



ECONOMICS, SOCIOLOGY, BUSINESS, ADMINISTRATION AND SERVICES: MODERN TECHNOLOGIES AND THEORIES

Collective monograph

ISBN 979-8-89940-597-6

DOI 10.46299/ISG.2025.MONO.ECON.3

BOSTON(USA)-2025

ISBN – 979-8-89940-597-6

DOI – 10.46299/ISG.2025.MONO.ECON.3

*Economics, sociology, business,
administration and services: modern
technologies and theories*

Collective monograph

Boston 2025

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

ISBN – 979-8-89940-597-6

DOI – 10.46299/ISG.2025.MONO.ECON.3

Authors – Breus S., Siruk O., Krasnyak O., Kravchenko S., Yasinska T., Ziabina Y., Ruohi L., АХНОВСЬКА І., Болгов В., Яворська А., Кучер І., Бурмака Л., Лобачева І., Поліщук Н., Муляр Д., Фоміна Д.Я., Mishchenko T., Koval S., Moroz L., Zhygalo I., Bondarenko Y., Денисенко М., Щоголева І., Балимов О., Притула Є., Курбацька Л.М., Лозан А.Е., Burlitska O., Krause O., Komarivska N., Лепіш Н., Ніколаєнко С., Павлович-Сенета Я.

REVIEWER

Kvasnytska Raisa – Doctor of Economics, Professor of Finance, Banking and Insurance, Khmelnytskyi National University

Dovgal Olena – Dr.Sc. of Economics, Professor (Full), Professor of the Department of International Economic Relations of V.N.Karazin Kharkiv National University.

Breus Svitlana – Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management and Marketing, European University.

Slavkova Olena – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Public Administration and Administration of Sumy National Agrarian University

Yavorska Oksana – Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business, Faculty of cultural and creative industries Kyiv National University of Technologies and Design.

Marina Klimchuk - Doctor of Economics, Department of Organization and Management of Construction Industry, Kyiv National University of Building and Architecture.

Published by Primedia eLaunch

<https://primediaelaunch.com/>

Text Copyright © 2025 by the International Science Group(isg-konf.com) and authors.

Illustrations © 2025 by the International Science Group and authors.

Cover design: International Science Group(isg-konf.com). ©

Cover art: International Science Group(isg-konf.com). ©

All rights reserved. Printed in the United States of America. No part of this publication may be reproduced, distributed, or transmitted, in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher. The content and reliability of the articles are the responsibility of the authors. When using and borrowing materials reference to the publication is required.

The collection of scientific articles published is the scientific and practical publication, which contains scientific articles of students, graduate students, Candidates and Doctors of Sciences, research workers and practitioners from Europe and Ukraine. The articles contain the study, reflecting the processes and changes in the structure of modern science.

The recommended citation for this publication is:

Economics, sociology, business, administration and services: modern technologies and theories: collective monograph / Breus S., Siruk O. – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2025. 438 p. Available at : DOI – 10.46299/ISG.2025.MONO.ECON.3

