

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

**на тему: «Система прийняття управлінських рішень на підприємстві
аграрного сектору»**

Виконала:

здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Анісімова Дар'я Михайлівна

Керівник:

Турчіна Світлана Григорівна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Ковбаса Олександр Миколайович
к.е.н., доцент кафедри
економіки та підприємництва імені
професора І.М. Брюховецького

Суми – 2025

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	<u>Економіки і менеджменту</u>
Кафедра	<u>Менеджменту імені професора</u>
Ступінь вищої освіти	<u>Л.І. Михайлової</u>
	<u>«Бакалавр»</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u>

Затверджую:

Завідувач кафедри

« »

20 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Анісімової Дар'ї Михайлівни

1 Тема роботи: Система прийняття управлінських рішень на підприємстві аграрного сектору

2 База практичного дослідження: ФГ «ЖСМ Агро» Роменського району Сумської області
керівник роботи Турчіна Світлана Григорівна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від «04» листопада 2024 р. № 3718/ос

3 Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «11» червня 2025 р.

4 Вихідні дані до проекту (роботи): первинні та зведені документи, реєстри синтетичного й аналітичного обліку, статутні та інші установчі документи, фінансова й статистична звітність досліджуваного підприємства, нормативно-правові акти щодо управління сільськогосподарськими підприємствами, монографії, спеціалізовані наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з проблем управління аграрними підприємствами.

5 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- дослідити теоретико-методичні засади прийняття управлінських рішень на підприємстві аграрного сектору;
- охарактеризувати складові процесу прийняття управлінських рішень та особливості їх реалізації в сільському господарстві, розглянути підходи науковців до вибору управлінських рішень;
- надати організаційно-економічну характеристику ФГ «ЖСМ Агро»;
- проаналізувати поточний стан прийняття рішень на підприємстві, оцінити чинники, що впливають на ефективність управлінських рішень,
- визначити шляхи вдосконалення системи прийняття рішень на підприємстві.

6 Дата видачі завдання:

«30» вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2024 р.	Виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень – грудень 2024 р.	Виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	січень – лютий 2025 р.	Виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень – травень 2025 р.	Виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	квітень 2025 р.	Виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	травень 2025 р.	Виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	28 травня – 06 червня 2025 р.	Виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	28 травня – 06 червня 2025 р.	Виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	11 червня 2025 р.	Виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	11 червня – 16 червня 2025 р.	Виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	25 червня 2025 р.	Виконано

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Дар'я АНІСІМОВА

Керівник роботи

(підпис)

Світлана ТУРЧІНА

Перевірку на автентичність проведено

Надія БАРАНІК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

(підпис)

Світлана ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

Анісімова Дар'я Михайлівна. Система прийняття управлінських рішень на підприємстві аграрного сектору.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2025.
- Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено концептуальні засади механізму ухвалення управлінських рішень в організації сільськогосподарської галузі. Предметом аналізу є аграрне підприємство «ЖСМ Агро», що спеціалізується на вирощуванні сільськогосподарських культур та розведенні худоби. В процесі дослідження встановлено, що результативність управлінських рішень істотно залежить від рівня інформаційної підтримки, фахової кваліфікації менеджерів та використання новітніх методів аналізу. Механізм управління охоплює етапи: виявлення проблем, розгляд альтернатив, вибір найкращого рішення, його втілення та контроль виконання. Виявлено, що характерною рисою діяльності ФГ «ЖСМ Агро» є значна залежність від зовнішніх чинників (кліматичні обставини, ринкова вартість, державне регулювання), що викликає потребу оперативного та гнучкого реагування на зміни. У період 2022-2024 рр. фермерське господарство демонструвало сталі показники виробничих обсягів, проте потребує покращення управлінських рішень у сфері планування ресурсів, транспортування та фінансової стійкості. Запропоновано застосування цифрових комплексів допомоги ухвалення рішень, зміцнення довгострокового прогнозування та внутрішнього моніторингу. Рекомендовано впровадження цифрових систем підтримки прийняття рішень, посилення довгострокового стратегічного планування та внутрішнього моніторингу.

Ключові слова: управлінські рішення, аграрне підприємство, фермерське господарство, інформаційна підтримка, управлінець, менеджмент.

SUMMARY

Anisimova Daria. The system of making managerial decisions at an agricultural sector enterprise.

Qualification work in the specialty 073 «Management» OP «Management», Sumy National Agrarian University, Sumy, 2025. - Manuscript.

The qualification work explores the conceptual principles of the mechanism for making management decisions in the organization of the agricultural industry. The subject of analysis is the agricultural enterprise «JSM Agro», which specializes in growing crops and breeding livestock. In the process of research, it was established that the effectiveness of management decisions significantly depends on the level of information support, professional qualifications of managers and the use of modern analysis methods. The management mechanism includes the stages: identifying problems, considering alternatives, choosing the best solution, implementing it and monitoring implementation. It was found that a characteristic feature of the activities of the FE «JSM Agro» is significant dependence on external factors (climatic

conditions, market value, state regulation), which causes the need for prompt and flexible response to changes. In the period 2022-2024, the farm demonstrated stable indicators of production volumes, but needs to improve management decisions in the field of resource planning, transportation and financial sustainability. The use of digital decision-making support complexes, strengthening long-term forecasting and internal monitoring is proposed. The implementation of digital decision-making support systems, strengthening long-term strategic planning and internal monitoring is recommended.

Keywords: management decisions, agricultural enterprise, farm, information support, manager, management.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи системи прийняття управлінських рішень на підприємстві аграрного сектору	9
РОЗДІЛ 2 Діагностика системи прийняття управлінських рішень у ФГ «ЖСМ Агро»	18
2.1 Організаційно – економічна характеристика фермерського господарства	18
2.2 Аналіз технологій управління та якості прийняття управлінських рішень у ФГ «ЖСМ Агро»	25
2.3 Оцінка ефективності системи прийняття управлінських рішень у ФГ «ЖСМ Агро»	33
РОЗДІЛ 3 Напрями удосконалення системи прийняття управлінських рішень у ФГ «ЖСМ Агро»	42
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	57
Додаток А Наукові публікації	
Додаток Б Фінансова звітність	

ВСТУП

Актуальність теми. Аграрний сектор переживає трансформації через внутрішні та глобальні виклики, зокрема погодні ризики, ринкові коливання та технологічні зміни. Це посилює потребу в удосконаленні системи прийняття управлінських рішень, яка повинна включати аналітику, прогнозування та цифрові інструменти. Вивчення таких систем допомагає підвищити ефективність аграрного бізнесу та його стійкість до ризиків. Зважаючи на це розробка ефективної системи управління є актуальним завданням для наукових досліджень.

Стан вивчення проблеми. Питання прийняття управлінських рішень на підприємствах різних галузей представлені в сучасних наукових працях. У роботах: Берези Ю.О. [4], Бочарової Н.А. [4], Карпенко Ю.В. та Козар А.С. [6], Турлакової С.С. та Логвиненко Б.І. [14], Харченко Т.О. [17], Хромушина Л.А. [18], Ваю Р.Л. [21] та інші. Разом з тим, особливості аграрної сфери потребують подальших досліджень, спрямованих на удосконалення системи управління з урахуванням специфіки галузі та сучасних викликів. Саме це стало підставою для обрання теми даної кваліфікаційної роботи, а також формулювання її мети та завдань.

Метою дослідження є теоретико-методичне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій по вдосконаленню системи прийняття управлінських рішень у фермерському господарстві «ЖСМ Агро» Роменського району Сумської області.

Для реалізації визначеної мети поставлено наступні дослідницькі завдання:

- дослідити теоретико-методичні підходи щодо системи прийняття управлінських рішень на підприємстві аграрного сектору;
- охарактеризувати організаційно-економічну діяльність ФГ «ЖСМ Агро»;

- дослідити технології управління та оцінити якість прийняття управлінських рішень у ФГ «ЖСМ Агро»
- розробити пропозиції щодо удосконалення системи прийняття управлінських рішень на ФГ «ЖСМ Агро».

Об’єктом дослідження є процеси формування та реалізації управлінських рішень у системі управління ФГ «ЖСМ Агро».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів щодо удосконалення системи прийняття управлінських рішень на підприємств

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють застосовувати напрацьовані пропозиції щодо удосконалення системи прийняття управлінських рішень ФГ «ЖСМ Агро» Роменського району. Матеріали результатів досліджень наведених у кваліфікаційній роботі, передані до базового підприємства.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: аналізу та синтезу, індуктивний та дедуктивний, логічний та системний підходи, метод експертних оцінок, а також коефіцієнтний метод.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були: нормативно-правові акти, методичні рекомендації, статутні документи ФГ «ЖСМ Агро», звітна документація підприємства за 2022–2024 роки, наукові статті, тези, посібники за темою дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Окремі положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на науковій конференції:

Анісімова Д.М. Система прийняття управлінських рішень на підприємстві. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції *«Сучасні проблеми менеджменту»*. (м. Київ, 2024 р.). С. 343-344.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 23 найменувань. Основний текст викладений на 44 сторінках комп’ютерного тексту, робота містить 11 таблиць, 8 рисунків, 2 додатка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

Управлінські рішення є одним із ключових аспектів у процесі керування підприємством, оскільки саме від їхньої якості та обґрунтованості залежить досягнення бажаних результатів у діяльності організації. Прийняття управлінських рішень охоплює комплексний процес, який включає розробку можливих варіантів дій, їх ретельний аналіз, оцінку потенційних наслідків і вибір оптимального рішення для досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства. Управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми управління [1, 3].

Результативність діяльності суб'єктів господарювання в аграрному секторі значною мірою залежить від того, наскільки вірно обрано підхід до системи управління загалом, а це, відповідно, визначає і процес прийняття управлінських рішень [2].

Управлінське рішення має певну кількість важливих характеристик, що впливають на його результативність та ефективність відповідно до поставлених цілей підприємства. Серед ключових характеристик слід виокремити [4, 16]:

- адаптивність - здатність рішення бути гнучким та реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Це дозволяє організації залишатися стійкими до певних груп ризиків і швидко адаптуватися до нових умов;

- комплексність - широкий спектр чинників та аспектів діяльності підприємства під час прийняття рішення. Комплексний підхід допомагає уникнути однобічності та забезпечує гармонійний розвиток усіх підсистем організації;

- своєчасність – це ухвалення рішення у потрібний момент, щоб не втратити сприятливі можливості або уникнути негативних наслідків. Своєчасність передбачає не лише швидкість реакції, але й здатність прогнозувати події;

- обґрунтованість – це базування рішень на фактичних даних, аналізі інформації та реалістичних оцінках. Обґрунтовані рішення зачасто мінімізують можливі помилки та підвищують ефективність управління;

- цілеспрямованість – це рішення, які повинні бути чітко спрямовані на досягнення конкретних цілей організації, відповідати її стратегії та підтримувати загальний напрямок розвитку;

- економічність – це оптимальне використання ресурсів під час реалізації рішення, що означає досягнення максимального результату при мінімальних затратах [4, 16].

Головною метою управлінських рішень є забезпечення максимальної ефективності діяльності підприємства та досягнення оптимальних результатів як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Виконання оперативних та стратегічних завдань залежить від здатності керівництва ухвалювати виважені рішення, які відповідають зазначеним характеристикам [6].

На практиці дотримання цих характеристик дозволяє забезпечити стабільний розвиток підприємства, підвищити його конкурентоспроможність, зміцнити позиції на ринку та сприяти досягненню стратегічних цілей [5]. Саме тому особливої ваги набуває належна організація процесу прийняття управлінських рішень, яка має бути системною та цілеспрямованою.

У цьому контексті важливу роль відіграє система прийняття управлінських рішень - сукупність методів, процедур, інструментів і технічних засобів, які забезпечують збір, обробку, аналіз інформації та підтримку управлінців у виборі найбільш ефективного рішення для досягнення цілей організації.

Залежно від ситуації, кожен тип управлінських рішень має свої характерні риси, специфічні цілі, особливості розробки та етапи реалізації. Важливо зазначити, що ефективність ухваленого рішення значною мірою визначається

повнотою аналізу ситуації, наявністю актуальної інформації та рівнем ризику, притаманним конкретному управлінському завданню [3].

У діяльності аграрних підприємств, зокрема таких як ФГ «ЖСМ Агро», застосування різних типів рішень обумовлюється умовами господарювання, сезонними особливостями та ринковою кон'юнктурою. Це вимагає від керівництва гнучкості та здатності адаптувати свої рішення до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Водночас основою будь-якого управлінського рішення є конкретне завдання або проблема, яка потребує вирішення. Інакше кажучи, управлінець повинен вжити відповідних дій для подолання проблемної ситуації та забезпечення стабільного функціонування об'єкта управління (див. рис. 1).

