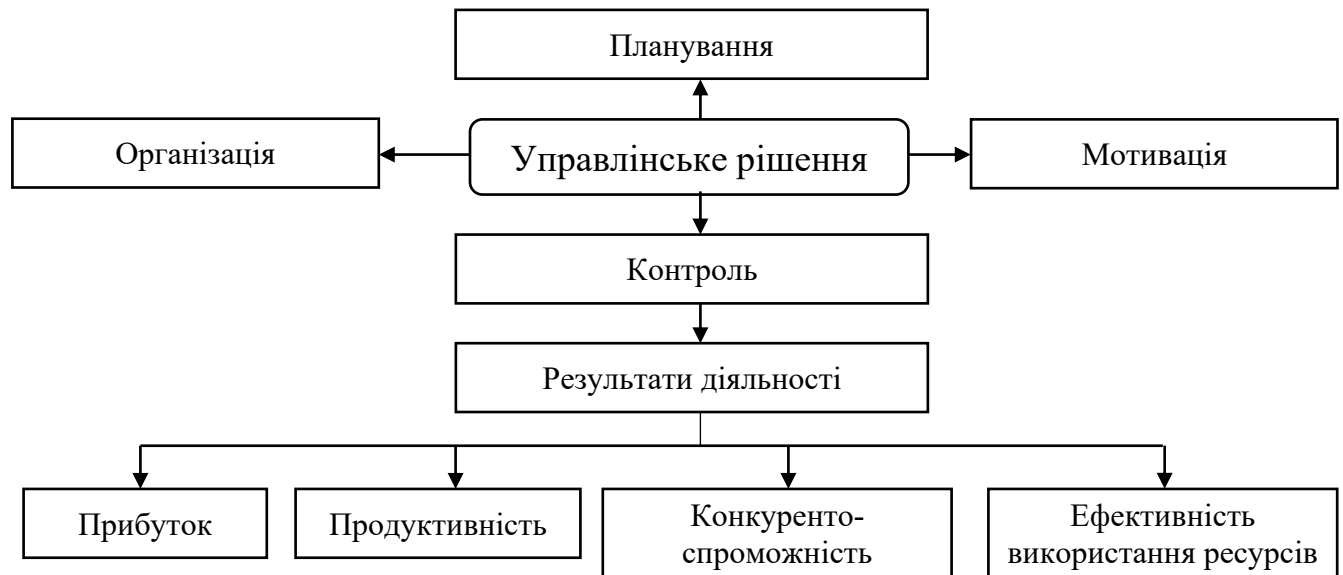


Рис. 1.2. Взаємозв'язок управлінських рішень із функціями менеджменту підприємства

Встановлено, що управлінські рішення характеризуються значною різноманітністю та можуть класифікуватися за часовим горизонтом, рівнем управління, ступенем визначеності, сферою застосування та іншими ознаками. Особливе значення для аграрних підприємств мають стратегічні, тактичні та оперативні рішення, які приймаються в умовах підвищеного ризику та невизначеності, обумовлених специфікою сільськогосподарського виробництва.

Дослідження показало, що якісне управлінське рішення повинно відповідати вимогам обґрунтованості, своєчасності, ефективності, реалістичності, комплексності та контрольованості. Водночас рівень ефективності управлінських рішень значною мірою залежить від «якості інформаційного забезпечення, використання сучасних аналітичних інструментів та здатності керівництва враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів діяльності підприємства» [35, с. 209].

Отримані теоретичні положення створюють методичну основу для подальшого дослідження процесу прийняття управлінських рішень, факторів їх ефективності та особливостей функціонування системи управління на аграрному підприємстві.

1.2. Процес прийняття управлінських рішень та фактори, що впливають на їх ефективність

Прийняття управлінських рішень є складним багатоетапним процесом, який охоплює збір та аналіз інформації, визначення проблеми, розробку альтернативних варіантів дій, вибір оптимального рішення, його реалізацію та контроль отриманих результатів. Від якості організації цього процесу значною мірою залежить ефективність функціонування підприємства та його здатність досягати поставлених цілей.

У сучасних умовах господарювання процес прийняття управлінських рішень набуває особливої складності через «постійні зміни зовнішнього середовища, зростання обсягів інформації, посилення конкуренції та необхідність швидкого реагування на нові виклики» [20, с. 19]. Для аграрних підприємств додатковими факторами невизначеності виступають природно-кліматичні умови, сезонність виробництва, коливання ринкових цін та вплив державного регулювання.

У науковій літературі процес прийняття управлінських рішень розглядається як послідовність взаємопов'язаних етапів, кожен з яких має власне змістове наповнення та впливає на кінцевий результат управлінської діяльності. Недостатня увага хоча б до одного з етапів може призвести до зниження якості рішення та негативно вплинути на результати діяльності підприємства.

Для кращого розуміння змісту процесу прийняття управлінських рішень доцільно розглянути його основні етапи (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні етапи процесу прийняття управлінських рішень

Етап	Зміст етапу	Основний результат
Виявлення проблеми	Визначення відхилень від запланованих показників або нових можливостей розвитку	Формулювання проблеми
Збір та аналіз інформації	Отримання необхідних даних про внутрішнє та зовнішнє середовище	Інформаційна база для прийняття рішення
Формування альтернатив	Розробка можливих варіантів вирішення проблеми	Перелік альтернативних рішень
Оцінка альтернатив	Аналіз переваг, недоліків, ризиків та наслідків кожного варіанта	Визначення найбільш доцільного варіанта
Прийняття рішення	Вибір оптимальної альтернативи	Управлінське рішення
Реалізація рішення	Організація виконання прийнятого рішення	Практичне впровадження рішення
Контроль і оцінка результатів	Аналіз результатів реалізації рішення та їх відповідності поставленим цілям	Інформація для коригування діяльності

Процес прийняття управлінських рішень має циклічний характер. Після завершення етапу контролю отримані результати використовуються для формування нових управлінських рішень, що «забезпечує безперервність процесу управління та постійне вдосконалення діяльності підприємства» [31, с. 89].

Особливого значення набуває етап збору та аналізу інформації. Саме на цій стадії формується інформаційна база для оцінки альтернатив і вибору найбільш ефективного варіанта дій. Недостатня достовірність або повнота інформації може суттєво знизити якість управлінських рішень навіть за наявності високої кваліфікації керівництва.

Для аграрних підприємств процес прийняття рішень часто відбувається в умовах ризику та обмеженого часу. Наприклад, рішення щодо початку посівної кампанії, внесення добрив або реалізації врожаю повинні прийматися оперативно, оскільки їх відкладення може призвести до суттєвих економічних втрат.

Ефективність управлінських рішень формується під впливом великої кількості факторів, які визначають якість інформаційного забезпечення, обґрунтованість вибору альтернатив та результативність реалізації прийнятих рішень. У сучасних

умовах господарювання керівники підприємств змушені враховувати не лише внутрішні особливості функціонування організації, а й численні зовнішні чинники, які часто характеризуються високим рівнем невизначеності та динамічністю.

У науковій літературі фактори впливу на процес прийняття управлінських рішень традиційно поділяють на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори «формуються в межах підприємства та можуть контролюватися керівництвом, тоді як зовнішні виникають у навколишньому середовищі й лише частково піддаються управлінському впливу» [31, с. 89].

Для систематизації основних факторів, що визначають ефективність прийняття управлінських рішень, розглянемо їх характеристики в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Фактори впливу на ефективність прийняття управлінських рішень на підприємстві

Група факторів	Фактор	Характер впливу на управлінські рішення
Внутрішні	Кваліфікація керівників і спеціалістів	Визначає якість аналізу інформації та вибору альтернатив
	Інформаційне забезпечення	Впливає на повноту та достовірність даних для прийняття рішень
	Організаційна структура управління	Визначає швидкість проходження інформації та рівень координації
	Фінансові ресурси	Формують можливості реалізації управлінських рішень
	Матеріально-технічна база	Впливає на вибір технологічних та виробничих рішень
	Система мотивації персоналу	Визначає рівень виконання прийнятих рішень
	Корпоративна культура	Формує ставлення працівників до змін та нововведень
	Рівень цифровізації управління	Визначає швидкість обробки інформації та якість аналітики
Зовнішні	Економічна ситуація в країні	Впливає на фінансові можливості підприємства
	Конкурентне середовище	Визначає необхідність адаптації управлінських рішень
	Законодавче регулювання	Формує нормативні обмеження діяльності
	Науково-технічний прогрес	Створює нові можливості для управління
	Ринкова кон'юнктура	Впливає на виробничі та збутові рішення
	Соціально-політична ситуація	Визначає рівень стабільності господарської діяльності
	Природно-кліматичні умови	Особливо впливають на аграрні підприємства
	Воєнні та форс-мажорні ризики	Створюють додаткову невизначеність управління

Дані таблиці свідчать, що ефективність управлінських рішень формується під впливом складної системи взаємопов'язаних факторів. При цьому особливість сучасного менеджменту полягає в необхідності одночасного врахування як внутрішніх можливостей підприємства, так і зовнішніх умов його функціонування.

Для аграрних підприємств найбільш вагомими зовнішніми факторами є погодно-кліматичні умови, стан аграрного ринку, рівень державної підтримки сільського господарства та цінова ситуація на ринку матеріально-технічних ресурсів. Саме ці чинники значною мірою визначають виробничі результати та фінансову ефективність діяльності господарств.

Водночас серед внутрішніх факторів особливого значення набувають рівень професійної підготовки керівників, якість інформаційного забезпечення, організаційна структура управління та використання сучасних цифрових технологій. У сучасних умовах конкурентні переваги підприємств дедалі частіше формуються саме за рахунок підвищення якості управління та швидкості прийняття рішень.

Варто зазначити, що розвиток цифрових технологій суттєво змінює процес прийняття управлінських рішень. Використання інформаційних систем, аналітичних платформ, систем підтримки прийняття рішень та елементів штучного інтелекту «дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських дій, скоротити час аналізу інформації та мінімізувати вплив суб'єктивних факторів» [17, с. 115].

У сучасних умовах господарювання процес прийняття управлінських рішень дедалі більше базується на використанні наукових методів аналізу, прогнозування та оцінки альтернатив. Це пояснюється зростанням складності управлінських завдань, необхідністю обробки значних масивів інформації та підвищенням вимог до якості управління. Використання сучасних методів прийняття рішень дозволяє зменшити вплив суб'єктивних факторів, підвищити обґрунтованість вибору управлінських альтернатив та мінімізувати ризики помилкових управлінських дій.

У теорії менеджменту сформувалася значна кількість методів прийняття управлінських рішень, які можуть застосовуватися залежно від складності проблеми,

рівня невизначеності середовища та наявності інформації. Одні методи орієнтовані на вирішення структурованих завдань і базуються на кількісних розрахунках, інші використовуються в умовах невизначеності та ґрунтуються на експертних оцінках і професійному досвіді керівників.

Для систематизації найбільш поширених підходів доцільно розглянути сучасні методи прийняття управлінських рішень (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Характеристика сучасних методів прийняття управлінських рішень

Метод	Сутність методу	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
Економічний аналіз	Оцінка альтернатив на основі економічних показників	Висока об'єктивність результатів	Потребує достовірної інформації	Планування, інвестиції, фінанси
Прогнозування	Передбачення майбутніх результатів на основі тенденцій	Дає змогу оцінити перспективи розвитку	Імовірність похибок прогнозу	Стратегічне управління
Експертні оцінки	Використання знань і досвіду фахівців	Можливість оцінки складних ситуацій	Суб'єктивність результатів	Управління ризиками
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз	Простота застосування	Узагальнений характер оцінок	Стратегічне планування
Сценарний аналіз	Розробка декількох варіантів розвитку подій	Дає змогу врахувати невизначеність	Висока трудомісткість	Стратегічні рішення
Метод дерева рішень	Побудова альтернативних варіантів дій та їх наслідків	Наочність та логічність	Складність при великій кількості альтернатив	Інвестиційні та ризикові рішення
Імітаційне моделювання	Моделювання можливих результатів управлінських рішень	Висока точність оцінки	Необхідність спеціального програмного забезпечення	Складні управлінські завдання
Системи підтримки прийняття рішень (DSS)	Використання інформаційних технологій для аналізу альтернатив	Швидкість та комплексність аналізу	Вартість впровадження	Сучасні системи управління

Наведені методи можуть використовуватися як окремо, так і в комплексі. При цьому вибір конкретного методу залежить від характеру проблеми, часових обмежень, рівня ризику та доступності інформації.