| | | |
|-----|--|-----|
| 3.5 | <p>Бреус С.¹, Денисенко М.², Щоголева І.³, Балимов О.⁴, Притула Є.⁴</p> <p>УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЄЮ БУДІВЕЛЬНОЇ СФЕРИ У РАКУРСІ РОЗВИТКУ РИНКУ НЕРУХОМОСТІ</p> <p>¹ Доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та логістики, Європейський університет, Київ, Україна</p> <p>² Доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та підприємництва Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка, Кропивницький, Україна</p> <p>³ Кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та підприємництва Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка, Кропивницький, Україна</p> <p>⁴ Аспірант, кафедра економіки, фінансів та бухгалтерського обліку, Європейський університет, Київ, Україна</p> | 203 |
| 3.6 | <p>Курбацька Л.М.¹</p> <p>ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТУ МЕНЕДЖМЕНТУ</p> <p>¹ Кафедра маркетингу, факультет менеджменту і маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Дніпро, Україна</p> | 214 |
| 3.7 | <p>Лозан А.Е.¹</p> <p>ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА</p> <p>¹ Odesa Polytechnic National University</p> | 251 |
| 4. | MARKETING | |
| 4.1 | <p>Burlitska O.¹, Krause O.¹</p> <p>ETHICS, SOCIAL RESPONSIBILITY, AND INCLUSION IN ADVERTISING MANAGEMENT</p> <p>¹ Department of Industrial Marketing, Ternopil Ivan Puluj National Technical University</p> | 281 |
| 5. | PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION | |
| 5.1 | <p>Komarivska N.¹</p> <p>STATE REGULATION OF THE DEVELOPMENT OF INTEGRATED AGRICULTURAL BUSINESS STRUCTURES AND THEIR ADAPTATION TO WAR CONDITIONS</p> <p>¹ National Scientific Centre “Institute of Agrarian Economics”, National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine</p> | 295 |
| 5.2 | <p>Лепіш Н.¹</p> <p>АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ МИТНОГО КОНТРОЛЮ В УКРАЇНІ</p> <p>¹ Навчально-науковий інститут права та правоохоронної діяльності, Львівський державний університет внутрішніх справ</p> | 303 |

3.6 Дослідження системи управлінських рішень підприємства як інструменту менеджменту

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

У науковій літературі існує багато трактувань цієї категорії. Так, деякі дослідники визначають управлінське рішення як акт вибору керівником або групою менеджерів певного курсу дій, який має забезпечити ефективне функціонування організації. Інші автори акцентують увагу на тому, що управлінське рішення – це процес аналізу ситуації, розробки альтернатив і вибору оптимального шляху її вирішення [273].

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

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

Управлінське рішення, окрім змістовного навантаження, несе й функціональне значення – воно задає вектор подальших дій, координує використання ресурсів, забезпечує організаційну цілісність та сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів. У цьому контексті правильність, обґрунтованість і своєчасність прийнятого рішення визначають

ефективність функціонування всього підприємства [277].

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

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

Обґрунтованість означає, що рішення базується на всебічному аналізі проблемної ситуації, альтернативних варіантів дій та прогнозуванні наслідків. Обґрунтовані рішення опираються на фактичні дані, аналітичні розрахунки, логіку та досвід. Як зазначає Сухачова О.О., «обґрунтоване управлінське рішення є результатом логічного процесу обробки інформації, що дозволяє зменшити рівень невизначеності та ризиків» [275].

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

Своєчасність є критичним фактором для реалізації управлінського впливу. Навіть найбільш доцільне й обґрунтоване рішення може втратити свою актуальність у разі запізненого ухвалення. Своєчасність передбачає прийняття рішення у момент, коли ситуація ще може бути змінена або скоригована з найменшими витратами. Як зазначає Овдіюк О.М., «оперативність у прийнятті

рішень дозволяє не лише реагувати на зміни, а й випереджати їх, формуючи конкурентні переваги» [267].

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

Розмаїття управлінських ситуацій, у яких функціонують підприємства, зумовлює потребу у систематизації типів управлінських рішень за різними критеріями. Класифікація дозволяє не лише краще зрозуміти природу конкретного рішення, але й обрати адекватний підхід до його ухвалення та реалізації (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація управлінських рішень за ключовими ознаками

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

Кожен з типів управлінських рішень має свою специфіку прийняття, реалізації та оцінки. Наприклад, стратегічні рішення пов'язані з визначенням довгострокових орієнтирів розвитку підприємства і потребують глибокого аналізу зовнішнього середовища. Оперативні рішення, навпаки, приймаються щоденно, часто в умовах обмеженої інформації, і мають короткостроковий характер.

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

Знання та використання класифікаційних ознак рішень дає можливість менеджменту підприємства, зокрема у сфері агробізнесу, ефективніше адаптувати управлінські підходи до конкретної ситуації, підвищуючи результативність управлінських впливів [270].