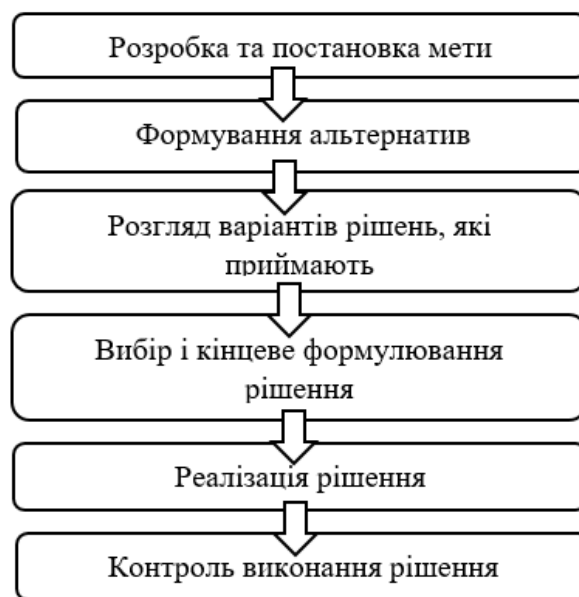


Рисунок 1.1 - Процес розробки та прийняття рішень

Джерело: побудовано автором на основі [10, 20]

Іншими словами, процес прийняття управлінського рішення є складним поетапним процесом, який охоплює не тільки аналіз доступної інформації та вибір найкращої альтернативи, але й передбачає оцінку потенційних наслідків та ризиків. Це дозволяє визначити оптимальний шлях для досягнення оперативних та стратегічних цілей підприємства.

Розвиток аграрного сектору України нині орієнтується не лише на вдосконалення технологій обробітку ґрунту, генетики, селекції чи агрохімії, а й на більш ефективне управління виробничими ресурсами, інформаційними потоками та управлінськими рішеннями. Саме якість і обґрунтованість останніх дедалі більше визначає конкурентоспроможність аграрних підприємств [7].

Діяльність у сільському господарстві традиційно супроводжується високими ризиками і невизначеністю, що потребує від керівників підприємств уміння оперативно обирати найкращі варіанти з наявних альтернатив. При цьому ситуативні рішення спрямовуються переважно на досягнення поточних виробничих і фінансових цілей [3]. Система прийняття управлінських рішень в аграрному господарстві охоплює різні напрями. Зокрема [9]:

- технологічні рішення щодо організації вирощування сільськогосподарської продукції. У рослинництві це вибір системи обробітку ґрунту, сівозміни, набору культур із урахуванням якості ґрунту та ринкових тенденцій;

- рішення з управління витратами, включаючи забезпечення матеріально-технічними ресурсами, вибір постачальників, оптимізацію витрат на насіння, добрива, а також планування кадрових ресурсів - від штатних до сезонних працівників;

- рішення щодо взаємодії з виробничим середовищем, що передбачають адаптацію до кліматичних, економічних та ринкових змін.

У такому контексті доцільним є використання методів математичного програмування, особливо багатокритеріальних моделей, які дозволяють обирати рішення з урахуванням одночасно кількох цілей - максимізації прибутку, мінімізації витрат чи зменшення негативного впливу на ґрунт та довкілля. Кожне управлінське рішення має бути оптимальним за змістом і формою, а його ефективність вимірюється здатністю забезпечити найкращий результат за обраними критеріями [9]. Принцип оптимальності, що походить з математичних моделей, сьогодні є фундаментальним для систем оцінки альтернативних варіантів у аграрному бізнесі.

Особливість прийняття рішень у сільському господарстві полягає також у необхідності врахування виробничих циклів, що змінюються залежно від сезону і напрямку діяльності. У рослинництві це етапи обробітку ґрунту, посіву, догляду і збирання врожаю. Це потребує від управлінців формування кількох альтернативних рішень на кожному етапі та вибору доцільного варіанту з погляду ефективності [8].

При цьому центральну роль у процесі прийняття рішень відіграють витрати, які безпосередньо залежать від обраної альтернативи. Відмінності у вартості насіння, добрив чи трудових ресурсів стають ключовими аргументами при виборі оптимального шляху розвитку господарства. До того ж ці витрати завжди орієнтовані на майбутнє і можуть бути змінені шляхом вибору іншої стратегії [11].

Розробка альтернативних управлінських рішень для аграрних підприємств передбачає пошук оптимального поєднання матеріальних, трудових та інших ресурсів на кожній технологічній стадії виробництва [12, 17]. Ці рішення мають відповідати таким вимогам: бути науково обґрунтованими, чіткими, своєчасними та враховувати сезонний характер сільськогосподарського виробництва. Водночас процедура їх прийняття має базуватись на чіткому розподілі повноважень: якщо керівник господарства затверджує загальні стратегічні напрями, то технологічні рішення приймаються головним агрономом, інженером чи іншими фахівцями, кожен у межах своїх компетенцій [13].

Таким чином, система прийняття управлінських рішень на підприємствах аграрного сектору потребує комплексного підходу, поєднання теоретичних основ із практичними методами аналізу, оптимізації та управління ресурсами, що дозволяє забезпечити стабільний розвиток навіть в умовах мінливої економічної ситуації та природно-кліматичних викликів.

Більшість завдань, з якими стикається менеджер, є унікальними, що робить їхнє вирішення складним вибором, тому надзвичайно важливо підходити до процесу ухвалення рішень з позицій раціональності, адже суть цього процесу –

зробити найкращий вибір з наявних альтернатив для досягнення конкретного результату [14, 23].

Універсального підходу до прийняття рішень не існує, оскільки кожна управлінська ситуація є унікальною та потребує гнучкого застосування і адаптації наявних методів залежно від конкретних обставин. Особливо це стосується підприємств аграрного сектору, де на процес управління впливають численні змінні - від погодних умов і сезонності до коливань ринкових цін і державної аграрної політики. Тому ефективне управління неможливе без постійного аналізу та врахування цих чинників.

У практиці управління рішення ухвалюють із використанням різних груп методів, зокрема кількісних, які дозволяють обґрунтувати вибір на основі числових показників і розрахунків, що є особливо актуальним при плануванні врожайності, витрат на виробництво та фінансових результатів діяльності. Якісні методи орієнтовані на експертні оцінки та аналітичні узагальнення, що дає можливість урахувати думки досвідчених спеціалістів і керівників при вирішенні складних стратегічних завдань. Розглядаючи методологічні аспекти технології прийняття управлінських рішень, слід звернути особливу увагу на ті методи, які є характерними саме для системи обґрунтування та прийняття управлінських рішень на підприємстві аграрного сектору. Це, зокрема, поєднання аналітичних підходів до оцінки виробничих і фінансових показників господарства, прогнозних методів для врахування сезонних і ринкових коливань, а також інструментів моніторингу ризиків, що дозволяють зменшити невизначеність, своєчасно реагувати на зовнішні виклики та підвищити обґрунтованість управлінських дій. Застосування таких методів сприяє підвищенню ефективності системи управління, забезпечує стійкість підприємства до ризиків і створює передумови для його стабільного розвитку (рис. 1.2).

Окрім традиційних підходів, останнім часом в аграрному секторі України дедалі більше уваги приділяється системному аналізу як основі для ухвалення

управлінських рішень, а також розробці прикладних моделей і спеціалізованих методик, адаптованих до особливостей сільськогосподарського виробництва.

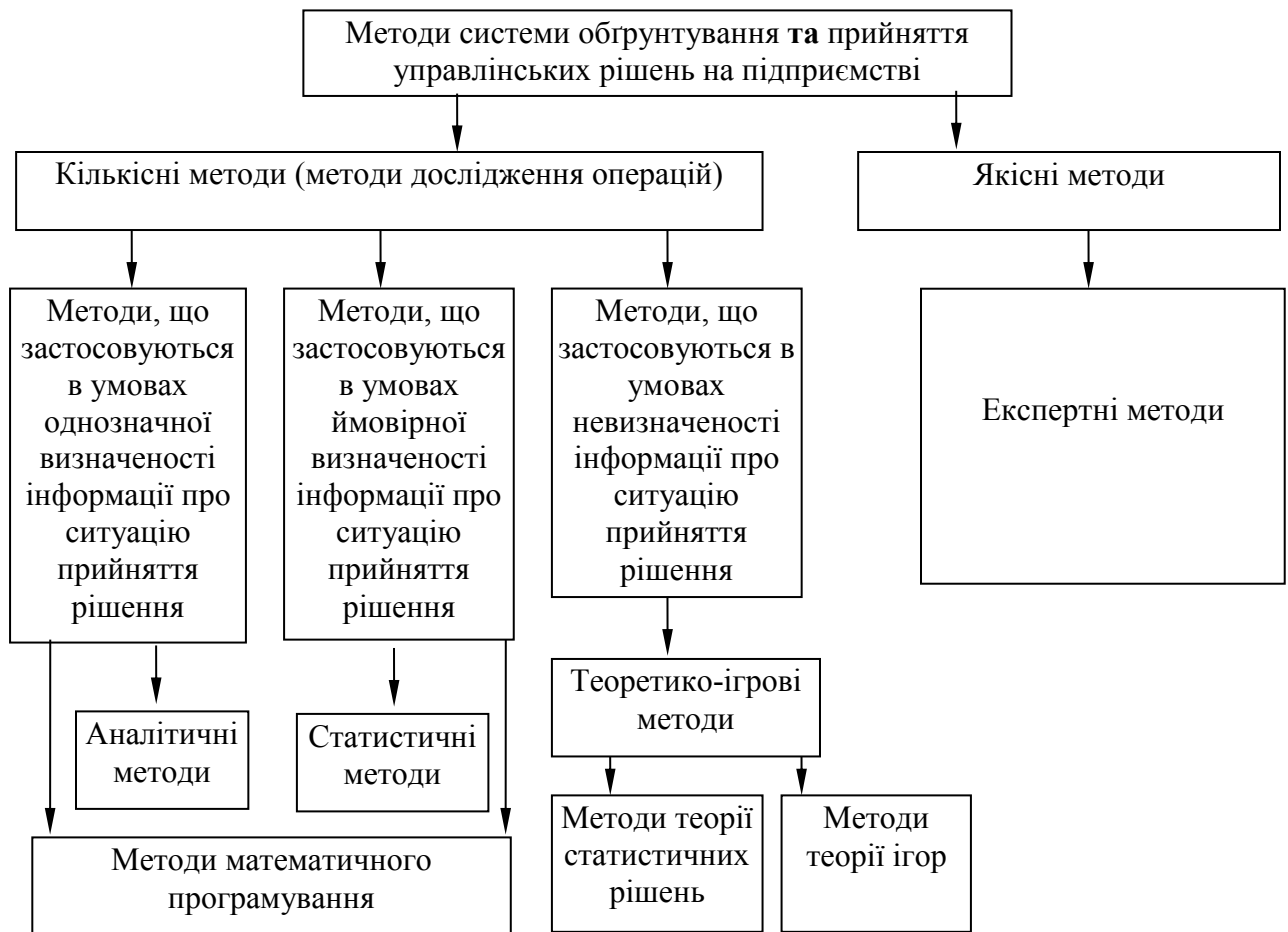


Рисунок 1.2 - Класифікація методів системи обґрунтування та прийняття управлінських рішень на підприємстві

Джерело: узагальнено та побудовано автором на основі [15, 22]

Сутність системного аналізу полягає в розгляді аграрного підприємства як складної, але цілісної системи, де взаємопов'язані ресурси, технології, ринкові умови та природні фактори. Відтак, першорядне значення набуває не стільки застосування формалізованих математичних методів, скільки логіка системного мислення та послідовне впорядкування процедур прийняття управлінських рішень у конкретних виробничих умовах.

У сучасному менеджменті аграрних підприємств дедалі активніше впроваджуються інструменти кількісного аналізу, зокрема методи побудови

«дерева рішень» для вибору оптимальних агротехнологій чи збутових стратегій, а також методики оцінки можливостей із врахуванням сезонності та ринкових коливань. Поряд із цим широко застосовуються евристичні підходи, коли рішення ухвалюються на основі часткових знань і досвіду, а отримана інформація екстраполюється на подібні господарські ситуації.

Варто підкреслити, що контроль за реалізацією управлінських рішень на аграрних підприємствах є не лише ключовою управлінською функцією, а й необхідною умовою забезпечення стабільності в умовах підвищеної ризикованості галузі. До основних завдань контролю належать:

- моніторинг виконання технологічних операцій і виробничих планів;
- своєчасне виявлення відхилень у витратах ресурсів або врожайності;
- аналіз причин цих відхилень і прогнозування їх можливих наслідків;
- формування обґрунтованих пропозицій для коригування управлінських рішень.

Для аграрного бізнесу контроль базується на специфічних критеріях, таких як динаміка досягнення виробничих показників (посівні площі, врожайність), ефективність використання техніки та ресурсів, рівень фактичних витрат порівняно з плановими та якість кінцевої продукції. Згідно з підходами, поширеними в аграрному менеджменті, процес реалізації управлінських рішень охоплює три основні етапи контролю. На старті впроваджується попередній контроль, який дозволяє уточнити критерії вибору культур, технологій або ринків збуту. У процесі виконання планів здійснюється поточний контроль, що дає змогу оперативно реагувати на зміни погодних умов, ринкових цін чи стану посівів. Завершальний етап - це заключний контроль після збору врожаю або реалізації продукції, коли аналізуються результати, визначаються сильні та слабкі сторони ухвалених рішень і формуються рекомендації для підвищення ефективності у наступних виробничих циклах [19, 21].

Особливу роль у системі прийняття рішень на підприємствах аграрного сектору відіграє науково обґрунтований механізм реалізації, який має враховувати складність координації численних управлінських рішень, що

одночасно перебувають на різних етапах реалізації - від підготовки ґрунту до збуту готової продукції [18]. Успішне функціонування такого механізму потребує чіткої взаємодії між керівництвом, агрономічною службою, економічним відділом та логістичними підрозділами.