Для аграрних підприємств особливе значення мають методи прогнозування, сценарного аналізу, SWOT-аналізу та економічного обґрунтування рішень. Це пояснюється необхідністю врахування значної кількості ризиків, пов'язаних із погодними умовами, коливанням ринкових цін, змінами державної політики та іншими факторами зовнішнього середовища.

В останні роки суттєво зростає роль цифрових технологій у процесі прийняття управлінських рішень. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє автоматизувати збір і обробку інформації, здійснювати моніторинг виробничих процесів у режимі реального часу та формувати рекомендації щодо вибору оптимальних управлінських рішень.

Особливу увагу привертають системи підтримки прийняття рішень (Decision Support Systems – DSS), які поєднують інструменти аналізу даних, економіко-математичного моделювання та прогнозування. Такі системи допомагають керівникам оцінювати можливі наслідки управлінських рішень ще до їх реалізації, що суттєво підвищує ефективність управління.

В аграрному секторі все ширше застосовуються елементи цифрового землеробства, геоінформаційні системи, технології дистанційного моніторингу посівів, програмні комплекси управління виробництвом та аналітичні платформи. Їх використання сприяє «підвищенню якості планування, оптимізації витрат та покращенню результативності управлінських рішень» [32, с. 52].

Таким чином, процес прийняття управлінських рішень являє собою послідовність взаємопов'язаних етапів, що охоплюють виявлення проблеми, збір і аналіз інформації, формування та оцінку альтернатив, вибір оптимального варіанта дій, реалізацію рішення та контроль отриманих результатів. Якість управлінських рішень залежить від комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких особливе

значення мають рівень інформаційного забезпечення, кваліфікація керівників, організація управління, ринкове середовище та ступінь невизначеності господарської діяльності.

Дослідження показало, що в сучасних умовах підвищення ефективності управління неможливе без використання сучасних методів аналізу, прогнозування та цифрових технологій підтримки прийняття рішень. Саме тому актуальним напрямом розвитку систем менеджменту є впровадження сучасних інформаційно-аналітичних інструментів, які забезпечують підвищення якості управлінських рішень та ефективності діяльності підприємства в цілому.

У сучасних умовах розвитку економіки ефективність функціонування підприємств дедалі більше залежить від якості управління та швидкості адаптації до змін зовнішнього середовища. Посилення конкуренції, цифровізація бізнес-процесів, зростання інформаційних потоків та підвищення рівня ризиків вимагають від керівників застосування нових підходів до прийняття управлінських рішень. Особливо актуальними ці питання є для аграрних підприємств, діяльність яких характеризується високою залежністю від природно-кліматичних факторів, сезонністю виробництва та значною невизначеністю результатів господарювання.

Традиційні методи управління, що базуються переважно на особистому досвіді керівника та аналізі минулих результатів діяльності, поступово поступаються місцем сучасним управлінським технологіям, які забезпечують більш високий рівень обґрунтованості управлінських рішень. Основою таких підходів є використання цифрових технологій, управлінської аналітики, прогнозування та систем підтримки прийняття рішень.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності управління є перехід від інтуїтивного до аналітичного прийняття рішень. У межах даного підходу управлінські рішення формуються на основі системного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, оцінки альтернативних варіантів дій та прогнозування їх наслідків.

Для характеристики сучасних підходів до підвищення ефективності прийняття управлінських рішень розглянемо їх основні особливості (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Сучасні підходи до підвищення ефективності прийняття управлінських рішень

Підхід	Основна характеристика	Очікуваний результат
Процесний	Розгляд управління як сукупності взаємопов'язаних процесів	Підвищення узгодженості управлінських дій
Системний	Комплексне врахування взаємозв'язків між елементами підприємства	Підвищення якості стратегічних рішень
Ситуаційний	Вибір управлінських рішень залежно від конкретних умов	Зростання адаптивності підприємства
Ризик-орієнтований	Урахування ризиків при прийнятті рішень	Зниження ймовірності негативних наслідків
Інформаційно-аналітичний	Використання сучасних інструментів аналізу даних	Підвищення обґрунтованості рішень
Цифровий	Застосування цифрових технологій та автоматизації	Скорочення часу прийняття рішень
KPI-орієнтований	Управління на основі ключових показників ефективності	Посилення контролю та результативності

Зазначені підходи не є взаємовиключними та на практиці використовуються комплексно. Сучасні підприємства дедалі частіше поєднують системний, інформаційно-аналітичний та цифровий підходи, що дозволяє підвищити якість управління та забезпечити конкурентні переваги.

Особливе значення для аграрних підприємств має ризик-орієнтований підхід. Його сутність полягає в тому, що кожне управлінське рішення розглядається з позиції можливих ризиків та наслідків його реалізації. Такий підхід дозволяє «заздалегідь оцінювати вплив несприятливих погодних умов, коливань ринкових цін, змін законодавства та інших факторів зовнішнього середовища» [7, с. 256].

Водночас розвиток цифрових технологій створює нові можливості для управління підприємствами. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє автоматизувати значну частину управлінських процесів, забезпечити оперативний доступ до інформації та підвищити швидкість прийняття рішень.

Однією з найважливіших тенденцій розвитку сучасного менеджменту є цифрова трансформація управлінських процесів. Стрімке зростання обсягів

інформації, необхідність оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та підвищення вимог до обґрунтованості управлінських рішень обумовлюють активне впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств. Особливо актуальним це є для аграрного сектору, де ефективність виробництва значною мірою залежить від швидкості обробки інформації та своєчасності прийняття управлінських рішень.

Сучасні цифрові інструменти дозволяють автоматизувати процеси збору, обробки, аналізу та візуалізації інформації, що сприяє підвищенню якості управлінських рішень та зниженню ризику управлінських помилок. Їх застосування забезпечує інтеграцію виробничих, фінансових та управлінських процесів в єдину інформаційну систему підприємства.

Особливого поширення в практиці управління набули ERP-системи, CRM-системи, системи підтримки прийняття рішень (DSS), Business Intelligence-платформи та системи управління на основі ключових показників ефективності (KPI).

Для узагальнення можливостей сучасних цифрових інструментів розглянемо їх характеристику в таблиці 1.8.

Як свідчать дані таблиці, найбільший потенціал для аграрних підприємств мають ERP-системи, Business Intelligence-платформи та системи підтримки прийняття рішень. Саме вони дозволяють інтегрувати виробничу, фінансову та управлінську інформацію в єдину систему, забезпечуючи керівництво актуальними даними для прийняття рішень.

Особливого значення набувають системи Business Intelligence, які дозволяють формувати інтерактивні інформаційні панелі (дашборди) та забезпечують візуалізацію ключових показників діяльності підприємства. Завдяки таким інструментам керівництво може оперативно отримувати інформацію про виконання виробничих планів, стан використання ресурсів, фінансові результати та інші показники діяльності.

Важливим напрямом цифровізації управління є впровадження систем KPI (Key Performance Indicators). Їх використання дозволяє перейти від контролю окремих

операцій до управління результатами діяльності підприємства. У цьому випадку оцінка ефективності роботи підрозділів та працівників здійснюється на основі досягнення конкретних кількісних показників.

Таблиця 1.8

Сучасні цифрові інструменти підтримки прийняття управлінських рішень

Інструмент	Основне призначення	Переваги використання	Можливості для аграрного підприємства
ERP (Enterprise Resource Planning)	Комплексне управління ресурсами підприємства	Інтеграція всіх бізнес-процесів	Планування виробництва, облік ресурсів, контроль витрат
CRM (Customer Relationship Management)	Управління взаємовідносинами з клієнтами	Покращення збутової діяльності	Управління покупцями та договорами
DSS (Decision Support System)	Підтримка прийняття управлінських рішень	Аналіз альтернатив та прогнозування	Оцінка варіантів виробничих і фінансових рішень
BI (Business Intelligence)	Аналітика та візуалізація даних	Оперативне отримання управлінської інформації	Формування аналітичних панелей та звітів
KPI-система	Контроль результативності діяльності	Підвищення ефективності контролю	Моніторинг виробничих і фінансових показників
GIS-технології	Просторовий аналіз даних	Оптимізація використання земельних ресурсів	Моніторинг полів та врожайності
Системи дистанційного моніторингу	Контроль виробничих процесів у режимі реального часу	Підвищення оперативності управління	Контроль техніки, посівів та польових робіт
Big Data та штучний інтелект	Обробка великих масивів даних	Підвищення точності прогнозів	Прогнозування врожайності та ризиків

Для аграрних підприємств до найбільш поширених KPI належать урожайність культур, продуктивність праці, собівартість продукції, рівень використання техніки, обсяг реалізації продукції, рентабельність виробництва та прибутковість окремих видів діяльності.

Окрему роль у сучасному менеджменті відіграють системи підтримки прийняття рішень (DSS). Вони поєднують інструменти аналізу даних, економіко-математичного моделювання та прогнозування, дозволяючи оцінювати наслідки

різних управлінських альтернатив ще до їх практичної реалізації. Завдяки цьому суттєво знижується рівень управлінських ризиків і підвищується якість управлінських рішень.

В умовах глобалізації економіки та цифрової трансформації бізнес-процесів питання підвищення ефективності прийняття управлінських рішень набуває особливого значення для підприємств аграрного сектору. Досвід провідних аграрних компаній світу свідчить, що конкурентоспроможність сучасного сільськогосподарського виробництва дедалі більше визначається не лише наявністю земельних чи матеріально-технічних ресурсів, а й якістю управління та рівнем використання інформаційних технологій.

У розвинених країнах світу управління аграрними підприємствами базується на широкому використанні цифрових технологій, систем управлінської аналітики, автоматизованого планування та прогнозування. Особливого поширення набули концепції Data-Driven Management (управління на основі даних), Precision Agriculture (точне землеробство) та Smart Farming (розумне сільське господарство). Зазначені підходи дозволяють приймати управлінські рішення на основі об'єктивної інформації та забезпечують високий рівень ефективності використання ресурсів.

У країнах Європейського Союзу, США та Канаді аграрні підприємства активно використовують системи супутникового моніторингу, геоінформаційні технології, автоматизовані системи управління технікою, цифрові платформи планування виробництва та аналітичні комплекси оцінки ризиків. Завдяки цьому керівництво підприємств має можливість оперативно контролювати виробничі процеси та приймати управлінські рішення на основі актуальної інформації.

В Україні процес цифровізації аграрного сектору також поступово набирає обертів. Найбільш активно сучасні системи управління впроваджують великі агрохолдинги та підприємства з високим рівнем концентрації виробництва. Значна увага приділяється використанню систем GPS-моніторингу техніки, електронного

документообігу, програм управлінського обліку, систем моніторингу земельного банку та аналітичних платформ управління виробництвом.

Ключовими напрямками розвитку сучасного аграрного менеджменту є «цифровізація управлінських процесів, впровадження систем підтримки прийняття рішень, розвиток управлінської аналітики та підвищення рівня контролю за використанням ресурсів» [37, с. 102]. Саме ці напрями забезпечують підвищення конкурентоспроможності підприємств та створюють передумови для їх сталого розвитку.