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

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

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

З огляду на це, роль управлінських рішень у менеджменті можна оцінити за такими функціональними аспектами (табл.2)

Ключові функції управлінських рішень у системі менеджменту підприємства

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

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

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

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

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

1. Виявлення управлінської проблеми або ситуації. Цей етап полягає у своєчасному розпізнанні відхилень від запланованих результатів, порушення технологічних чи виробничих процесів, змін у ринкових або природно-кліматичних умовах. Для аграрної сфери особливо важливою є чітка діагностика

проблем на ранніх стадіях, наприклад, виявлення зниження врожайності, нестачі добрив, логістичних збоїв тощо.

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

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

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

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

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

7. Реалізація управлінського рішення. На цьому етапі організовується виконання плану дій, мобілізація ресурсів, координація між виконавцями,

контроль за виконанням графіка. У аграрному секторі реалізація рішень часто залежить від погодного вікна, сезонних строків, доступу до техніки тощо.

8. Контроль, оцінка та зворотний зв'язок. Оцінюється ефективність реалізованого рішення, досяжність поставленої мети та виявляються можливі відхилення. Результати оцінки враховуються при наступних управлінських циклах. У сільському господарстві контроль охоплює не лише економічні показники, а й агротехнічні – врожайність, якість продукції, стан ґрунтів [273].

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

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

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

Особливу роль у сучасному агробізнесі відіграє інформаційне забезпечення рішень – воно стає основою для цифровізації управлінських процесів, моделювання сценаріїв та адаптивного планування.

Таблиця 3

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

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

Особливу роль у сучасному агробізнесі відіграє інформаційне забезпечення управлінських рішень, яке виступає ключовим фактором підвищення обґрунтованості, оперативності та адаптивності управлінських дій. У міру зростання складності внутрішнього середовища аграрних підприємств та

нестабільності зовнішнього середовища, потреба у точній, повній і своєчасній інформації значно зростає.

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

У практиці аграрних підприємств сучасного типу зростає значення цифрових платформ і технологій, зокрема: систем супутникового моніторингу стану посівів; агрометеорологічних датчиків і онлайн-прогнозування погоди; ERP-систем для управління ресурсами; цифрових карт урожайності, які інтегруються в системи прийняття рішень; програмного забезпечення для планування сівозмін, зрошення, підживлення тощо [267].

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

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

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

Сучасні умови господарювання вимагають не лише відображення інтуїції та досвіду аграрного менеджера, а й чіткої методичної побудови процесу

прийняття рішень. В умовах ринку результативність функціонування фермерських та сільськогосподарських підприємств безпосередньо залежить від здатності управлінської команди швидко і виважено реагувати на зміну ситуації.,

Таблиця 4

Етапи процесу прийняття управлінських рішень у сільському господарстві

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

У цьому контексті набуває особливої ваги системний підхід до визначення етапів процесу прийняття рішень, а також врахування чинників, які можуть впливати на цей процес як з боку внутрішнього середовища підприємства, так і з боку зовнішнього – ринку, державного регулювання, природного середовища. Розгляд структури прийняття рішень та ідентифікація ключових факторів впливу є необхідною передумовою для розробки ефективної моделі управлінської діяльності в аграрній сфері [272].

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

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

Окремо слід підкреслити роль інформаційного забезпечення як інструмента підвищення обґрунтованості рішень та розвитку цифрових елементів управління. Саме на основі якісної інформації можливо забезпечити ефективну реалізацію управлінських рішень, що відповідають як стратегічним цілям аграрного підприємства, так і його поточним викликам [270].

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

У процесі управління аграрним підприємством управлінські рішення мають бути не лише своєчасними, а й науково обґрунтованими. У складних та динамічних умовах сільського господарства, де зіштовхуються фактори природного, економічного, технологічного і соціального характеру, особливої ваги набувають методи, що дозволяють приймати рішення на основі аналізу, моделювання та прогнозування. Залежно від рівня формалізації проблеми, доступності інформації та управлінського горизонту (оперативний, тактичний чи стратегічний), у менеджменті застосовуються різні групи методів обґрунтування рішень – аналітичні, експертні та комплексні [271].