Отже, управлінські рішення відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної діяльності аграрних підприємств, оскільки саме їх якість і обґрунтованість визначають досягнення як оперативних, так і стратегічних цілей. В аграрному секторі України, де господарювання традиційно супроводжується високими ризиками і сезонними коливаннями, особливого значення набуває гнучкість і адаптивність процесу прийняття рішень. У межах системного підходу до управління рішення мають відповідати таким характеристикам, як комплексність, своєчасність, обґрунтованість, економічність і цілеспрямованість. Для аграрних підприємств рішення охоплюють широкий спектр напрямів - від технологічних і фінансових до організаційних і стратегічних. Використання сучасних методів аналізу, зокрема математичного моделювання, дозволяє керівникам обирати оптимальні варіанти дій із урахуванням багатьох критеріїв і змінного середовища.

Таким чином, ефективна система прийняття управлінських рішень є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств аграрного сектору.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ФГ «ЖСМ АГРО»

2.1 Організаційно – економічна характеристика фермерського господарства

Базою дослідження у межах кваліфікаційної роботи виступає фермерське господарство «ЖСМ Агро», яке спеціалізується на вирощуванні сільськогосподарських культур. Господарство знаходиться в екологічно безпечному районі, який вирізняється сприятливими природно-кліматичними умовами для сільськогосподарської діяльності та відсутністю промислових об'єктів, що могли б загрожувати довкіллю.

Трудові відносини членів фермерського господарства регулюються Статутом, а осіб, залучених до роботи за трудовим договором (контрактом), - законодавством України про працю. Фермерське господарство «ЖСМ Агро» (надалі ФГ «ЖСМ Агро») є формою підприємницької діяльності, створене для виробництва сільськогосподарської продукції, її переробки та реалізації з метою отримання прибутку. Засновано відповідно до рішення засновників та зареєстровано в органах місцевого самоврядування та державної влади 19 листопада 2014 року, юридична адреса: Україна, Сумська область, Роменський район, село Московське, вул. Горького, будинок 22. Діяльність ФГ «ЖСМ Агро» здійснюється відповідно до чинного законодавства України.

Інтереси фермерського господарства представляє його голова - громадянин України Жогло Сергій Миколайович. Виробничо-економічні відносини господарства з іншими підприємствами й організаціями, окремими громадянами будуються на основі договорів. Голова фермерського господарства укладає від імені господарства угоди та вчиняє інші юридично значимі дії відповідно до чинного законодавства.

Земля є основою матеріального і духовного виробництва. Від характеру і рівня ефективності використання земельних ресурсів залежить розвиток продуктивних сил, масштаби виробництва і матеріальне благополуччя народу. Земельні ресурси необхідні всім галузям народного господарства, однак їх роль у різних сферах суспільного виробництва не однакова. Якщо в промисловості, крім добувної, земля є лише просторовим базисом, то в сільському господарстві вона – головний засіб виробництва.

Відсоткове відношення окремих видів сільськогосподарських угідь до їх загальної площі визначає структуру сільськогосподарських угідь (табл. 2.1).

Розглянемо склад та структуру землекористування в ФГ «ЖСМ Агро» у 2022 – 2024 роках.

Таблиця 2.1 - Склад і структура земельних угідь ФГ «ЖСМ Агро»

Види угідь	Роки						Відхилення, (+;-), га	2024 р. в % до 2022 р.
	2022		2023		2024			
	га	%	га	%	га	%		
Всього с. - г. угідь	212,42	100	218,38	100	222,38	100	9,96	104,7
в т. ч. рілля	212,42	100	218,38	100	222,38	100	9,96	104,7

Джерело: складено автором за даними, що базуються на інформації з витягу з Державного земельного кадастру та облікових відомостей ФГ «ЖСМ Агро»

Дані таблиці 2.1 свідчать про те, що Аналіз даних таблиці свідчить, що загальна площа сільськогосподарських угідь фермерського господарства «ЖСМ Агро» упродовж 2022–2024 років поступово зростала: з 212,42 га у 2022 році до 222,38 га у 2024 році, що становить приріст на 9,96 га або 4,7%. Структура угідь протягом аналізованого періоду залишалася незмінною - усю площу займає рілля (100%), що вказує на відсутність інших видів угідь (сіножатей, пасовищ, багаторічних насаджень тощо). Така ситуація свідчить про повну орієнтацію господарства на вирощування сільськогосподарських культур та інтенсивне використання земельного фонду. Повне використання площі під рілля потребує ефективного управління сівозмінами, раціонального використання добрив і

заходів із збереження родючості ґрунтів з метою забезпечення стабільної продуктивності та сталого розвитку агровиробництва.

У сільськогосподарських підприємств гостро стоїть проблема забезпечення основними технічними засобами та характеризується за допомогою показників фондоозброєності та фондозабезпеченості. Обчислимо та проаналізуємо показники ефективності використання основних засобів (див табл. 2.2.).

Таблиця 2.2 - Показники ефективності використання основних засобів ФГ «ЖСМ Агро»

Показники	Роки			Відхилення, (+;-)	2024 р. в % до 2022 р.
	2022	2023	2024	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	3814	4305	6253	2439,2	164,0
Середньорічна вартість ОФ, тис. грн.	1155,5	1567,1	1567,1	411,6	135,6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	4	4	5	1	125,0
Сільськогосподарські угіддя, га	212,42	218,38	222,38	9,96	104,7
Фондоозброєність, тис. грн./особу	288,88	391,78	313,42	24,55	108,5
Фондооснащеність, тис. грн./100 га	543,97	717,60	704,69	160,73	129,5
Фондовіддача, грн.	3,300	2,747	3,990	0,690	120,9
Фондомісткість, грн.	0,303	0,364	0,251	-0,052	82,7

Джерело: розраховано на основі Податкових декларацій, ф.№2 «Звіт про фінансові результати», ф.№1 «Баланс»

З даних таблиці 2.2. видно, що ефективність використання основних фондів в господарстві за досліджуваний період покращилася, так як фондовіддача зросла на 0,69 одиниць, або на 21%, а фондомісткість знизилася на 0,052 одиниці, фондоозброєність підвищилася на 24,55 тис. грн./особу, а фондооснащеність – на 160,73 тис. грн./100 га Це відбулося в результаті того, що за досліджуваний період розмір виручки від реалізації продукції зріс на 64%, а середньорічна вартість основних фондів підвищилася лише на 35,6 %.

В умовах обмеженого вільного доступу до нарощення обсягу ресурсів вирішальна роль в процесі розвитку сільськогосподарського виробництва належить трудовим ресурсам.

Розглянемо та проаналізуємо як змінюється чисельність працівників та ефективність їх використання в ФГ «ЖСМ Агро» за останні три роки. (див. табл. 2.3.)

Таблиця 2.3 - Показники ефективності використання трудових ресурсів ФГ «ЖСМ Агро»

Показник	Роки			Відхилення 2024р. від 2022р., ±	
	2022	2023	2024	абсолютне	відносне, %
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	4	4	5	1	125,0
Відпрацьовано люд.-год. - всього,	7609	7698	9817	2208	129,0
в т. ч. на 1 середньорічного працівника, люд. - год.	1902	1925	1963	61	103,2
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	3813,5	4304,8	6252,7	2439,2	164,0
на 1 середньорічного працівника, тис. грн./особу	953,4	1076,2	1250,5	297,17	131,2
на 1 люд.-год., грн.	501,18	559,21	636,93	135,74	127,1
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн. - всього,	620,6	647,4	862,9	242,3	139,0
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн.	12929,17	13487,50	14381,67	1452,5	111,2

Джерело: розраховано автором на основі Податкових декларацій та ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»

Аналізуючи дані таблиці 2.3, можна сказати, що середньооблікова чисельність працівників господарства за досліджуваний період зросла на 1 особу, або на 25%. Кількість відпрацьованих людино-годин збільшилась на 2208 люд. – год, тобто на 29%, в тому числі в розрахунку на одного працівника кількість відпрацьованих людино-годин зросла на 3,2%, тобто на 61 людино-годину. Виручка від реалізації продукції в 2024 р. в порівнянні з 2022 р. підвищилася на 2439,2 тис. грн., або на 64%. Разом з тим, фонд оплати праці штатних працівників збільшився на 64,5%, тобто на 142,3 тис. грн. Таким чином, можна зробити висновок про те, що темпи росту продуктивності праці

(підвищилася на 31,2%) відповідають темпам росту заробітної плати (зросла на 31,6%).

Розмір виробництва і реалізації продукції є взаємопов'язаними показниками. В умовах обмежених виробничих можливостей і необмеженого попиту на перше місце висувається обсяг виробництва продукції. Але по мірі насичення ринку і посилення конкуренції не виробництво визначає обсяг продаж, а, навпаки, можливий обсяг продаж є основою розробки виробничої програми.

Таблиця 2.4 - Структура товарної продукції ФГ «ЖСМ Агро»

Види продукції	Роки						В середньому	
	2022		2023		2024			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Озима пшениця	732,4	19,21	542,6	12,60	-	-	425,0	8,9
Кукурудза на зерно	806,9	21,16	1430,4	33,23	3635,1	58,14	1957,5	40,9
Соя	2274,2	59,64	572,2	13,29	508,4	8,13	1118,3	23,3
Соняшник			1759,6	40,88	2109,2	33,73	1289,6	26,9
Продукція рослинництва, всього	3813,5	100	4304,8	100	6252,7	100	4790,3	100,0
Всього по господарству	3813,5	100	4304,8	100	6252,7	100	4790,3	100,0

Джерело: розраховано автором на основі звіту про реалізацію продукції ФГ «ЖСМ Агро»

Основний вид діяльності ФГ «ЖСМ Агро» - це вирощування зернових культур (озимої пшениці, кукурудзи на зерно), бобових культур та насіння олійних культур. Як видно з даних таблиці 2.4., господарство має зернову спеціалізацію з розвиненим виробництвом сої та насіння соняшнику, так як в середньому за три роки питома вага доходу від реалізації кукурудзи на зерно та пшениці склала відповідно 40,9 та 8,9%, сої – 23,3%, насіння соняшнику – 26,9% загальній сумі виручки від реалізації продукції. Соняшник в господарстві почали вирощувати з 2023 року за рахунок скорочення площ посіву сої та озимої пшениці.

Визначимо рівень спеціалізації ФГ «ЖСМ Агро» за допомогою коефіцієнта спеціалізації.

$$K_{сп} = \frac{100}{\sum p_i(2i-1)}$$

$$= \frac{100}{40,9(2 \cdot 1 - 1) + 26,9(2 \cdot 2 - 1) + 23,3(2 \cdot 3 - 1) + 8,9(2 \cdot 4 - 1)} = \frac{100}{300,4} = 0,3329 = 33,29\%$$

Отже, дане господарство має середній рівень спеціалізації, так як коефіцієнт спеціалізації знаходиться в межах від 0,21 до 0,40.

Реалізація продукції і надходження доходів є завершальною стадією кругообороту коштів підприємства, яка має велике значення для його нормальної діяльності. Несвоєчасне надходження коштів призводить до фінансових труднощів, які негативно відбиваються на роботі підприємств. Виручка від реалізації продукції відіграє важливу роль у відтворювальному процесі матеріального виробництва як одна з ланок нового кругообороту коштів підприємства. За рахунок грошових надходжень від реалізації продукції передовсім розподіляється на три частини:

- 1) сплачуються податки, збори та інші обов'язкові платежів до бюджету;
- 2) відшкодовується вартість спожитих в процесі виробництва засобів виробництва. Загальна їх вартість представляє собою фонд відшкодування, в якому уречевлена минула праця виступає матеріальною основою простого відтворення і обов'язковою умовою розширеного відтворення. Таким чином, дохід від реалізації продукції, виконаних робіт і наданих послуг є одним із важливих джерел фінансових ресурсів агропромислових підприємств. Дохід від реалізації продукції залежить від обсягу реалізованої продукції, її асортименту, якості, сортності, рівня цін. Цей показник є основним джерелом відшкодування матеріальних витрат на виробництво і реалізацію, оплату праці і ремонт, сплату податків, формування прибутку підприємства. Своєчасність і повнота надходження доходу від реалізації продукції сприяє нормальному фінансовому стану об'єкта господарювання.

Проаналізуємо основні економічні показники господарської діяльності товариства за останні три роки.