Для українських аграрних підприємств особливий інтерес становлять інструменти, які не потребують значних інвестицій і можуть бути впроваджені поетапно. До таких інструментів належать електронний документообіг, системи управлінської звітності, КРІ-орієнтоване управління, автоматизовані інформаційні панелі та програмні засоби аналізу виробничо-фінансових показників.

У результаті дослідження теоретико-методичних засад прийняття управлінських рішень встановлено, що управлінське рішення є ключовим елементом системи менеджменту підприємства та основним інструментом реалізації управлінських функцій. Через систему управлінських рішень забезпечується досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства, координація діяльності структурних підрозділів, раціональне використання ресурсів та адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища.

Визначено, що ефективність управлінських рішень залежить від їх обґрунтованості, своєчасності, комплексності, реалістичності та результативності. Особливістю аграрних підприємств є необхідність прийняття значної частини управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності, що обумовлено впливом природно-кліматичних факторів, сезонністю виробництва, нестабільністю ринкової кон'юнктури та іншими зовнішніми чинниками.

Дослідження процесу прийняття управлінських рішень показало, що він являє собою послідовність взаємопов'язаних етапів, які охоплюють виявлення проблеми,

збір та аналіз інформації, формування альтернатив, вибір оптимального варіанта дій, реалізацію рішення та контроль отриманих результатів. При цьому якість управлінських рішень значною мірою визначається рівнем інформаційного забезпечення, професійною підготовкою керівників та використанням сучасних методів аналізу й прогнозування.

Встановлено, що сучасні тенденції розвитку менеджменту пов'язані з переходом до цифрових моделей управління, використанням інформаційно-аналітичних систем, технологій Business Intelligence, систем підтримки прийняття рішень, KPI-орієнтованого управління та ризик-орієнтованого підходу. Застосування таких інструментів дозволяє підвищити оперативність управління, покращити якість управлінських рішень та забезпечити більш ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства.

Узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду підтвердило, що найбільш перспективними напрямками підвищення ефективності прийняття управлінських рішень є цифровізація управлінських процесів, розвиток управлінської аналітики, впровадження систем контролю результативності діяльності та використання сучасних інструментів прогнозування й управління ризиками.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «АГРОФІРМА «АВАНГАРД»»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Агрофірма «Авангард»»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрофірма «Авангард»» є сільськогосподарським підприємством, розташованим у селі Олександропіль Синельниківського району Дніпропетровської області. Підприємство зареєстроване 20 березня 2000 року та функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Основним напрямом діяльності господарства є виробництво продукції рослинництва із застосуванням сучасних технологій вирощування зернових та технічних культур.

ТОВ «Агрофірма «Авангард»» здійснює діяльність у зоні Степу України, яка характеризується сприятливими умовами для вирощування озимої пшениці, ячменю, кукурудзи, соняшнику та інших польових культур. Водночас господарська діяльність підприємства залежить від погодних умов, коливань ринкових цін на аграрну продукцію, вартості матеріально-технічних ресурсів та змін державної аграрної політики.

Аналіз фінансової звітності свідчить, що підприємство належить до категорії середніх аграрних товаровиробників регіону. За досліджуваний період підприємство демонструє стабільне функціонування, зберігає високий рівень фінансової стійкості та забезпечує позитивні результати господарської діяльності. Власний капітал підприємства зріс зі 106,9 млн грн на початок 2023 року до 131,4 млн грн на кінець 2025 року, що свідчить про накопичення фінансових ресурсів та збільшення економічного потенціалу підприємства.

Важливою особливістю діяльності ТОВ «Агрофірма «Авангард»» є високий рівень забезпеченості виробничими ресурсами. Вартість активів підприємства упродовж 2023–2025 рр. коливалася в межах від 113,8 млн грн до 139,7 млн грн, що створює належну основу для здійснення виробничого процесу та реалізації інвестиційних програм. У структурі активів переважають оборотні активи, представлені запасами, біологічними активами та грошовими коштами, що є характерним для підприємств рослинницької спеціалізації.

Чисельність працівників підприємства протягом досліджуваного періоду поступово скорочувалася: з 61 особи у 2023 році до 49 осіб у 2025 році. Таке скорочення може бути пов'язане із підвищенням рівня механізації виробництва, удосконаленням організації праці та впровадженням сучасних технологічних рішень. Незважаючи на зменшення чисельності персоналу, підприємство зберігає виробничий потенціал та забезпечує належне виконання виробничих програм.

Першочерговим виробничим ресурсом будь-якого аграрного підприємства є земля, від ефективності використання якої значною мірою залежать обсяги виробництва, рівень урожайності сільськогосподарських культур та фінансові результати діяльності. Аналіз складу і структури земельних угідь дозволяє оцінити виробничу спеціалізацію господарства, масштаби його землекористування та потенційні можливості розвитку. Для характеристики земельного фонду ТОВ «Агрофірма «Авангард»» розглянемо склад і структуру земельних угідь підприємства за 2023–2025 рр. у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Склад і структура земельних угідь ТОВ «Агрофірма «Авангард»»

Види угідь	2023 р., га	2024 р., га	2025 р., га	Структура 2025 р., %
Рілля	4 890	5 040	5 190	99,8
Інші угіддя	10	10	10	0,2
Усього сільськогосподарських угідь	4 900	5 050	5 200	100,0

Дані таблиці свідчать, що земельний фонд ТОВ «Агрофірма «Авангард»» практично повністю представлений ріллею, частка якої у 2025 році становить 99,8 %. Така структура земельних угідь характерна для високоспеціалізованих підприємств галузі рослинництва та забезпечує можливість максимально ефективного використання земельних ресурсів для вирощування зернових і технічних культур. За досліджуваний період площа сільськогосподарських угідь зросла на 300 га або на 6,1 %, що свідчить про поступове розширення земельного банку підприємства.

Для оцінки виробничого потенціалу підприємства важливе значення має аналіз забезпеченості основними виробничими ресурсами. До таких ресурсів належать земельні угіддя, основні засоби, оборотні активи та трудові ресурси, від рівня забезпеченості й ефективності використання яких залежить результативність господарської діяльності. Динаміку основних показників ресурсного забезпечення ТОВ «Агрофірма «Авангард»» за 2023–2025 рр. наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Ресурсне забезпечення ТОВ «Агрофірма «Авангард»» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Площа сільськогосподарських угідь, га	4900	5050	5200	106,1
у т.ч. рілля, га	4890	5040	5190	106,1
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	32937	42236	34623	105,1
Оборотні активи (на кінець року), тис. грн	92592	93020	106360	114,9
Власний капітал (на кінець року), тис. грн	116048	117079	131377	113,2
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	61	57	49	80,3
Землезабезпеченість, га на 1 працівника	80,3	88,6	106,1	132,1
Вартість основних засобів на 1 працівника, тис. грн	539,9	740,9	706,6	130,9
Оборотні активи на 1 працівника, тис. грн	1517,9	1631,9	2170,6	143,0

Аналіз наведених даних свідчить про позитивні тенденції у формуванні ресурсного потенціалу ТОВ «Агрофірма «Авангард»». Площа сільськогосподарських угідь протягом досліджуваного періоду зросла на 300 га або на 6,1 %, що сприяло розширенню виробничих можливостей підприємства. Вартість оборотних активів

збільшилася на 14,9 %, а власний капітал – на 13,2 %, що характеризує зміцнення фінансової бази господарства.

Водночас чисельність працівників скоротилася з 61 до 49 осіб, або на 19,7 %. За рахунок цього суттєво зросли показники ресурсозабезпеченості праці: площа угідь у розрахунку на одного працівника збільшилася на 32,1 %, а забезпеченість оборотними активами – на 43,0 %. Такі зміни можуть свідчити про підвищення рівня механізації та автоматизації виробничих процесів, що дозволяє підприємству підтримувати виробничі масштаби за меншої чисельності персоналу.

Отже, ТОВ «Агрофірма «Авангард»» володіє достатнім ресурсним потенціалом для ефективного ведення сільськогосподарського виробництва, а позитивна динаміка забезпеченості працівників виробничими ресурсами створює передумови для підвищення ефективності управлінських рішень та результативності діяльності підприємства.

Для оцінки результативності використання наявного ресурсного потенціалу доцільно проаналізувати систему показників економічної ефективності. Такі показники характеризують рівень віддачі основних засобів, ефективність використання оборотного капіталу та продуктивність праці персоналу підприємства. Результати розрахунків наведено в таблиці 2.3.

Дані таблиці свідчать про загальне підвищення ефективності використання виробничих ресурсів підприємства протягом досліджуваного періоду. Незважаючи на певне погіршення окремих показників у 2024 році, вже у 2025 році господарство забезпечило суттєве покращення результатів діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції зріс до 146,7 млн грн, що на 17,5 % більше порівняно з 2023 роком.

Позитивною тенденцією є зростання фондівіддачі з 3,79 грн до 4,24 грн доходу на 1 грн вартості основних засобів. Одночасно фондомісткість зменшилася на 10,6 %, що свідчить про підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази підприємства. Покращилися й показники використання оборотних активів. Коефіцієнт їх оборотності зріс до 1,47 обороту на рік, а тривалість одного обороту

скоротилася до 248 днів. Це свідчить про прискорення кругообігу оборотного капіталу та більш раціональне використання фінансових ресурсів.

Таблиця 2.3

**Ефективність використання виробничих ресурсів ТОВ «Агрофірма
«Авангард»» у 2023–2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	124850	118620	146740	117,5
Чистий прибуток, тис. грн	9188	1031	14298	155,6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	32937	42236	34623	105,1
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	93758	92806	99690	106,3
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	61	57	49	80,3
Фондовіддача, грн доходу на 1 грн ОЗ	3,79	2,81	4,24	111,9
Фондомісткість, грн ОЗ на 1 грн доходу	0,264	0,356	0,236	89,4
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об.	1,33	1,28	1,47	110,5
Тривалість одного обороту, днів	271	282	248	91,5
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	2046,7	2081,1	2994,7	146,4
Прибуток на одного працівника, тис. грн	150,6	18,1	291,8	193,8

Особливо помітним є зростання ефективності використання трудових ресурсів. Продуктивність праці у 2025 році досягла майже 3,0 млн грн доходу на одного працівника, що на 46,4 % перевищує рівень 2023 року. Прибуток у розрахунку на одного працівника зріс майже вдвічі та становив 291,8 тис. грн. Така динаміка пояснюється одночасним збільшенням обсягів реалізації продукції та скороченням чисельності персоналу.

Отже, результати аналізу свідчать про підвищення ефективності використання виробничих ресурсів ТОВ «Агрофірма «Авангард»», що створює сприятливі передумови для вдосконалення системи прийняття управлінських рішень та подальшого розвитку підприємства.

Для завершення організаційно-економічної характеристики підприємства доцільно проаналізувати основні результати його господарської діяльності. Саме

фінансові результати найбільш повно відображають ефективність використання ресурсів, якість управлінських рішень та конкурентні позиції підприємства на аграрному ринку. Основні показники діяльності ТОВ «Агрофірма «Авангард»» за 2023–2025 рр. наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Основні результати господарської діяльності ТОВ «Агрофірма «Авангард»» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	124850	118620	146740	117,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	106980	107845	124050	115,9
Валовий прибуток, тис. грн	17870	10775	22690	127,0
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	11640	1475	17720	152,2
Чистий прибуток, тис. грн	9188	1031	14298	155,6
Прибуток у розрахунку на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	187,5	20,4	275,0	146,7
Рентабельність діяльності, %	8,6	1,0	11,5	+2,9 в.п.
Рентабельність продажу, %	7,4	0,9	9,7	+2,3 в.п.

Як свідчать дані таблиці, результати діяльності ТОВ «Агрофірма «Авангард»» упродовж досліджуваного періоду були нестабільними. Найменш успішним для підприємства став 2024 рік, коли чистий прибуток скоротився до 1,0 млн грн, а рівень рентабельності діяльності становив лише 1,0 %. Така ситуація могла бути обумовлена несприятливою кон'юктурою аграрного ринку, зростанням виробничих витрат та несприятливими погодними умовами.

