

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« _____ » _____ **20 ____ р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ
МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувачка

Вікторія МАТЕРИНСЬКА

**Науковий керівник,
к.е.н., доцентка**

Олена САВЕНКО

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Менеджменту і права
Освітньо-професійна програма: Менеджмент
Спеціальність: 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Зав. кафедри менеджменту і права,
д.е.н., професор**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« _____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

МАТЕРИНСЬКІЙ ВІКТОРІЇ ОЛЕКСАНДРІВНІ

1. Тема роботи: «Формування управлінських рішень в системі менеджменту аграрного підприємства»

Науковий керівник: Савенко Олена Анатоліївна, к.е.н., доцентка
затверджені наказом по ДДАЕУ від _____ № _____

2. Термін подання здобувачем роботи:

3. Вихідні дані до роботи: документи економічного, організаційно-розпорядчого, правового характеру фермерського господарства, плани, програми аграрного виробництва, договори поставок, продажу.

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

1. Теоретичні аспекти вивчення варіантів формування рішень в антикризовій концепції системи менеджменту агробізнесу.

2. Дослідження результатів впровадження управлінських рішень в діяльність підприємства.

3. Формування управлінських рішень в системі менеджменту підприємства.
Висновки і пропозиції

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

Схема послідовності класичних етапів формування рішень за раціональним підходом. Класичний вигляд матриці рішень. Послідовність процесу ухвалення рішень, що ґрунтуються на залученні програмного забезпечення в управління бізнес-процесами агропідприємства. Діаграма видів товарної продукція за 2023 рік, %. Аналітичне вирівнювання фактичних рядів динаміки прибутку та собівартості за галузями рослинництва й тваринництва, 2021-2025 рр. Матриця VCG за видами сільгосппродукції. Трендовий прогноз показників економічної ефективності агровиробництва.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання

25.09.2023 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір, затвердження теми роботи, об'єкту дослідження	Вересень 2023 року	
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 року	
3.	Вибір і обробіток джерел наукової інформації теоретичного характеру з вивчення варіантів формування рішень в антикризовій концепції системи менеджменту агробізнесу. Виконання першого теоретичного розділу.	Жовтень - грудень 2023 року	
4.	Дослідження одержаних результатів управлінських рішень в діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Січень - лютий 2024 року	
5.	Формування менеджерських рішень для удосконалення виробничо-економічної діяльності підприємства. Виконання третього проєктно - рекомендаційного розділу.	Березень - квітень 2024 року	
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2024 року	
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, збір супровідних документів до неї	Травень 2024 року	
8.	Підготовка доповіді, ілюстративного матеріалу для захисту роботи	Червень 2024 року	
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувачка вищої освіти

_____ (підпис)

Вікторія МАТЕРИНСЬКА

Керівник роботи

_____ (підпис)

Олена САВЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ ВАРІАНТІВ ФОРМУВАННЯ РІШЕНЬ В АНТИКРИЗОВІЙ КОНЦЕПЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРОБІЗНЕСУ	7
1.1. Процес та методи формування менеджерських рішень	7
1.2. Особливості прийняття найбільш ефективних рішень в аграрному бізнес-середовищі	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ДІЯЛЬНІСТЬ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ЛАРИСА -2008»	23
2.1. Характеристика організаційної й економічної діяльності господарства	23
2.2. Вивчення ефективності прийнятих рішень методами статистики	33
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖЕРСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ЛАРИСА -2008»	39
3.1. Формування менеджерського рішення з розвитку сільськогосподарського виробництва методом ВСГ	39
3.2. Прогноз ефективності впровадження оптимального рішення сільськогосподарського виробництва підприємства	47
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	

ВСТУП

За умов глибокої невизначеності та впливу непередбачуваних обставин, менеджери агробізнесу стикаються з необхідністю ухвалення критично необхідних управлінських рішень та їх постійного корегуванням на негативні чинники. Суттєвими залишаються проблеми з своєчасного придбання необхідних матеріально-технічних ресурсів, таких як насіннєвий матеріал, добрива, пестициди тощо, оскільки через війну порушені логістичні шляхи. Ризикованим є сам процес транспортування як ресурсів, так і виробленої продукції в точки збуту, також викликає занепокоєння й безпечність зберігання на складах. Вчені і практики з управління агробізнесом прогнозують, що за продовження війни, а також у повоєнній країні потрібно мати особливі підходи до формування менеджерських рішень. Оскільки, вплив військових чинників, динаміка розвитку та вплив конкурентного середовища, потребуватиме від менеджерів ухвалення адаптаційних управлінських рішень, спрямованих на протидію викликам. Рішення в турбулентних умовах господарювання повинні мати орієнтир стратегічного характеру, що дозволить пристосувати процеси виробництва, продажів, логістики, маркетингу, втілити інновації у діяльність в нових реаліях.

Особливо в умовах глобалізованого світу зростає усвідомлення відповідальності аграрного менеджменту, стосовно важливості стратегічного збереження екологічного балансу та раціонального використання природних ресурсів. Воєнні дії спричиняють значні негативні наслідки для довкілля, серед яких: деградація ґрунтів, зменшення популяцій тварин, птахів, комах, знищення корисних мікроорганізмів тощо. Інфляційні процеси, підсилені військовими діями та зростанням вартості матеріально-технічного забезпечення, призводять до збільшення собівартості аграрної продукції [19]. Це, у свою чергу, спричинює зростання операційних витрат продукції, створюючи потенційну загрозу продовольчій безпеці країни. Проблеми, пов'язані з застарілою техніко-технологічною базою, що не відповідає сучасним виробничим стандартам через

фінансові обмеження, залишаються актуальними. У зв'язку з цим, менеджерські рішення покликані розв'язувати окреслені проблеми та сприяти поліпшенню управління всіма сферами діяльності агропідприємств.

Враховуючи суттєві виклики, які постають перед агробізнесом, включаючи війну, пандемію та економічні загострення, актуалізується потреба у формуванні адаптаційного характеру рішень для відновлення аграрного сектору. Необхідність формулювання та імплементації менеджерських рішень, виходить на перший план в діяльності агропідприємств. Саме даній проблематиці було присвячено проведення наукових досліджень у кваліфікаційній роботі.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю адаптування до воєнних умов конкретного підприємства за інтеграції наявних можливостей з фактичними ресурсами агробізнесу. При цьому важливим було окреслити ініціативні рішення для управління агропідприємством не тільки в умовах війни, але й в повоєнних. Сформовані управлінські рішення можуть вплинути на окреслення антикризових програм з ризик-орієнтованих векторів розвитку агробізнесу. Водночас аналіз системи менеджменту та економіки конкретного аграрного підприємства, представлений у дослідженні, ілюструє практичну значущість і доцільність застосування розроблених рішень. Що, в свою чергу засвідчує наявність достатнього потенціалу для удосконалення діяльності аграрного підприємства в далекоглядному огляді та зміцненні конкурентних позицій.

Об'єкт дослідження – формування менеджерських рішень для удосконалення управління діяльністю фермерським господарством «ЛАРИСА-2008».

Предмет дослідження - аспекти теорії та методології формування менеджерських рішень, специфічних для аграрних підприємств.

Мета кваліфікаційної роботи – сформулювати найбільш адаптаційні рішення, щоб протистояти викликам війни та покращити систему менеджменту агробізнесу.

Виконання поставленої мети передбачало вирішення комплексу завдань:

1) аналіз теоретичних аспектів вивчення варіантів формування менеджерських рішень для агробізнесу.

2) дослідження поточного стану результатів впровадження управлінських рішень в діяльність господарства.

3) формування менеджерських рішень для поліпшення системи менеджменту фермерського господарства.

У процесі дослідження було використано широкий спектр наукових методів: абстрактно-логічний, монографічний, статистичні методи, методи стратегічного аналізу.

Джерелами вихідної інформації, які використані в кваліфікаційному дослідженні, були документи для регламентації діяльності фермерського господарства, договори комерційної діяльності, економічна та бухгалтерська звітність тощо.

РОЗДІЛ 1

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ ВАРІАНТІВ ФОРМУВАННЯ РІШЕНЬ В АНТИКРИЗОВІЙ КОНЦЕПЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРОБІЗНЕСУ

1.1. Процес та методи формування менеджерських рішень

В умовах сучасного аграрного менеджменту керівники підприємств не можуть ефективно керувати своєю діяльністю без впровадження систематичного процесу розробки та виконання управлінських рішень. Саме вміння розробляти рішення на базі аналізу чинників та відповідальність за його реалізацію в робочих процесах характеризує управлінця як висококваліфікованого фахівця. Процес прийняття рішень базується на психологічних, інформаційних, аналітичних, технологічних, юридичних підходах, які потрібно комбінувати для повної картини менеджерських дій для досягнення мети. За даними досліджень, визначено, що ефективність управлінських рішень залежить також й від майстерності, кваліфікації та досвіду менеджера [20]. Для обрання найліпшого варіанту підходу до формування рішень необхідно користуватися набутим досвідом практиків та теоретиків з агроменеджменту.

Важливий внесок в формування менеджерських рішень внесли наукові роботи відомих вчених. Як-от К.О. Анохіна, Л.В. Балабанова, О.І. Дацій, М.В. Зубець, І.О. Кузнецова, І.А. Маркіна, П.Т. Саблук, Г.М. Тарасюк, О.Г. Шпикуляк та інші.

Незважаючи на відсутність універсальної формули для прийняття рішень, деякі науковці пропонують розглядати цей процес як послідовність етапів. Від підготовчої роботи з пошуку ідеї, аргументації її доцільності, вибору оптимального рішення, до його ухвалення і впровадження, і завершуючи оцінкою його результативності. Кожен етап, на думку вчених, є складним та

вимагає відповідального підходу, що підкреслює високу ризикованість та трудомісткість розумового процесу [23].

Встановлено, що формування управлінського рішення залежить від конкретних менеджерів, їх рівня знань, компетенції, рівня підготовленості тощо. При цьому рішення можливо ухвалювати як індивідуально, так і залучуючи компетентних фахівців, або командним способом – так звані групові рішення.

Визначено, що менеджерські рішення можуть підрозділятися на думку вчених, такі типи:

- 1) рішення економічного характеру, котрі зв'язані з оптимізацією операцій підприємства, збільшенням продуктивності виробництва (рішення з інвестування, розподілу прибутків тощо);
- 2) рішення соціального характеру, котрі спрямовані на формування комфорту в умовах праці та відпочинку колективу організації;
- 3) технічні рішення, котрі ухвалюються задля покращення технічного оснащення та технологій виробництва;
- 4) організаційні рішення спрямовані на вдосконалення організації трудового процесу працівників, оптимізацію стандартів.

Вчені погоджуються, що для підвищення ефекту від прийняття рішень в агробізнесі, знання та застосування не тільки класичних, але й новітніх варіацій методів є особливо важливим. Ці методи поділяються на дві основні категорії: експертні та загальнодоступні, котрі мають особливості та призначення [9].

- 1) експертні методи, що використовуються для ухвалення рішень:

Передбачається, що можливо залучати кваліфікованих експертів, консультантів для глибокого аналізу та вирішення проблем. Зокрема:

- мозковий штурм дозволяє колективно генерувати ідеї та рішення, що збагачує процес унікальними варіантами від різних осіб.
- спеціальна комісія з експертів забезпечує детальний розгляд та аналіз ідей, що виходять за рамки повсякденних поглядів.

- метод Делфі використовує анонімність для уникнення впливу особистостей на прийняття рішень, зосереджуючись на аргументах.
- сценарний підхід допомагає розглянути різні можливий розвиток подій, підвищуючи готовність до несподіваних обставин.
- метод суду вимагає аргументованих дебатів, обговорень з чітким розділенням позицій аргументи на користь та проти, що сприяє виваженому рішенню.

2) загальні методи:

Ці методи дозволяють широкому колу осіб брати участь у процесі рішення, навіть без спеціалізованих знань:

- 1) Теорія ігор надає інструменти для аналізу ситуацій, де дії одних учасників впливають на результати інших.
- 2) Метод спроб та помилок є практичним підходом до розв'язання термінових завдань з можливістю коригування рішень в процесі.
- 4) Метод декомпозиції допомагає систематизувати складні та масштабні проблеми, забезпечуючи ефективне розуміння та управління компонентами задачі.

Важливо зауважити, що вибір конкретного методу залежить від специфіки ситуації та доступних ресурсів. Розуміння та вміння застосовувати різні методи дозволяє керівникам бути гнучкими в управлінні, адаптуючи свій підхід до різноманітних умов і викликів. Встановлено, що окреслені навички залишаються головними для досягнення високих рівнів ефектів в управлінні сільськогосподарськими підприємствами [5].

В умовах сучасного агробізнесу, особливо під впливом воєнного стану та економічної кризи, ефективне управління потребує застосування класичних методів прийняття рішень. Водночас не заперечує й інтуїтивного розуміння їх доречності в залежності від конкретної ситуації. Науковці вказують, що кожен метод має бути економічно обґрунтованим і відповідати специфіці контексту, в якому він використовується [9].

За війни особливої уваги потребує необхідність проявлення лідерства, готовність до ризиків та високий рівень відповідальності у менеджерів, що є вирішальними у прийнятті критичних рішень в непередбачуваних умовах. Розглядаючи процес прийняття рішень як ймовірні шанси, на думку науковців, важливо аналізувати зовнішнє середовище, щоб виявити найбільш привабливі сегменти для розвитку, зміцнення потенціалу агропідприємств.