Таблиця 2.5 - Динаміка основних економічних показників розвитку ФГ «ЖСМ Агро»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р., ±	
	2022	2023	2024	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	3813,5	4304,8	6252,7	2439,2	164,0
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	1795,3	1971,2	2811,7	1016,5	156,6
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	953,38	1076,20	1250,54	297,17	131,2
- на 100 га с/г угідь, тис. грн./100 га	3,30	2,75	3,99	0,69	120,9
Собівартість, тис. грн.	3042,7	3759,6	4840,6	1797,9	159,1
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	770,8	545,2	1412,1	641,3	183,2
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	362,9	249,7	635,0	272,1	175,0
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	192,70	136,30	282,42	89,72	146,6
- на 100 га с/г угідь, тис. грн./100 га	0,67	0,35	0,90	0,23	135,1
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	587,1	246,8	1169,4	582,3	199,2
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	276,4	113,0	525,9	249	190,3
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	146,78	61,70	233,88	87,11	159,3
- на 100 га с/г угідь, тис. грн./100 га	0,51	0,16	0,75	0,24	146,9
Рівень рентабельності, %	19,30	6,56	24,16	4,86	x

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства: ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»

Із даних таблиці 2.5 видно, що в 2024 р. в порівнянні з 2022 р. виручка від реалізації продукції в досліджуваному господарстві збільшилося на 64 %, або на 2439,2 тис. грн., а собівартість продукції підвищилася на 59,1%, тобто на 1797,9 тис. грн. Зміни привели до приросту валового прибутку на 83,2%, або на 641,3 тис. грн. Обсяг чистого прибутку зріс на 582,3 тис. грн., тобто вдвічі. Рівень рентабельності продукції в фермерському господарстві досить високий і коливається від 6,56% в 2023 р. до 20,16% в 2024 р. За досліджуваний період він зріс на 4,86%. Отже, ФГ «ЖСМ Агро» є прибутковим і рентабельним.

З метою подальшого покращення основних економічних показників діяльності фермерського господарства необхідно збільшувати обсяг виробництва і реалізації більш рентабельної продукції, знижувати собівартість продукції за рахунок економного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, зведення до мінімуму втрат від псування продукції, під час її збирання та транспортування та зберігання, а також розширювати ринки збуту продукції з метою позитивної зміни рівня цін та збільшення обсягів реалізації продукції. Все це можна досягти як екстенсивним (розширення площ с.-г. угідь, для цього зацікавити населенням у здачі в обробіток нових паїв саме цьому фермерському господарству) так і інтенсивним (працювати над підвищенням урожайності вирощуваних культур) шляхом.

2.2 Аналіз технологій управління та якості прийняття управлінських рішень у ФГ «ЖСМ Агро»

Управлінські рішення на підприємстві приймаються шляхом моделювання стану системи та її динаміки з використанням перевіреної релевантної інформації. Зібрані дані про поточний стан підприємства й аналіз ситуації слугують основою для визначення необхідності прийняття управлінського рішення, тобто з'ясовується, які саме зміни чи послідовність дій допоможуть досягти бажаного результату через задоволення конкретних потреб. Коли проблемна ситуація виникає, то починається розробка відповідного управлінського рішення. План дій у такому випадку визначається станом системи та умовами, відповідних до поточного стану [8]. Процес прийняття управлінського рішення складається з трьох етапів (рисунок 2.1).

Характерною рисою управлінського підходу в ФГ «ЖСМ Агро» є інтеграція принципів ситуаційного менеджменту (заснованих на концепціях Р. Хауса та Ф. Фідлера) з методами економічної оцінки варіантів рішень. Крім того, підприємство активно впроваджує цифрові системи управління такі як:

електронний документообіг, спеціалізоване програмне забезпечення для аналітичної обробки даних, яке розроблене для потреб аграрного сектору.

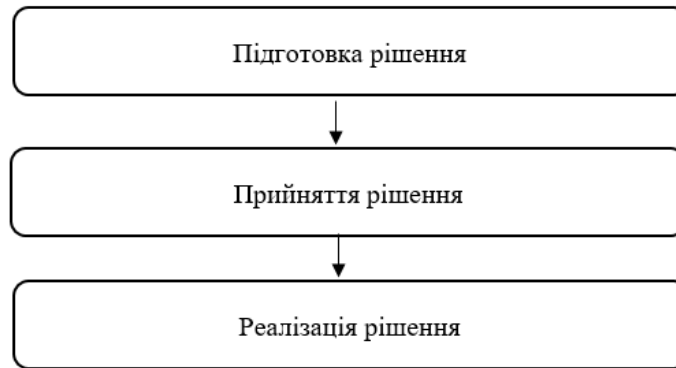


Рисунок 2.1 – Етапи прийняття управлінського рішення

Джерело: побудовано автором на основі [8]

У ФГ «ЖСМ Агро» управлінські рішення приймаються за чітко встановленим алгоритмом: виявлення проблем чи перспектив; оцінка стану з використанням виробничих та фінансових показників; формування списку альтернативних рішень; колективне обговорення запропонованих альтернатив керівним колективом; обрання найдоцільнішого варіанту; реалізація управлінського рішення; створення плану імплементації обраного рішення з подальшою його реалізацією; контроль та моніторинг.

Для підвищення якості управлінських рішень використовуються різноманітні методики. Серед них поширені такі інструменти, як SWOT-аналіз, матриця прийняття рішень (що дозволяє систематично порівнювати кілька варіантів за ключовими критеріями), граничний економічний аналіз (оцінює користь від рішення у співвідношенні до зростання витрат) та аналіз Парето. У ситуаціях невизначеності надають перевагу інтуїтивним або комбінованим підходам, які дозволяють швидко знайти оптимальне рішення [10].

Дослідження особливостей прийняття управлінських рішень у ФГ «ЖСМ Агро» засвідчило, що підприємство використовує збалансований підхід

поєднуючи формалізовані методики з практичним досвідом керівництва. Технології управління у господарстві орієнтовані на забезпечення сталого розвитку агробізнесу в умовах сезонних коливань та ринкової невизначеності.

У ФГ «ЖСМ Агро» управління здійснюється централізовано, головою фермерського господарства, який виконує всі управлінські функції - від стратегічного планування до організації та контролю щоденної роботи. Інші працівники господарства не мають управлінських повноважень і виконують виробничо-технічні завдання за вказівками голови. Усі важливі рішення - фінансові, виробничі, кадрові - ухвалюються виключно головою господарства. Невеликі обсяги діяльності дозволяють оперативно приймати рішення на основі наявної інформації, власного досвіду, консультацій із працівниками, а також зовнішніх джерел - ринку, постачальників, агрономів тощо.

За формою структура управління підприємства – функціональна, тобто розподіл обов’язків відбувається за функціями (рис. 2.2). За даною структурою управління у ФГ «ЖСМ Агро» відбувається поділ підприємства на елементи за виконуваними функціями. Вертикаль управління включає керівника (голову господарства) та виконавців: бухгалтера / завідувача складом, механізаторів і водія. Присутні вертикальні та міжрівневі зв’язки, що забезпечують оперативну взаємодію та координацію дій між працівниками.

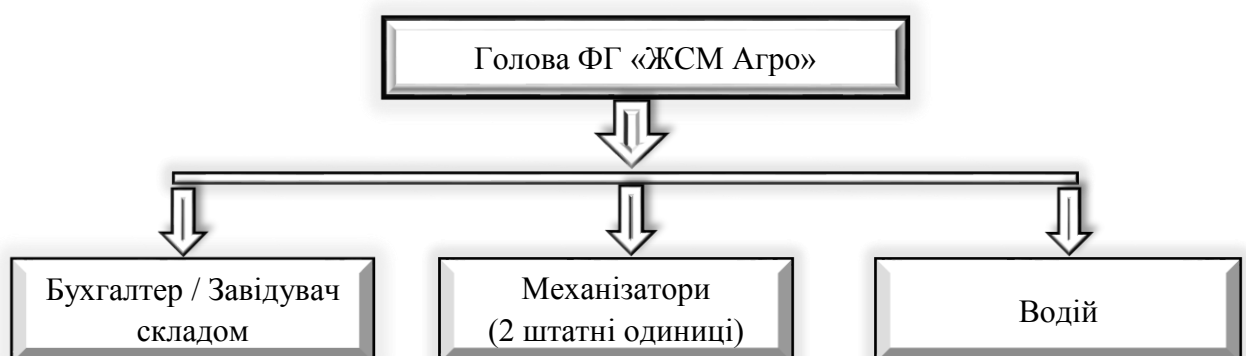


Рисунок 2.2 – Структура управління ФГ «ЖСМ Агро»

Джерело: побудовано автором на основі інформації підприємства

З рисунка 2.2 видно, що управління господарською діяльністю здійснюється одноосібно – головою фермерського господарства, який самостійно організовує виробничу діяльність та здійснює керівництво підлеглими. Голова організовує виробничу діяльність, відповідає за її результативність, веде переговори з партнерами, укладає угоди, здійснює контроль за збереженням майна, веде облік земельних ділянок, вирішує кадрові питання, дбає про безпечні та належні умови праці.

Бухгалтер / завідувач складом підпорядковується голові господарства та відповідає за бухгалтерський облік, звітність, облік матеріалів та їх рух. В межах своїх повноважень здійснює контроль за зберіганням товарно-матеріальних цінностей, бере участь у підготовці фінансових документів, формуванні кошторисів та розрахунків.

Механізатори (дві штатні одиниці) виконують основні сільськогосподарські роботи та забезпечують ефективне використання техніки. Водій займається транспортуванням продукції та вантажів та супровідної документації. Залежно від потреб господарство, може залучатися до виконання господарських робіт. Він відповідає за технічний стан автотранспортного засобу, своєчасне проходження техоглядів, дотримання маршрутів перевезення та графіків доставок.

Через невеликі обсяги виробництва більшість рішень приймає голова господарства, а взаємодія між працівниками базується на прямій комунікації з керівником, що забезпечує оперативність у прийнятті рішень.

Таким чином, структура управління в ФГ «ЖСМ Агро» є функціональною з елементами централізації, що дозволяє підтримувати гнучкість у прийнятті рішень і контроль на всіх етапах виробництва.

З метою наочного уявлення про особливості процесу управління у господарстві було побудовано структурно-логічну модель ухвалення управлінських рішень, яка представлена в таблиці 2.6. Модель ухвалення рішення у ФГ «ЖСМ Агро» демонструє консеквентний характер управлінської

діяльності та має логічну послідовність дій: від виявлення проблеми до аналізу результатів ухваленого рішення.

Таблиця 2.6 - Структурно-логічна модель прийняття управлінських рішень у ФГ «ЖСМ Агро»

Етап прийняття рішення	Дії/завдання	Очікуваний результат
Виявлення проблеми	Аналіз внутрішніх документів, скарг, планів	Визначення проблемних зон
Збір та аналіз даних	Використання статистики та фінансової звітності	Оцінка можливих шляхів вирішення проблеми
Генерація альтернатив	Проведення нарад, застосування SWOT та PEST аналізів	Складення списку з потенційними рішеннями
Оцінка варіантів дій	Матричний аналіз, економічне моделювання	Вибір найоптимальнішого рішення
Прийняття рішення	Колективне обговорення, оформлення наказу	Офіційно затверджене прийняте рішення
Впровадження рішення	Планування, ресурсне забезпечення	Реалізація ухваленого рішення
Контроль та коригування	Відстеження результатів, аналіз зворотного зв'язку	Коригування стратегії за необхідності

Джерело: побудовано автором на основі внутрішніх даних про підприємство

Системний підхід, який використовує фермерське господарство дозволяє приймати обґрунтовані рішення, що підвищує їх ефективність та уможливорює мінімізувати потенційні ризики завдяки швидкому реагуванню на зміни у зовнішньому чи внутрішньому середовищі. Специфікою цієї моделі є акцент на всебічному аналізі альтернатив та збору якісної та достовірної інформації на кожному етапі, що дозволяє уникнути імпульсивних та необґрунтованих рішень. Етап контролю та коригування рішення свідчить про гнучкість системи управління та її націленість на результат.

Таким чином, представлена модель засвідчує раціональну організацію управлінських процесів у ФГ «ЖСМ Агро», незважаючи на невелику чисельність персоналу. Централізоване прийняття рішень головою господарства забезпечує оперативність реагування, узгодженість дій і належний контроль за виконанням поставлених завдань. Завдяки зваженому та гнучкому управлінню створюються умови для підвищення загальної ефективності функціонування господарства.

У фермерському господарстві «ЖСМ Агро» для обробки інформації, необхідної при ухваленні управлінських рішень, використовуються як

практичні, так і аналітичні методи, адаптовані до особливостей невеликого за обсягами підприємства. Зокрема, застосовуються такі підходи:

- Фінансовий аналіз – включає щоквартальний контроль витрат на ресурси та рентабельності культур.

- SWOT-аналіз використовується при плануванні стратегії розвитку господарства. У 2024 році було виявлено сильні (власна техніка, довгострокові контракти з покупцями) та слабкі (залежність від погоди та обмеження людських реурсів) сторони. Це дало змогу зорієнтуватися на технологічну модернізацію.

- PEST-аналіз застосовувався під час підготовки до сезону 2025 року. Була проведена оцінка зовнішніх факторів (ціни на добрива, державні субсидії, екологічні вимоги, соціальні очікування споживачів тощо).

- Сценарне моделювання використовувалося при плануванні посівних площ: за умов дефіциту опадів передбачався варіант із зменшенням площі під кукурудзою та збільшенням частки соняшника, який є менш вологозалежним.

Методи, що використовуються під час прийняття управлінських рішень у ФГ «ЖСМ Агро», умовно можна поділити на три групи залежно від ступеня їх формалізації:

- Формалізовані (статистичні) методи базуються на облікових даних, які ведуться у програмі Excel або спеціалізованому аграрному софті. Наприклад, на основі даних за останні три роки формується прогноз урожайності основних культур, визначається середній прибуток з гектара, що допомагає в плануванні витрат;

- Евристичні методи включають метод аналогій: порівнюється структура витрат та врожайність у попередні роки за подібних погодних умов. Також застосовується спрощене моделювання – наприклад, при оцінці ефективності придбання нової техніки, враховуються очікуване скорочення часу обробітку ґрунту та економія пального;

- Метод експертних оцінок ґрунтується на досвіді голови господарства, а також консультаціях з агрономами або представниками постачальників ЗЗР та добрив. Наприклад, при виборі сорту озимої пшениці на сезон 2025 року рішення

приймалося після консультацій із фахівцями дистриб'юторської компанії, які надали прогноз стійкості сортів до локальних кліматичних умов.