Водночас у 2025 році підприємство суттєво покращило фінансові результати. Чистий дохід від реалізації продукції зріс до 146,7 млн грн, що на 17,5 % більше порівняно з 2023 роком. Чистий прибуток досяг 14,3 млн грн, перевищивши показник базового року на 55,6 %. Відповідно зросли показники рентабельності діяльності та продажу, які становили 11,5 % та 9,7 % відповідно.

Особливо показовим є збільшення прибутку в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь до 275 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності використання земельних ресурсів. Це підтверджує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільне зростання економічних результатів.

Отже, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ТОВ «Агрофірма «Авангард» є економічно стійким аграрним підприємством із достатнім ресурсним потенціалом та позитивною динамікою фінансових результатів у 2025 році. Наявні резерви підвищення ефективності діяльності значною мірою пов'язані з удосконаленням процесів планування, організації та прийняття управлінських рішень, що зумовлює актуальність подальшого дослідження системи менеджменту підприємства.

Проведений аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «Агрофірма «Авангард» показав, що підприємство є спеціалізованим товаровиробником рослинницької продукції та має достатній ресурсний потенціал для ефективного ведення господарської діяльності. Протягом 2023–2025 рр. площа сільськогосподарських угідь зросла до 5,2 тис. га, а вартість оборотних активів збільшилася до 106,4 млн грн. Незважаючи на скорочення чисельності працівників з 61 до 49 осіб, підприємство забезпечило підвищення продуктивності праці та покращення показників використання ресурсів.

Фінансові результати діяльності свідчать про наявність позитивних тенденцій розвитку господарства. У 2025 році чистий прибуток становив 14,3 млн грн, що є найкращим результатом за досліджуваний період, а рівень рентабельності діяльності досяг 11,5 %. Отримані результати підтверджують достатній рівень економічної стійкості підприємства та створюють підґрунтя для подальшого аналізу системи управління й процесів прийняття управлінських рішень у ТОВ «Агрофірма «Авангард».

2.2. Аналіз системи управління та організації процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві

Ефективність діяльності аграрного підприємства значною мірою залежить від якості функціонування системи управління та організації процесу прийняття управлінських рішень. В умовах високої залежності від природно-кліматичних факторів, коливань ринкової кон'юнктури та зростання виробничих ризиків керівництво підприємства повинно забезпечувати своєчасне реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому важливим етапом дослідження є аналіз існуючої системи управління ТОВ «Агрофірма «Авангард»» та оцінка особливостей прийняття управлінських рішень.

ТОВ «Агрофірма «Авангард»» належить до підприємств із лінійно-функціональною організаційною структурою управління. Така структура є характерною для більшості аграрних підприємств середнього розміру та забезпечує достатній рівень централізації управлінських функцій. Загальне керівництво підприємством здійснює директор, який приймає стратегічні та найбільш важливі тактичні рішення. До процесу підготовки управлінських рішень також залучаються головний бухгалтер, агрономічна служба, керівники виробничих підрозділів та спеціалісти, відповідальні за матеріально-технічне забезпечення виробництва.

Основними напрямками прийняття управлінських рішень на підприємстві є:

- планування структури посівних площ;
- вибір технологій вирощування культур;
- формування системи матеріально-технічного забезпечення;
- управління трудовими ресурсами;
- планування витрат і фінансових результатів;
- реалізація продукції та вибір каналів збуту;
- управління виробничими ризиками.

Для характеристики системи управління доцільно оцінити зміни основних

організаційних параметрів підприємства за досліджуваний період.

Таблиця 2.5

**Динаміка окремих показників організації управління ТОВ «Агрофірма
«Авангард»» у 2023–2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Чисельність працівників, осіб	61	57	49	80,3
Площа с.-г. угідь, га	4900	5050	5200	106,1
Навантаження земельних угідь на 1 працівника, га	80,3	88,6	106,1	132,1
Вартість активів на кінець року, тис. грн	139700	130459	138246	98,9
Активи на 1 працівника, тис. грн	2290,2	2288,8	2821,3	123,2
Власний капітал, тис. грн	116048	117079	131377	113,2
Власний капітал на 1 працівника, тис. грн	1902,4	2054,0	2681,2	140,9

Показники таблиці свідчать про поступове зростання управлінського навантаження на персонал підприємства. Незважаючи на скорочення чисельності працівників на 19,7 %, площа земельних угідь продовжувала збільшуватися. У результаті навантаження на одного працівника зросло більш ніж на 32 %. Одночасно спостерігається зростання вартості активів та власного капіталу в розрахунку на одного працівника, що свідчить про підвищення капіталоозброєності праці та ускладнення управлінських процесів.

За таких умов особливого значення набуває якість управлінських рішень, оскільки навіть незначні помилки можуть призводити до суттєвих фінансових втрат через значні масштаби виробництва та високий рівень концентрації ресурсів.

Важливою особливістю системи управління ТОВ «Агрофірма «Авангард»» є переважання централізованого підходу до прийняття управлінських рішень. Більшість стратегічних та фінансово значущих рішень приймається безпосередньо керівником підприємства після погодження із головними спеціалістами. Такий підхід забезпечує оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища, проте

створює ризики надмірної концентрації управлінських функцій та залежності результатів діяльності від суб'єктивних оцінок окремих посадових осіб.

Одночасно аналіз діяльності підприємства свідчить, що інформаційне забезпечення управління базується переважно на даних бухгалтерського обліку, виробничої звітності та оперативної інформації щодо виконання польових робіт. Використання спеціалізованих цифрових систем підтримки управлінських рішень є обмеженим, що певною мірою ускладнює процес комплексного аналізу виробничо-фінансових показників та прогнозування результатів діяльності.

Ефективність управлінської діяльності значною мірою визначається якістю організації процесу прийняття рішень та рівнем інформаційного забезпечення керівництва. Для аграрних підприємств особливого значення набуває своєчасність отримання достовірної інформації про стан виробничих ресурсів, хід польових робіт, використання матеріально-технічних засобів, фінансові результати та ринкову кон'юнктуру. Саме на основі такої інформації формуються управлінські рішення щодо виробництва, постачання, збуту та розвитку підприємства.

На ТОВ «Агрофірма «Авангард»» процес прийняття управлінських рішень має переважно традиційний характер і базується на використанні даних бухгалтерського обліку, виробничої звітності, оперативної інформації від керівників структурних підрозділів та особистому досвіді керівництва. Для оцінки діючої системи управління доцільно узагальнити основні характеристики процесу прийняття управлінських рішень (табл. 2.6).

Проведене оцінювання свідчить про поступове покращення системи прийняття управлінських рішень у ТОВ «Агрофірма «Авангард»». Середня інтегральна оцінка за досліджуваний період зросла з 6,2 до 7,0 бала, що свідчить про позитивні зміни в організації управлінської діяльності.

Найвищі оцінки протягом усього періоду отримали показники оперативності прийняття рішень та їх обґрунтованості. У 2025 році вони становили відповідно 8,0 та 7,8 бала. Це пояснюється відносно простою організаційною структурою

підприємства, невеликою кількістю рівнів управління та високою концентрацією повноважень у керівника підприємства. Така система дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та виробничі потреби.

Таблиця 2.6

**Оцінка системи прийняття управлінських рішень у ТОВ «Агрофірма
«Авангард»» у 2023–2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023, балів
Оперативність прийняття рішень	7,2	7,4	8,0	+0,8
Повнота інформаційного забезпечення	6,1	6,3	6,8	+0,7
Якість аналітичної обробки інформації	5,8	6,0	6,4	+0,6
Рівень координації між підрозділами	6,5	6,7	7,2	+0,7
Контроль виконання управлінських рішень	6,4	6,8	7,5	+1,1
Рівень цифровізації управлінських процесів	4,3	4,5	4,9	+0,6
Обґрунтованість управлінських рішень	7,0	7,2	7,8	+0,8
Використання прогнозування та планування	5,9	6,1	6,7	+0,8
Гнучкість управлінської системи	6,7	6,9	7,4	+0,7
Середня оцінка	6,2	6,4	7,0	+0,8

Позитивною тенденцією є покращення контролю виконання управлінських рішень, оцінка якого збільшилася з 6,4 до 7,5 бала. Зростання цього показника свідчить про посилення дисципліни виконання поставлених завдань та більш чітке розмежування відповідальності між працівниками.

Разом із тим найнижчі оцінки отримали показники цифровізації управлінських процесів та якості аналітичної обробки інформації. У 2025 році вони становили відповідно лише 4,9 та 6,4 бала. Це свідчить про недостатній рівень використання сучасних інформаційних технологій та спеціалізованих програмних продуктів для підтримки прийняття управлінських рішень. Значна частина управлінської інформації продовжує формуватися вручну, що ускладнює її оперативний аналіз та знижує можливості прогнозування результатів діяльності.

Порівняння окремих складових системи управління дозволяє зробити висновок, що основними резервами підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на підприємстві є розвиток цифрових інструментів управління, удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення керівництва та розширення використання методів економічного прогнозування.

Ефективність управлінських рішень залежить не лише від професійних якостей керівництва, а й від організації інформаційних потоків, рівня координації між підрозділами, якості планування та контролю. Проведений аналіз системи управління ТОВ «Агрофірма «Авангард»» дозволив виявити низку проблемних зон, які впливають на оперативність, обґрунтованість та результативність управлінських рішень. Виявлені проблеми мають різний ступінь впливу на діяльність підприємства, проте їх сукупна дія може призводити до втрати частини економічного ефекту від використання виробничого потенціалу господарства.

Для систематизації результатів дослідження проведемо оцінку основних проблемних зон процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві (табл. 2.7).

Проведена оцінка свідчить, що найбільш вагомими проблемами системи прийняття управлінських рішень у ТОВ «Агрофірма «Авангард»» є недостатній рівень цифровізації управлінських процесів (9 балів), надмірна централізація управління, недостатня аналітична підтримка рішень та обмежене використання управлінської звітності (по 8 балів). Саме ці фактори найбільшою мірою стримують підвищення ефективності управління підприємством.

Особливу увагу привертає проблема цифровізації управління. В умовах сучасного аграрного виробництва значні обсяги інформації щодо використання земельних ресурсів, матеріально-технічного забезпечення, фінансових результатів та збуту продукції потребують оперативної обробки. Відсутність інтегрованої системи підтримки управлінських рішень збільшує навантаження на керівництво та ускладнює процес аналізу даних.

Таблиця 2.7

**Проблемні зони процесу прийняття управлінських рішень у
ТОВ «Агрофірма «Авангард»»**

Проблемна зона	Основні причини виникнення	Наслідки для діяльності підприємства	Ступінь впливу*
Надмірна централізація прийняття рішень	Концентрація більшості повноважень у керівника підприємства	Перевантаження керівника, збільшення ризику затримки прийняття рішень	8
Недостатній рівень цифровізації управління	Обмежене використання спеціалізованого програмного забезпечення	Уповільнення обробки інформації, зростання трудомісткості управлінських процесів	9
Недостатня аналітична підтримка рішень	Використання переважно оперативної та бухгалтерської інформації	Зниження точності прогнозів і планових показників	8
Відсутність системи КРІ для контролю виконання рішень	Недостатня формалізація управлінських процедур	Ускладнення оцінки результативності роботи підрозділів	7
Недостатнє використання прогнозування ризиків	Відсутність формалізованих інструментів оцінки ризиків	Імовірність прийняття рішень в умовах неповної інформації	8
Недостатня інтеграція інформаційних потоків	Інформація формується різними підрозділами автономно	Ускладнення координації управлінських дій	7
Обмежене використання управлінської звітності	Орієнтація переважно на фінансову звітність	Недостатня оперативність отримання інформації для прийняття рішень	8

Примітка: ступінь впливу оцінено за 10-бальною шкалою, де 10 балів відповідає максимальному негативному впливу на ефективність управління.