Варто зазначити, що війна вносить елементи форс-мажору, які мають бути інтегровані в стратегічне планування [19]. Це вимагає оперативного реагування, довгострокової адаптації до нових умов, що включає розвиток технології, оптимізацію ресурсів та процесів, а також переорієнтацію на більш прибуткові культури. Встановлено, що агробізнес в Україні, попри недосконалість політичних реформ і виклики верховенства права, зміг пристосуватися та сформував підхід до формування ефективності використання обмежених ресурсів. Рішення у таких умовах потребує інноваційного підходу до вирішення проблем, що дозволить не тільки виживати, а й ефективно розвиватися, забезпечуючи продовольчу безпеку країни в умовах кризи.

Вчені мають різні підходи щодо послідовності етапів розробки рішень (рис. 1.1.).

На першому етапі виявляють проблематичну ситуацію в управлінському об'єкті, що потребує втручання системи менеджменту. Такі ситуації виникають при порушенні звичайного ходу функціонування об'єкта управління через внутрішні або зовнішні турбулентності. Також проблеми можуть виникати під час аналізу результатів минулої діяльності об'єкта управління, оцінки використання ресурсів та іншого. Формування проблеми та визначення цілей управлінського рішення знаходиться в межах відповідальності менеджерів.

Другий етап включає збір та обробіток інформації, необхідної для прийняття управлінського рішення. Для розуміння характерних рис проблеми та визначення причин її невирішеності залучається потрібна інформація. Серед неї директивна, нормативна інформація, включаючи досвід раніше ухвалених рішень з даної проблеми.

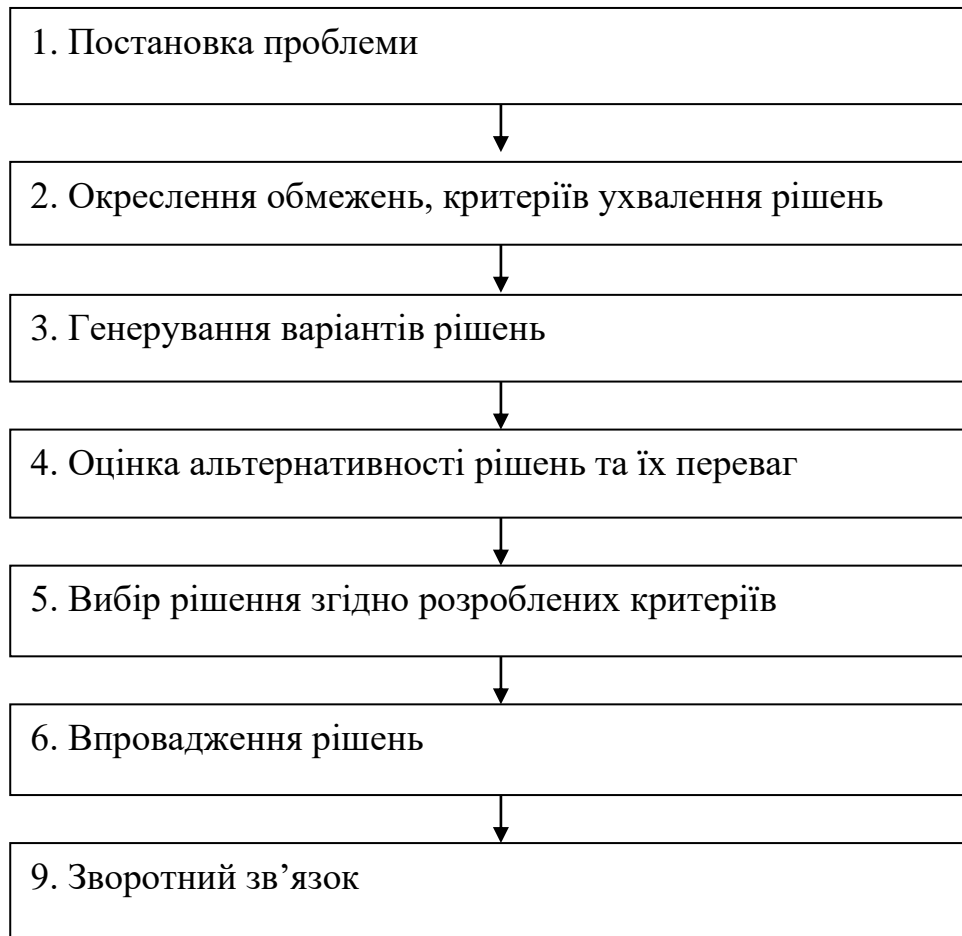


Рис. 1.1. - Схема послідовності класичних етапів формування рішень за раціональним підходом

Складено за джерелами [2, 20, 25].

Враховується лише значуща та достовірна інформація, яка узагальнюється в блоки, кожен з яких може представляти один з можливих варіантів вирішення проблеми.

На третьому етапі розробляються варіанти вирішення проблеми, в яких визначаються основні напрямки досягнення цілі, конкретні виконавці рішення, необхідні ресурси, терміни досягнення мети. Водночас важливим є, на думку вчених і приєднання передбачуваних соціальних наслідків від реалізації рішення. Четвертий етап включає вибір варіанту та затвердження рішення, наразі саме на цьому етапі зростає рівень відповідальності менеджера. На

п'ятому етапі здійснюється організація виконання рішення, що полягає в забезпеченні передачі рішення виконавцям, розробці плану заходів та контролі за виконанням. Шостий етап включає контроль і оцінку результатів виконання рішення, що передбачає порівняння отриманих результатів з очікуваними та корекцію дій для досягнення запланованого результату.

Таким чином, на підставі окреслених науковцями етапів раціонального підходу до прийняття рішень підтверджено, що деякі стадії можуть здійснюватися одночасно, в різному порядку або паралельно. В рамках сучасних викликів, агробізнес стикається з необхідністю адаптації класичних етапів процесу ухвалення рішень до специфічних обставин, таких як воєнні дії та несприятливі погодні умови. Ці зовнішні чинники можуть значно модифікувати технологічні процеси та логістичні ланцюги, впливаючи на весь процес виробництва аграрної продукції. Тому важливим є використання інформаційно-правових систем, для глибшого розуміння законодавчих змін, що дозволяє аграрним менеджерам вчасно реагувати та розв'язувати складні рішення.

1.2. Особливості прийняття найбільш ефективних рішень в аграрному бізнес-середовищі

Здатність ефективно розв'язувати рішення в період надскладних викликів допомагає менеджерам утримати діяльність в сучасному динамічному аграрному бізнес-середовищі. Встановлено, що раціональність мислення, залучення аналітичності та системного підходу до процесу розв'язання, усвідомлення відповідальності лежить в основі успішних рішень в агробізнесі. Водночас потрібно брати до уваги і різноманітні аспекти процесу прийняття рішень, від ідентифікації проблем до оцінки альтернатив та їх впровадження. Також вчені зазначають на необхідності враховувати й наявний стан середовища, стратегії і алгоритми, які дозволяють приймати обґрунтовані й доволі ефективні рішення [4, 5, 13].

На думку вчених пріоритетами для ухвалення менеджерських рішень для розвитку агробізнесу слугують:

1. Раціональність мислення з врахуванням об'єктивних даних, що забезпечується формуванням рішень на фактах та логічному аналізі, мінімізуючи вплив суб'єктивних емоцій та імпульсивних реакцій.

2. Тримання фокусу на виробничих й логістичних процесах, при цьому треба окреслювати всі складові процесу їх послідовність, мати підстави для вибору альтернативи, що знизить ризики.

3. Чітке визначення необхідного на базі релевантної інформації дозволяє зосередитись на досягненні далекоглядних планів, особливо це важливо під час формування сівозмін та виробничих програм агробізнесу в цілому.

4. Фокус на цілі дозволяє ухвалювати рішення, що співпадають з організаційними цілями, планами, сприяють досягненню довгострокових планів і забезпечують стратегічне вирівнювання.

5. Підтримання оптимістичного і відкритого ставлення до нових ідей та підходів може сприяти інноваційному мисленню та виявленню нестандартних рішень, зокрема, точного землеробства

6. Відданість землеробській справі дозволяє довгостроково працювати в агробізнесі, оскільки агробізнес може передаватися наступним поколінням.

7. Проведення аналітичної системної роботи для вивчення динаміки й тенденцій результатів та коригування стратегій, що дозволяє оптимізувати процеси і покращувати результативність рішень.

Вказані аспекти, на думку науковців, формують міцний фундамент для розвитку управлінських навичок і забезпечують необхідну гнучкість та стійкість аграріїв в умовах бізнес-середовища. Використовуючи ці принципи, аграрні підприємства можуть значно підвищити якість менеджерських рішень та рухатись в бік покращення позицій.

Враховуючи високу турбулентність на ринку, вчені пропонують зосередити увагу на рішеннях, що ухвалюються завдяки опрацюванню окремих

методик [13]. До основних інструментів, які використовуються у цьому процесі, належать:

1) маржинальний аналіз дозволяє зрозуміти чи перевищують додаткові доходи додаткові витрати, щоб визначити доцільність подальших інвестицій у проект. Встановлено, що цей метод доречний для аграрних менеджерів, так як використовується для оцінки чи збільшення виробничих потужностей, залучення нових сортів або гібридів чи порід тварин. Також показує ефективність при диверсифікації сільськогосподарського виробництва та розширення географії продажів.

2) SWOT-аналіз ідентифікує внутрішні позиції агробізнесу, оцінює впливи та можливості від зовнішніх чинників і використовується при розробці стратегій, залученні новацій, для аналітики конкурентного середовища (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Класична матриця SWOT-аналізу

	Можливості для агробізнесу	Загрози для агробізнесу
Сильні позиції	Сила/Можливості	Сила/Загрози
Слабкі позиції	Слабкі позиції/можливості	Слабкі позиції/загрози

3) матриця рішень уможлиблює систематичне порівняння кількох альтернатив за декількома критеріями. Кожен варіант оцінюється по різних параметрах, що допомагає обрати найбільш ефективний (рис. 1.2.). Ідеально підходить для ситуацій, коли необхідно визначити найкращий варіант із кількох можливих, наприклад, при виборі постачальника або технології вирощування агрокультур.

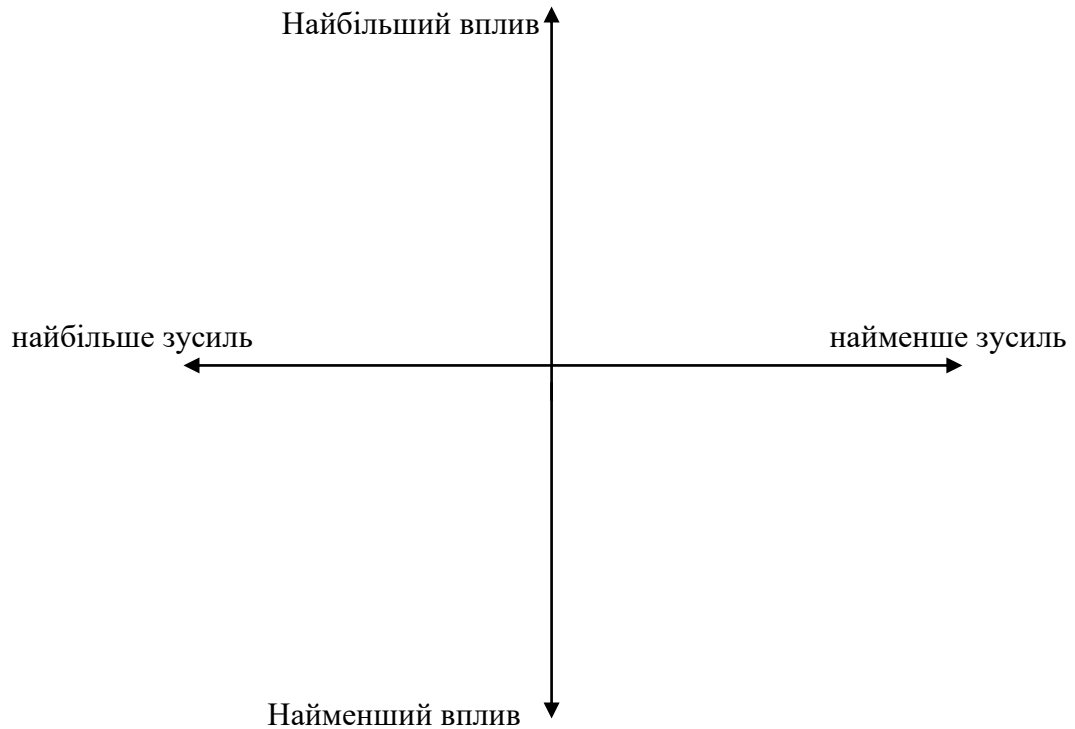


Рис. 1.2. Класичний вигляд матриці рішень

4) метод Парето, що використовується в аграрному менеджменті, дозволяє під час розроблення рішення визначити 80 % результатів, що зумовлені 20 % причин. При цьому необхідно тримати фокус на найважливіших проблемах або причинах, що впливають на рішення, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів.

Разом із зазначеними методами науковці наголошують і на доцільності використання окремих методів, що ґрунтуються на програмних продуктах [8].

1) Дерево рішень, котре слугує для візуального зображення варіантів певних рішень, їх можливих наслідків, котре допомагає у структуруванні складних рішень.

2) Програмні продукти для управління проектами: як-от, електронні таблиці для аналізу даних й моделювання рішення (зокрема, Microsoft Excel)

3) Програмне забезпечення з управління проектами, що оптимізує менеджмент завдань щодо впровадження рішень (як-от, Asana або Worksection), ефективно працюють над координацією команд і ресурсів.