Аналітичні методи є найбільш формалізованими. Вони передбачають використання кількісних показників, розрахунків, моделей та логічно обґрунтованих процедур для вибору оптимального варіанту дій. У контексті сільського господарства аналітичний підхід дозволяє обґрунтувати, наприклад, доцільність вирощування тієї чи іншої культури на певній площі, виходячи з розрахованої рентабельності, прогнозованих цін на ринку, собівартості

обробітку та очікуваного врожаю. Значне поширення мають економіко-математичні моделі, які дають змогу враховувати численні змінні, проводити оптимізаційні розрахунки (наприклад, за методом лінійного програмування), а також здійснювати багатоваріантне планування. Також до цієї групи належать графічні методи, включаючи дерево рішень або діаграми зв'язків, які особливо зручні для візуалізації складних управлінських ситуацій та прогнозування наслідків. Одним із найефективніших аналітичних інструментів є SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства та його позиції в зовнішньому середовищі [272].

Разом з тим, у багатьох ситуаціях, коли дані є неповними, оцінки – суб'єктивними, а фактори – нечітко визначеними, важливу роль відіграють експертні методи. Їх особливість полягає в тому, що основним джерелом обґрунтування виступає знання, досвід та інтуїція фахівців. Наприклад, у випадках, коли необхідно обрати стратегію розвитку фермерського господарства в умовах нестабільного ринку або змін клімату, ефективним інструментом стає метод Делфі, що базується на багатоступеневому опитуванні експертів з подальшим узагальненням та фільтрацією відповідей. Також часто використовують метод мозкового штурму, особливо при пошуку нових підходів до організації логістики, маркетингу чи кадрової політики. Ефективним в аграрному менеджменті є також метод сценаріїв, коли розробляються кілька альтернативних прогнозів розвитку подій – наприклад, при формуванні плану сівозміни в умовах можливого дефіциту вологи або підвищення цін на паливо.

У свою чергу, комплексні методи об'єднують аналітичний і експертний підходи, що дозволяє враховувати багатофакторність управлінських процесів і будувати систему ухвалення рішень на стратегічному рівні. Найбільш відомим є системний підхід, який розглядає підприємство як цілісний організм, у якому всі елементи (виробничі, фінансові, людські ресурси, інформаційна система) взаємопов'язані. Будь-яке рішення в такій системі оцінюється не лише за результатом, а й за впливом на суміжні процеси. Не менш важливим є програмно-цільовий метод, який дозволяє структурувати рішення у вигляді

програм із чітко визначеними цілями, строками реалізації, ресурсами та виконавцями. Наприклад, така програма може стосуватися впровадження технології точного землеробства, модернізації машинно-тракторного парку або впровадження внутрішньогосподарської системи GPS-моніторингу [274].

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

Таблиця 5

Порівняльна характеристика методів обґрунтування управлінських рішень

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

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

У практиці аграрного менеджменту доцільним є комбінування зазначених підходів із урахуванням масштабів господарства, специфіки завдання та

управлінських можливостей. Такий підхід сприяє формуванню гнучкої, адаптивної та науково обґрунтованої системи ухвалення рішень, здатної ефективно реагувати на виклики зовнішнього і внутрішнього середовища [272].

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

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

Прийняття рішення має завершуватися не лише формулюванням дії, а її втіленням у господарській практиці. Успішна реалізація рішень забезпечується організаційними, ресурсними та контрольними методами. Вони є складовими частинами управлінського механізму та виконують функцію трансформації плану у конкретну діяльність.