Комплексне поєднання зазначених методів дозволяє оптимізувати процес прийняття рішень навіть у межах невеликого сільськогосподарського підприємства, що функціонує в умовах обмежених ресурсів та зростаючої мінливості зовнішнього середовища.

З метою об'єктивного аналізу ефективності ухвалення управлінських рішень у ФГ «ЖСМ Агро» було застосовано метод експертного оцінювання. У якості респондентів виступили працівники, безпосередньо залучені до реалізації управлінських рішень, а саме: головний бухгалтер, завідувач складом і один із механізаторів. Ці фахівці не приймають остаточних управлінських рішень, проте добре обізнані з їх змістом, процесом реалізації та результативністю. Такий підхід дозволив уникнути суб'єктивності з боку керівника господарства та забезпечити неупередженість оцінювання.

Для оцінювання було застосовано багатокритеріальну шкалу з використанням п'ятибальної системи, де: 1 бал розглядається як дуже низький рівень, а 5 балів – високий рівень.

Експертам було запропоновано оцінити управлінські рішення за низкою ключових критеріїв, які відображають як сам процес прийняття рішень, так і їхню реалізацію та вплив на діяльність підприємства. Результати експертного оцінювання подано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Оцінка якості прийнятих управлінських рішень у ФГ «ЖСМ Агро»

№	Критерій оцінювання	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Середній бал
1	Повнота інформаційного забезпечення	3,00	4,00	4,00	3,67
2	Швидкість ухвалення управлінських рішень	4,00	4,00	5,00	4,33
3	Рациональність вибору альтернатив	3,00	3,00	4,00	3,33
4	Якість реалізації прийнятих рішень	4,00	4,00	5,00	4,33
5	Рівень залучення персоналу до процесу ухвалення рішень	3,00	3,00	4,00	3,33
6	Вплив рішень на результативність підприємства	4,00	4,00	4,00	4,00
	Загальний середній бал	—	—	—	3,83

Джерело: побудовано автором на основі внутрішніх даних про підприємство

За результатами аналізу показників ФГ «ЖСМ Агро» за 2022–2024 роки середній бал якості управлінських рішень становить 3,83, що свідчить про стабільну організацію процесів прийняття рішень. Особливо відзначаються оперативність прийняття та ефективність реалізації рішень з оцінкою 4,33 бала, що підтверджує високу мобільність керівного складу та їхню здатність оперативно реагувати на зміни.

Однак, нижче показник фіксуються у сферах інформаційно-аналітичного забезпечення та участі працівників, що вказує на необхідність оптимізації комунікацій, забезпечення більшої прозорості управлінських процесів та поліпшення доступу до аналітичних даних для обґрунтування подальших важливих рішень.

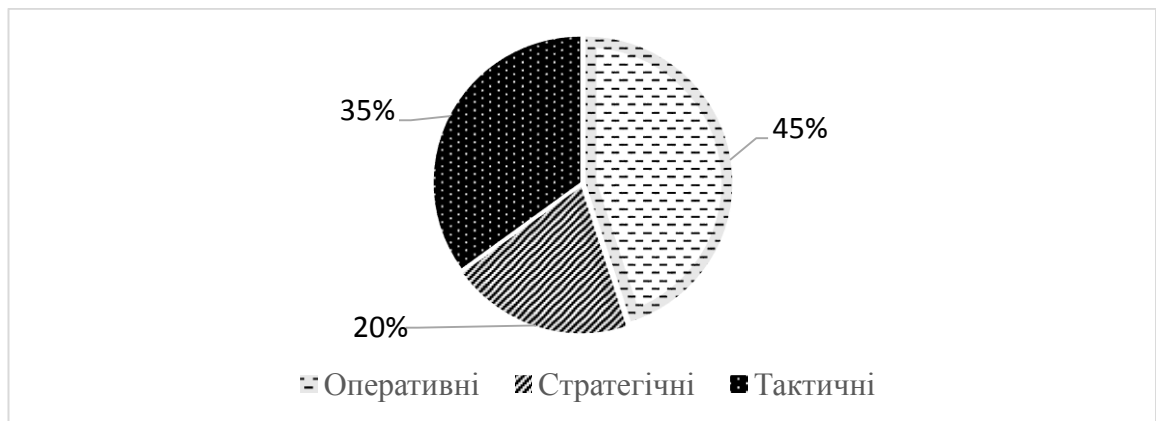


Рисунок 2.3 – Діаграма розподілу управлінських рішень у ФГ «ЖСМ Агро»

Джерело: побудовано на основі інформації підприємства та власних досліджень

Аналіз частоти застосування різних управлінських рішень у ФГ «ЖСМ Агро» (рис. 2.3) показав, що більшість становлять оперативні рішення, що є певною особливістю господарств, адже необхідна швидка реакція на зміни в середовищі. Друге місце займають тактичні рішення, що пов'язані з плануванням виробничих процесів та управлінням ресурсами. Стратегічним рішенням приймається найменше уваги, тому необхідно посилити потребу у довгостроковому плануванні, але зважаючи на обставини у країні, то є об'єктивна обмеженість у можливостях довгострокового прогнозування та

реалізації стратегічних ініціатив через нестабільний стан, коливання ринкових умов тощо. Отже, спострігаємо домінування короткострокового управлінського підходу, що може забезпечувати гнучкість підприємства, але підвищує ризики до довгострокових викликів.

2.3 Оцінка ефективності системи прийняття управлінських рішень у ФГ «ЖСМ Агро»

Ефективність системи прийняття управлінських рішень є ключовим фактором успішної діяльності будь-якого підприємства, особливо в сфері сільського господарства, де ризики та невизначеність особливо високі. Для ФГ «ЖСМ Агро», як представника аграрного сектору економіки, якість управлінських рішень має визначальне значення для забезпечення стабільного розвитку та досягнення поставлених цілей.

Тож, в умовах економічної самостійності підприємств, яка супроводжується посиленою відповідальністю за результати господарської діяльності, суттєво зростає значення організації системи управління та якості управлінських рішень. Сучасна управлінська система повинна не лише забезпечувати стабільність фінансових показників, а й стимулювати раціональне використання всіх наявних ресурсів, сприяючи їх економії та ефективному застосуванню.

Методологічні засади та інструменти прийняття управлінських рішень, включаючи відповідні моделі, можуть досягати більшої досконалості за умови налагодженого, професійного менеджменту. Ефективність управлінської діяльності виступає як соціально-економічна категорія, що відображає ступінь досягнення поставлених цілей при оптимальних затратах праці. Поряд із економічною доцільністю, враховується й соціальний ефект — покращення умов праці, зростання залученості персоналу, підвищення мотивації колективу тощо [6, с. 124].

Створення управлінської системи передбачає формування органів управління, визначення їхньої структури та ієрархічного підпорядкування, а

також встановлення сталих функціональних зв'язків між ними. Це формує статичну модель управління. Натомість динаміка управлінської системи проявляється через конкретні дії управлінців, хід робочих процесів, реагування на зовнішні та внутрішні зміни. Управління передбачає безперервний моніторинг факторів, що впливають на об'єкт управління, і активну адаптацію до нових умов задля досягнення поставленої мети. Важливо, щоб навіть у типових ситуаціях знаходилися найбільш раціональні управлінські рішення.

Одним з ключових напрямів аналізу управлінської діяльності є встановлення критеріїв її ефективності. Визначення управлінської результативності здійснюється на основі досягнення керівником поставлених цілей та виконання функціональних завдань. Результативність управління здебільшого оцінюється через діяльність підлеглих, а об'єктивні економічні показники відіграють вирішальну роль у формуванні загальної оцінки.

До основних критеріїв, що дозволяють оцінити досягнення цілей, належать: розмір прибутку, обсяг реалізації продукції, частка підприємства на ринку, відсоток досягнення запланованих показників, продуктивність праці, витрати на одиницю продукції та інші фінансові результати. Додатково до них можуть долучатися такі індикатори, як рівень заробітної плати або просування в ієрархії організації конкретного працівника. Суб'єктивні оцінки — думки керівництва, колег, підлеглих — також враховуються, особливо у контексті задоволеності співробітників або їхньої залученості в реалізацію цілей організації. У межах експериментальних підходів до дослідження ефективності управління іноді порівнюють осіб, які обійняли управлінські посади, з тими, хто не досяг такого рівня [8].

Більшість із зазначених критеріїв мають якісний характер, проте зростання значення кількісних показників вимагає ґрунтовної аналітики. Саме поєднання об'єктивних кількісних та суб'єктивних якісних показників дозволяє дати об'єктивну оцінку ефективності управлінського впливу.

Професійна управлінська діяльність, здатність керівника координувати дії підлеглих, своєчасно приймати рішення та оперативно реагувати на негативні

прояви в бізнес-середовищі забезпечують якісне ухвалення управлінських рішень. Результати управлінської діяльності проявляються у кінцевій продукції — інтегрованому відображенні рівня ефективності менеджменту.

Оцінювання впливу реалізації управлінських функцій на кінцеві показники діяльності підприємства дозволяє не лише простежити існуючі тенденції, а й сформулювати рекомендації щодо оптимізації управлінських процесів. Це взаємозв'язок між управлінням і результатами виробництва, що представлено на рис. 2.4.

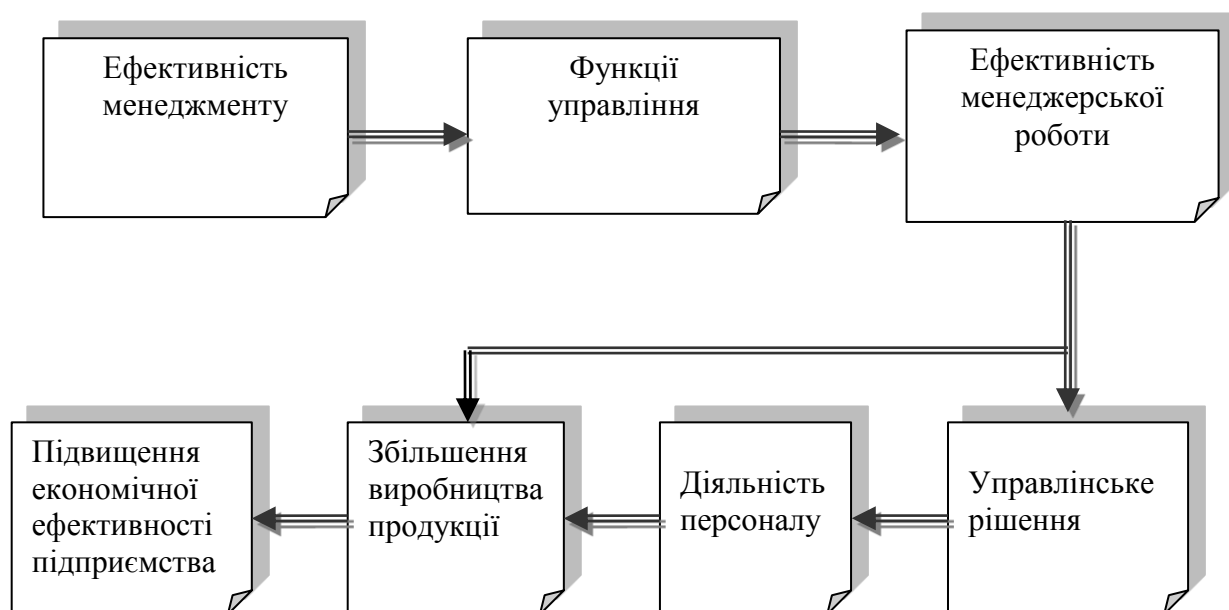


Рисунок 2.4 - Вплив ефективності менеджменту на економічні результати діяльності підприємства

Джерело: побудовано на основі інформації підприємства та власних досліджень

Зв'язок на рисунку 2.4 має двосторонній характер: з одного боку - управлінські функції формують умови виробництва, з іншого - якість управлінських рішень напряду залежить від зворотного зв'язку, який надає виробництво.

Одним із ключових аспектів оцінювання ефективності менеджменту у сільськогосподарських підприємствах є своєчасність та обґрунтованість прийняття управлінських рішень. У ФГ "ЖСМ Агро", де виробничий процес

пов'язаний із біологічними циклами рослин, дотримання агротехнічних термінів виконання робіт безпосередньо впливає на кількісні та якісні показники продукції. Саме тому своєчасність рішень розглядається як критичний фактор економічної результативності господарства.

Рівень ефективності управлінської діяльності безпосередньо залежить від професіоналізму керівника підприємства, особливо в частині його взаємодії з колективом. У сучасних умовах успішний менеджер аграрного сектору повинен не лише володіти теоретичними знаннями з менеджменту, а й вміло поєднувати наявні ресурси, ефективно планувати свою діяльність, приймати раціональні рішення та бути готовим до оперативного реагування на зміни.

