

О. А. Савенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і права,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2362-6263>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.185

ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ГАЛУЗІ РОСЛИННИЦТВА АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

O. Savenko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Law,
Dnipro State University of Agriculture and Economics

IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT DECISIONS INTO THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE CROP PRODUCTION SECTOR OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE

У статті досліджено ключові аспекти прийняття управлінських рішень в умовах сучасного аграрного бізнесу, вплив специфіки рослинництва на процес ухвалення управлінських рішень, впровадження тайм-менеджменту для підвищення якості управлінських рішень у фермерському господарстві

Галузь рослинництва є основою аграрного виробництва, оскільки забезпечує сировиною як внутрішній ринок, так і міжнародну торгівлю. В умовах зростаючої конкуренції, кліматичних змін та нестабільності ринкової кон'юнктури підприємства вимушені постійно вдосконалювати свої управлінські механізми. Саме тому розробка ефективних управлінських рішень у сфері рослинництва є надзвичайно важливим завданням для забезпечення стабільного розвитку аграрного бізнесу. У статті досліджено теоретичні основи управління аграрним підприємством, зокрема в галузі рослинництва, розроблено рекомендації щодо впровадження інноваційних технологій управління у сфері рослинництва.

The article examines key aspects of managerial decision-making in modern agrarian business, the influence of crop production specifics on the process of making managerial decisions, and the implementation of time management to improve the quality of managerial decisions in farming.

The modern agricultural sector plays a key role in the development of the Ukrainian economy, ensuring the country's food security and promoting the export of agricultural products. However, the effectiveness of agricultural enterprises largely depends on the level of management of production processes, making sound management decisions, and implementing innovative technologies. The crop sector is the basis of agricultural production, as it provides raw materials for both the domestic market and international trade. In the face of growing competition, climate change, and unstable market conditions, enterprises are forced to constantly improve their management mechanisms.

That is why the development of effective management solutions in the field of crop production is an extremely important task for ensuring the stable development of agricultural business. The article examines the theoretical foundations of agricultural enterprise management, in particular in the field of crop production, and develops recommendations for the implementation of innovative management technologies in the field of crop production.

In the context of the dynamic development of the agricultural sector of Ukraine, effective management decision-making is a critically important factor in increasing the competitiveness of agricultural enterprises.

The growing instability of the market environment, climate risks, fluctuations in resource prices, as well as the need for digitalization of agricultural production require the modernization of management decision-making mechanisms.

An important tool in processes is not only operational planning, but also communication between all participants in the production process. A systematic approach to managing critical points allows you to reduce the risks of downtime, overspending of resources and crop failure.

In the future, it is advisable to implement digital control tools (e.g., electronic field work logs, GPS performance monitoring) to enhance management accuracy and transparency of decisions.

Ключові слов: менеджмент, управлінські рішення, галузь рослинництва, аграрне підприємство, комунікація, тайм-менеджмент.

Key words: management, management decisions, crop production industry, agricultural enterprise, communication, time management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний аграрний сектор відіграє ключову роль у розвитку економіки України, забезпечуючи продовольчу безпеку країни та сприяючи експорту сільськогосподарської продукції. Однак ефективність діяльності аграрних підприємств значною мірою залежить від рівня управління виробничими процесами, прийняття обґрунтованих управлінських рішень та впровадження інноваційних технологій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам впровадження управлінських рішень в систему менеджменту галузі рослинництва присвячені дослідження наступних вчених: Баланюка І.Ф., Вініченка І.І., Величка О.П., Горьового В.П., Гуторова О.І., Дем'яненко С.І., Макаренка П.М. та ін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета даної статті полягає у розробці та обґрунтуванні управлінських рішень у системі менеджменту рослинництва аграрного підприємства для підвищення ефективності його діяльності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У наукових дослідженнях процес прийняття рішень у управлінні трактується як у широкому, так і у вузькому значенні. Широкий підхід розглядає цей процес як невід'ємну складову всього управлінського циклу,

включаючи не лише вибір рішення, а й його реалізацію та контроль результатів. Однак такий підхід суперечить погляду, що головним результатом є саме прийняте рішення. У вузькому розумінні цей процес зводиться до вибору оптимального варіанту з наявних альтернатив. Важливо враховувати, що альтернативи не формуються спонтанно, а потребують пошуку, встановлення критеріїв оцінки та визначення методів їхнього аналізу [5].