4) Методи, котрі залучаються для аналітичної роботи з даними (як-от, Tableau або Power BI), котрі допомагають у глибокому аналізі великих даних для кращого прийняття рішень.

5) залучення програмного забезпечення для формування ментальних карт (як-от, MindMeister, XMind), котрі сприяють впорядкуванню, візуалізації ідей, забезпечуючи більшу ясність під час розгляду варіантів для рішення.

Систематизовані вченими методики та інструменти для розв'язання рішень в цілому дозволяють менеджерам агробізнесу ефективно аналізувати ситуацію, оцінювати варіанти й приймати рішення [11]. Такі підходи працюють на підвищення якості загальної системи менеджменту, формують протикризові заходи та дозволяють втриматись агропідприємствам на ринку.

Наразі досвід використання зазначених методів ухвалення рішень дозволяє агробізнесу швидко пристосуватися до складних викликів війни, використовувати свої конкурентні переваги та мінімізувати ризики. Прийняття рішень аграрними менеджерами у такому контексті потребує чіткого розуміння стратегічних цілей, ретельного аналізу доступних даних та готовності до інновацій [12, 16].

Встановлено, що для отримання ефектів від прийнятого рішення в агробізнесі за впливу кризи необхідно здійснити серію заходів:

1) Визначати чіткі цілі та критерії оцінки варіантів рішень. Розробляти відповідні плани, стратегічно узгоджувати з довгостроковими цілями агробізнесу.

2) Залучати фахівців, наприклад, програмістів для цифровізації сільськогосподарського виробництва, котрі вплинуть на процес прийняття рішень. Це також сприяє збору різноманітних думок агронома, інженера, що можуть покращити якість агротехнологічного рішення.

- 3) Прозорість етапів розв'язання рішень із залученням методів SWOT та дерева рішень оцінити альтернативи задля уникнення упереджень та забезпечення зваженості рішень.
- 4) Провести контроль й оцінювання ефектів від рішень задля подальших коректив, котрі потрібно внести для покращення діяльності агробізнесу.
- 5) Пристосувати рішення до змін з урахуванням нової інформації для виживання агропідприємств в нестабільному бізнес-середовищі

У такий спосіб, на думку вчених, можливо створити міцний фундамент для ефективного прийняття рішень та забезпечити довгострокове перебування на ринку навіть за умов складної кризи.

Встановлено, що ефективне функціонування агробізнесу можливе за рахунок проектування найбільш оптимальних рішень, які охоплюють достеменний аналіз інфраструктури. Особливо за війни потрібно вивчати фактичну й потенційну взаємодію різних учасників агроринку та сприяла б безперешкодному руху аграрної продукції по області. Існуючі проблеми, такі як недостатня кількість вагонів-зерновозів, відсутність оптового ринку, і високі відсоткові ставки по кредитах, ускладнюють ситуацію та обмежують потенціал аграрних підприємств [19].

Для розроблення управлінських рішень в агробізнесі, як зазначають вчені, все більше застосовуються програмні рішення. Впровадження сучасних методів аграрного менеджменту та інформаційних технологій для покращення прийняття рішень і ефективності управління стає позитивною тенденцією для розвитку аграрного сектору. Особливої уваги потребує при цьому й організація навчань та семінарів для аграрних менеджерів з фокусом на цифрове забезпечення процесів агровиробництва. Водночас програми допомагають й формувати стратегічне планування, ризик-менеджмент та інновації у виробництві аграрного бізнесу. Встановлено, що підходи до цифровізації та впровадження сучасних цифрових продуктів стають необхідністю і мають певний алгоритм впровадження (рис. 1.3.),



Рис. 1.3. Послідовність процесу ухвалення рішень, що ґрунтуються на залученні програмного забезпечення в управління бізнес-процесами агропідприємства

Складено за джерелами [6, 8, 18].

Вчені зауважують, що залучення цифровізації в управління бізнес-процесами аграрного виробництва, адже його модернізація за війни та після неї

передбачає інтеграцію точних технологій в діяльність агропідприємств. Визначено, що цифрова трансформація сфери агробізнесу охоплює операції, процеси, збут, постачання, логістику, а також різні галузі менеджменту, включаючи агротехнологічні процеси. З цього витікає ефективність бізнес-моделей, спроможність агропідприємства пристосуватися до складних умов роботи [19]. Тому аграрні менеджери, на думку науковців, повинні розробляти рішення за наявності цифрових навичок серед своїх працівників, а також підготувати основу для глибшої інтеграції цифрових технологій. Це потрібно для того, щоб після закінчення війни зміцнити свої позиції на ринку і використовувати всі можливості для забезпечення безпекової складової з продовольства країни.

На підставі сукупності наукових досліджень з формування управлінських рішень узагальнено головні стратегічні позиції для покращення діяльності агробізнесу за впливу кризи. Як-от:

1) Розвиток транспортної інфраструктури шляхом залучення капіталовкладень задля збільшення перевезень більшою кількістю зерновозів та модернізації залізничної інфраструктури. Наразі потребує на врахування в рішеннях й створення регіональних логістичних центрів для оптимізації розподілу та зберігання агропродукції.

2) Формування гуртових агроринків, котрі б сприяли прямим продажам між агровиробниками й покупцями, зменшуючи залежність від монополістів, зернотрейдерів, посередників і покращуючи доходи аграріїв.

3) Підтримка агробізнесу шляхом надання пільг кредитів шляхом співпраці з банківськими установами та урядом для зниження відсоткових ставок по аграрних кредитах. Також доцільним є створення спеціалізованих фінансових продуктів для малого та середнього агробізнесу.

4) Пряма допомога дрібному й середньому агробізнесу шляхом розроблення програм підтримки аграрних підприємств, включаючи гранти та субсидії для стартапів і інноваційних проєктів. Водночас дієвими є й

організація тренінгів та навчальних курсів з підвищення кваліфікації фермерів, зокрема щодо цифрових навичок.

5) Відповідальність агробізнесу соціального та екологічного характеру шляхом залучення агрохолдингів до фінансування місцевих інфраструктурних проектів та програм соціальної відповідальності. Доцільною є й підтримка та розвиток органічного землеробства, виходячи зі зростаючого попиту на органічну продукцію на зовнішньому ринку.

6) Розвиток управлінських навичок у фахівців сільського господарства.

Враховуючи наведені потенційні шляхи удосконалення процесу формування рішень в сфері менеджменту агробізнесу можливо сформувані прогностичні тенденції з потенційного його розвитку в повоєнному періоді. Так, на основі вище наведених стратегій, можна очікувати покращення інфраструктурних можливостей аграрного сектору, які сприятимуть підвищенню продуктивності та збільшенню обсягів виробництва. Розширення транспортної мережі та оптимізація логістики зможуть зменшити витрати на доставку продукції до кінцевих споживачів та збільшити експортні можливості. Створення оптових ринків забезпечить більшу прозорість ціноутворення та допоможе аграріям отримувати справедливую вартість за свою продукцію, що сприятиме збільшенню їх доходів і стабілізації ринку. Зниження відсоткових ставок та доступ до доступних фінансових ресурсів дозволить агропідприємствам здійснювати необхідні інвестиції в розширення та модернізацію виробництва, що зміцнить їх конкурентоспроможність. Також підтримка дрібного й середнього агробізнесу, а також зосередження на екологічній та соціальній відповідальності, допоможе створити стійкі і більш диверсифіковані аграрні системи. Це, у свою чергу, збільшить внутрішнє виробництво органічних продуктів та покращить імідж України як надійного постачальника якісної аграрної продукції на світовому ринку [20, 22].

Вчені зосереджують увагу і на тих управлінських рішеннях в сфері аграрного менеджменту, які торкаються підвищення рівня життя сільської місцевості [19]. Наразі через руйнацію сільської інфраструктури російськими

загарбниками питання відновлення соціальної стабільності є не менш важливим за економічну.

Отже узагальнено дослідженнями вчених, що розвиток аграрної інфраструктури і виробничих можливостей може сприяти загальному зміцненню агропромислового комплексу, збільшенню експортного потенціалу і стабілізації внутрішнього ринку. Це створить передумови для довготривалого зростання та відновлення регіональної економіки, посилюючи її стійкість перед глобальними викликами. Також за рахунок підходу ухвалення рішень можливо більш ефективно формувати стратегічні перспективи розвитку аграрного сектору, що збільшить його конкурентність на ринках як внутрішній, так міжнародних.

Встановлено, що подібні стратегії рішень повинні враховувати поточні потреби аграрного ринку, передбачати можливі виклики, адаптуючи агробізнес до змінних умов господарювання і технологічного прогресу. Центральне місце займатиме гнучкість управління та інноваційні підходи до розвитку кожного сегменту агропромислового комплексу, що забезпечить ефективну взаємодію між різними учасниками ринку та державою.

При ухваленні менеджерських рішень необхідно враховувати небезпеку, пов'язану не тільки з війною, але й з тими ризиками, що є класичними для сільського господарства. При цьому потрібно враховувати зв'язок між рентабельністю агровиробництва та існуючими ризиками [20, 24, 34]. Чим вища прогнозована та очікувана вигода, тим вищий, зазвичай, і ризик. З метою зниження небезпек стратегічні перетворення на агропідприємствах, в кластері, держуправлінні агробізнесом найбільш раціонально проводити через проекти, стратегічні плани розвитку.

Науковці зазначають, що концепція проектного управління передбачає обмеження у фінансах, часових рамках, людських ресурсах. Проте реалізація результативних проектів дозволяє створити команду стійкого розвитку та подальшої операційної роботи, кластер стратегічного зростання підприємства, яка формує основу для менеджерської команди агропідприємства.

Узагальнено, що потенційно можливі економічні напрями розвитку агробізнесу за війни потребують дієвої державної політики за регіональним принципом, котра має ґрунтуватися на диверсифікації, активізації господарської активності регіону. При цьому державна допомога повинна бути націлена на підтримку аграрного виробництва, використовуючи різні методи. Як-от: держпрограми, націлені на підвищення попиту на аграрну продукцію чи зменшення виробничих витрат, безпосередню підтримку через систему соціального захисту фермерам. Встановлено й ефективність залучення програм регулювання посівних площ, програми субсидій щодо покриття різниці між закупівельними та продажними цінами. Водночас ефект формується й від надання пільгових кредитів за допомогою певної компенсації процентів за позику, цільових диференційованих субсидій. Однак ці механізми регулювання мають бути не одноразовими і випадковими, а систематичними і входити до загальної стратегії розвитку агробізнесу країни.

Таким чином наведені методи і підходи до формування менеджерських рішень в системі аграрного менеджменту можуть стати платформою для відновлення агробізнесу та виживання в далекоглядній перспективі.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ДІЯЛЬНІСТЬ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ЛАРИСА -2008»

2.1. Характеристика організаційної й економічної діяльності господарства

Дослідження щодо формування менеджерських рішень проводилися на інформаційних даних фермерського господарства «ЛАРИСА-2008», актики котрого розміщені в селі Новов'язівське Дніпропетровської області. Відповідно до інформації агрокліматичного посібника по області, клімат району помірний та теплий із недостатнім та нерегулярним зволоженням. Згідно даних обласної метеорологічної станції, середня річна температура повітря становить $+8,4^{\circ}\text{C}$. Найбільш холодними місяцями є січень та лютий ($-5 - 7^{\circ}\text{C}$), а найтеплішими - липень та серпень ($+22^{\circ}\text{C} - +28^{\circ}\text{C}$). Особливість клімату характеризується значною змінністю кількості опадів. Вітрові маси є потужними (10-20 м/с) і можуть призводити до зниження врожайності культур. Взимку вони супроводжуються бурями та заметілями, улітку – суховіями, що висушують повітря та ґрунт.

У ґрунтовому шарі переважають чорноземи південні та звичайні, які переходять в південні типи. Загальна товщина гумусових горизонтів складає 60 – 75 см, механічний склад ґрунтів переважно щільний та важко-суглинистий. З урахуванням цих даних, можна стверджувати, що в цілому кліматичний потенціал відповідає потребам у вирощуванні сільськогосподарських культур. Однак враховуючи суховії потрібно обирати сухостійні сорти й гібриди агрокультур.

Аналіз ресурсного забезпечення фермерського господарства дозволяє сформувати уяву про потенційні можливості підприємства та реальні результати, котрі були утворені шляхом впровадження рішень. Дослідження наявного земельного банку проведено шляхом аналізу систематизованих даних, котрі отримані зі звітів виробничої діяльності господарства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Структура площ земельного банку господарства

Показники	2021		2022		2023		2023 у % до 2021
	га	%	га	%	га	%	
Площа земельного банку	1755	100	1768	100	1790	100	102,0
в т.ч.: с.-г. угіддя	1723	98,2	1738	98,3	1755	98,0	101,9
-з них: рілля	1723	98,2	1738	98,3	1755	98,0	101,9
- пасовища	32	1,8	30	1,7	35	2,0	109,4
Коефіцієнт с.-г. освоєння	98,2	–	98,3	–	98,5	–	100,4
Коефіцієнт розораності	98,2	–	98,3	–	98,5	–	100,4
Чисельність робітників, осіб	28	–	29	–	32	–	114,3
Землезабезпеченість	61,54	–	59,93	–	54,84	–	89,1

Дослідженнями встановлено, що загальна площа земельних угідь, що перебуває у власності фермерського господарства, на кінець 2023 року становила 1790 гектарів. Наразі це значення на 35 гектарів або 2,0% перевищує показник 2021 року, що дає підстави робити висновок про розвиток підприємства. Виявлено, що за роками площа сільськогосподарських угідь збільшувалась із однаковою інтенсивністю протягом аналізованого періоду на 1,9%. Встановлено, що площа сільськогосподарського призначення за рішенням керівництва господарства було розораною. Загалом, 35 гектарів не було призначено для вирощування культур, але на цих ділянках розташовано тваринницькі комплекси. Зокрема, свиноферма, ферма відгодівлі ВРХ, молочна ферма, переробний цех, господарські приміщення, дороги, лісосмуги та інше.