Не менш важливою проблемою є високий рівень централізації управління. Незважаючи на певні переваги такої системи, вона підвищує залежність діяльності підприємства від управлінських рішень окремих посадових осіб та обмежує можливості делегування повноважень.

Виявлені проблемні зони безпосередньо впливають на швидкість підготовки управлінських рішень, якість планування виробничої діяльності, ефективність використання ресурсів та фінансові результати господарства. Тому їх усунення має стати одним із пріоритетних напрямів удосконалення системи менеджменту підприємства.

Таким чином, аналіз системи управління та процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «Агрофірма «Авангард»» дозволив встановити, що підприємство має достатній організаційний потенціал для подальшого розвитку, однак потребує вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення управління, цифровізації управлінських процесів та підвищення рівня контролю виконання прийнятих рішень.

2.3. Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень та виявлення основних проблем управління

Ефективність прийняття управлінських рішень є одним із ключових факторів забезпечення стабільного функціонування та розвитку аграрного підприємства. Саме від якості управлінських рішень залежить рівень використання ресурсного потенціалу, досягнення виробничих цілей, фінансова стійкість та конкурентоспроможність господарства. В умовах нестабільності аграрного ринку, коливання цін на продукцію та виробничі ресурси особливо важливого значення набуває здатність керівництва оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та приймати економічно обґрунтовані рішення.

Оцінювання ефективності управлінських рішень доцільно здійснювати через аналіз динаміки результативних показників діяльності підприємства, оскільки саме вони відображають наслідки реалізації прийнятих управлінських рішень у виробничій, фінансовій та організаційній сферах.

Для оцінки ефективності системи управління узагальнемо динаміку ключових показників результативності діяльності ТОВ «Агрофірма «Авангард»» за 2023–2025 (табл. 2.8). Дані таблиці свідчать, що система управління підприємством у цілому забезпечує позитивні результати діяльності. Незважаючи на суттєве погіршення фінансових показників у 2024 році, вже у 2025 році підприємство не лише відновило втрачені позиції, а й перевищило показники базового року. Чистий прибуток зріс на 55,6 %, а рентабельність діяльності досягла 11,5 %.

Таблиця 2.8

**Показники результативності діяльності ТОВ «Агрофірма «Авангард»» як
відображення ефективності управлінських рішень**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	124850	118620	146740	117,5
Чистий прибуток, тис. грн	9188	1031	14298	155,6
Рентабельність діяльності, %	8,6	1,0	11,5	+2,9 в.п.
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	2046,7	2081,1	2994,7	146,4
Фондовіддача, грн	3,79	2,81	4,24	111,9
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,33	1,28	1,47	110,5
Власний капітал, тис. грн	116048	117079	131377	113,2

Позитивна динаміка продуктивності праці, фондовіддачі та оборотності оборотних активів свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Це дає підстави стверджувати, що більшість стратегічних і тактичних управлінських рішень, які приймалися у досліджуваному періоді, були результативними та сприяли зміцненню економічного стану господарства.

Разом із тим результати аналізу свідчать про наявність певних резервів удосконалення управлінської діяльності. Особливо показовим є різке погіршення фінансових результатів у 2024 році, яке свідчить про недостатню адаптивність системи управління до змін зовнішнього середовища та виробничих ризиків.

Для більш глибокого аналізу доцільно оцінити вплив окремих факторів на ефективність прийняття управлінських рішень (табл. 2.9).

З наведених даних видно, що найбільший негативний вплив на якість управлінських рішень здійснюють зовнішні фактори, насамперед погодно-кліматичні ризики та нестабільність аграрного ринку. Саме вони значною мірою обумовлюють коливання фінансових результатів діяльності підприємства.

Серед внутрішніх факторів найбільш суттєвими перевагами є достатній рівень професійної підготовки керівництва, стабільний фінансовий стан підприємства та

налагоджена система виробничого планування. Водночас найслабшою складовою залишається рівень цифровізації управлінських процесів.

Таблиця 2.9

Оцінка факторів, що впливають на ефективність прийняття управлінських рішень у ТОВ «Агрофірма «Авангард»»

Фактор	Рівень впливу (1–10 балів)	Характер впливу
Якість інформаційного забезпечення	8	Позитивний
Кваліфікація керівництва та спеціалістів	9	Позитивний
Швидкість отримання управлінської інформації	7	Позитивний
Рівень цифровізації управління	5	Стримуючий
Система контролю виконання рішень	7	Позитивний
Рівень ризиковості аграрного виробництва	9	Негативний
Залежність від погодних умов	10	Негативний
Цінова нестабільність аграрного ринку	8	Негативний
Забезпеченість фінансовими ресурсами	8	Позитивний
Якість виробничого планування	7	Позитивний

Проведений аналіз дозволяє виявити основні проблеми управління, які стримують подальше підвищення ефективності діяльності підприємства:

- недостатній рівень автоматизації процесу прийняття управлінських рішень;
- відсутність єдиної системи оперативного моніторингу ключових виробничих та фінансових показників;
- обмежене використання прогностно-аналітичних методів управління;
- недостатня формалізація контролю виконання управлінських рішень;
- висока залежність результатів діяльності від суб'єктивних управлінських рішень керівника підприємства;
- недостатній рівень управління ризиками в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для узагальнення результатів оцінки ефективності прийняття управлінських рішень та визначення перспектив удосконалення системи управління проведемо SWOT-аналіз ТОВ «Агрофірма «Авангард»». Даний інструмент дозволяє виявити

внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози, які впливають на результативність управлінської діяльності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз системи прийняття управлінських рішень

ТОВ «Агрофірма «Авангард»»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Значний земельний банк та достатній ресурсний потенціал	Високий рівень централізації управління
Стабільний фінансовий стан підприємства	Недостатня цифровізація управлінських процесів
Досвідчене керівництво та кваліфіковані спеціалісти	Відсутність інтегрованої системи підтримки управлінських рішень
Налагоджена система виробничого планування	Недостатнє використання аналітичних та прогнозних інструментів
Високий рівень забезпеченості матеріально-технічними ресурсами	Обмежене використання KPI та управлінської звітності
Відносно швидке прийняття оперативних рішень	Недостатня формалізація контролю виконання рішень
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження цифрових технологій управління	Нестабільність аграрного ринку
Автоматизація управлінського обліку та звітності	Зростання цін на матеріально-технічні ресурси
Використання сучасних систем підтримки прийняття рішень	Кліматичні ризики та несприятливі погодні умови
Розвиток управління на основі KPI	Воєнні ризики та логістичні обмеження
Підвищення якості прогнозування виробничих результатів	Зміни податкового та аграрного законодавства
Удосконалення системи контролю виконання рішень	Посилення конкуренції на аграрному ринку

Аналіз результатів SWOT-аналізу свідчить, що ТОВ «Агрофірма «Авангард»» має достатній внутрішній потенціал для підвищення ефективності управлінської діяльності. До основних переваг підприємства належать значний ресурсний потенціал, стабільний фінансовий стан, досвід керівництва та налагоджені виробничі процеси. Саме ці фактори формують основу для подальшого розвитку системи управління та підвищення її результативності.

Водночас серед внутрішніх недоліків найбільш суттєвими є недостатній рівень цифровізації управлінських процесів, обмежене використання сучасних аналітичних

інструментів та надмірна централізація прийняття управлінських рішень. Зазначені проблеми знижують швидкість обробки інформації, ускладнюють контроль виконання рішень та обмежують можливості стратегічного планування.

Зовнішнє середовище створює для підприємства як додаткові можливості, так і суттєві загрози. Найбільш перспективними напрямками розвитку є впровадження цифрових технологій управління, автоматизація управлінського обліку, використання систем підтримки прийняття рішень та побудова управління на основі ключових показників ефективності. Водночас найбільшими ризиками залишаються кліматичні фактори, нестабільність ринку сільськогосподарської продукції, воєнні загрози та зростання виробничих витрат.

Отже, результати SWOT-аналізу підтверджують доцільність розробки заходів, спрямованих на удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення управління та впровадження сучасних цифрових інструментів підтримки прийняття управлінських рішень, що дозволить максимально використати сильні сторони підприємства та мінімізувати вплив виявлених слабких сторін і загроз.

Таким чином, проведена оцінка свідчить, що система управління ТОВ «Агрофірма «Авангард»» загалом забезпечує позитивні результати діяльності та ефективне використання ресурсного потенціалу. Разом із тим існують резерви підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, пов'язані з удосконаленням інформаційно-аналітичного забезпечення, цифровізацією управлінських процесів та посиленням контролю за реалізацією прийнятих рішень. Саме ці напрями доцільно покласти в основу розробки заходів удосконалення системи управління.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «АГРОФІРМА «АВАНГАРД»»

3.1. Впровадження системи управлінської аналітики та інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень

У сучасних умовах розвитку аграрного бізнесу якість управлінських рішень значною мірою залежить від повноти, достовірності та оперативності інформації, яка використовується керівництвом підприємства. Зростання масштабів виробництва, підвищення конкуренції на аграрному ринку та посилення впливу факторів зовнішнього середовища обумовлюють необхідність переходу від традиційних підходів до управління до використання сучасних інформаційно-аналітичних інструментів.

ТОВ «Агрофірма «Авангард»» має достатній виробничий та фінансовий потенціал для подальшого розвитку. Водночас дослідження системи управління дозволило виявити низку проблем, які негативно впливають на ефективність прийняття управлінських рішень. Зокрема, було встановлено недостатній рівень цифровізації управлінських процесів, відсутність інтегрованої системи управлінської аналітики, обмежене використання прогностичних показників та значну залежність процесу прийняття рішень від ручного опрацювання інформації.

На сьогодні основними джерелами інформації для керівництва підприємства є бухгалтерська звітність, виробничі звіти підрозділів, оперативна інформація від відповідальних працівників та дані фінансового обліку. Незважаючи на достатній обсяг інформації, її використання має певні недоліки. Насамперед інформаційні потоки є роз'єднаними, що ускладнює комплексний аналіз діяльності підприємства та своєчасне виявлення проблемних ситуацій. Крім того, значна частина показників

формується після завершення звітного періоду, що знижує оперативність реагування на відхилення від запланованих результатів.

У зв'язку з цим доцільним є впровадження на підприємстві системи управлінської аналітики, яка забезпечить інтеграцію виробничої, фінансової та управлінської інформації в єдиному інформаційному середовищі. Основною метою такої системи є надання керівництву своєчасної та достовірної інформації для підготовки, прийняття та контролю управлінських рішень.

Для забезпечення ефективного функціонування системи управлінської аналітики доцільно сформувати перелік ключових показників, які будуть використовуватися під час прийняття управлінських рішень (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Ключові показники системи управлінської аналітики

ТОВ «Агрофірма «Авангард»»

Напрямок діяльності	Показник	Періодичність контролю	Управлінське значення
Земле-користування	Площа посівів за культурами	Щомісячно	Контроль структури виробництва
Виробництво	Виконання плану польових робіт, %	Щотижнево	Оперативне управління виробничими процесами
Виробництво	Урожайність культур, ц/га	За результатами сезону	Оцінка ефективності технологій
Матеріальні ресурси	Витрати ПММ на 1 га	Щомісячно	Контроль витрат
Трудові ресурси	Продуктивність праці	Щоквартально	Оцінка ефективності використання персоналу
Фінанси	Дохід від реалізації продукції	Щомісячно	Контроль виконання фінансових планів
Фінанси	Собівартість продукції	Щомісячно	Управління витратами
Фінанси	Чистий прибуток	Щоквартально	Оцінка результативності діяльності
Фінанси	Рентабельність діяльності	Щоквартально	Оцінка ефективності управління
Загальна ефективність	Виконання планових показників	Щомісячно	Контроль реалізації управлінських рішень

Запропонована система управлінської аналітики повинна базуватися на принципах оперативності, достовірності, комплексності та орієнтації на потреби

керівництва. Її функціонування передбачає регулярний збір інформації з усіх напрямів діяльності підприємства, автоматизоване формування аналітичних показників та візуалізацію результатів у зручному для керівника форматі.