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

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

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

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

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

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

5. Політика організації — внутрішні правила, корпоративна культура, рівень бюрократизації та організаційні пріоритети формують загальну стратегію ухвалення рішень. У деяких випадках на вибір рішення впливають не лише об'єктивні економічні або технологічні фактори, а й суб'єктивні аспекти, такі як статус, престиж, політична ситуація всередині компанії [4].

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

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

Управлінське рішення виконує роль інструменту впливу на об'єкт управління, окремі підсистеми організації, а також є важливою складовою формування та реалізації управлінських відносин. Воно становить основу виконання всіх функцій менеджменту, включаючи планування, організацію, мотивацію та контроль [6].

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

Нормативний підхід зосереджений на розробці організаційних, інформаційних та методологічних основ для прийняття раціональних управлінських рішень. Його головною метою є створення чітких алгоритмів і рекомендацій, які дозволять менеджерам ухвалювати найбільш ефективні рішення, спираючись на наукові методи аналізу та логічне обґрунтування [1].

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

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

У межах цього підходу особлива увага приділяється процедурі (технології) прийняття управлінських рішень. Це означає, що процес ухвалення рішення розглядається як певна послідовність дій, що включає: визначення проблеми або мети; збір і аналіз інформації;

Таблиця 1. Порівняння нормативного та описового підходів

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

формування та оцінку альтернативних варіантів рішень; вибір оптимального рішення; реалізацію та контроль його виконання.

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

На відміну від нормативного підходу, описовий підхід зосереджений не на тому, як потрібно приймати рішення, а на тому, як рішення реально ухвалюються в реальних умовах. Він базується на емпіричних дослідженнях, тобто на вивченні поведінки людей або груп осіб у процесі ухвалення управлінських рішень [7].

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

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

Завдяки цьому підходу можна краще зрозуміти, чому в реальному житті керівники часто не дотримуються раціональних алгоритмів прийняття рішень, а діють інтуїтивно або імпульсивно. Це особливо актуально для кризових ситуацій, коли немає достатньо часу для детального аналізу альтернатив. В таблиці 1 наведено порівняння нормативного та описового підходів.

Обидва підходи мають важливе значення для розуміння процесу прийняття рішень у сфері менеджменту. Нормативний підхід дозволяє розробляти чіткі алгоритми та оптимізувати управлінські процеси, що є важливим у стабільному середовищі з передбачуваними умовами. Натомість описовий підхід допомагає виявити практичні аспекти та реальні виклики, які виникають у динамічному та нестабільному середовищі [6].

В управлінні аграрним підприємством, зокрема у галузі рослинництва, ефективно прийняття рішень часто передбачає поєднання обох підходів. З одного боку, важливо використовувати раціональні методи планування (нормативний підхід), з іншого — враховувати людський фактор, зовнішні ризики та нестабільність ринку (описовий підхід). Таким чином, дослідження цих двох

підходів є основою для розуміння сутності управлінських рішень та їх оптимізації у сучасних умовах господарювання.

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

Перша група факторів стосується особливостей ринкового середовища у сільському господарстві, яке має риси чистої конкуренції. Це означає, що на ринку присутня велика кількість виробників, які реалізують однорідну продукцію з мінімальними можливостями для нецінової конкуренції. Через це окремий виробник практично не може впливати на рівень ринкової ціни, оскільки його частка у загальному обсязі виробництва є незначною. Вхід та вихід з ринку відносно вільні, що також є характерною рисою цього типу ринкових відносин.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

— Обмежена мобільність ресурсів — перехід на інші види господарської діяльності є складним через необхідність довготривалих інвестицій та технологічну специфіку галузі [2].

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

— Диверсифікація джерел прибутку — інвестування у виробництво сільськогосподарських і несільськогосподарських товарів, що зменшує залежність підприємства від сезонних коливань [4].

Менеджер сільськогосподарського підприємства повинен оптимізувати управлінські стратегії, щоб знизити ризики падіння доходів та підвищити конкурентоспроможність підприємства. Застосування гнучких маркетингових підходів, збереження продукції, хеджування ризиків та диверсифікація — це ефективні інструменти, що дозволяють аграрним підприємствам стабілізувати фінансові потоки та адаптуватися до змін ринку.