Згідно з обчисленими коефіцієнтами сільськогосподарського освоєння та розораності, значення яких є тотожними, зафіксовано збільшення на 0,4%, що свідчить про максимальне використання сільськогосподарських та земельних угідь у підприємстві. Цей підхід вказує на ефективні рішення з використання

землі та стабільність управління сільськогосподарським виробництвом, незважаючи на виклики, пов'язані з кризою. Окремо важливо зазначити, що за рахунок невеликого приросту земельного банку та зростання кількості працівників, відзначено зменшення землезабезпеченості. Так, зростання чисельності працівників у штаті підприємства на 14,3%, спонукало зниження показника землезабезпеченості на 10,9%.

Аналіз операційних напрямків діяльності фермерського господарства свідчить на користь підвищення результатів від впроваджених виробничих програм за галузями (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2. Склад і структура посівних площ в господарства, га

Посівні площі	2021		2022		2023		2023 р. в % до 2021 р.
	га	%	га	%	га	%	
Зернові культури, всього	1063	61,7	1178	67,8	1196	68,1	112,5
в т.ч.: - пшениця озима	612	57,6	671	57,0	785	65,6	128,3
- ячмінь озимий	196	18,4	215	18,3	146	12,2	74,5
- кукурудза на зерно	214	20,1	241	20,5	265	22,2	123,8
- просо	41	3,9	51	4,3	-	-	-
Технічні культури, всього	482	28,0	416	23,9	375	21,4	77,8
в т.ч.: - ріпак	106	22,0	90	21,6	88	23,5	83,0
- соняшник	376	78,0	326	78,4	287	76,5	76,3
Кормові культури, всього	178	10,3	144	8,3	184	10,5	103,4
в т.ч.: - кукурудза кормова	52	29,2	49	34,0	54	29,3	103,8
- трави багаторічні:	126	70,8	95	66,0	130	70,7	103,2
з них:							
- на сіно	74	58,7	50	52,6	65	50,0	87,8
- борошно трав'яне, корм зелений, силосовані корми, сінаж	31	24,6	33	34,7	40	30,8	129,0
- на випас	21	16,7	12	12,6	25	19,2	119,0
Площа посівна, всього	1723	100	1738	100	1755	100	102

Встановлено, що галузеве управління знаходиться в продуктивному стані. В підприємстві обрано стратегію диверсифікації галузевих видів діяльності, функціонують три напрями: тваринництво і переробка, рослинництво. Агрономічний підрозділ формує плани з вирощування спектру культур зернового, кормового, олійного напрямів. За рахунок кормових культур відбувається задоволення потреб внутрішнього характеру для забезпечення галузі тваринництва.

Аналіз фактичного розподілу посівних площ у фермерському господарстві аграрних культур дає можливість зробити певні висновки:

1) Менеджмент зернових культур переважно є ефективним, оскільки розподіл посівної площі збільшується, що додає у сподіваннях на отримання виручки достатньої, щоб підприємство було рентабельним. Так, площа під зерновими культурами зросла у 2023 році на 12,5% або на 133 гектари. Найбільше збільшення виявлено в процесах вирощуванні озимої пшениці, площа під якою зросла на 173 гектари, що на 28,3% перевищує показник 2021 року. Друге місце за зростанням посівної площі займає кукурудза на зерно, площа під якою збільшилась на 51 гектар, що на 23,8% більше за 2021 рік. Проте відзначено зменшення виділеної площі, де вирощувався ячмінь озимий, зниження склало 50 гектарів чи 25,5%. У 2023 році було припинено посіви проса через не вигідні ціни на його реалізацію. Просо не є стратегічною культурою, тому рішення з його вилучення з системи ротації культур, на нашу думку, є правильним.

2) Менеджмент вирощування олійної групи культур потребує на з'ясування причин фактичного зменшення посівної площі та узгодження з доцільністю такого рішення відповідно агробіологічним ознакам ґрунту. Встановлено, що площа під олійними культурами значно зменшилася у 2023 році на 107 гектарів або на 22,2%. Посіви ріпаку знизилися на 18 гектарів або на 17,0%, а площа під соняшником скоротилася на 89 гектарів або на 23,7%. Рішення викликане з одного боку дотриманням принципів землеробства, але з

іншого боку, таке значне зменшення посівів олійних культур може призвести до зниження загального прибутку підприємства.

3) Менеджмент вирощування культур кормового призначення спрямований на задоволення потреб тваринницької галузі. Встановлено, що площа під кормовими культурами зросла незначно на 3,4% або на 6 гектарів у 2023 році. Оскільки є необхідність у незалежності галузі від зовнішніх постачальників, то напрямок вирощування кормових культур та їх виготовлення закриває основні потреби тваринництва у фермерському господарстві. Також є можливість отримувати додаткові потоки коштів з продажу кормів іншим господарствам району. Зафіксовано зростання посівів кукурудзи кормової, багаторічних трав, зеленого/силосованого корму у 2023 році на 3,8%, 3,2%, 29,0% більше за 2021 рік. Це свідчить про потенціал для подальшого розвитку тваринництва, проте військові умови та кризові ситуації можуть спричинити певні обмеження, тому необхідно розробляти антикризові рішення.

Візуальний розподіл посівних площ господарства за структурою представлений на рисунку 2.1.

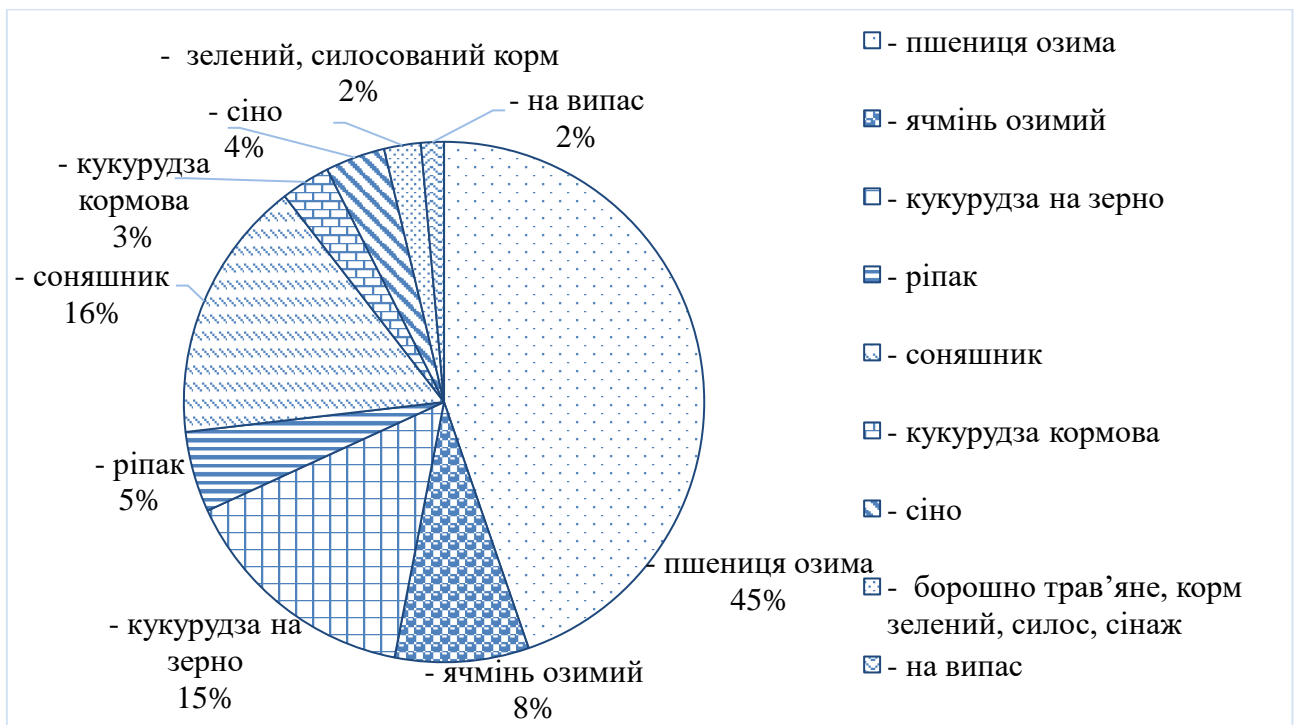


Рис. 2.2. Діаграма структури площ посівів фермерського господарства за 2023 рік

Візуальне зображення розподілу посівних площ дозволяє зробити важливі висновки про спеціалізацію фермерського господарства у зерновому напрямку та потенційні можливості зростання виробництва галузі тваринництва.

Для встановлення ефективності рішень з використання фондів виконано аналіз відповідних економічних показників роботи господарства (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3. Динамічні показники стану використання фондів фермерського господарства

Показники	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Вартість середня річна основних виробничих фондів, тис. грн.	23892,5	25631,7	26892,9	112,6
Вартість середня річна оборотного капіталу, тис. грн.	15752,9	19952,5	24739,1	157,0
Вартість валової продукція, тис. грн.	20759,3	23792,4	27382,1	131,9
Реалізаційний дохід, тис. грн.	21953,8	28723,2	35694,3	162,6
Собівартість продукції, тис. грн.	15654,6	19712,8	24924,5	159,2
Прибуток, тис. грн.	6299,2	9010,4	10769,8	171,0
Фондовіддача, грн.	0,87	0,93	1,02	117,2
Фондомісткість, грн.	1,15	1,08	0,98	85,3
Фондооснащеність, тис. грн.	1386,7	26107,7	1547,3	111,6
Фондоозброєність, тис. грн.	853,3	883,9	840,4	98,5
Припадає оборотного капіталу: на 1000 грн. основних фондів, грн.	65,9	77,8	92,0	139,5
Норма прибутку, %	15,9	19,8	20,9	5,0

Результати аналітичного вивчення показників наявних фондів підприємства за відображеними даними свідчать про правильність менеджерських рішень в цьому напрямі. Завдяки аналізу наявних виробничих активів зроблено висновок, що завдяки розподілу фондів, управління ними за виробничими процесами, впевнено зростають результативні показники. За розрахунками встановлено, що відсоток зростання основних фондів у 2023 році склав 12,6%, при рості вартості оборотного капіталу – на 57,0%. Одночасно,

завдяки використанню фондів вдалося збільшити вартість виробленої сільськогосподарської продукції - на 31,9 % або на 6622,8 тис. грн. Відтак показники, що характеризують наскільки раціонально ухвалені рішення з застосування наявних фондів, свідчать про їх ефект.

Встановлено зростання показників фондівдачі, фондооснащеності у 2023 році на 17,2 та 11,6 % відповідно, у відповідь закономірно знижується на 14,7 % показник фондомісткості. Разом з тим присутні деякі проблеми у нарощенні показнику озброєності фондами працівників підприємства, оскільки він знижується на 1,5 % або на 12,9 тис. грн. Пояснюється це зростанням штату і звертає увагу керівництва на необхідність нарощення основних фондів виробництва шляхом забезпечення працівників новим обладнанням для більш результативного агровиробництва.

Звідси можливо узагальнити, що фермерське господарство відзначається значним збільшенням посівних площ під зерновими культурами, зокрема під озимою пшеницею та кукурудзою на зерно. Це свідчить про необхідність забезпечення фондами першочергово сам дану галузь. Також зроблено висновок й про стратегічну орієнтацію на вирощування зернових, що може бути сприятливим через стабільний попит на ці культури. Незважаючи на збільшення посівних площ під зерновими, є можливість використання частини цих площ для вирощування кормових культур, що відповідають потребам у кормі для тварин. Зростання вирощування кормових культур, таких як кукурудза кормова та багаторічні трави, вказує на потенційну можливість для подальшого розвитку тваринництва у господарстві. Тому варто звернути увагу на посилення менеджменту даної галузі.

За серією економічних показників, виробничі активи фермерського господарства показують, переважно, позитивні результати. Зростання основних фондів та оборотного капіталу, разом із збільшенням вартості продукції, свідчать про ефективне управління ресурсами. Однак, зниження показника озброєності фондами працівників вказує на потребу у додатковому вкладенні в

основні фонди для покращення умов праці та підвищення ефективності виробництва.

Рішення з використання трудових ресурсів у фермерському господарстві продемонстровано за системою показників в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. Стан використання трудових ресурсів фермерського господарства

Показники	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Чисельність середня річна працівників, осіб	28	29	32	114,3
Прямі затрати праці, тис. люд. год.	51,9	54,6	60,7	116,9
Відпрацьовано одним працівником, люд.-год.	1855	1883	1897	102,3
Продуктивність праці, (річна) тис. грн.	784,1	990,5	1115,4	142,3
Продуктивність праці, (погодинна) грн.	422,7	526,0	588,0	139,1

Протягом останніх років спостерігалось зростання штату працівників у підприємстві на 4 особи, що позначилося і на певних змінах при формуванні продуктивності праці. У 2023 році зафіксовано значне підвищення річної продуктивності на 42,3%, або на 331,3 тис. грн. на рік. Також спостерігається зростання й погодинної продуктивності на 42,3% чи на 165,3 тис грн. Встановлено деяке зростання відпрацьованих людино-годин одним конкретним працівником – на 2,3%, зростають прямі витрати праці – на 16,9%. Сукупність факторів приводить до більшого виробітку сільськогосподарської продукції.