Запропонована система показників дозволить керівництву підприємства перейти від переважно реактивного управління до проактивного, коли управлінські рішення приймаються не після виникнення проблеми, а на основі своєчасного виявлення негативних тенденцій. Це особливо важливо для аграрного виробництва, де затримка з прийняттям рішення може призвести до суттєвих фінансових втрат.

Крім того, впровадження системи управлінської аналітики створить передумови для формування єдиного інформаційного простору підприємства, підвищення прозорості управлінських процесів та покращення координації між структурними підрозділами. У результаті керівництво отримає можливість оперативно оцінювати поточний стан діяльності підприємства та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Одним із найбільш ефективних інструментів сучасної управлінської аналітики є інформаційна панель керівника (dashboard), яка забезпечує оперативний доступ до ключових показників діяльності підприємства в режимі реального часу. Використання таких інструментів дозволяє суттєво скоротити час пошуку та аналізу інформації, підвищити якість управлінських рішень і забезпечити своєчасне реагування на відхилення від планових показників.

На сьогодні керівництво ТОВ «Агрофірма «Авангард»» отримує інформацію з різних джерел, що потребує додаткового часу для її узагальнення та аналізу. Запровадження єдиної інформаційної панелі дозволить інтегрувати виробничі, фінансові та ресурсні показники в одному інформаційному середовищі та забезпечить постійний моніторинг результатів діяльності підприємства.

Основною метою створення дашборду є забезпечення керівника актуальною інформацією для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень. При цьому інформація повинна бути представлена у максимально простій та зрозумілій

формі, що дозволяє швидко оцінити стан справ на підприємстві та визначити необхідність коригувальних заходів.

Для підвищення ефективності інформаційного забезпечення керівництва пропонується впровадити інформаційну панель керівника, яка об'єднуватиме ключові виробничі та фінансові показники діяльності підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Структура інформаційної панелі керівника ТОВ «Агрофірма «Авангард»»

Блок дашборду	Основні показники	Період оновлення
Виробництво	Площа посівів, виконання польових робіт, стан посівів, урожайність	Щоденно/щотижнево
Використання техніки	Завантаженість техніки, витрати пального, простої	Щоденно
Матеріальні ресурси	Залишки насіння, добрив, ЗЗР, ПММ	Щоденно
Трудові ресурси	Кількість працівників, продуктивність праці, виконання завдань	Щотижнево
Фінанси	Дохід, витрати, прибуток, дебіторська заборгованість	Щотижнево
Реалізація продукції	Обсяги продажу, середня ціна реалізації, виконання плану збуту	Щотижнево
КРІ підприємства	Рентабельність, фондівдача, оборотність активів, продуктивність праці	Щомісячно
Попередження про ризики	Відхилення від плану, перевищення витрат, прострочені завдання	Автоматично

Запропонована структура дозволяє забезпечити комплексний контроль усіх основних напрямів діяльності підприємства. При цьому керівник отримуватиме не лише фактичні показники, а й інформацію про відхилення від планових значень, що значно підвищує оперативність реагування на проблемні ситуації.

Для ТОВ «Агрофірма «Авангард»» особливо важливим є моніторинг виробничих показників у періоди проведення польових робіт. Саме в цей час виникає необхідність швидкого прийняття рішень щодо використання техніки, трудових ресурсів та матеріально-технічного забезпечення. Наявність актуальної інформації дозволить своєчасно виявляти відставання від графіків виконання робіт та оперативно коригувати виробничі плани.

Важливою перевагою дашборду є також можливість автоматичного контролю фінансових результатів діяльності. Керівництво матиме постійний доступ до інформації про рівень витрат, дохід від реалізації продукції, фінансовий результат та показники рентабельності. Це створює передумови для підвищення фінансової дисципліни та покращення управління ресурсами підприємства.

Запропонована система управлінської аналітики не потребує суттєвих капіталовкладень або придбання дорогого спеціалізованого програмного забезпечення. Для ТОВ «Агрофірма «Авангард»» найбільш доцільним є поетапне впровадження даного заходу шляхом використання наявних інформаційних ресурсів підприємства, електронних таблиць, програм бухгалтерського обліку та сучасних інструментів візуалізації даних.

Основною перевагою такого підходу є можливість швидкого впровадження запропонованих рішень без суттєвого збільшення адміністративних витрат. При цьому підприємство отримує можливість створити єдиний інформаційний простір для підтримки процесу прийняття управлінських рішень.

Впровадження системи управлінської аналітики доцільно здійснювати поетапно, що дозволить мінімізувати організаційні ризики та забезпечити адаптацію персоналу до нових підходів в управлінні (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Етапи впровадження системи управлінської аналітики у
ТОВ «Агрофірма «Авангард»»**

Етап	Зміст робіт	Відповідальні особи	Термін виконання
Підготовчий	Визначення інформаційних потреб керівництва та переліку показників	Директор, головний бухгалтер	2 тижні
Організаційний	Формування структури управлінської звітності та дашборду	Керівники підрозділів	2 тижні
Технічний	Налаштування збору та узагальнення інформації	Бухгалтерія, економіст	1 місяць
Тестування	Перевірка роботи системи та коригування показників	Керівництво підприємства	2 тижні
Впровадження	Повноцінне використання системи управлінської аналітики	Усі відповідальні працівники	Постійно

Запропонований механізм впровадження дозволяє забезпечити поступовий перехід до нової системи інформаційного забезпечення управління без порушення поточної діяльності підприємства. Важливою умовою успішної реалізації заходу є чіткий розподіл відповідальності між працівниками та регулярне оновлення інформації.

Очікуваний результат від впровадження системи управлінської аналітики полягає не лише у скороченні часу підготовки інформації для керівництва, а й у підвищенні якості управлінських рішень. Наявність актуальних виробничих і фінансових показників дозволить оперативно виявляти негативні тенденції та своєчасно реагувати на відхилення від планових параметрів діяльності.

Для оцінки очікуваного управлінського ефекту доцільно визначити основні якісні результати впровадження системи (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Очікуваний управлінський ефект від впровадження системи управлінської аналітики

Показник	До впровадження	Після впровадження	Очікувана зміна
Час підготовки управлінської інформації	100 %	60 %	-40 %
Час пошуку необхідної інформації	100 %	50 %	-50 %
Оперативність виявлення відхилень	Базовий рівень	Підвищений	+35 %
Обґрунтованість управлінських рішень	Середній рівень	Високий рівень	+25 %
Швидкість прийняття управлінських рішень	Базовий рівень	Підвищений	+30 %
Якість контролю виконання рішень	Середній рівень	Високий рівень	+20 %

Наведені результати свідчать, що впровадження системи управлінської аналітики дозволить суттєво підвищити якість інформаційного забезпечення керівництва підприємства. Особливо важливим є скорочення часу підготовки та пошуку інформації, що забезпечить більш оперативне реагування на зміни виробничої та фінансової ситуації.

Крім того, використання інформаційної панелі керівника сприятиме переходу від переважно інтуїтивного прийняття рішень до управління на основі даних. Це

дозволить підвищити рівень обґрунтованості управлінських дій, зменшити вплив суб'єктивних факторів та покращити якість стратегічного і поточного планування.

Таким чином, запропонована система управлінської аналітики є практично доцільним та економічно обґрунтованим інструментом підвищення ефективності прийняття управлінських рішень у ТОВ «Агрофірма «Авангард»». Її впровадження забезпечить формування єдиного інформаційного середовища управління, підвищить оперативність отримання інформації та створить необхідні передумови для покращення результатів діяльності підприємства.

Отже, основним напрямом удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «Агрофірма «Авангард»» є впровадження системи управлінської аналітики та інформаційної підтримки управління. Запропонований захід передбачає створення єдиної системи управлінської звітності, впровадження інформаційної панелі керівника та організацію оперативного моніторингу ключових показників діяльності підприємства. Реалізація даного заходу дозволить підвищити якість інформаційного забезпечення керівництва, скоротити час підготовки управлінської інформації, покращити обґрунтованість управлінських рішень та створити передумови для підвищення загальної ефективності діяльності підприємства. Саме тому впровадження системи управлінської аналітики є доцільним та відповідає сучасним тенденціям розвитку менеджменту в аграрному секторі економіки.

3.2. Удосконалення контролю виконання управлінських рішень

Ефективність управлінських рішень визначається не лише якістю їх підготовки та обґрунтування, але й рівнем реалізації на практиці. Навіть найбільш раціональне управлінське рішення не забезпечить очікуваного результату за відсутності належного контролю його виконання. Саме тому система контролю є невід'ємною складовою процесу управління та одним із ключових факторів підвищення результативності діяльності підприємства.

Проведений у другому розділі аналіз дозволив встановити, що у ТОВ «Агрофірма «Авангард»» контроль виконання управлінських рішень здійснюється переважно в традиційній формі через усні доручення, періодичні виробничі наради та аналіз фактичних результатів діяльності. Такий підхід є достатньо поширеним для підприємств аграрного сектору, проте має низку недоліків. Насамперед це відсутність чітко визначених критеріїв оцінки результативності роботи окремих працівників і структурних підрозділів, складність оперативного контролю виконання поставлених завдань та значна залежність контролю від особистої участі керівника.

Крім того, відсутність формалізованих показників оцінювання діяльності ускладнює процес виявлення причин відхилення фактичних результатів від запланованих, що негативно впливає на якість подальших управлінських рішень. У результаті керівництво часто отримує інформацію про проблему вже після її виникнення, коли можливості оперативного реагування є обмеженими.

З метою усунення зазначених недоліків пропонується впровадити на підприємстві систему контролю виконання управлінських рішень на основі ключових показників ефективності (КРІ). Використання КРІ дозволяє здійснювати об'єктивну оцінку результативності діяльності окремих працівників, структурних підрозділів та підприємства в цілому на основі кількісно вимірюваних показників.

Основна перевага такого підходу полягає в тому, що контроль переноситься з процесу виконання роботи на досягнення конкретного результату. Це сприяє підвищенню відповідальності персоналу, покращує виконавську дисципліну та забезпечує більш ефективне використання ресурсів підприємства.

При формуванні системи КРІ важливо забезпечити її відповідність стратегічним і поточним цілям підприємства. Показники повинні бути зрозумілими для працівників, вимірюваними, досяжними та безпосередньо пов'язаними з результатами діяльності (табл. 3.5).

Запропонована система КРІ дозволить пов'язати процес контролю безпосередньо з досягненням конкретних результатів діяльності. Це забезпечить

прозорість оцінювання роботи працівників та підвищить рівень відповідальності за виконання прийнятих управлінських рішень.

Таблиця 3.5

Запропонована система КРІ для ТОВ «Агрофірма «Авангард»»

Категорія працівників	КРІ	Цільове значення
Директор	Виконання плану прибутку	не менше 100 %
Директор	Рівень рентабельності діяльності	не нижче планового
Головний агроном	Виконання планової урожайності	не менше 95 %
Головний агроном	Дотримання технологічних строків робіт	не менше 98 %
Головний бухгалтер	Своєчасність формування звітності	100 %
Головний бухгалтер	Відсутність штрафних санкцій	100 %
Керівник виробничого підрозділу	Виконання виробничих завдань	не менше 95 %
Керівник виробничого підрозділу	Дотримання норм витрат ресурсів	не більше 100 % від нормативу
Механізатори	Виконання виробничих норм	не менше 100 %
Механізатори	Дотримання норм витрат пального	не більше нормативу

Важливою особливістю системи є можливість використання показників не лише для контролю, а й для стимулювання персоналу. У перспективі досягнення цільових значень КРІ може бути пов'язане із системою матеріального заохочення працівників, що додатково підвищить мотивацію до досягнення встановлених результатів.