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

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

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

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

4. Вплив кліматичних умов. Жодна інша галузь економіки не залежить від погодних факторів так сильно, як сільське господарство. Клімат визначає спеціалізацію господарств, строки виконання агротехнічних заходів та рівень врожайності. Вплив погодних умов може спричиняти різкі зміни ринкової кон'юнктури, що змушує менеджерів адаптувати стратегії управління до цих змін.

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

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

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

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

9. Тісний взаємозв'язок рослинництва та тваринництва. Ці дві галузі сільського господарства взаємно доповнюють одна одну: тваринництво забезпечує органічні добрива для рослинництва, а рослинництво створює кормову базу для тваринництва. Це взаємозв'язок формує стратегію розвитку господарства, сприяючи ефективнішому використанню ресурсів.

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

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

12. Специфіка соціальної сфери в сільській місцевості. Сільське господарство безпосередньо пов'язане із життям сільських громад, що поєднують економічні та соціальні аспекти. Менеджерам доводиться враховувати питання розвитку інфраструктури, забезпечення зайнятості, створення умов для підвищення рівня життя мешканців села [3].

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

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

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

У процесі діагностики системи управління ФГ "ЧЕРВОНЕ-АГРО" було ідентифіковано низку проблем, що стримують ефективне прийняття рішень:

- Недостатній рівень інформаційного забезпечення: відсутність автоматизованої CRM-системи, обмежена доступність актуальної аналітики.

- Суб'єктивізм у процесі прийняття рішень: відсутність чітких критеріїв вибору між альтернативами, рішень часто приймаються інтуїтивно.

- Слабка систематизація процесу планування: плани часто формуються за аналогією з минулими роками, без урахування нових ринкових умов.

- Фрагментарність управлінських функцій: управління зосереджене в одній особі — голові господарства, що обмежує обсяг опрацьованої інформації.

- Недостатнє використання сучасних методів аналізу: у господарстві практично не застосовуються кількісні моделі обґрунтування (NPV, сценарний аналіз, дерево рішень тощо).

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

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

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

Для фермерського господарства "ЧЕРВОНЕ-АГРО", яке має компактну організаційну структуру (10—12 осіб, включаючи сезонних працівників), впровадження комунікативного підходу є доцільним і ресурсозберігаючим інструментом підвищення ефективності управління. У такому середовищі пряма комунікація, регулярне обговорення поточних питань та залучення персоналу до формування рішень можуть суттєво підвищити рівень мотивації, адаптивність системи управління та відповідальність за виконання рішень.

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

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

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

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

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

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

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

Застосування комунікативного підходу в управлінні галуззю рослинництва у ФГ "ЧЕРВОНЕ-АГРО" дозволяє:

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

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

- Підвищити рівень мотивації персоналу — працівники, залучені до процесу ухвалення рішень, почуватимуться відповідальними за їх виконання;

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

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

Інструменти реалізації комунікативного підходу у ФГ "ЧЕРВОНЕ-АГРО"

Для впровадження комунікативного підходу в практику господарства доцільно використовувати такі інструменти табл. 2.

Приклади ефективних управлінських рішень, ухвалених на основі комунікації:

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

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

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

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

Ефективність управлінських рішень у фермерських господарствах значною мірою залежить не лише від технічного обґрунтування, а й від якості комунікацій між учасниками виробничого процесу. У ФГ "ЧЕРВОНЕ-АГРО" активно використовується комунікативний підхід до управління, який передбачає залучення працівників до процесу ухвалення рішень, обговорення виробничих питань, формування колективного бачення цілей та оперативну взаємодію на всіх рівнях. У практиці ФГ "ЧЕРВОНЕ-АГРО" впровадження комунікативного підходу у систему управління дало змогу значно покращити якість ухвалених рішень, оперативність їх реалізації та адаптацію до зовнішніх викликів. Його ефективність проявилася через кілька ключових напрямків. У таблиці 3 наведено приклади конкретних рішень, які були реалізовані з використанням різних інструментів комунікації, а також результати цих рішень і їхню оцінку за шкалою ефективності від 1 до 10.

Аналіз практичних прикладів впровадження управлінських рішень у ФГ "ЧЕРВОНЕ-АГРО" демонструє, що використання комунікативного підходу забезпечує високу результативність і практичну доцільність управлінських дій.