Важливо відзначити, що додаткове наймання працівників не призвело до негативних наслідків у формуванні показників, які визначають ступінь мотивації працівників. Навпаки, спостерігається зростання обсягів виробленої продукції, що сприяє підвищенню прибутковості фермерського господарства. Даний факт говорить про отримання ефектів від управлінських рішень та зазначає, що збільшення працівників не стало проблемою для формування економічних показників діяльності господарства. Стратегічно при розширенні

діяльності та стабілізації умов функціонування можливо пропонувати найм працівників, що є внутрішньо-переміщеними через втрату житла, спричинену війною. У такий спосіб фермерське господарство проявляє власну соціальну значущість в суспільстві. Отже зростання продуктивності праці вказує на позитивні тенденції у розвитку підприємства, зміцнення конкурентності і підвищення його іміджу на ринку.

В таблиці 2.6. укомплектовано загальні показники виробничо-економічної роботи фермерського господарства, отримані завдяки результативним рішенням його менеджерів.

Таблиця 2.6. Оцінка рішень з управління процесами господарства

Показники	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Загальна площа землі, га	1755	1768	1790	102,0
н неї: угідь	1723	1738	1755	101,9
ріллі	1723	1738	1755	101,9
Вартість основних засобів, тис. грн.	23892,5	25631,7	26892,9	112,6
Вартість оборотних засобів, тис. грн.	15752,9	19952,5	24739,1	157,0
Чисельність працівників, осіб	28	29	32	114,3
Вартість валової с/г продукції, тис. грн.	20759,3	23792,4	27382,1	131,9
Отримано на 100 га угідь, тис. грн.				
- валової продукції	1204,8	1369,0	1560,2	129,5
- товарної продукції	1274,2	1652,7	2033,9	159,6
- прибутку	365,6	518,4	613,7	167,9
Вироблено валової агропродукції на:				
- одного працівника, тис. грн.	741,4	820,4	855,7	115,4
- на 1 люд.-год., грн.	399,7	435,7	451,1	112,9
Виручка, тис. грн.	21953,8	28723,2	35694,3	162,6
Собівартість, тис. грн.	15654,6	19712,8	24924,5	159,2
Прибуток, тис. грн.	6299,2	9010,4	10769,8	171,0
Рівень рентабельності, %	40,2	45,7	43,2	3,0

За допомогою узагальнених даних, представлених у таблиці 2.6, можна провести аналіз фактичної операційної діяльності та ефективності управління фермерським господарством. Встановлено, що валова, товарна продукція та прибуток зросли у 2023 році на 29,5%, 59,6% та 67,9% відповідно. Темпи росту засвідчують стабільно позитивну тенденцію зростання діяльності підприємства та ефективні рішення з використання ресурсів. Визначено, що виробнича продуктивність на одного працівника, на одну людину-годину зросла у 2023 році на 15,4% та 12,9% відповідно, порівняно з аналогічними показниками 2021 року. Такий результат дає підстави стверджувати, що оптимізація робочих процесів за галузями та управління персоналом проводиться ефективно.

Виручка з продажу продукції рослинництва, тваринництва у 2023 році зросла на 62,6% порівняно з 2021 роком, між тим собівартість збільшувалася меншими значеннями - на 59,2%. Окреслена закономірність дозволила отримати достатній за рівнем зростаючий по роках прибуток. Так, у 2023 році визначений показник зріс на 71,0% чи на 4470,6 тис грн., що слугує на користь факту про ефективні рішення менеджерами фермерського господарства. Враховуючи, що протягом років дослідження вдається результативно продавати вироблену продукцію, то показник рентабельності діяльності теж зростає. У 2023 році рівень рентабельності склав 43,2%, що на 3,0 в.п. більше, ніж у 2021 році. Це свідчить про успішність рішень й ефект від вжиття виробничих ресурсів.

Отже, оперативні рішення менеджерів, агрономів та зооінженерів були доцільними, так як в результаті їх впровадження вдалося сформувати сукупний ефект та забезпечити економічне підґрунтя для виживання в умовах тиску кризи.

2.2. Вивчення ефективності прийнятих рішень методами статистики

Щоб визначити закономірності по фактичним економічним зв'язкам, що утворюються між показниками, котрі формують операційну базу діяльності фермерського господарства, залучено низку методів статистики.

В таблиці 2.7. наведено темпи зростання основних показників товарної продукції, що формують виручку підприємства.

Таблиця 2.7. Динаміка за структурою товарної продукції господарства

Вид продукції	2021		2022		2023		2023 у % до 2021
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Озима пшениця	7810	43,3	10808,5	45,2	14567,4	49,1	186,5
Озимий ячмінь	3120	17,3	3465	12,1	4573	15,4	146,6
Кукурудза на зерно	2350	13,0	3165	13,2	3395	11,4	144,5
Просо	210	1,2	165,8	0,7	-	-	-
Ріпак	1730	9,6	3450	12,0	2391,9	8,1	138,3
Соняшник	2480,6	13,7	3650	15,3	4280,2	14,4	172,5
Кормові культури	348	1,9	390	1,6	456,2	1,5	131,1
Продукція за рослинництвом, усього	18048,6	82,2	23892,3	83,2	29663,7	83,1	164,4
Приріст ВРХ	1844,3	47,2	2327,4	48,2	2986	49,5	161,9
Молоко	1052,1	26,9	1172,3	24,3	1382,8	22,9	131,4
Приріст живої маси свиней	876,2	22,4	1073,8	3,7	1360,2	22,6	155,2
Продукція переробки	132,6	3,4	257,4	0,9	301,6	5,0	227,5
Продукція галузі тваринництва, усього	3905,2	17,8	4830,9	16,8	6030,6	16,9	154,4
Загальна товарна продукція по господарству	21953,8	100,0	28723,2	100,0	35694,3	100,0	162,6

У відповідності до сформованої структури товарної продукції господарства за групами культур, встановлено орієнтири на три напрями - зерновий, кормовий й олійний. З'ясовано, що за обсягами товарної продукції, що було продано у 2023 році, переважає зернова продукція. Так, виручка від неї склала сукупно 22535,4 тис грн., що на 7128,3 тис грн. більше за решту груп сільськогосподарської рослинницької продукції. В розрізі товарної зернової продукції найбільшу виручку забезпечує продаж озимої пшениці, на 2023 рік – 14567,4 тис грн., що на 86,5% більше за 2021 рік. Водночас решта зернових видів продукції: озимий ячмінь та кукурудза на зерно теж створюють виручку з позитивним темпом зростання, на 46,6 та 44,5% більше за 2021. Встановлено, що товарна продукція галузі рослинництва більше за товарну продукцію тваринництва на 23633,1 тис грн. Щодо темпів зростання, то продукція рослинництва збільшилася у 2023 році на 64,4% чи на 11615,1 тис грн., тваринництва – на 54,4% чи на 2125,4 тис грн.

Визначено, що виручка від продажів тваринницької продукції у 2023 році становила на 54,4% більше за 2021 рік. В розрізі товарних груп даної галузі найбільший відсоток зростання у 2023 році одержано від переробки молока на 127,5% більше за 2021 рік. Всі види тваринницької продукції, між тим формують виручку, збитків не фіксується. Загальна виручка від проданої продукції за галузями у 2023 році склала 35694,3 тис грн., що на 62,6% більше за показник 2021 року.

У зв'язку з триваючим посиленням кризи через війну, можливо передбачити подальший розвиток моделі менеджменту базового господарства. Аналізуючи фіксовані індикатори, такі як дохід та собівартість протягом 2021-2023 років, можна спрогнозувати стратегічну траєкторію оперативної діяльності на 2024 та 2025 роки (рис. 2.3). Паралельно критично необхідним є вивчення динаміку доходів, зміни у собівартості та співставлення темпів зростання. Зафіксовано, що загальна вартість виробничих витрат на аграрну продукцію у 2023 році сягнула 24924,5 тис. грн., що на 59,2% більше порівняно з 2021 роком.

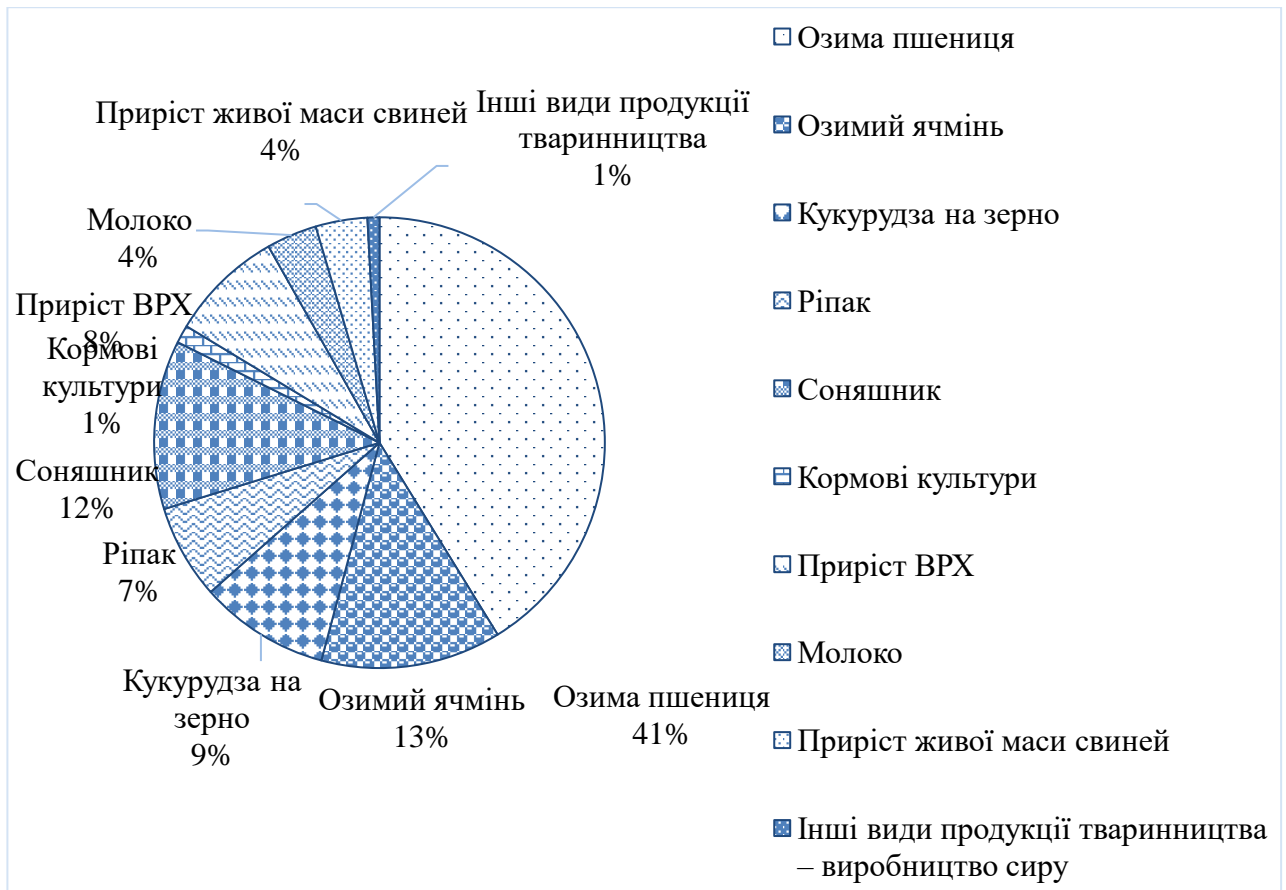


Рис. 2.3. Діаграма видів товарної продукція за 2023 рік, %

Пояснюється це тим, що відбувається тиск кризових перетворень, які спонукали до неконтрольованого зростання цін на виробничі ресурси. Відповідно, у таких умовах потрібно підвищувати вартість виробленої продукції. Проте на ринку за підвищеними цінами буде складно реалізувати продукцію, так як спостерігається тиск конкурентів, що погоджуються обирати продавати продукцію за низькими цінами. Прогнозування потенційних стратегій менеджменту господарства може відбуватися різними шляхами, виходячи з пропозицій щодо покращення управління аграрним виробництвом.

Виходячи з аналізу фактичних динамічних рядів доходів та собівартості відповідно до галузевих принципів та минулих виробничих циклів, прогноз на 2024 - 2025 роки видається оптимістичним (рис. 2.4.).