Запровадження системи КРІ також сприятиме підвищенню якості управлінських рішень. Завдяки регулярному моніторингу показників керівництво підприємства отримуватиме можливість своєчасно виявляти проблемні напрями діяльності та оперативно вживати коригувальних заходів.

Для ТОВ «Агрофірма «Авангард»» особливе значення мають показники, пов'язані з ефективністю використання земельних ресурсів, дотриманням технологій вирощування культур, рівнем витрат та фінансовими результатами діяльності. Саме ці показники найбільш повно характеризують результативність управлінських рішень та можуть бути використані для оцінки ефективності роботи керівників і спеціалістів підприємства.

Важливим доповненням до системи КРІ є створення цифрового механізму контролю виконання управлінських рішень. Практика діяльності багатьох підприємств свідчить, що значна частина управлінських рішень втрачає свою ефективність не через помилки під час їх розробки, а через несвоєчасне або неповне виконання поставлених завдань. Саме тому поряд із системою оцінки результативності необхідно забезпечити постійний моніторинг процесу реалізації управлінських рішень.

Для ТОВ «Агрофірма «Авангард»» пропонується впровадження електронної карти контролю виконання управлінських рішень, яка дозволить здійснювати моніторинг усіх ключових завдань підприємства незалежно від напрямку діяльності. Основою такої системи може бути використання доступних цифрових інструментів (Microsoft Excel, Google Workspace, Microsoft Planner, Trello або інших подібних програмних продуктів), що не потребують значних фінансових витрат.

Сутність запропонованого механізму полягає у фіксації кожного управлінського рішення в електронній системі із зазначенням відповідальної особи, строків виконання, необхідних ресурсів та очікуваного результату. Надалі система автоматично відстежує стан виконання завдання та формує інформацію для керівництва підприємства.

Для підвищення ефективності контролю виконання управлінських рішень пропонується використовувати цифрову карту моніторингу завдань, яка дозволяє систематизувати процес контролю та підвищити рівень виконавської дисципліни (табл. 3.6).

Запропонована система дозволяє керівництву отримувати актуальну інформацію щодо стану реалізації прийнятих рішень та оперативно реагувати на випадки порушення строків виконання. При цьому особливу увагу доцільно приділяти завданням, які мають стратегічне значення для діяльності підприємства або пов'язані з високими виробничими ризиками.

Таблиця 3.6

Форма цифрової карти контролю виконання управлінських рішень

Управлінське рішення	Відповідальна особа	Термін виконання	Статус виконання	Рівень виконання, %	Примітка
Проведення посівної кампанії	Головний агроном	25.04.2027	Виконується	85	Роботи завершуються згідно графіка
Закупівля насіння	Директор	01.03.2027	Виконано	100	Виконано вчасно
Підготовка техніки до польових робіт	Завідувач МТП	15.03.2027	Виконано	100	Зауважень немає
Реалізація зерна	Комерційний менеджер	30.09.2027	У роботі	70	Тривають переговори з покупцями
Формування фінансової звітності	Головний бухгалтер	10.01.2027	Виконано	100	Подано вчасно

Використання цифрового моніторингу дозволяє перейти від періодичного контролю до безперервного спостереження за виконанням управлінських рішень. Це особливо важливо для аграрних підприємств, де своєчасність виконання робіт безпосередньо впливає на виробничі результати та фінансову ефективність діяльності.

Запропоноване удосконалення системи контролю виконання управлінських рішень спрямоване насамперед на підвищення результативності управлінської діяльності та покращення координації роботи структурних підрозділів підприємства. На відміну від виробничих або технічних інновацій, ефект від впровадження системи КРІ та цифрового моніторингу проявляється передусім через покращення організації управління, скорочення часу реагування на проблемні ситуації та підвищення відповідальності працівників за досягнення поставлених цілей.

Використання КРІ дозволяє забезпечити прозорий зв'язок між поставленими завданнями та результатами діяльності працівників, а цифровий моніторинг створює можливість постійного контролю реалізації управлінських рішень. У результаті формується більш ефективна система управління, орієнтована на досягнення

конкретних результатів. Очікувані результати впровадження системи КРІ та цифрового моніторингу виконання управлінських рішень наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Прогнозний організаційний ефект від впровадження системи КРІ та цифрового моніторингу в ТОВ «Агрофірма «Авангард»»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Частка управлінських рішень, виконаних у встановлені строки, %	75	92	+17 в.п.
Рівень контролю виконання завдань, %	70	95	+25 в.п.
Середній час реагування на відхилення від плану, днів	5,0	3,0	-40,0 %
Рівень виконавської дисципліни, %	78	93	+15 в.п.
Частка прострочених завдань, %	15	5	-10 в.п.
Оперативність прийняття коригувальних рішень, %	100	130	+30 %
Загальна ефективність системи контролю, %	100	125	+25 %

Наведені розрахунки свідчать, що впровадження запропонованого заходу дозволить суттєво підвищити якість контролю виконання управлінських рішень. Найбільш вагомий результат очікується у сфері виконавської дисципліни та своєчасності виконання поставлених завдань. Частка управлінських рішень, реалізованих у встановлені строки, може зрости з 75 % до 92 %, що позитивно вплине на результати виробничої діяльності підприємства.

Водночас скорочення середнього часу реагування на відхилення від планових показників із 5 до 3 днів забезпечить більш оперативне усунення проблемних ситуацій та зменшення можливих втрат. Особливо важливим це є для аграрного виробництва, де своєчасність виконання технологічних операцій безпосередньо впливає на кінцеві результати діяльності.

Крім того, впровадження цифрового моніторингу дозволить керівництву підприємства постійно відстежувати стан виконання ключових управлінських рішень та своєчасно коригувати діяльність структурних підрозділів. У результаті підвищиться прозорість управлінських процесів, покращиться координація роботи

персоналу та знизиться ризик виникнення помилок, пов'язаних із недостатнім контролем.

Таким чином, запропонована система KPI та цифрового моніторингу є важливим інструментом підвищення ефективності управління підприємством. Її впровадження забезпечить формування сучасної системи контролю виконання управлінських рішень, орієнтованої на досягнення конкретних результатів діяльності та підвищення загальної результативності роботи підприємства.

Отже, одним із пріоритетних напрямів підвищення ефективності прийняття управлінських рішень у ТОВ «Агрофірма «Авангард» є удосконалення системи контролю їх виконання шляхом впровадження KPI та цифрового моніторингу діяльності. Запропонований захід передбачає створення системи оцінювання результативності роботи працівників, формування цифрової карти контролю виконання завдань та автоматизацію моніторингу реалізації управлінських рішень.

Реалізація запропонованого заходу дозволить підвищити рівень виконавської дисципліни, забезпечити своєчасне виконання поставлених завдань, покращити контроль за діяльністю структурних підрозділів та підвищити оперативність управлінського реагування на відхилення від планових показників. Очікується зростання частки виконаних у строк управлінських рішень на 17 відсоткових пунктів, скорочення часу реагування на проблемні ситуації на 40 % та підвищення загальної ефективності системи контролю на 25 %.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо підвищення ефективності прийняття управлінських рішень

Ефективність управлінських рішень є важливим фактором забезпечення сталого розвитку підприємства та підвищення результативності його господарської діяльності. Разом з тим будь-які організаційні зміни повинні супроводжуватися оцінкою їх економічної доцільності, що дозволяє визначити очікуваний ефект від

впровадження запропонованих заходів та обґрунтувати доцільність їх практичної реалізації.

У попередніх підрозділах було запропоновано два взаємопов'язані напрями вдосконалення системи прийняття управлінських рішень у ТОВ «Агрофірма «Авангард»»:

- впровадження системи управлінської аналітики та інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень;
- удосконалення контролю виконання управлінських рішень на основі KPI та цифрового моніторингу діяльності.

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню оперативності управління, покращенню інформаційного забезпечення керівництва, посиленню контролю виконання завдань та зменшенню втрат від несвоєчасного прийняття управлінських рішень.

Основний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів очікується за рахунок:

- скорочення непродуктивних витрат часу управлінського персоналу;
- зниження втрат від неефективного використання ресурсів;
- підвищення продуктивності управлінської праці;
- покращення використання виробничого потенціалу підприємства;
- підвищення прибутковості діяльності.

Перед проведенням розрахунків доцільно визначити прогнозний вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства (табл. 3.8).

Підвищення доходу прогнозується внаслідок більш ефективного планування виробничої діяльності, своєчасного прийняття управлінських рішень та покращення контролю за виконанням виробничих завдань. Водночас скорочення непродуктивних витрат та покращення контролю використання ресурсів дозволить частково знизити собівартість продукції.

Таблиця 3.8

Прогнозний вплив заходів на ефективність діяльності**ТОВ «Агрофірма «Авангард»»**

Показник	Фактичне значення 2025 р.	Очікувана зміна, %	Прогнозне значення
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	146 740	+4,0	152 610
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	130 020	-1,5	128 070
Чистий прибуток, тис. грн	14 298	+18,0	16 872
Рентабельність діяльності, %	11,5	+1,6 в.п.	13,1
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	2 994,7	+6,0	3 174,4

Особливо важливим є очікуване збільшення чистого прибутку підприємства на 18 %. Такий результат є цілком реалістичним, оскільки запропоновані заходи спрямовані не на розширення виробництва, а на підвищення ефективності управління вже наявними ресурсами.

Для впровадження системи управлінської аналітики та цифрового контролю необхідні певні організаційні витрати, пов'язані з налаштуванням інформаційних інструментів, підготовкою працівників та розробкою системи KPI (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Прогнозні витрати на впровадження запропонованих заходів

Стаття витрат	Сума, грн
Розробка системи управлінської звітності та KPI	20 000
Налаштування електронної системи моніторингу	15 000
Навчання працівників	12 000
Консультаційні послуги	18 000
Інші організаційні витрати	10 000
Разом	75 000

Загальна сума витрат на реалізацію проекту становитиме близько 75 тис. грн, що для підприємства з річним доходом понад 146 млн грн є незначною величиною та не створює додаткового фінансового навантаження.

Порівняння очікуваного економічного ефекту та витрат на впровадження свідчить про високу ефективність запропонованих заходів. Приріст чистого прибутку прогнозується на рівні:

$$E = 16872 - 14298 = 2574 \text{ тис. грн.}$$

Коефіцієнт економічної ефективності заходів становитиме:

$$E_e = 2574 / 75 = 34,3 \text{ грн додаткового прибутку на кожну гривню витрат.}$$

Строк окупності проекту становитиме:

$$T = 75 / 2574 = 0,03 \text{ року або менше одного місяця.}$$

Отримані результати свідчать про високу економічну доцільність впровадження запропонованих заходів. Основний ефект формується за рахунок покращення якості управління, підвищення оперативності прийняття рішень, скорочення втрат часу та більш ефективного використання виробничих ресурсів.

Таким чином, впровадження системи управлінської аналітики та цифрового контролю виконання управлінських рішень забезпечить не лише організаційний, а й вагомий економічний ефект. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню прибутковості діяльності ТОВ «Агрофірма «Авангард»», покращенню результативності роботи персоналу та створенню сучасної системи управління, орієнтованої на прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Для комплексної оцінки результативності запропонованих заходів проведемо порівняння основних показників діяльності ТОВ «Агрофірма «Авангард»» до та після їх впровадження (табл. 3.10).

Аналіз наведених даних свідчить, що впровадження системи управлінської аналітики та системи контролю виконання управлінських рішень на основі КРІ забезпечить як організаційний, так і економічний ефект. Найбільш вагомий результат очікується у сфері підвищення прибутковості діяльності підприємства, де прогнозується збільшення чистого прибутку на 2,57 млн грн або на 18 % порівняно з базовим рівнем.