Таблиця 2. Інструменти комунікативного підходу в управлінні рослинництвом ФГ "ЧЕРВОНЕ-АГРО"

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

Найбільш ефективними виявились рішення, які були підготовлені на основі колективного планування та регулярного зворотного зв'язку — зокрема, перерозподіл посівних площ, що отримав оцінку 9 балів, дозволив не лише раціоналізувати структуру сівозміни, але й підвищити врожайність ключових культур. Встановлення обліку ПММ із використанням GPS-контролю, підтримане працівниками на стадії впровадження, дало змогу скоротити витрати пального на 15%, що є вагомим результатом у контексті зростаючих цін на ресурси.

Важливою є і роль спільного обговорення інвестиційних рішень, що сприяло придбанню міні-сушарки — це дозволило скоротити втрати врожаю після збирання на 12%, зберігши якість продукції. Крім того, практика погодження строків обприскування за участі всіх учасників технологічного процесу дозволила підвищити ефективність агротехнічних заходів, уникаючи перевитрат засобів захисту рослин.

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

Отже, комунікативний підхід сприяє підвищенню якості ухвалених рішень, зменшенню опору змінам і підвищенню відповідальності працівників за результат.

Таблиця 3. Оцінка ефективності комунікативного підходу на прикладі управлінських рішень у ФГ "ЧЕРВОНЕ-АГРО"

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

Таблиця 4. Інструменти тайм-менеджменту та приклади їх застосування у ФГ "ЧЕРВОНЕ-АГРО"

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

Практика ФГ "ЧЕРВОНЕ-АГРО" підтверджує доцільність його застосування, особливо в умовах обмеженого кадрового ресурсу та динамічних ринкових змін.

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

Розглянемо основні підходи до системи тайм-менеджменту (табл. 4).

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

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

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

підходу сприяє зменшенню накладок у роботі техніки, злагодженості дій між механізаторами, агрономом та керівництвом.

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

Метод Franklin time-blocking, який передбачає блокування часу в календарі для виконання конкретних типів завдань, є одним із найперспективніших інструментів для голови ФГ. Наприклад, щоденне планування може включати блоки часу для об'їзду полів, нарад із персоналом, закупівель, обробки документації. У такому форматі за-

безпечується не лише краща організація, але й уникнення "вигорання" за рахунок рівномірного навантаження.

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

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

Критичні точки планування — це періоди або події, які мають вирішальний вплив на результати виробничого циклу. Їх своєчасне прогнозування дозволяє зменшити втрати, уникнути простоїв, своєчасно мобілізувати ресурси та зменшити ризики. У ФГ "ЧЕРВОНЕ-АГРО" до таких точок належать насамперед терміни посіву озимих культур, строки внесення добрив, підготовка техніки до збиральних робіт, а також організація зберігання врожаю.

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

Крім агротехнічних факторів, критичними точками можуть бути й рішення про закупівлю насіння, добрив,

ЗЗР або ПММ, які формують фінансове навантаження на початку сезону. Важливо не лише своєчасно приймати рішення, а й прогнозувати ринкові коливання цін на ці ресурси. Це дозволяє вчасно формувати запаси або укласти попередні договори з постачальниками.

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

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

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

У таблиці 5 систематизовано ключові управлінські фази впродовж сільськогосподарського року, які потребують особливої уваги з боку керівництва господарства, включаючи періоди прийняття рішень, відповідальних осіб та потенційні ризики.

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

Важливим інструментом у цих процесах виступає не лише оперативне планування, а й комунікація між усіма учасниками виробничого процесу. Системний підхід до

Таблиця 5. Критичні точки планування у сезонному виробництві ФГ "ЧЕРВОНЕ-АГРО"

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

управління критичними точками дозволяє знизити ризики простоїв, перевитрат ресурсів і недоотримання врожаю. У перспективі доцільно впроваджувати цифрові інструменти контролю (наприклад, електронні журнали польових робіт, GPS-моніторинг виконання) для посилення управлінської точності та прозорості рішень.

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

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

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

Завдяки впровадженню тайм-інструментів, ФГ "ЧЕРВОНЕ-АГРО" вдалося підвищити загальну ефективність управлінських рішень, мінімізувати неузгодженості в польових роботах, покращити дисципліну виконання

завдань та оптимізувати робочий графік персоналу. Це стало основою для зменшення витрат часу на прийняття рішень, зниження рівня помилок та підвищення якості координації робіт.