На чолі ФГ «ЖСМ Агро» знаходиться Жогло Сергій Миколайович - управлінець, якого працівники характеризують як харизматичного лідера, спроможного знаходити нестандартні рішення та ініціювати інновації. Його підхід до управління заснований на активному використанні широкого спектра управлінських методів - від економічних і адміністративних до соціально-психологічних. Він особисто здійснює організацію виробничих процесів, координує закупівлі ресурсів, веде планування, відповідає за реалізацію продукції та стратегічний розвиток підприємства.

Оцінка ефективності управління в господарстві базується на аналізі динаміки ключових економічних показників. До таких відносять: виконання виробничих планів, продуктивність праці, обсяг валової продукції, рівень прибутковості, співвідношення між витратами на управління та витратами на виробництво, а також рентабельність. У разі зниження результатів у звітному періоді порівняно з базисним, зокрема при зростанні адміністративних витрат, можна зробити висновок про зменшення ефективності управлінських рішень.

Показники ефективності доцільно поділити на дві групи: економічні (прибуток, рентабельність, продуктивність праці, рівень зарплати, витрати на управління) та натуральні (урожайність культур, обсяги валового виробництва). Таблиця 2.8 демонструє порівняння ключових показників за базисний та звітний

періоди. Такий підхід дозволяє наочно оцінити вплив управлінських рішень на загальну результативність господарської діяльності.

Таблиця 2.8 - Показники оцінки ефективності управлінських рішень у ФГ «ЖСМ Агро»

Менеджмент господарської діяльності				Менеджмент персоналу			
показник	базисний рік (2022)	звітний рік (2024)	звітний до базисного (+, -)	показник	базисний рік (2022)	звітний рік (2024)	звітний до базисного (+, -)
Валовий прибуток на 1 га с.г. угідь, грн.	3630	6351	+2720	Продуктивність праці, грн.	1795,3	2811,7	156,6
Рівень рентабельності, % продукції фермерського господарства	15,3	20,2	+4,9	Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн.	12929,17	14381,67	+1452,5
Урожайність культур, ц/га - Кукурудза на зерно	60,0	62,0	+2,0	Рівень плинності кадрів, %	3,0	2,0	-1,0
- Соя	21,0	22,5	+1,5	Підвищили кваліфікацію, осіб	1	2	+1
- Соняшник	22,0	24,0	+2,0	Витрати коштів на підвищення кваліфікації 1 го працівника, грн.	3000	3500	+ 500

Джерело: розраховано та побудовано за даними: ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», витягу з Державного земельного кадастру, первинного обліку та облікових відомостей ФГ «ЖСМ Агро»

Оцінка ефективності управлінських рішень у ФГ «ЖСМ Агро» (за даними Таблиці 2.8) за період 2022–2024 років засвідчує позитивну динаміку як у сфері менеджменту господарської діяльності, так і в управлінні персоналом.

У сфері господарської діяльності спостерігається зростання валового прибутку на 1 га сільськогосподарських угідь на 2720 грн, що свідчить про підвищення ефективності використання земельних ресурсів. Рівень

рентабельності зріс на 4,9 відсоткових пункти, що є показником покращення фінансових результатів господарства. Крім того, урожайність усіх основних культур зросла: кукурудзи - на 2,0 ц/га, сої - на 1,5 ц/га, соняшнику - на 2,0 ц/га, що вказує на результативність агротехнічних заходів і прийнятих технологічних рішень.

У площині менеджменту персоналу також зафіксовано позитивні зміни. Продуктивність праці підвищилась на 1016,4 грн, а середньомісячна оплата праці зросла на 1452,5 грн, що є свідченням поліпшення мотивації працівників і загального рівня оплати. Водночас рівень плинності кадрів знизився з 3,0 % до 2,0 %, що свідчить про стабільність кадрового складу.

Позитивним є і той факт, що зросла кількість працівників, які підвищили кваліфікацію, а також витрати на їх професійний розвиток (на 500 грн), що демонструє зацікавленість керівництва у довгострокових інвестиціях у людський капітал.

Загалом, динаміка ключових показників свідчить про ефективну реалізацію управлінських рішень у ФГ «ЖСМ Агро», що сприяє не лише підвищенню результативності господарювання, а й розвитку трудового потенціалу підприємства.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна стверджувати, що управлінські рішення, реалізовані керівництвом ФГ «ЖСМ Агро» протягом 2024 року, були економічно обґрунтованими та стратегічно виваженими. Завдяки цим рішенням підприємству вдалося забезпечити приріст доходів, збільшити чистий прибуток та підвищити загальну ефективність діяльності.

Дослідження процесу прийняття управлінських рішень у фермерському господарстві «ЖСМ Агро» за 2024 рік показало, що в процесі управління використовуються різноманітні методи та підходи. Вибір конкретного методу залежить від характеру проблеми, доступної інформації та рівня управління. У процесі прийняття рішень керівництво ФГ «ЖСМ Агро» використовує як формалізовані, так і неформалізовані методи, наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.9 - Співвідношення формалізованих і неформалізованих методів прийняття рішень у ФГ «ЖСМ Агро» у 2024 році

Сфера діяльності	Формалізовані методи (%)	Неформалізовані методи (%)	Приклади використовуваних методів
Виробництво	65	35	Техніко-економічні розрахунки, моделювання, аналіз PERT, інтуїтивні рішення
Фінанси	80	20	Фінансовий аналіз, бюджетування, розрахунок окупності, експертні оцінки
Маркетинг	40	60	АВС-аналіз, SWOT-аналіз, метод сценаріїв, особистий досвід
Управління персоналом	30	70	KPI, метод порівняння, інтуїтивні методи, експертні оцінки
Інвестиції	70	30	Дисконтування, розрахунок NPV, інтуїтивні рішення

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Дані таблиці 2.9 свідчать, що у 2024 році використовувались формалізовані (фінанси 80%, виробництво 65%) та неформалізовані методи (маркетинг 60%, HR 70%). Це вказує на системність у ключових сферах, але обмежену аналітику в маркетингу, що потребує цифровізації.

Загалом, аналіз застосовуваних методів і підходів до ухвалення рішень у ФГ «ЖСМ Агро» свідчить про комплексний та диференційований підхід до управління, що забезпечує ефективність та адаптивність діяльності підприємства у різних сферах. Використання як формалізованих, так і неформалізованих методів дозволяє враховувати специфічні вимоги кожної сфери та приймати обґрунтовані та ефективні рішення, спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Станом на 01 січня 2025 року у фермерському господарстві працює п'ять осіб, однак анкетування, результати якого зображені в таблиці 2.10, було проведено лише серед чотирьох співробітників, окрім голови господарства. Такий підхід є логічним, оскільки саме голова, як одноосібний керівник, приймає ключові управлінські рішення, отже, його оцінка цього процесу була б необ'єктивною в контексті внутрішнього управлінського контролю.

Таблиця 2.10 – Результати анкетування щодо визначення рівня задоволеності працівників своєю роботою та станом прийняття управлінського рішення у ФГ «ЖСМ Агро»

Показники анкетування	Результати			
	Повне задоволення	Часткове задоволення	Часткове незадоволення	Повне не задоволення
1. Доступність інформації	1	2	1	0
2. Участь у прийнятті рішень	0	1	2	1
3. Повноваження	0	2	2	0
4. Відносини в колективі	3	1	0	0
5. Ставлення керівника	2	1	1	0
6. Оплата праці	1	2	1	0
7. Умови праці	2	2	0	0
8. Безпека праці	3	1	0	0
9. Можливість навчання	1	2	1	0
10. Задоволеність діяльністю керівника	1	2	1	0

Джерело: складено за результатами власних досліджень

Аналіз результатів анкетування виявив низку суттєвих характеристик внутрішнього клімату в господарстві. Найвищий рівень позитивної оцінки одержали показники, що стосуються відносин у колективі та безпеки праці. Більшість респондентів вказали на повне або часткове задоволення цими аспектами, що свідчить про стабільну та довірливу атмосферу в трудовому середовищі, а також про дотримання основних вимог безпеки на робочому місці.

Водночас найменш задовільні результати продемонстрували відповіді на питання щодо участі працівників у прийнятті управлінських рішень та наявності повноважень. Це прямо вказує на надмірну централізацію управління, яка є типовою для багатьох малих господарств, де керівник виконує функції одноосібного управлінця.

Також недостатньо високі показники виявлені за критеріями можливостей навчання та задоволеності діяльністю керівника. Ймовірно, це пов'язано з відсутністю формалізованої політики професійного розвитку та нерівномірністю комунікацій між керівником і підлеглими. У малому колективі особливо важливим є персоніфікований підхід до розвитку кожного працівника, однак у нинішній моделі такі процеси залишаються недоопрацьованими. Відносно

оплати праці та ставлення керівника до працівників, респонденти демонструють стриманий оптимізм - у відповідях домінує часткове задоволення. Це свідчить про певний баланс між базовими трудовими потребами та очікуваннями працівників, однак відкриває простір для удосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання. Загалом результати анкетування вказують на наявність у фермерському господарстві стабільного соціального середовища та робочого порядку, проте підкреслюють потребу у підвищенні рівня участі працівників у внутрішньому управлінні, формуванні довгострокових мотиваційних програм, а також у розвитку системи навчання персоналу. Посилення ролі комунікації, довіри та делегування повноважень може стати ключем до підвищення ефективності діяльності господарства в умовах сучасних викликів.

На основі проведеного аналізу системи прийняття управлінських рішень у ФГ «ЖСМ Агро» виявлено головні проблеми: надмірна централізація, недостатнє інформаційне забезпечення, обмежене використання формалізованих методів, низька оперативність та недостатня залученість працівників. Водночас сильними сторонами є: чіткий розподіл повноважень, досвід керівника, гнучкість планування та пріоритет економічної ефективності. Система прийняття рішень у ФГ «ЖСМ Агро» має ресурси для розвитку, тому у розділі 3 буде запропоновано комплекс рекомендацій щодо децентралізації управління, посилення аналітичної підтримки та підвищення залученості персоналу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ФГ «ЖСМ АГРО»

Ефективність прийняття управлінських рішень у ФГ «ЖСМ АГРО» безпосередньо залежить від рівня менеджменту персоналу, зокрема - від того, наскільки система управління орієнтована на задоволення потреб працівників, збереження та розвиток кадрового потенціалу, а також від ефективності використання наявних трудових ресурсів. У цьому контексті ключовим елементом виступає визначення рівня «персоналізації управління», що дозволяє оцінити значущість працівників у системі прийняття рішень та загальної стратегії розвитку підприємства. Дослідження системи прийняття управлінських рішень у ФГ «ЖСМ Агро», виявило як сильні сторони, так і певні недоліки, які обмежують ефективність управлінських процесів. Основними слабкими сторонами є надмірна централізація управління, недостатнє інформаційно-аналітичне забезпечення, обмежене використання формалізованих методів, низька оперативність реагування на зовнішні виклики, відсутність системи оцінки ефективності рішень та недостатнє залучення працівників до управлінських процесів. Ці проблеми створюють ризики для довгострокового розвитку підприємства, особливо в умовах нестабільного ринкового середовища, військового стану, кліматичних змін та посилення конкуренції в аграрному секторі. Надмірна централізація управління, де ключові рішення приймаються виключно головним фермером призводить до перевантаження керівника та затримок у реалізації оперативних завдань. Це знижує гнучкість підприємства, що є критичним для аграрного бізнесу, де своєчасність реакції на погодні, ринкові чи технологічні зміни має вирішальне значення. Недостатнє інформаційно-аналітичне забезпечення, зокрема в маркетингу та юриспруденції, обмежує здатність підприємства прогнозувати ринкові тенденції та ефективно управляти правовими ризиками. Обмежене використання формалізованих

методів у таких сферах, як управління персоналом і маркетинг, знижує обґрунтованість рішень, тоді як низька оперативність реагування на зовнішні виклики посилює вразливість до непередбачуваних обставин. Відсутність формалізованої системи оцінки ефективності рішень ускладнює аналіз їх результативності та своєчасне коригування. Нарешті, недостатнє залучення працівників до управлінських процесів знижує мотивацію персоналу та обмежує використання їхнього практичного досвіду для вдосконалення діяльності.

Для подолання цих недоліків пропонується комплексний підхід до удосконалення системи прийняття управлінських рішень, який включає:

- децентралізацію управління (розподіл повноважень між різними рівнями управління для зменшення навантаження на директора та прискорення прийняття рішень);
- впровадження цифрових технологій (автоматизація процесів та використання інформаційних систем для підвищення ефективності та оперативності управління);
- посилення інформаційно-аналітичної підтримки (розробка та впровадження систем збору та аналізу даних для покращення прогнозування та прийняття обґрунтованих рішень);
- підвищення кваліфікації персоналу (навчання співробітників сучасним технологіям обробітку ґрунту).

Для підвищення якості управлінських рішень та забезпечення їх всебічного аналізу пропонується ширше застосовувати колегіальні форми прийняття рішень. Ефективним інструментом стане організація регулярних нарад технічної ради, до складу якої увійдуть голова господарства, бухгалтер (який також виконує функції завідувача складом), а також представники виробничих підрозділів - механізатори та водій, враховуючи специфіку невеликого колективу.

Практика свідчить, що групові обговорення дозволяють:

- Враховувати мультидисциплінарні аспекти проблеми (технологічні, фінансові, виробничі).