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

Ресурсне забезпечення передбачає мобілізацію всіх необхідних елементів для практичної реалізації рішень – матеріальних (паливо, техніка, насіння), фінансових (бюджетування заходів, кредитування), кадрових (забезпечення виконання рішень відповідними працівниками) та інформаційних ресурсів. Безпосередньо в аграрній практиці реалізація управлінських рішень часто

блокується не самим змістом рішення, а відсутністю ресурсів для його втілення. Відповідно, планування ресурсного забезпечення має відбуватися одночасно з процесом прийняття рішень.

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

Таким чином, реалізація управлінських рішень є багатофакторним процесом, що охоплює підготовку виконавців, виділення ресурсів, контроль за виконанням і зворотний аналіз. Успішність цього процесу визначає не лише ефективність конкретного рішення, а й загальний рівень функціонування підприємства в динамічному аграрному середовищі [266].

У сучасних умовах інформаційно-аналітична підтримка розглядається як невід'ємний елемент процесу прийняття управлінських рішень, особливо в аграрній сфері, де рівень ризику високий, а рішення часто приймаються в умовах неповноти або динамічної зміни даних. Від якості, повноти та своєчасності інформації залежить здатність менеджера правильно оцінити ситуацію, змоделювати варіанти дій та обрати найбільш доцільний напрям управлінського впливу.

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

Особливу цінність в аграрному менеджменті має оперативність інформації. Багато рішень у сільському господарстві приймаються у «вузькому вікні» – наприклад, строки посіву чи збирання обмежені кількома днями. Застосування цифрових інструментів, супутникового моніторингу, агрокліматичних сервісів або мобільних ІТ-рішень значно підвищує оперативність і точність управлінських дій. У цьому контексті мова йде вже не лише про інформування, а про даних-орієнтоване управління (data-driven decision-making), яке базується на глибокому аналітичному опрацюванні великих обсягів інформації (Big Data) [272].

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

Крім того, наявність потужної інформаційної бази дозволяє підприємству забезпечити транспарентність управлінських процесів, підвищити рівень довіри працівників до рішень, уникнути дублювання дій і неефективного використання ресурсів. Це особливо важливо в умовах командної роботи, де управлінські рішення потребують колективної реалізації.

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

Управління в аграрному секторі, особливо на рівні фермерських господарств, має специфічні особливості, які істотно відрізняються від

управління в інших галузях економіки. Тому використання загальних методичних підходів до прийняття управлінських рішень без урахування галузевої специфіки часто виявляється малоефективним або навіть неприйнятним. Саме тому адаптація методів обґрунтування та реалізації рішень до умов аграрних підприємств є необхідною умовою підвищення результативності управлінської діяльності [264].

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

На відміну від великих агрохолдингів, фермерські господарства мають обмежені ресурси – технічні, фінансові, кадрові та інформаційні. Це обмежує їхню здатність до застосування складних економіко-математичних моделей або багатоступневих програмних підходів. Натомість потреба у простих, практично орієнтованих, інтуїтивно зрозумілих методах є домінуючою. Адаптація в цьому випадку полягає у використанні спрощених моделей аналізу, візуалізації варіантів (наприклад, у вигляді схем чи сіткових діаграм), а також у залученні локальних експертів, консультантів і обміну досвідом між господарствами.

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

Крім того, організаційна структура фермерських господарств є переважно плоскою, що означає прийняття рішень безпосередньо власником або головним управлінцем. У такому випадку адаптація методичних підходів означає не формалізацію, а забезпечення доступності методів – таких, що не потребують

додаткових ресурсів чи складної документації, але водночас базуються на логіці, системному мисленні та врахуванні ризиків.

Таким чином, адаптація методичних підходів до умов аграрних підприємств – це не лише спрощення чи скорочення процедур, а стратегічне завдання, що полягає у поєднанні гнучкості, практичності, технологічної досяжності та наукової обґрунтованості. Лише за таких умов фермерське господарство зможе забезпечити не лише виживання в нестабільному середовищі, але й розвиватися, впроваджувати інновації та зміцнювати свою позицію на аграрному ринку [274].