У підрозділі обґрунтовано ефективність впровадження інструментів тайм-менеджменту в управлінську практику ФГ "ЧЕРВОНЕ-АГРО". Завдяки використанню таких методів, як правило Парето, матриця Ейзенхауєра, Pomodoro, ALPE та time-blocking, господарство досягло суттєвого підвищення організаційної дисципліни, адаптивності до сезонних викликів і результативності управлінських рішень. Визначення критичних точок агросезону дозволило мінімізувати втрати ресурсів і підвищити точність у плануванні. Прогнозовані фінансово-економічні показники свідчать про позитивну динаміку ефективності діяльності підприємства в результаті впроваджених управлінських інновацій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Процес ухвалення управлінських рішень є багатоступінчастим і включає аналіз проблеми, розробку альтернатив, оцінку можливих варіантів і вибір оптимального рішення з урахуванням ризиків та обмежень. Ринкові умови аграрного сектору характеризуються високою конкуренцією, мінімальним впливом виробників на ціноутворення та сезонними коливаннями доходів, що потребує стратегічного підходу до управління підприємством. Особливості аграрного виробництва визначають специфічний підхід до управління, який відрізняється від інших галузей економіки. Ефективне управління в рослинництві передбачає поєднання класичних аналітичних методів, інтуїтивних рішень і врахування зовнішніх умов, що дозволяє оптимізувати виробничі процеси, знижувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, ухвалення управлінських рішень у рослинництві є складним процесом, який потребує комплексного підходу, адаптації до ринкових змін та застосування сучасних управлінських інструментів.

Література:

1. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернівці. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
2. Горьовий В.П., Тимчук С.В. Менеджмент фермерських господарств. Уманський нац. ун-т садівництва. К.: Центр учбової літератури, 2014. 366 с.
3. Григорків В., Григорків М. Особливості застосування статистично-економетричних і оптимізаційних підходів до моделювання та підготовки управлінських рішень в економіці. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2023. Вип. 2. С. 104—116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2023_2_10
4. Карпенко Ю.В. Основні підходи до визначення сутності поняття "управлінське рішення". Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2021. № 11—12. С. 147—153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2021_11-12_21
5. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організації: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.

6. Парій Л.В., Кубрак А.О. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2023. Вип. 47. С. 75—79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuu-mevcg_2023_47_15.

7. 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.

8. Чикало І.В. Аналітичне забезпечення управлінських рішень в умовах воєнного стану. Ефективна економіка. 2023. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_1_29

References:

1. Butko, M. P. (2015), *Vyrobnychyj menedzhment* [Production management], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
 2. Hor'ovyy, V.P. and Tymchuk, S.V. (2014), *Menedzhment fermers'kykh hospodarstv* [Farm Management], Umans'kyj nats. un-t sadivnytstva. Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
 3. Hryhorkiv, V. and Hryhorkiv, M. (2023), "Features of the Application of Statistical-Econometric and Optimization Approaches to Modeling and Preparing Management Decisions in the Economy", *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*, vol. 2, pp. 104—116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2023_2_10
 4. Karpenko, Yu.V. (2021), "Basic Approaches to Defining the Essence of the Concept of "Management Decision", *Naukovy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, vol. 11—12, pp. 147—153, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2021_11-12_21 (Accessed 25 July 2025).
 5. Malska, M. and Bilous, S. (2019), *Menedzhment orhanizatsij: teoriia ta praktyka* [Management of organizations: theory and practice], SBA-print, Kyiv, Ukraine
 6. Parij, L.V. and Kubrak, A.O. (2023), "Making management decisions at the enterprise", *Naukovy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 47, pp. 75—79, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuu-mevcg_2023_47_15 (Accessed 25 July 2025).
 7. Hryn'ko, T.V. (2017), *Suchasni transformatsii orhanizatsijno-ekonomichnoho mekhanizmu menedzhmentu ta lohistyky sub'ektiv pidpriemnytstva v systemi ekonomichnoi bezpeky Ukrainy* [Modern transformations of the organizational and economic mechanism of management and logistics of business entities in the system of economic security of Ukraine], Dnipropetr. nats. un-t im. Olesia Honchara, Dnipro, Ukraine.
 8. Chykalo, I. V. (2023), "Analytical Support for Managerial Decisions under Martial Law Conditions", *Efektivna ekonomika*, vol. 1, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_1_29 (Accessed 25 July 2025).
- Стаття надійшла до редакції 05.08.2025 р.*