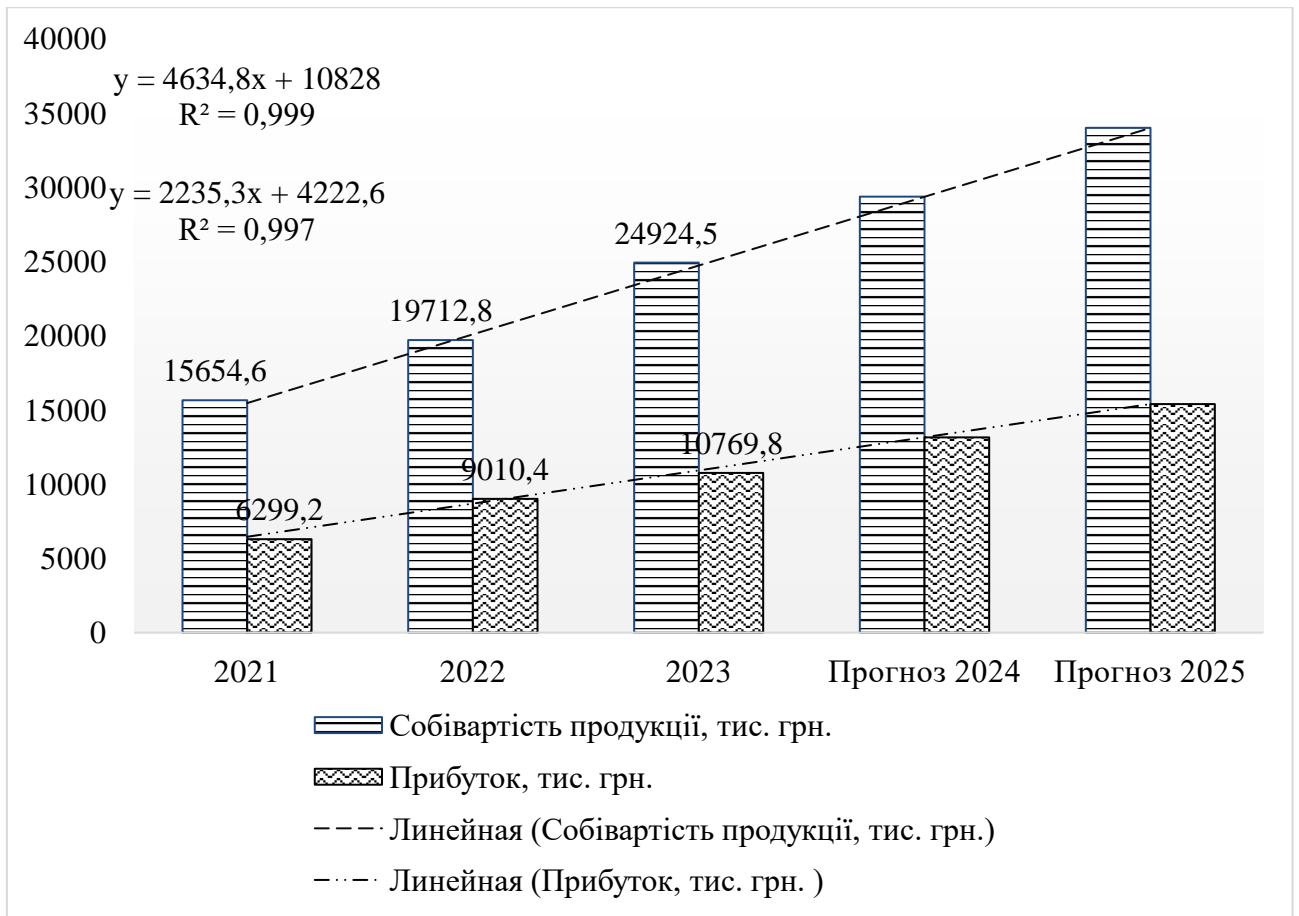


Рисунок 2.4. Аналітичне вирівнювання фактичних рядів динаміки прибутку та собівартості за галузями рослинництва й тваринництва, 2021-2025 рр.

Адже за лінійними функціями спостерігається зростання як прибутку, так і собівартості. Однак темпи зростання собівартості мають бути нижчі за темпи зростання прибутку, що дозволить зберігати стабільний рівень рентабельності та забезпечить стійкість економічної діяльності господарства.

Для виконання кореляційно-регресійного аналізу задля визначення зв'язків між рівнем рентабельності, фондоозброєністю, та собівартістю, проаналізовано фактичні й теоретичні значення показників.

Встановлено, що на 2024, 2025 роки теоретичні плановані значення прибутку складуть:

$$Y_{x2024} = 10769,8 + 2235,3 = 13005,1$$

$$Y_{x2025} = 13005,1 + 2235,3 = 15399$$

Плановані значення на 2024 рік та на 2025 рік показника собівартості сільськогосподарської продукції складуть:

$$Y_{x2024} = 24924,5 + 4634,8 = 29559,3$$

$$Y_{x2025} = 29559,3 + 4634,8 = 34194,1$$

Для встановлення залежностей поміж величинами витрат на виробництво й продаж сільськогосподарської продукції й сформованого реалізаційною діяльністю доходу наведено таблицю 2.8.

Таблиця 2.8. Виведення щільності зв'язку за вихідними даними

Роки	Показник рівня рентабельності, % - (y)	Показник фондоозброєності, тис. грн. - (x ₁)	Показник собівартості, тис. грн. - (x ₂)	Теоретичне значення рівня рентабельності, % - (y _x)
2021	40,2	853,3	15654,6	40,2
2022	45,7	883,9	19712,8	45,7
2023	43,2	840,4	24924,5	43,2
2024	44,7	834,0	29559,4	44,7
2025	46,2	827,5	34194,3	46,2

Застосовано у множинній моделі наступну лінійну функцію:

$$y_x = \alpha_0 + \alpha_1 X \quad (2.1)$$

Таким чином виконання кореляційно-регресійного аналізу відбувалося для виведення щільності зв'язку показників собівартості, рівня рентабельності, фондоозброєності. Модель кореляційно-регресійного аналізу показників представлена у додатку А.

В таблиці 2.9 систематизовано отримані результати розрахунків регресійної статистики.

Таблиця 2.9. Результати регресійної статистики

Множинний R:	0,999999999999993
R-квадрат	0,999999999999986
Нормований R-квадрат	0,999999999999972
Стандартна похибка	3,97E-07
Спостереження	5

Отже, коефіцієнт кореляції ($R = 0,999$) надає підстави стверджувати про дуже високу міцність зв'язку між вказаними показниками, занесеними у модель. Водночас, коефіцієнт детермінації демонструє, що варіабельність кінцевого індикатора по рокам враховує практично всі елементи в моделі.

$$R^2 = 0,999 * 100,0\% = 99,9 \%$$

Таким чином, відповідно до виконаних розрахунків, отримано лінійне рівняння кореляційно-регресійного зв'язку:

$$y_x = -65,57 + 0,115 x_1 + 0,00048$$

Загалом, результати кореляційно-регресійної моделі підтверджують, що коефіцієнт регресії a_1 вказує на те, що зі зростанням озброєності фондами рівень рентабельності на підприємстві зростає на 11,5%. Паралельно, зі збільшенням вартості виробництва рівень рентабельності зростатиме на 0,48%.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖЕРСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ЛАРИСА -2008»

3.1. Формування менеджерського рішення з розвитку сільськогосподарського виробництва методом BCG

Для удосконалення рішень з управління аграрним виробництвом фермерського господарства за умов стресових воєнних чинників рекомендовано наступні виробничі стратегії розвитку кожного виду продукції. Визначення стратегічних напрямків з виробництва та реалізації продукції виконано портфельним видом аналізу методом, як-от, матриці BCG. Даний метод дозволяє розробити стратегії в залежності від типу агропродукції. Наразі розроблено рішення з удосконалення аграрного виробництва, що сприятимуть економічному відновленню, а також сформуують захист проти ризиків та викликів. Застосована методика дослідження дозволяє виявити конкурентоспроможні переваги та загрозливі фактори, на основі яких формується прогноз стратегічних напрямків залежно від типу продукції. Основні показники, що впливають на формування доходів від рослинництва, представлені у таблиці 3.1.

Аналізуючи номенклатуру культур за звітний період, встановлено, що диверсифікація посівів сприяла збільшенню загальних доходів. Зокрема, прибутки у 2023 році зросли на 64,4% порівняно з 2021 роком, досягнувши 29663,7 тис. грн., при цьому відбувалося збільшення доходів від усіх типів культур. Результати аналізу підтверджують, що рослинницька продукція забезпечила необхідний рівень загального прибутку для підприємства за аналізований період.

Щодо тваринницької продукції, доходи збільшились у 2023 році на 54,4%, і всі види тваринницьких продуктів виявились прибутковими (табл. 3.2.).

Таблиця 3.1. Утворення виручки за групами товарної рослинницької продукції

Вид продукції	2021		2022		2023		2023 у % до 2021
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Пшениця	7810	43,3	10808,5	45,2	14567,4	49,1	186,5
Кукурудза (зерно)	3120	17,3	3672	15,4	4573	15,4	146,6
Ячмінь	2350	13,0	3465	12,1	3395	11,4	144,5
Просо	210	1,2	165,8	0,7	-	-	-
Соняшник	1730	9,6	2041	8,5	2391,9	8,1	138,3
Ріпак	2480,6	13,7	3450	12,0	4280,2	14,4	172,5
Кормові культури	348	1,9	390	1,6	456,2	1,5	131,1
Загальна товарна рослинницька продукція	18048,6	82,2	23892,3	83,2	29663,7	83,1	164,4

Найкращі результати показала переробна галузь зі зростанням на 127,5%, а також виробництво свинини на 55,2%, молока на 31,34%, ВРХ на 61,9% порівняно з 2021 роком.

Таблиця 3.2. Утворення виручки за групами товарної тваринницької продукції

Вид продукції	2021		2022		2023		2023 у % до 2021
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Приріст ВРХ	1844,3	47,2	2327,4	48,2	2986	49,5	161,9
Молоко	1052,1	26,9	1172,3	24,3	1382,8	22,9	131,4
Приріст ЖМС	876,2	22,4	1073,8	3,7	1360,2	22,6	155,2
Переробка молока	132,6	3,4	257,4	0,9	301,6	5,0	227,5
Загальна товарна тваринницька продукція	3905,2	17,8	4830,9	16,8	6030,6	16,9	154,4

Незважаючи на війну менеджери фермерського господарства ухвалюють в цілому ефективні рішення, проте для зміцнення конкурентної спроможності аграрного виробництва запропоновано оновлені рішення.

Таблиця 3.3. Вихідні дані для формування стратегій методом BCG

Вид продукції	2022		2023		2023 у % до 2022
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Пшениця	10808,5	37,6	14567,4	40,8	134,8
Кукурудза	3672	12,8	4573	12,8	124,5
Ячмінь	3465	12,1	3395	9,5	97,9
Просо	65,8	0,2	-	-	-
Соняшник	2041	7,1	2391,9	6,8	117,2
Ріпак	3450	12,0	4280,2	11,9	124,1
Кормові культури	390	1,4	456,2	1,3	116,9
Приріст ВРХ	2327,4	8,1	2986	8,4	128,3
Молоко	1172,3	4,1	1382,8	3,9	117,9
Приріст ЖМС	1073,8	3,7	1360,2	3,8	126,6
Перероблена молочна продукція	257,4	0,9	301,6	0,8	117,2
Загальна товарна продукція	28723,2	100,0	35694,3	100,0	124,3

Вивчення змін у доходах від різних видів сільськогосподарської продукції вказує на потребу в формуванні рішень для оптимізації управління галузевим агровиробництвом. Встановлено позитивну динаміку формування виручки від вирощування й збуту кукурудзи, соняшнику, пшениці, ріпаку. Проте, уповільнення приросту доходів від ячменю у порівнянні з попереднім роком зосереджує увагу на важливості формування стратегічного плану розвитку, який би реагував на зміни, викликані війною. Також у 2022 році дохід від вирощування просо був критично низьким і не виправдовував витрати, тому ухвалено рішення вивести його з ротації на 2023 рік. Таким чином зроблено

висновок про необхідність розроблення адаптивних та антикризових заходів для забезпечення стабільності в агровиробництві в умовах нестабільності.

На регіональному рівні активно діє конкурент ФГ «РОЙ», у виробничій програмі якого є сільськогосподарська продукція за галузями рослинництва і тваринництва, що аналогічна продукції досліджуваного підприємства. Для аналізу ринкової частки й обсягів продажів було використано VCG - матрицю, що дозволило виявити середні показники для складання стратегії з урахуванням конкурентних позицій, які вказані в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4. Порівняння показників за товарними портфелями конкурента та базового товариства

Показник	Вид агропродукції									
	Пшениця озима	Ячмінь озимий	Кукурудза	Ріпак	Соняшник	Кормові культури	ВРХ	молоко	Жива вага свиней	Перероблена молочна продукція
Обсяги продажу на регіональний ринку, тис грн.										
2022	10808,5	3465	3672	3450	2041	390	2327,4	1172,3	1073,8	257,4
2023	14567,4	3395	4573	4280,2	2391,9	456,2	2986	1382,8	1360,2	301,6
Частка охопленого ринку, %										
ФГ «ЛАРИСА-2008»	8	2	5	5	7	8	6	5	6	8
ФГ «РОЙ»	5	4	6	7	5	6	4	5	7	4

Такий аналіз дозволяє визначити слабкі й сильні сторони власного виробництва та адаптувати стратегії для поліпшення ринкового позиціонування, особливо за війни та прогнозуючи на повоєнні роки.

Дослідженнями підтверджено динаміку розвитку маркетингової активності відповідно певного виду товарної продукції, за рахунок аналізу відношення обсягів реалізації на регіональних ринках упродовж 2022 та 2023 років. Результати порівняльного аналізу засвідчують наявність преференцій базового господарства на ринку відносно часток у певних сегментах. Як-от: пшениця, ріпак, соняшник, кукурудза, вирощування свиней, ВРХ, виробництво молока, й з нього переробної продукції - сметани, сиру тощо. Проте конкурентні переваги щодо ячменю, кукурудзи на зерно, ріпаку, ЖВС належать конкурентові.