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

Кожна з розглянутих груп методів – аналітичні, експертні та комплексні – має свої переваги та обмеження. Аналітичні методи забезпечують точність і логічну обґрунтованість, проте вимагають наявності достовірної інформаційної бази та високого рівня підготовки кадрів. Експертні методи дозволяють приймати рішення в умовах неповної інформації, однак мають підвищений рівень суб'єктивності. Комплексні методи поєднують переваги аналітичного й експертного підходів, що робить їх найбільш ефективними у стратегічному управлінні, але водночас потребують скоординованої реалізації та розвиненої внутрішньої структури підприємства.

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

Нарешті, ефективність методичних підходів безпосередньо залежить від їхньої адаптації до специфіки аграрного виробництва, а саме – до обмеженості ресурсів, сезонності, природної мінливості та організаційної спрощеності фермерських господарств. Саме тому доцільно не просто використовувати стандартні моделі менеджменту, а трансформувати їх відповідно до потреб малого агробізнесу, забезпечуючи баланс між науковою обґрунтованістю рішень та їхньою практичною реалізованістю, тому методична гнучкість, інформаційна підтримка та адаптаційна спроможність управлінських рішень є визначальними чинниками стійкості й розвитку сучасного аграрного підприємства.

У фермерських господарствах, зокрема, управлінські функції концентруються переважно в руках власника або керівника господарства. Така організаційна структура є характерною для мікропідприємств аграрного сектору і передбачає високу ступінь централізації управлінських рішень. Водночас ефективність ухвалення рішень значною мірою залежить від особистого досвіду, кваліфікації та здатності керівника оперативно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

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

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

2. Тактичний рівень. Рішення цього рівня спрямовані на забезпечення реалізації стратегічних цілей у середньостроковій перспективі. Зокрема, це стосується планування обсягів посівів, структури посівних площ, вибору постачальників ресурсів, формування виробничих графіків. Тактичні рішення найчастіше ухвалюються спільно керівником та агрономом, із залученням бухгалтера щодо фінансових питань. Вони передбачають більший ступінь деталізації та оперують конкретними ресурсами підприємства.

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

Таблиця 6

Характеристика рівнів прийняття управлінських рішень фермерського господарства

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

Аналіз рівнів прийняття управлінських рішень у фермерському господарстві дозволяє зробити висновок про чітку структуризацію функцій менеджменту за ієрархічною ознакою. Стратегічні рішення, що формуються виключно на рівні керівника, мають довгострокову спрямованість і спричиняють

вплив на всю систему господарювання. Їх реалізація вимагає не лише глибокого розуміння ринкових тенденцій, а й здатності до системного прогнозування та управління ризиками.

Тактичний рівень функціонує як ланка між стратегічними установками і практичною діяльністю. Він передбачає розробку середньострокових планів, що конкретизують напрями діяльності та узгоджують внутрішні ресурси з обраними цілями. Важливою особливістю є колективне прийняття рішень із залученням різних функціональних спеціалістів, що підвищує адаптивність системи управління.

Оперативні рішення, у свою чергу, відіграють ключову роль у забезпеченні стабільного виконання виробничих завдань і реагування на поточні виклики. Їхня швидкість, конкретність та тісна прив'язка до виробничих процесів обумовлюють потребу в високому рівні виконавської дисципліни та налагодженій комунікації між усіма учасниками процесу господарству підтримувати баланс між стратегічною орієнтованістю, гнучкістю в ресурсному плануванні та оперативністю у виконанні поточних завдань. Водночас, у перспективі доцільним є посилення горизонтальних комунікацій та впровадження цифрових інструментів підтримки рішень, що підвищить інтеграцію всіх рівнів управління в єдину ефективну систему.

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

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

використанням техніки, дотриманням агротехнологій та регламентація виробничого календаря.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- персонального контролю власника або керівника;
- усвідомлення працівниками важливості своєї ролі;
- наявності чіткої системи мотивації та відповідальності.