- Мінімізувати ризик суб'єктивних помилок завдяки різним точкам зору.
- Підвищити мотивацію персоналу через залучення спеціалістів до процесу прийняття рішень.

При плануванні посівної кампанії технічна рада може виконувати наступні функції: агроном, він же голова господарства, може запропонувати оптимальну сівозміну, враховуючи агротехнічні вимоги та ґрунтово-кліматичні умови; механізатори оцінюватимуть технічну готовність, стан техніки та запаси палива; водій сприятиме логістичному плануванню перевезень, а бухгалтер буде аналізувати фінансову доцільність запланованих заходів, включаючи витрати на насіння, паливо, зарплату працівників та інші витрати. Для цієї моделі пропонується наступний механізм прийняття рішень:

- кожен працівник готує аналітичну довідку зі своїми пропозиціями;
- проводиться обговорення із залученням аргументів усіх сторін;
- формується консолідоване рішення, яке фіксується у Протоколі засідання;
- затвердження плану головою на основі висновків ради.

Впровадження регулярних нарад технічної ради сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, зменшенню ризиків та підвищенню ефективності діяльності ФГ «ЖСМ Агро».

Для ефективного делегування повноважень у невеликому колективі необхідно підвищити кваліфікацію працівників, залучених до управлінських функцій. Пропонується організувати тренінги з управлінських навичок, зокрема з методів аналізу альтернатив, оцінки ризиків та використання цифрових інструментів. Такі тренінги можна провести за підтримки регіональних аграрних асоціацій або освітніх установ, таких як Сумський національний аграрний університет.

Сучасний аграрний сектор все більше залежить від використання цифрових технологій, які значно підвищують точність прогнозування, оптимізують використання ресурсів та зменшують операційні ризики.

Проведений аналіз у розділі 2, виявив критичні недоліки інформаційної підтримки управлінських рішень у ФГ «ЖСМ Агро». Найголовніша проблема це відсутність єдиної бази даних про стан полів, техніки та фінансових показників, а ручна обробка звітності (Excel-таблиці) призводить до помилок і затримок. Також з помічених недоліків було виявлено: недостатнє використання аналітичних інструментів для прогнозування та моніторингу ризиків і обмежений доступ до ринкової інформації (ціни на сільгосппродукцію, погодні умови). У зв'язку з цим, для ФГ «ЖСМ Агро» впровадження цифрових систем підтримки прийняття рішень (DSS - Decision Support Systems) є ключовим напрямом для подолання проблеми недостатнього інформаційно-аналітичного забезпечення. Практичне поетапне впровадження DSS системи запропоноване на рис. 3.1.

Етап 1	Етап 2	Етап 3	Етап 4
Аналіз потреб (визначення ключових рішень, що потребують підтримки; аналіз існуючих даних та процесів; вибір або розробка рішення)	Навчання персоналу (ознайомити з можливостями DSS; навчання роботи з інтерфейсом; інтерпретація даних і звітів; практичні кейси)	Інтеграція з бізнес-процесами (підключення джерел даних (датчики, GPS тощо); налаштування моделей аналізу (SWOT, PEST тощо); вбудовування DSS у цикли прийняття управлінських рішень)	Моніторинг ефективності (відстеження використання системи; оцінка впливу DSS на якість рішень; збір зворотного зв'язку; постійне вдосконалення та оновлення)

Рисунок 3.1 - Етапи впровадження DSS у ФГ «ЖСМ Агро»

Джерело: запропоновано автором дослідження

Впровадження DSS системи дозволить аналізувати великі обсяги даних та генерувати точні прогнози щодо врожаю, ринкових цін, погодних умов та інших факторів, також дозволить ефективно розподіляти ресурси, такі як добрива, насіння, робоча сила тощо, що призводить до зниження витрат та підвищення

продуктивності. Цифрові технології надають можливість своєчасно виявляти та реагувати на різні ризики, включаючи погодні аномалії, хвороби рослин та коливання ринкових цін.

Застосування цифрових систем підтримки прийняття рішень дозволить ФГ «ЖСМ Агро» підвищити ефективність управлінських рішень, оптимізувати використання ресурсів та зменшити операційні ризики, що сприятиме загальній конкурентоспроможності підприємства.

Аграрне виробництво характеризується високим рівнем невизначеності та залежності від зовнішніх факторів, що робить систему управління ризиками критично важливою для ефективного функціонування ФГ «ЖСМ Агро». Дослідження, проведене в розділі 2, засвідчило брак структурованого підходу до ідентифікації та контролю ризиків, що створює загрози для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення стабільної роботи господарства. Діяльність ФГ «ЖСМ Агро» супроводжується чотирма основними групами ризиків:

- Виробничі ризики є найбільш критичними та включають погодно-кліматичні фактори (посуха, заморозки, надмірні опади), що можуть спричинити втрати врожаю до 40%. Вони поділяються на: біологічні, які охоплюють хвороби рослин та шкідників, особливо небезпечні для зернових та олійних культур; та технічні, які пов'язані з поломками сільгосптехніки, що порушує агротехнічні терміни.
- Фінансові ризики : включають коливання цін на сільськогосподарську продукцію, які можуть досягати 30-50% протягом року, валютні ризики при експорті та імпорті, а також проблеми ліквідності через сезонність надходжень.
- Правові ризики стосуються змін у земельному, податковому та екологічному законодавстві, що може вплинути на права користування землею та умови ведення бізнесу.

- Воєнні ризики в умовах військового стану включають загрозу пошкодження майна, логістичні обмеження, мобілізацію персоналу та загальну економічну нестабільність.

Для ефективного управління цими ризиками пропонується впровадити наступну систему ризик-менеджменту, яка складається з чотирьох етапів (див. рис. 3.2).

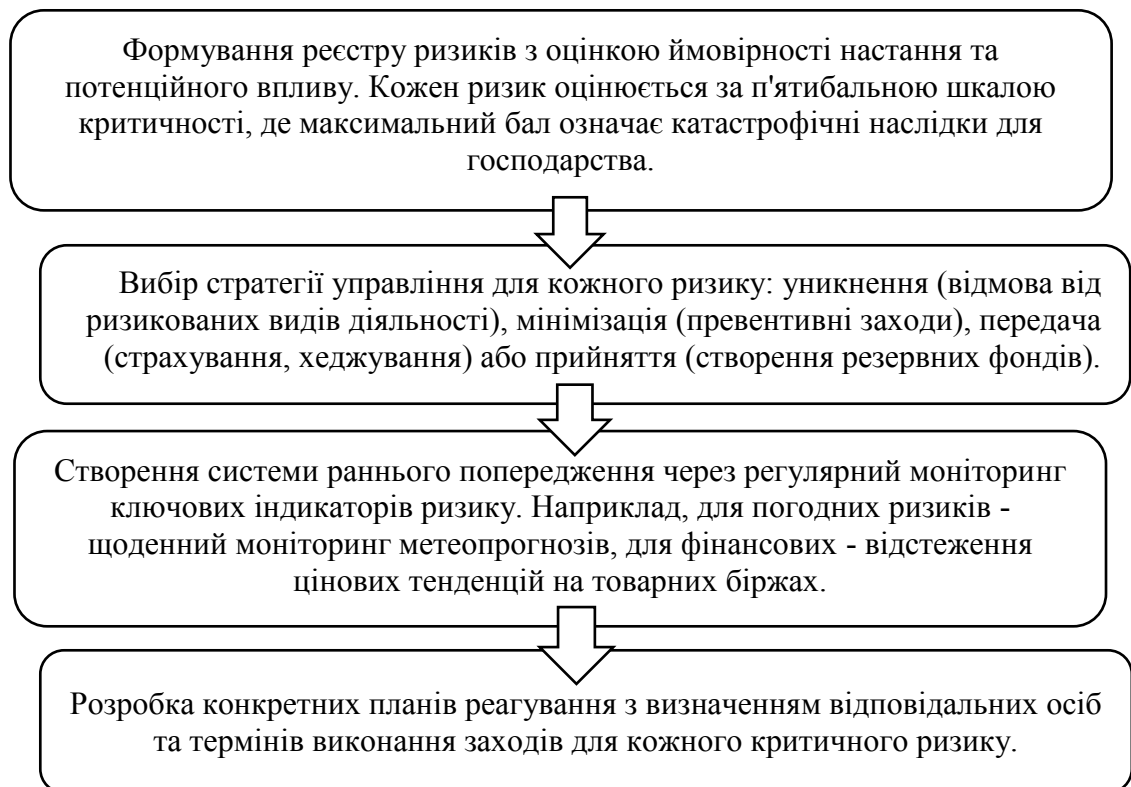


Рисунок 3.2 – Етапи впровадження системи ризик-менеджменту

Джерело: запропоновано автором дослідження

Практичне впровадження системи ризик-менеджменту в ФГ «ЖСМ Агро» передбачає призначення відповідального за управління ризиками (функція може бути делегована бухгалтеру або голові господарства), проведення щомісячних оцінок ризикової ситуації та інтеграцію аналізу ризиків у процес прийняття всіх стратегічних та тактичних рішень.

Недостатнє залучення працівників до управлінських процесів і низький рівень їхньої участі в аналітичній діяльності є суттєвими обмеженнями для ФГ

«ЖСМ Агро», як зазначено в розділі 2. Це негативно впливає на ефективність прийняття рішень, зокрема, через недооцінку практичного досвіду працівників та ускладнення впровадження інновацій. Для аграрного підприємства, як-от ФГ «ЖСМ Агро», що спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових, олійних культур, активна залученість персоналу є надзвичайно важливою. Це дозволяє оперативно реагувати на сезонні коливання, зміни на ринку та технологічні інновації. Для аграрного підприємства, як-от ФГ «ЖСМ Агро», що спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових, олійних культур, активна залученість персоналу є надзвичайно важливою. Це дозволяє оперативно реагувати на сезонні коливання, зміни на ринку та технологічні інновації.

Для підвищення кваліфікації працівників ФГ «ЖСМ Агро» пропонується розробити річну програму навчання, адаптовану до специфіки підприємства та його потреб у вдосконаленні системи управління. Навчання охоплюватиме всіх працівників, враховуючи невеликий колектив, для підвищення професійних компетенцій на різних рівнях. Програма навчання включатиме три ключові напрями, які безпосередньо впливають на якість управлінських рішень:

- Тренінги з цифрових технологій.

З огляду на потребу переходу до цифрових систем підтримки прийняття рішень (DSS) у ФГ «ЖСМ Агро», працівники потребують базових навичок роботи з технологіями, тому тренінги будуть включати: ознайомлення з базовими принципами роботи ERP та GPS системами; практичні заняття зі збору, аналізу та візуалізації даних для обґрунтування управлінських рішень; використання онлайн-платформ для моніторингу посівів, техніки та витрат.

- Семінари з сучасних агротехнологій.

Для підвищення ефективності технологічних рішень, які є ключовим елементом системи управління ФГ «ЖСМ Агро», пропоную проводити такі семінари як: впровадження елементів органічного землеробства для зниження залежності від хімічних добрив та підвищення конкурентоспроможності; вибір високопродуктивних сортів зернових та олійних культур, що відповідають

грунтово-кліматичним умовам Роменського району; оптимізація сівозміни для збереження родючості ґрунту.

- Курси з основ менеджменту для керівників середньої ланки.

З урахуванням централізованої структури управління та потреби в децентралізації, навчання для працівників, які можуть брати участь у прийнятті рішень, включатиме: основи та поглиблення SWOT-аналізу та сценарного моделювання; аналіз альтернатив і оцінку ризиків для делегування тактичних рішень; навички командної роботи та комунікації, що сприятиме ефективній взаємодії в колективі.

Навчання пропонується організувати у співпраці з Сумським національним аграрним університетом (СНАУ), який має досвід підготовки фахівців для аграрного сектору та може надати експертів для проведення тренінгів і семінарів. Альтернативно, для зниження витрат можна використовувати онлайн-платформи, такі як Prometheus (українська платформа з безкоштовними курсами) або Coursera (міжнародна платформа з курсами з менеджменту та агротехнологій). Наприклад, Prometheus пропонує курси з основ менеджменту, які можна адаптувати до потреб ФГ «ЖСМ Агро», а Coursera має спеціалізовані програми з точного землеробства.

Очікувані результати:

- підвищення компетентності працівників у роботі з DSS і GPS-системами, що скоротить час на аналіз даних на 15–20%;
- зростання врожайності на 5–10% за рахунок кращого вибору сортів і технологій;
- покращення якості тактичних рішень за рахунок залучення працівників до управлінських процесів, що сприятиме децентралізації управління в умовах функціональної структури з централізацією.

Для підвищення залученості працівників до управлінських процесів і аналітичної діяльності пропонується впровадити систему мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Це дозволить не лише підвищити мотивацію персоналу, але й залучити їхній практичний досвід до вдосконалення

системи прийняття управлінських рішень, що є ключовим для ФГ «ЖСМ Агро» в умовах обмеженої участі працівників (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Впровадження системи мотивації у ФГ «ЖСМ Агро»

Матеріальні стимули	Інструменти досягнення	Нематеріальні стимули	Інструменти досягнення
Премії за досягнення виробничих показників	Встановлення бонусів за зниження витрат (наприклад, економія пального чи добрив) або підвищення врожайності.	Кар'єрне зростання	Створення чіткої системи просування для працівників, які демонструють високі результати.
Бонуси за інноваційні пропозиції	Заохочення працівників, які пропонують ідеї для оптимізації виробничих чи управлінських процесів.	Публічне визнання досягнень	Щомісячне відзначення найкращих працівників. Це підвищить мотивацію та створить позитивний приклад для інших.
Сезонні винагороди	Виплата бонусів за успішне завершення ключових етапів виробництва, що стимулюватиме дотримання агротехнічних термінів, які є критичними для результативності.	Можливість участі в нарадах	Залучення операційних працівників, де обговорюються тактичні рішення, такі як планування посівної кампанії.