Побудова BCG - матриці й формування орієнтовних стратегій виробництва з подальшим збутом сільгосппродукції будується на розрахунках темпів росту ринку. За кожним видом продукції результати показників наступні:

$$\text{Пшениця: } 14567,4/10808,5 * 100 = 134,8\%$$

$$\text{Ячмінь: } 3395/3465 * 100 = 97,9\%$$

$$\text{Кукурудза: } 4573/3672 * 100 = 124,5\%$$

$$\text{Ріпак: } 4280,2/3450 * 100 = 124,1\%$$

$$\text{Соняшник: } 2391,9/2041 * 100 = 117,2\%$$

$$\text{Кормові культури: } 456,2/390 * 100 = 116,9\%$$

$$\text{ВРХ: } 2986/2327,4 * 100 = 128,3\%$$

$$\text{Молоко: } 1382,8/1172,3 * 100 = 117,9\%$$

$$\text{Свині: } 1360,2/1073,8 * 100 = 126,6 \%$$

$$\text{ПМП: } 301,6/257,4 * 100 = 117,2\%$$

Розрахунок відносної частки ринку за окремими видами продукції по відношенню до ринкової частки агровиробництва базового господарства до ринкової частки конкурента формується на таких розрахунках:

$$\text{Пшениця: } 8 / 5 = 1,6$$

$$\text{Ячмінь: } 2 / 4 = 0,5$$

$$\text{Кукурудза: } 5 / 6 = 0,8$$

$$\text{Ріпак: } 6 / 7 = 0,8$$

$$\text{Соняшник: } 7 / 5 = 1,4$$

$$\text{Кормові культури: } 8 / 6 = 1,3$$

$$\text{ВРХ: } 6 / 4 = 1,5$$

$$\text{Молоко: } 6 / 4 = 1,5$$

$$\text{Свині: } 6 / 4 = 1,5$$

$$\text{ПМП: } 8 / 4 = 2,0$$

Розрахунки за показниками внесено до таблиці 3.5.

Таблиця 3.5. Зведені дані для побудови матриці BCG

Показник	Пшениця	Ячмінь	Кукурудза	Ріпак	Соняшник	Кормові культури	ВРХ	молоко	Жива вага свиней	Перероблено лочна продукція
Темпи зростання ринку, %	134,8	97,9	124,5	124,1	117,2	116,9	128,3	117,9	126,6	117,2
Відносна частка ринку	1,6	0,5	0,8	0,8	1,4	1,3	1,5	1,5	1,5	2,0

Середні значення про вісі X й вісі Y зроблено шляхом розрахунків сум відповідних індексів за темпом росту й відносною ринковою часткою, поділених на загальну кількість.

1) середнє значення темпу зростання ємності територіального ринку:

$$(134,8 + 97,9 + 124,5 + 124,1 + 117,2 + 116,9 + 128,3 + 117,9 + 126,6 + 117,2) / 10 = 120,5 \%$$

2) середнє значення відносної частки ринку, що належить агровиробництву товариства, складає:

$$(1,6 + 0,5 + 0,8 + 0,8 + 1,4 + 1,3 + 1,5 + 1,5 + 1,5 + 2,0) / 10 = 1,27$$

Графік BCG - матриці позиціонування кожного виду продукції товарного портфеля товариства згідно з базовими індикаторами наведено на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1. Матриця BCG за видами сільгосппродукції

Згідно результатів BCG - матриці, для секції «Зірки», яка включає озиму пшеницю, продукцію ВРХ та живої ваги свиней. Для вказаної продукції рекомендовано нарощувати ринкову частку через впровадження новітніх технологій, інвестиції в розвиток нових сортів та порід, а також розширення асортименту продукції. До секції «Вершки» належать молоко та перероблена з нього продукція, соняшник та кормові культури. Стратегія для цієї продукції передбачає збереження ринкових переваг, інвестиції в нові технології та розвиток продукції. Продукція, що потрапила до секції «Проблеми» - кукурудза та ріпак, характеризується швидким зростанням продажів, але невеликими прибутками. Це вимагає інтенсивного маркетингу та покращення якостей продукції для збільшення конкурентної спроможності. Щодо продукції з секції «Невдахи», до котрої віднесено ячмінь, необхідно вжити заходів для згортання ділової активності, виведення культури з сівозміни. Водночас рекомендовано переорієнтувати ресурси на виробництво інших, більш прибуткових культур

або нових видів сільськогосподарських тварин, наприклад, вирощування кіз альпійських порід та виробництво сиру з молока. При цьому доречним буде формування реалізаційних контрактів з мережею мінімаркетів «Гастроном», що знаходяться у місті Дніпро, місті Кам'янське.

Розроблення адаптаційного характеру стратегій для кожного виду сільськогосподарської продукції відповідно секції, куди вони потрапили, дозволить фермерському господарству підтримувати стабільність за війни й після неї. Також є можливості щодо забезпечення стійкого зростання і розширення ринкової присутності. З огляду на поточну нестабільну ситуацію в регіоні, особливо важливо акцентувати увагу на розробці протикризкових планів, які враховуватимуть можливі зміни у бойових діях, економічному середовищі.

Для реалізації запропонованих стратегій важливо впроваджувати дещо нові, проте водночас і споріднені види діяльності, зокрема козівництво (Додатки Б, В, Г). Рекомендовано закупити кіз зааненської породи, мають продуктивність 600-1000 л/рік, жирність молока – 3,8-4,5%, смак ніжно-вершковий, запах відсутній, з періодом лактації 10-11 місяців [26, 32]. Дана порода добре адаптується під кліматичні умови Дніпровського регіону, має тривалість життя 15-20 років, раціон харчування передбачає трав'яну злакову суміш, силос, мінерально-вітамінну підкормку, овочі. В підприємстві є ресурси для утримання кіз та їх годівлі, тому додаткові витрати будуть мінімальними. Враховуючи, що вивільняться кошти від процесів вирощування ячменю, то їх можливо інвестувати в напрямок козівництва. Варто зазначити, що цей ринок набуває популярності, тому є можливості для розбудови цього напряму. Також слід звернути увагу на розвиток маркетингових стратегій задля формування збутової політики із залученням мереж магазинів, що є дрібними, але популярними у великих містах. Це не тільки підвищить видимість підприємства на ринку, але й сприятиме кращій взаємодії з споживачами, збільшуючи їх лояльність і задоволеність продукцією.

У підсумку, інтеграція стратегічного планування з новими підходами та маркетинговими ініціативами створить умови для динамічного розвитку і пристосування агропідприємства до мінливих непередбачуваних умов сьогодення.

3.2. Прогноз ефективності впровадження оптимального рішення сільськогосподарського виробництва підприємства

Запропоновані стратегічні орієнтири управління процесами виробництва та реалізаційної діяльності сільгосппродукції фермерського господарства рекомендовано включити до бізнес-плану підприємства на 2024 та 2025 роки. Результативність застосування пропозицій була підтверджена за допомогою стратегічного інструменту аналізу — матриці Бостонської консультативної групи, що дозволяє ідентифікувати основні напрями виробничої та комерційної активності господарства. Інтеграція нового виду діяльності відкриття козиної ферми та виробництво козиної молочної продукції – молока, сирів, йогуртів, відкриває додаткові шляхи для збуту через регіональні магазини на замовлення. Для підвищення стратегічної результативності аграрного напрямку діяльності фермерського господарства варто укласти договір з мережею магазинів «Гастроном», де можливо збувати молочну продукцію ВРХ. Після розбудови напрямку козівництва можливо продовжити реалізаційну діяльність продукції козівництва за цим каналом збуту.

Дослідженнями встановлено, що є всі можливості для впровадження зазначеного напрямку, у такий спосіб вдасться краще адаптуватися до викликів сьогодення. Відправною точкою для покращення якості сільгосппродукції є модернізація виробничої інфраструктури, через застосування оптимальних агровиробничих технологій, закупівля технологічної лінії з виробництва молочної козиної продукції. Зазначене рішення спрямоване на скорочення витрат, підвищенню якості і зміцненню позицій.

Застосування методології прогнозування трендів для оцінювання показників прибутковості, витрат та доходів дозволить оцінити майбутню результативність запланованих рішень на 2024 і 2025 роки.

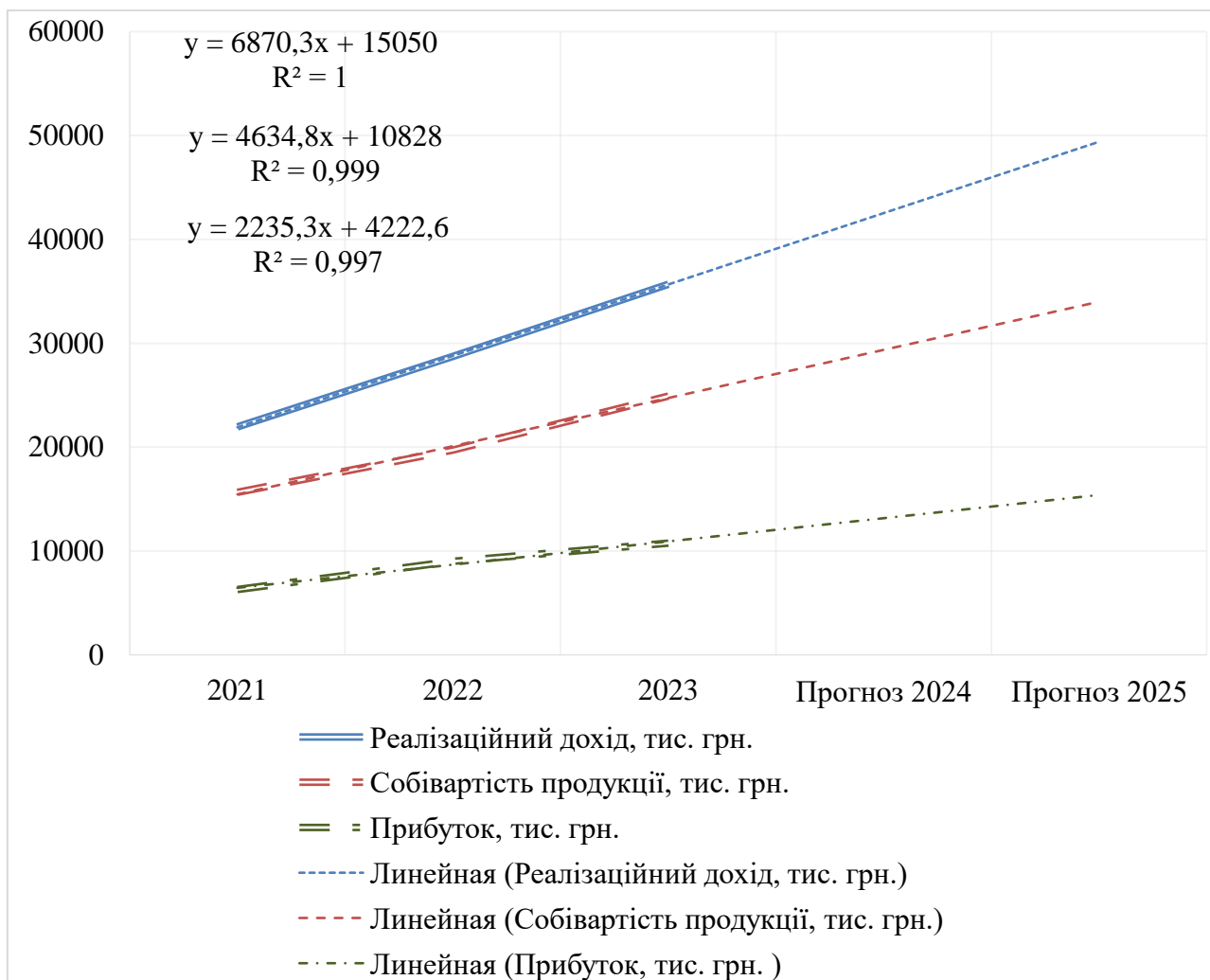


Рисунок 3.2. Трендовий прогноз показників економічної ефективності агровиробництва

На підставі прогнозу показників доходу, собівартості, прибутку встановлено, що вони збільшаться відповідно на 6870,3 тис.грн., 4634,8 тис. грн. та 2235,3 тис. грн.

Запропоновані рішення для формування оптимальної системи менеджменту фермерського господарства на основі стратегічних векторів

розвитку виробництва, зокрема розбудови напряму козівництва, підтверджується розрахунковими даними (табл. 3.6.).

Таблиця 3.6. Прогноз показників ймовірного економічного ефекту від рекомендованих рішень

Показники	Факт 2023 рік	Прогноз 2025	Відхилення	
			+/-	%
Дохід, тис. грн.	35694,3	42564,6	6870,3	119,2
Собівартість, тис. грн.	24924,5	29559,3	4634,8	118,6
Прибуток, тис. грн.	10769,8	13005,1	2235,3	120,8
Отримано на 100 га угідь, тис. грн. - товарної продукції	2033,9	2425,3	391,5	119,2
- прибутку	613,7	741,0	127,4	120,8
Рівень рентабельності, %	43,2	44,0	0,8	

На підставі прогнозування встановлено, що дохід, собівартість і прибуток зростуть на 19,2%, 18,6% і 20,8% відповідно. Це підтверджує, що пропонувані рішення можуть сприяти значному підвищенню фінансових результатів фермерського господарства, покращуючи його стійкість та адаптивність.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Результати досліджень щодо формування найбільш адаптаційних управлінських рішень, щоб протистояти викликам та покращити систему менеджменту фермерського господарства дозволяють зробити висновки і пропозиції.