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

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

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

Узагальнюючи, слід зазначити, що реалізація управлінських рішень фермерське господарство має високий ступінь адаптивності та оперативності, але потребує вдосконалення в частині формалізації процесів та підвищення якості контролю за виконанням рішень, особливо в умовах зростання масштабів діяльності. Реалізація управлінських рішень є ключовим етапом менеджменту, який визначає не лише виконання поставлених завдань, а й ефективність всієї системи управління підприємством. У фермерських господарствах, де

спостерігається висока оперативність дій, персоніфікована відповідальність та обмеженість ресурсів, оцінка ефективності впроваджених рішень набуває особливого значення. Таблиця 7 узагальнює результати аналізу дієвості системи реалізації управлінських рішень у господарстві за ключовими критеріями: швидкість впровадження, рівень формалізації, контроль, виконавча дисципліна, ресурсне забезпечення та зворотний зв'язок. Такий підхід дозволяє виявити як сильні сторони, так і проблемні аспекти, що потребують коригування. Проведена оцінка засвідчує, що процес реалізації управлінських рішень у фермерського господарства загалом є ефективним за рахунок високого ступеня особистої участі керівника, швидкої комунікації та відповідального ставлення персоналу до виконання доручень. Позитивними характеристиками виступають оперативність реалізації та належний рівень виконавчої дисципліни.

Таблиця 7

Оцінка ефективності реалізації управлінських рішень у фермерському господарству

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

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

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

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

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

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

В умовах високої динаміки аграрного ринку та зростаючих викликів зовнішнього середовища прийняття управлінських рішень у фермерських господарствах набуває стратегічного значення. Для фермерського господарства, яке функціонує в галузі рослинництва, ключовими напрямками управлінської діяльності стали оптимізація виробничої структури, оновлення технічної бази, кадрова мобільність та удосконалення збутової політики. Таблиця 2.6

узагальнює конкретні рішення, реалізовані в господарстві протягом 2022–2024 років, із зазначенням їх цілей та результатів, що дає змогу комплексно оцінити ефективність управлінських дій та адаптаційний потенціал підприємства.

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

Таблиця 8

Аналіз ключових управлінських рішень фермерському господарстві в 2022–2024 роках

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

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

В умовах динамічного аграрного середовища та зростаючого впливу зовнішніх ризиків особливого значення набуває системний підхід до управління процесами прийняття управлінських рішень на підприємствах

сільськогосподарського профілю. У цьому контексті SWOT-аналіз виступає інструментом стратегічної діагностики, який дозволяє комплексно оцінити внутрішні сильні й слабкі сторони організації управління, а також окреслити ключові можливості та загрози, пов'язані з зовнішнім середовищем (табл. 9).

Таблиця 9

SWOT-аналіз системи управління управлінськими рішеннями у фермерському господарстві

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

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

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

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

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

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

Загрози, пов'язані з економічною та політичною нестабільністю, кліматичними змінами, трудовими міграціями й інфраструктурними обмеженнями, вимагають створення гнучких моделей управління, здатних

забезпечити стійкість навіть за несприятливих умов. Таким чином, SWOT-аналіз підтверджує необхідність удосконалення управлінської системи в напрямі цифрової трансформації, посилення аналітичної складової, стратегічного планування та кадрової диверсифікації. Це створить передумови для довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності фермерського господарства.

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

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

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

2. Тактичний рівень управління. Передбачає планування на середньострокову перспективу (1–2 роки), координацію ресурсів, визначення сезонних пріоритетів та розподіл завдань. Рішення цього рівня можуть

прийматися управителем у співпраці з агрономом, бухгалтером, старшим механізатором. Прикладами є: затвердження річного плану посівної; формування бюджету на добрива та ЗЗР; розподіл трудових ресурсів по сезонах.