Джерело: запропоновано автором дослідження

Нематеріальні стимули спрямовані на підвищення лояльності працівників і їхньої участі в управлінських процесах, а матеріальні - на забезпечення їхньої зацікавленості у досягненні конкретних виробничих і фінансових результатів, наведені в таблиці 3.2.

Очікувані результати від впровадження даної системи мотивації працівників:

- зростання залученості працівників до управлінських процесів на 20–30% завдяки участі в нарадах і пропозиціях щодо оптимізації;
- підвищення продуктивності праці на 5–7% за рахунок мотивації до економії ресурсів і впровадження інновацій;
- покращення якості оперативних рішень за рахунок використання практичного досвіду працівників, що знизить ризик помилок на 5–10%.

Запропоновані заходи з підвищення кваліфікації та заохочення співробітників ФГ «ЖСМ Агро» безпосередньо сприяють удосконаленню системи ухвалення управлінських рішень. Освоєння сучасних цифрових

інструментів та агротехнологій зробить рішення більш обґрунтованими. Мотивація стимулюватиме працівників пропонувати інноваційні ідеї для оптимізації процесів, збагачуючи спектр альтернатив для управлінських рішень. Ці ініціативи також підтримають децентралізацію управління, оскільки компетентні та вмотивовані співробітники зможуть брати на себе більше відповідальності за тактичні та оперативні рішення.

Отже, система управлінських рішень на підприємстві — це ключовий інструмент ефективного функціонування, який забезпечує раціональний розподіл ресурсів, досягнення стратегічних цілей та своєчасне реагування на внутрішні й зовнішні виклики. Якісне управлінське рішення сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стабільному розвитку господарства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено систему прийняття управлінських рішень на базі фермерського господарства «ЖСМ Агро», що спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових, олійних культур. Встановлено, що система прийняття управлінських рішень є ключовим елементом управління підприємством аграрного сектору, який охоплює етапи виявлення проблем, аналізу альтернатив, вибору оптимального рішення, його реалізації та контролю. Вона забезпечує взаємодію між керуючою (голова господарства) та керованою (працівники) підсистемами для досягнення стратегічних і оперативних цілей.

Аналіз організаційної структури ФГ «ЖСМ Агро» показав, що підприємство має функціональну структуру з елементами централізації. Управління здійснюється одноосібно головою, якому підпорядковуються 4 працівники: бухгалтер/завідувач складом, два механізатори та водій. Стратегічні, тактичні й оперативні рішення приймаються виключно головою, проте надмірна централізація управління є одним із недоліків, що призводить до перевантаження директора та зниження оперативності реагування на зміни.

За 2022–2024 роки чисельність працівників зросла до 5 осіб (+25%), продуктивність праці - на 31,2%, виручка - на 64% (2439,2 тис. грн), чистий прибуток подвоївся, а рентабельність досягла 20,16%. Проте кредиторська заборгованість (88%) вказує на потребу вдосконалення фінансового менеджменту. Площа угідь зросла на 4,7% (9,96 га), фондівіддача - на 21%, що свідчить про ефективність ресурсів.

Дослідження виявило, що система прийняття управлінських рішень у ФГ «ЖСМ Агро» базується на поєднанні формалізованих (SWOT-аналіз, фінансовий аналіз, PEST-аналіз) і неформалізованих (інтуїція, експертні оцінки) методів. Формалізація найвища у фінансах (80%) та виробництві (65%), але нижча у маркетингу (60%) та управлінні персоналом (70%). Якість рішень (3,83 бала) стабільна, але потребує покращення інформаційного забезпечення та залучення

працівників. Переважання оперативних рішень над стратегічними підвищує довгострокові ризики.

Основними недоліками системи є централізація, слабе інформаційно-аналітичне забезпечення, обмежене використання формалізованих методів у маркетингу та управлінні персоналом, низька оперативність, відсутність системи оцінки ефективності рішень, недостатня залученість працівників. Позитивними аспектами є чіткий розподіл повноважень, досвід керівника, гнучкість планів, оперативний контроль.

Для вдосконалення системи прийняття управлінських рішень запропоновано такі напрями: децентралізація, цифрові технології (DSS, GPS), автоматизація збору даних, підвищення кваліфікації персоналу, оцінку ефективності рішень, стратегічне планування.

Управління рішеннями в аграрному секторі, зокрема в ФГ «ЖСМ Агро», передбачає не лише швидке реагування на поточні виклики, але й стратегічну орієнтацію на довгостроковий розвиток. Ефективність системи залежить від якості інформаційного забезпечення, кваліфікації управлінців і використання сучасних методів аналізу. Запропоновані заходи дозволяють оптимізувати процеси прийняття рішень, підвищити адаптивність до будь-яких зовнішніх умов і забезпечити сталий розвиток підприємства. Впровадження цифрових технологій, децентралізація та мотивація персоналу сприятимуть зниженню ризиків, підвищенню рентабельності та конкурентоспроможності ФГ «ЖСМ Агро».

Отже, система прийняття управлінських рішень є основою ефективного управління аграрним підприємством. Її вдосконалення потребує комплексного підходу, що поєднує технологічні, організаційні та кадрові аспекти, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів і максимізацію економічних результатів у динамічному ринковому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Береза Ю.О., Гнатківський Б.М., Вітковський Ю.П. Вплив управління на сталий розвиток підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 6. С. 66-71. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-6-13> (дата звернення: 20.04.2025)
2. Бессонова А. В. Сучасні методи визначення та шляхи підвищення ефективності використання кадрового потенціалу. *Підприємництво і торгівля*. 2021. №29. С. 5-9.
3. Биба В.В, Махічева П.В. Ефективність використання матеріально-технічної бази підприємства. *Економіка і суспільство*. 2020. №3. С. 130 – 133.
4. Бочарова Н.А. Особливості становлення системи управлінських рішень. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 38. С. 18-32. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/> (дата звернення: 25.03.2025)
5. Кадрова політика підприємства: структура, оцінка та відбір персоналу. Освіта. UA. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13827/> (дата звернення: 22.04.2025).
6. Карпенко Ю. В., Козар А. С. Основні підходи до визначення сутності поняття «управлінське рішення». *Науковий вісник: Збірник наук. праць*, м. Одеса: Одеський національний економічний університет, 2021. С. 147-153.
7. Кирилюк І. М., Лютий О. Р. Особливості менеджменту в аграрному бізнесі України. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького*. Черкаси, 2023. Т. 27, №3 С. 68-81.
8. Козлова І.М., Давидов С.І. Кадровий потенціал: поняття, сутність, основні характеристики. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*: матеріали XVII Міжнар. науково-практ. інтернет-конф., м. Харків, 25 листоп. 2022 р. Харків, 2022. С. 322-325.
9. Мазур К. В, Кубай О. Г. Менеджмент аграрного підприємства: навч. посібник. Вінниця: ТВОРИ, 2020. 284 с.

10. Методи ухвалення управлінських рішень. *Школа бізнесу*. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/metodi-uhvalennya-upravlinskih-rishen> (дата звернення: 01.03.2025).

11. Отенко В.І., Гаміє А.М. Інструментальні засоби прийняття стратегічних рішень у бізнес-діяльності промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. No 12. С. 417-422. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-417-422> (дата звернення: 29.03.2025).

12. Петруня Ю., Літовченко Б., Пасічник Т. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. 4-те вид. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 272 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/4070/1/Прийняття%20упр%20п.pdf>. (дата звернення: 29.04.2025).

13. Прядко І. Аналіз малого бізнесу: кількісні та якісні методи дослідження. *Підприємництво та інновації*. 2023. Т. 1, № 28. С. 74–78. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/28.12> (дата звернення: 01.06.2025).

14. Турлакова С.С., Логвиненко Б.І. Особливості управління в системі узгодження рішень на підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. No 2 (64). С. 151-155. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2\(64\)-151-155](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2(64)-151-155) (дата звернення: 24.03.2025).

15. Турчіна С.Г., Анісімова Д. М. Система прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Сучасні проблеми менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції. м. Київ, 2024. С. 343-345. URL: https://mzedp.nau.edu.ua/storage/2024/11/Konferentsiia_2024_menedzhment.pdf (дата звернення: 22.04.25).

16. Харун О. А. Аналіз сучасних методичних підходів щодо оцінки трудового потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2021. Вип. 12. С. 354-358.

17. Харченко Т.О. Прийняття стратегічних рішень на підприємствах в умовах невизначеності. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. № 46.

С. 63-75. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file> (дата звернення: 20.04.2025).

18. Хромушина Л.А. Особливості процесу прийняття стратегічних рішень у системі корпоративного управління. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025 №1 (46) С. 80-85. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/issue/view/348/448> (дата звернення: 15.05.2025).

19. Чеснік Н. М. Особливості і основні принципи функціонування аграрного менеджменту. *Подільський вісник*. Вінниця, 2024. Т. 1, № 29. С. 71–78.

20. Шульга О.А. Методичні засади прийняття управлінських рішень. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 2. С. 54–58. DOI: <http://dx.doi.org/10.32782/2522-1256-2024-42-13> (дата звернення: 17.03.2025).

21. Bayo P.L., Akintokunbo O.O. Strategic Decision Making: Process and Aid to Better Decision Making in Organizations: A Literature Review Approach. *IIARD International Journal of Economics and Business Management*. 2022. Vol. 8, no. 1. pp. 56–62. URL: <https://www.iiardjournals.org/get/IJEBM/VOL.%208%20NO> (дата звернення: 19.04.2025).

22. Miroshnychenko O.V. Modern technologies for developing management solutions. *European congress of scientific achievements*. Proceedings of the 2nd International scientific and practical conference. Barca Academy Publishing. Barcelona, Spain. 2024. P. 298-401.

23. Permono, B., & Kurniati, A. Decision-Making Processes in Resource Management: Lessons from the Agriculture Sector. *Journal of Resource Management and Decision Engineering*. 2024. Vol. 3 № 2, P. 13-23. URL: <https://doi.org/10.61838/kman.jrmde.3.2.3> (дата звернення: 01.06.2025).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК Б

Фінансова звітність ФГ «ЖСМ Агро» за 2024 рік

Додаток 1

до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку
1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Дата (рік, місяць, число)
 Підприємство Фермерське господарство «ЖСМ Агро» за ЄДРПОУ
 Територія Україна за КОАТУУ
 Організаційно-правова форма господарювання за КОПФГ
 Вид економічної діяльності Вирощування зернових і технічних культур за КВЕД
 Середня кількість працівників¹ 5
 Адреса, телефон 42525, Сумська обл., Роменський р-н, с. Московське, вул. Горького, 22
 Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з
 Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

КОДИ		
2025	01	01
729639		

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.

Форма №1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	34,2	71,9
Основні засоби	1010	1 361,8	1 288,0
первісна вартість	1011	1 567,1	1 567,1
знос	1012	205,3	279,1
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	1 396,0	1 359,9
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 350,5	2 092,7
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	835,9	1 375,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	675,9	517,2
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	41,9	86,1

Продовження додатка 1

Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	2 904,2	4 071,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	4 300,2	5 431,7
Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3,0	4,0
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,1	0,1
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	158,6	650,7
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Усього за розділом I	1495	158,7	650,8
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	3 460,7	4 329,5
розрахунками з бюджетом	1620	239,8	117,3
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	42,6	32,3
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	398,4	301,8
Усього за розділом III	1695	4 141,5	4 780,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	4 300,2	5 431,7

Керівник _____ Жогло Сергій Миколайович

Головний бухгалтер _____
тел.38(05457)-57-325

Дата (рік, місяць, число)

К О Д И		
2025	01	01
729639		

Підприємство

Фермерське господарство «ЖСМ Агро»

за ЄДРПОУ

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за рік 2024 р.

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 252,7	4 304,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 840,6)	(3 759,6)
Валовий:	2090		
прибуток		1 412,1	545,2
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	87,7	39,4
Адміністративні витрати	2130	(78,3)	(48,9)
Витрати на збут	2150	(182,4)	(159,7)
Інші операційні витрати	2180	(184,3)	(105,1)
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190		
прибуток		1 054,8	270,9
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	138,3	7,8
Фінансові витрати	2250	()	()
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(23,7)	(31,9)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 169,4	246,8
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 169,4	246,8
збиток	2355	()	()

Продовження додатка 2

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 169,4	246,8

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 917,9	3 322,4
Витрати на оплату праці	2505	492,3	327,5
Відрахування на соціальні заходи	2510	107,3	69,7
Амортизація	2515	279,1	205,3
Інші операційні витрати	2520	468,7	345,6
Разом	2550	5 265,3	4 270,5

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник Жогло Сергій МиколайовичГоловний бухгалтер _____
тел. 38(05457)-57-325