Одночасно покращення інформаційного забезпечення керівництва та цифровізація процесу контролю дозволять значно підвищити якість управління. Частка своєчасно виконаних управлінських рішень може зрости до 92 %, а рівень контролю виконання завдань – до 95 %. Це створить умови для більш ефективного

використання ресурсів підприємства та покращення координації діяльності структурних підрозділів.

Таблиця 3.10

Порівняння показників діяльності ТОВ «Агрофірма «Авангард»» до та після впровадження запропонованих заходів

Показник	Факт (2025 р.)	Прогноз	Відхилення (+,-)	Темп зміни, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	146 740	152 610	5 870	104,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	130 020	128 070	-1 950	98,5
Чистий прибуток, тис. грн	14 298	16 872	2 574	118,0
Рентабельність діяльності, %	11,5	13,1	1,6 в.п.	113,9
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	2 994,7	3 174,4	179,7	106,0
Частка управлінських рішень, виконаних у встановлені строки, %	75	92	17 в.п.	122,7
Рівень контролю виконання завдань, %	70	95	25 в.п.	135,7
Середній час реагування на відхилення, днів	5,0	3,0	-2,0	60,0
Час підготовки управлінської інформації	100 %	60 %	-40 %	60,0
Загальна ефективність системи управління	100 %	125 %	25 %	125,0

Таким чином, запропоновані заходи є економічно доцільними та можуть бути рекомендовані до практичного впровадження в діяльність ТОВ «Агрофірма «Авангард»».

Отже, в роботі розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності прийняття управлінських рішень у ТОВ «Агрофірма «Авангард»». Підставою для їх формування стали результати аналізу, який дозволив виявити недостатній рівень інформаційно-аналітичного забезпечення управління, обмежене використання цифрових інструментів та недостатню формалізацію контролю виконання управлінських рішень.

Першим напрямом удосконалення запропоновано впровадження системи управлінської аналітики та інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень. Розроблено структуру інформаційної панелі керівника, визначено перелік ключових показників діяльності підприємства та сформовано організаційний механізм функціонування системи управлінської аналітики. Реалізація даного заходу дозволить скоротити час підготовки управлінської інформації на 40 %, підвищити

оперативність виявлення відхилень від планових показників на 35 % та покращити обґрунтованість управлінських рішень на 25 %.

Другим напрямом удосконалення стало впровадження системи контролю виконання управлінських рішень на основі KPI та цифрового моніторингу діяльності. Для підприємства запропоновано систему ключових показників ефективності для основних категорій працівників, розроблено цифрову карту контролю виконання управлінських рішень та механізм моніторингу їх реалізації. Впровадження даного заходу забезпечить підвищення рівня виконавської дисципліни, збільшення частки своєчасно виконаних управлінських рішень з 75 % до 92 % та скорочення середнього часу реагування на проблемні ситуації з 5 до 3 днів.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило високу ефективність запропонованих заходів. Очікується збільшення чистого доходу підприємства на 5,87 млн грн, зростання чистого прибутку на 2,57 млн грн або на 18 %, підвищення рентабельності діяльності з 11,5 % до 13,1 % та збільшення продуктивності праці на 6 %. Загальний обсяг витрат на впровадження заходів становитиме близько 75 тис. грн, що забезпечує їх швидку окупність та високу економічну доцільність.

Отже, впровадження запропонованих заходів створить передумови для формування сучасної системи управління, орієнтованої на прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення сталого розвитку ТОВ «Агрофірма «Авангард»».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в аграрному підприємстві на прикладі ТОВ «Агрофірма «Авангард»» Синельниківського району Дніпропетровської області.

За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

1. У процесі дослідження теоретичних засад прийняття управлінських рішень встановлено, що управлінське рішення є центральним елементом системи менеджменту підприємства та основним інструментом реалізації функцій планування, організації, мотивації та контролю. Ефективність управлінських рішень визначається їх обґрунтованістю, своєчасністю, комплексністю, реалістичністю та результативністю. Для аграрних підприємств особливого значення набуває здатність керівництва приймати рішення в умовах ризику та невизначеності, що обумовлено впливом природно-кліматичних, економічних і ринкових факторів.

2. Дослідження процесу прийняття управлінських рішень дозволило встановити, що він являє собою послідовність взаємопов'язаних етапів: виявлення проблеми, збір та аналіз інформації, формування альтернатив, вибір оптимального варіанта, реалізація рішення та контроль результатів. Визначено, що найбільший вплив на ефективність управлінських рішень здійснюють якість інформаційного забезпечення, рівень професійної підготовки керівників, організаційна структура управління, фінансові можливості підприємства та ступінь цифровізації управлінських процесів.

3. Надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Агрофірма «Авангард»». Встановлено, що підприємство спеціалізується на виробництві продукції рослинництва та здійснює господарську діяльність на площі близько 5,2 тис. га сільськогосподарських угідь. Упродовж 2023–2025 рр. площа землекористування зростає з 4,9 до 5,2 тис. га або на 6,1 %. Вартість активів

підприємства збільшилася до 139,7 млн грн, а власний капітал зріс до 131,4 млн грн, що свідчить про зміцнення ресурсного потенціалу та фінансової стійкості підприємства. Попри скорочення чисельності працівників із 61 до 49 осіб, підприємство забезпечило зростання продуктивності праці та ефективності використання ресурсів.

4. Аналіз системи управління та організації процесу прийняття управлінських рішень показав, що на підприємстві сформована лінійно-функціональна структура управління, яка забезпечує належну координацію виробничої діяльності. Водночас встановлено недостатній рівень використання сучасних інформаційно-аналітичних технологій, відсутність інтегрованої системи управлінської аналітики та обмежене застосування цифрових інструментів підтримки прийняття управлінських рішень. Основна частина управлінських рішень приймається на основі досвіду керівництва та аналізу звітної інформації.

5. У результаті оцінки ефективності прийняття управлінських рішень виявлено низку проблем управління. До основних проблемних зон віднесено недостатню оперативність отримання управлінської інформації, відсутність автоматизованої системи контролю виконання управлінських рішень, недостатню формалізацію показників оцінки діяльності структурних підрозділів та значну залежність управлінських рішень від суб'єктивних оцінок керівників. Проведений SWOT-аналіз підтвердив наявність потенціалу для підвищення ефективності управління шляхом цифровізації управлінських процесів та розвитку управлінської аналітики.

6. З метою підвищення ефективності прийняття управлінських рішень запропоновано впровадження системи управлінської аналітики та інформаційної підтримки управління. Захід передбачає створення єдиної системи управлінської звітності, впровадження інформаційної панелі керівника та організацію моніторингу ключових показників діяльності підприємства. Очікується скорочення часу підготовки управлінської інформації на 40 %, підвищення оперативності виявлення відхилень на 35 % та покращення обґрунтованості управлінських рішень на 25 %.

7. Другим напрямом удосконалення визначено впровадження системи контролю виконання управлінських рішень на основі КРІ та цифрового моніторингу діяльності. Для основних категорій працівників підприємства запропоновано систему ключових показників ефективності, розроблено цифрову карту контролю виконання завдань та механізм моніторингу реалізації управлінських рішень. Реалізація заходу дозволить підвищити рівень виконавської дисципліни, збільшити частку виконаних у встановлені строки управлінських рішень з 75 % до 92 % та скоротити середній час реагування на відхилення від планових показників із 5 до 3 днів.

8. Проведене економічне обґрунтування підтвердило високу ефективність запропонованих заходів. Очікується зростання чистого доходу підприємства на 5,87 млн грн або на 4 %, збільшення чистого прибутку на 2,57 млн грн або на 18 %, підвищення рентабельності діяльності з 11,5 % до 13,1 %, а також збільшення продуктивності праці на 6 %. Загальний обсяг витрат на впровадження заходів становитиме близько 75 тис. грн, що забезпечує їх швидку окупність та високу економічну доцільність.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що впровадження системи управлінської аналітики, інформаційної підтримки управління, КРІ-орієнтованого контролю та цифрового моніторингу діяльності сприятиме підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень у ТОВ «Агрофірма «Авангард»», забезпечить покращення результатів господарської діяльності та створить передумови для сталого розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейченко А.В., Журило С.С. Прийняття управлінських рішень у сфері агробізнесу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 2. С. 65-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2025_2_11
2. Бугаєва М.В., Петросян А.А. Розробка концептуальної моделі стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах новітніх викликів. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2025. Вип. 13(1). С. 95-109. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2025_13\(1\)__10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2025_13(1)__10)
3. Вініченко І.І., Ткаліч О.В. Інноваційні підходи до антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах в умовах економічної нестабільності. *Агросвіт*. 2025. № 24. С. 37-44.
4. Власенко Т.О., Степаньков Р.С. Особливості управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах. *Агросвіт*. 2025. № 22. С. 175-182.
5. Гомон О. В. Роль інституційного середовища в ефективному управлінні сільськогосподарськими підприємствами. *Агросвіт*. 2025. № 12. С. 173–180.
6. Дашко І.М., Никончук Г.В. Вплив штучного інтелекту на процеси прийняття управлінських рішень. *Економічний простір*. 2025. № 204. С. 82-88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_204_15
7. Ковальчук З.Я., Колісник Р.Я. Психологічні аспекти ухвалення управлінських рішень в умовах впливу загроз: роль емоційного інтелекту керівників. *Габітус*. 2025. Вип. 71. С. 254-258. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/habit_2025_71_46
8. Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
9. Менеджмент: навч. посіб. за ред. І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович. Поліс. нац. ун-т. - Житомир: Бук-Друк, 2024. 381 с.

10. 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.
11. 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.
12. 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.
13. 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
14. 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.
15. 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
16. Овчиннікова В.О., Рудницький Б.В., Федосов Б.А. Методи та моделі обґрунтування економічних рішень в системі антикризового управління підприємством. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 12. С. 3260-3273. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/siat_2025_12_272
17. 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
18. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми

- «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
19. 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.
 20. 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
 21. Палига І.Є., Палига Є.М. Менеджмент персоналу: підручник. Укр. акад. друкарства. Львів: Укр. акад. друкарства, 2024. 479 с.
 22. Пекар В.О. Різнобарвний менеджмент: еволюція мислення, лідерства та керування. 2-ге вид., допов. Харків: Фоліо, 2024. 190 с.
 23. 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.
 24. 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
 25. 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.
 26. Родіна О. В. Оцінка сталого розвитку як інструмент стратегічного менеджменту при реалізації управлінських рішень. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2025. № 1. С. 98-104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evddtu_2025_1_13

27. 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
28. Савчук В. Менеджмент в умовах невизначеності: business Intelligence для ТОПів. Допов. та перероб. вид. Київ: Лабораторія, 2024. 542 с.
29. Санченко Г.О. Теоретичні засади управління стабільністю сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2025. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_4_55
30. Семенча І.Є., Гринько Т.В. Ризики в діяльності сучасного бізнесу в Україні: підходи до прийняття рішень та побудови стратегій управління. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 7. С. 97-101.
31. Скопенко Н.С., Мостенська Т.Г., Ковтун О.А., Загорулько А.О., Єрємін М.В. Прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 12. С. 87-96.
32. Скопенко Н.С., Шеремет О.О., Єрємін М.В. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 18. С. 49-55.
33. 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
34. Співак В.М., Співак М.В. Зовнішні події, процеси, середовища та їх вплив на прийняття управлінських рішень. *Київський часопис права*. 2025. № 1. С. 140-146. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/klj_2025_1_23
35. 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/Vnuvgp_ekon_2024_2_21

36. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.
37. Трофімчук М.О., Колоїзд О.В. Використання статистично-аналітичних веб-інструментів для аналізу та прийняття управлінських рішень в електронній комерції. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2025. № 8(1). С. 99–106. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_8\(1\)__14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_8(1)__14)
38. 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
39. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.
40. 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.
41. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.