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

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

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

Раціоналізація процесу ухвалення управлінських рішень у фермерському господарстві потребує чіткого структурування повноважень та зон відповідальності за рівнями управління. Для цього доцільно виділити стратегічний, тактичний та оперативний рівні, що відображають ієрархію управлінських дій – від довгострокових орієнтирів до щоденного оперативного управління. Запропонована матриця дозволяє систематизувати об'єкти управління та відповідні рішення в розрізі кожного рівня, що сприяє більш чіткій координації, усуненню дублювань функцій і підвищенню ефективності прийнятих заходів (табл. 10).

Аналіз управлінських рішень у розрізі рівнів управління дозволяє зробити висновок, що ефективність системи менеджменту у господарстві значною мірою залежить від здатності керівництва гармонізувати стратегічні цілі з тактичними завданнями та оперативними діями.

Матриця рівнів управління, об'єктів і прикладів управлінських рішень у господарстві

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

Удосконалення процесу прийняття рішень можливе шляхом чіткого закріплення об'єктів управління за кожним рівнем, стандартизації типових рішень і запровадження ефективного внутрішнього контролю. Це, своєю чергою, сприятиме посиленню адаптивності підприємства, підвищенню його стійкості до ризиків і посиленню конкурентних позицій у регіональному аграрному секторі.

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

В умовах сучасного агробізнесу ефективність управлінських рішень напряму залежить від повноти, актуальності та достовірності інформації, яка лежить в основі аналізу ситуації та формування альтернатив. У фермерському господарстві інформаційні потоки часто мають фрагментарний характер, що

ускладнює комплексну оцінку ситуацій і знижує якість управлінських рішень. Саме тому першочерговим кроком в оптимізації управлінського процесу є вдосконалення інформаційної підсистеми.

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

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

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

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

- швидку реакцію на зовнішні виклики (погодні зміни, коливання цін на ринку, державні обмеження);
- використання сценарного планування для врахування невизначеності (оптимістичний, песимістичний, базовий варіанти);

- оперативне залучення інформації з різних джерел, включаючи думки фахівців, результати спостережень, короткострокову статистику;
- розподіл рішень за пріоритетністю: термінові, середньострокові та стратегічні.

Впровадження адаптивної моделі дозволить уникати перевантаження управління, підвищити гнучкість системи управління та зменшити ризики від запізнілих або неефективних рішень. Це особливо актуально в умовах сучасної невизначеності, спричиненої як війсьними факторами, так і глобальними економічними змінами. Виконавська дисципліна є ключовою умовою ефективного функціонування системи управління на будь-якому підприємстві, зокрема в аграрному секторі, де своєчасне й точне виконання управлінських рішень безпосередньо впливає на виробничі результати. У фермерських господарствах, таких як досліджуване, важливим аспектом є не лише розробка ефективних рішень, а й забезпечення їх якісного впровадження на всіх рівнях управління.

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

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

контролю та підвищення виконавської дисципліни в системі менеджменту господарства. (табл. 11).

Таблиця 11

Пропозиції щодо зміцнення виконавської дисципліни та контролю у фермерському господарстві

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

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

управлінських рішень у господарстві потребують відповідного ресурсного підґрунтя. Реалізація змін передбачає не лише перегляд процедур ухвалення рішень, а й оновлення підходів до обліку, аналізу, моніторингу та кадрового супроводу управлінських процесів. У цьому контексті доцільно окреслити основні групи ресурсів, необхідних для впровадження відповідних новацій (табл. 12).

Таблиця 12

Ресурсні потреби для впровадження змін у системі управління

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

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

Для забезпечення послідовного і контрольованого впровадження запропонованих змін у систему управління, доцільно застосовувати формат

дорожньої карти. Вона визначає ключові етапи змін, їх зміст, відповідальних осіб і строки виконання. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики невиконання, посилити виконавську дисципліну та створити основу для подальшого контролю ефективності.

Таблиця 13

Дорожня карта впровадження змін у системі управління фермерського господарства

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

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

Запропоновані заходи з удосконалення управлінських рішень у досліджуване господарство передбачають не лише організаційні зміни, а й прагматичну мету – підвищення економічної результативності діяльності господарства.