1. Аналіз наукових досліджень встановлено, що необхідно враховувати наявний стан середовища, стратегії і алгоритми, які дозволяють приймати рішення. Встановлено, що ефективне функціонування агробізнесу можливе за рахунок проектування найбільш оптимальних рішень, які охоплюють достеменний аналіз інфраструктури. Для розроблення управлінських рішень в агробізнесі, як зазначають вчені, все більше застосовуються програмні рішення. Впровадження сучасних методів аграрного менеджменту та інформаційних технологій для покращення прийняття рішень і ефективності управління стає позитивною тенденцією для розвитку агробізнесу.

2. За підсумками оцінки конкурентоспроможної позиції діяльності ФГ «ЛАРИСА-2008» констатовано достатній рівень його виробничо-економічного розвитку, незважаючи на труднощі по воєнним обставинам, підприємство продовжує бути прибутковим. Головним видом діяльності є виробництво сільгосппродукції у напрямках рослинництва і тваринництва. В результаті дослідження діяльності визначено, що головні економічні показники, переважно, мають тенденцію до збільшення. У 2023 році зареєстроване суттєве збільшення щорічної продуктивності на 42,3%, погодинної продуктивності - на 42,3%. При цьому, що за 100 гектарів сільгоспугідь валова, товарна продукція та прибуток збільшилися у 2023 році на 29,5%, 59,6% та 67,9% відповідно. Динаміка росту підтверджує стабільно позитивну тенденцію в діяльності підприємства та ефективні стратегії використання ресурсів. Виручка з реалізації продукції у 2023 році збільшилася на 62,6% порівняно з 2021 роком, тоді як собівартість зростала меншими темпами - на 59,2%. Виявлена закономірність дозволила забезпечити достатній за рівнем зростаючий по роках прибуток. Так, у 2023 році визначений показник збільшився на 71,0% чи на 4470,6 тис грн., що

засвідчує користь факту про ефективні рішення керівниками господарства. З огляду на те, що протягом досліджуваних років вдалося ефективно реалізувати вироблену продукцію, показник рентабельності діяльності також збільшується. У 2023 році рівень рентабельності досяг 43,2%, що на 3,0 в.п. більше, ніж у 2021 році. Отже, управлінські рішення менеджерів господарства були виправданими, оскільки в результаті їх реалізації вдалося сформувати сукупний ефект та забезпечити економічну базу для існування в умовах кризового тиску.

3. Зазначено, що за обсягами реалізованої товарної продукції у 2023 році домінує зернова продукція. Прибуток від зернових культур сягнув 22535,4 тис грн., що на 7128,3 тис грн. перевищує доходи від інших груп рослинницької продукції. Серед зернових культур, найбільший дохід забезпечив продаж озимої пшениці у 2023 році – 14567,4 тис грн., це на 86,5% більше, ніж у 2021 році. Тоді як решта зернових культур: озимий ячмінь та кукурудза на зерно, також показали зростання доходу на 46,6% та 44,5% відповідно порівняно з 2021 роком. Встановлено, що товарна продукція рослинництва перевищує продукцію тваринництва на 23633,1 тис грн. Щодо динаміки зростання, продукція рослинництва збільшилася у 2023 році на 64,4% або на 11615,1 тис грн., тваринництва – на 54,4% або на 2125,4 тис грн. Виявлено, що дохід від продажів продукції тваринництва у 2023 році зріс на 54,4% порівняно з 2021 роком. Загальний дохід від проданої продукції за галузями у 2023 році склав 35694,3 тис грн., що на 62,6% більше, ніж у 2021 році. З урахуванням наростаючого кризового впливу через воєнні дії, необхідно сформувати найбільш оптимальні рішення для подальшого розвитку господарства.

4. Для удосконалення рішень з управління аграрним виробництвом фермерського господарства за умов стресових воєнних чинників рекомендовано виробничі рішення з удосконалення розвитку кожного виду продукції. Визначення стратегічних напрямків з виробництва та реалізації продукції виконано портфельним видом аналізу методом, зокрема, матриці BCG. Відповідно до результатів BCG-матриці, пропонуються певні рішення для кожного виду сільгосппродукції. Для секції «Зірки», яка охоплює озиму

пшеницю, продукцію великої рогатої худоби та живої ваги свиней, рекомендується збільшення ринкової частки за рахунок застосування покращених технологій, вкладень у розвиток нових сортотипів культур та порід й видів сільськогосподарських тварин. Для секції «Вершки», до якої входять молоко та продукти його переробки, соняшник та кормові культури, стратегія передбачає збереження ринкових переваг, інвестиції в інноваційні технології та розвиток продукції. Продукція, що увійшла в секцію «Проблеми», включає кукурудзу та ріпак, характеризується стрімким зростанням продажів, але не достатнім прибутком. Це вимагає інтенсивнішого маркетингу та покращення характеристик продукції для підвищення конкурентоздатності. Щодо продукції з секції «невдахи», до якої віднесено ячмінь, доцільно вилучити його із сівозміни. Одночасно рекомендується переорієнтувати вивільнені ресурси на виробництво інших, більш прибуткових культур або нових видів сільськогосподарських тварин, наприклад, розведення кіз альпійських порід з подальшим виробництвом сиру з молока кіз. Водночас доцільно організувати укладання угод про реалізацію з мережею мінімаркетів «Гастроном», що розташовані в місті Дніпро та місті Кам'янське. Розробка адаптивних стратегій для кожного типу сільськогосподарської продукції, відповідно до категорії, до якої вони потрапили, дозволить фермерському господарству підтримувати стабільність під час війни та після неї.

5. Розрахунками доведено прогнозне зростання показників доходу, собівартості, прибутку від запропонованих рішень. Наразі прогнозується зростання наведених показників доходу, собівартості і прибутку на 19,2%, 18,6% і 20,8% відповідно. Це підтверджує, що запропоновані рішення можуть сприяти значному підвищенню фінансових результатів фермерського господарства, покращуючи його стійкість та адаптивність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ : КНЕУ, 2015. 783 с.
2. Балджи М.Д., Карпов В.А., Ковальов А.І., Костусев О.О., Котова І.М., Сментина Н.В. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с. URL: <https://bitly.ws/3f3Kw> (дата звернення 21.11.2023).
3. Бідюк П.І., Тимошук О.Л., Коваленко А., Коршевнюк Л. Системи і методи підтримки прийняття рішень. Підручник. К. : КПІ ім.. Ігоря Сікорського. 2022. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/6958f683-fbac-4506-9c85-5115c8f8b4c6/content> (дата звернення 21.11.2023).
4. Бутко М.П. Теорія прийняття рішень. Підручник. Київ. «Центр учбової літератури», 2015. 360 с. URL: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/96/view/101> (дата звернення 21.11.2023).
5. Виноградова О. В. Проблеми регламентації контролю процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С.195-201. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-4_0-pages-195_201.pdf (дата звернення 25.04.2024).
6. Виноградова О. В. Проблемні питання інформаційного забезпечення контролю процесу прийняття управлінських рішень. *Економіка. Фінанси. Право*. 2015. № 12/1. С. 38-41. URL: <http://surl.li/gkyhm> (дата звернення 25.04.2024).
7. Гаврилко І. Механізм прийняття та реалізації управлінських рішень на засадах моніторингу та контролю в менеджменті аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2020. № 1. URL: <https://bitly.ws/3f3WZ> (дата звернення 25.04.2024).
8. Горобець Н. М. Цифрові технології в системі стратегічного управління аграрними підприємствами *Агросвіт*. 2022. № 1. С. 36–43. URL : <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3551&i=4> (дата звернення: 17.02.2023)

9. Груб'як С.В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2017. Випуск № 11. С. 201 – 204. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/33.pdf (дата звернення 11.10.2023).
10. Дашутіна Л.О., Недельніцина Д.Л. Інноваційні методи управління виробництвом продукції рослинництва. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 44. С. 53 – 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1819> (дата звернення 12.04.2024).
11. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018. № 12. С. 42 – 50. URL: http://www.eapk.org.ua/sites/default/files/eapk/2018/12/eapk_2018_12_p_42_50.pdf (дата звернення 17.11.2023).
12. Дивнич О.Д. Особливості формування виробничої програми сільськогосподарського підприємства. *Інфраструктура ринку*. Вип. 50. 2020. С. 113 – 120. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/50_2020_ukr/20.pdf (дата звернення 15.03.2024).
13. Жовковська Т.Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 19. Ч.1. С. 146 – 151. URL: <http://surl.li/gjqnj> (дата звернення 12.10.2023).
14. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» // Відомості ВВР, 2021, № 37, ст. 317, [№ 2438-IX від 19.07.2022](#)} URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text> (дата звернення 21.10.2023).
15. Ільчук М.М., Зрібняк Л.Я. Організація і планування сільськогосподарського виробництва. Підручник. К.: 2008. с. 757. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u122/Org%26pan_sg_vyr_Pidr.pdf (дата звернення 25.12.2023).

16. Кіндер М.В., Сакало В.М., Падалка В.В. Проектування технологічних процесів в рослинництві. Навчальний посібник. Полтава: РВВ ПДАА, 2014. 212 с. URL: <http://surl.li/gkxwf> (дата звернення 25.04.2024).
17. Ковальчук О.С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку. С. 168 – 174. URL: <https://bitly.ws/3f3Vt> (дата звернення 20.11.2023).
18. Костенко О.М. Обґрунтування управлінських рішень з врахуванням якості інформаційно-аналітичної системи менеджменту. *Облік і фінанси АПК: освітній портал*. URL: <http://bitly.ws/Cq7w> (дата звернення 28.04.2024).
19. Костирко А., Литвинова Д. Адаптація аграрного сектору економіки України під час війни та світова продовольча безпека. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12062/1/8-10.pdf> (дата звернення 15.10.2023).
20. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. 3 б. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1473> (дата звернення 15.10.2023).
21. Маколкіна О.В. Сучасні концепції аграрного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5611> (дата звернення 16.12.2023).
22. Малков М. Заплющити очі не вийде: екологічна сторона продовольчої безпеки у воєнний час. *Економічна правда*. Липень 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/20/689366/> (дата звернення 25.03.2024).
23. Негрей М. В., Тужик К. К. Теорія прийняття рішень: навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2018. 272 с.
24. Нехай В. Кліматично-орієнтовані рішення в АПК: ноу-тілл, покривні культури, точне землеробство. *Офіс сталих рішень. Сайт*. 25 січня 2023 року. <https://ukraine-oss.com/klimatychno-oriyentovani-rishennya-v-apk-nou-till-pokryvni-kultury-tochne-zemlerobstvo/> (дата звернення 23.02.2024).

25. Овдюк О.М., Левківська Л.М. Методологічні основи управлінських рішень як інструмент ефективного управління підприємствами. *Економіка АПК*. 2020. № 1. С. 75 – 81. URL: http://eprints.zu.edu.ua/37911/1/ekonomikaapk_2020_01_p_75_81.pdf (дата звернення 12.12.2023).
26. Панасюк І. Козівництво стає прибутковим через два роки. *Agroportal*. 21 січня 2023. URL: <https://agroportal.ua/news/zhivotnovodstvo/kozivnictvo-staye-pributkovim-cherez-dva-roki> (дата звернення 05.04.2024).
27. Помаз О.М., Помаз Ю.В., Харитоненко І.О. Зміст управлінських рішень під час здійснення технологічних процесів у сільськогосподарському підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 13. С.671 – 676. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/114.pdf (дата звернення 12.11.2023).
28. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Київ: Атіка, 2014. 240 с.
29. Рогач С.М., Ільків Л.А., Мірзоєва Т.В. Економічні засади виробництва зернових і зернобобових нішових сільськогосподарських культур: монографія. К.: «ЦП «КОМПРІНТ», 2019. 407 с. URL: <https://bitly.ws/3eSw2> (дата звернення 12.01.2024).
30. Савицька Г. Економічний аналіз діяльності підприємства. Вид. 2-ге. Київ: Знання, 2004. 654 с.
31. Січкач В. Світова практика вирощування зернобобових культур. *Агрономія сьогодні*. 6 липня 2022 року. URL: <https://agronomy.com.ua/statti/bobovi/1141-svitova-praktyka-vyroshchuvannia-zernobobovykh-kultur.html> (дата звернення 16.02.2024).
32. Смакота Я. Найкращі молочні породи кіз. *Agroapp*. 17 листопада 2023 року. URL: <https://agroapp.com.ua/ru/blog/luchshye-molochnye-porody-koz/> (дата звернення 19.04.2024).
33. Сухачова О.О. Галузеві особливості розробки та прийняття управлінських рішень на підприємствах України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1.

- С. 70 – 77. URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/186640/09-Sukhachova.pdf?sequence=1> (дата звернення 22.03.2024).
34. Технології прийняття управлінських рішень: (Монографія) / Заг. ред.. док. екон. наук, професора О.І. Кузнецової. Харків: «Діса плюс», 2023. 430 с. URL: <https://bitly.cx/i3Y> (дата звернення 27.11.2023).
35. Управління технологічними процесами у рослинництві: підручник / В.Д. Войтюк, С.М. Бондар, Л.С. Шимко, В.М. Пришляк. Ніжин. : ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2016. 672 с.
36. Ус С.А., Коряшкіна Л.С. Моделі й методи прийняття рішень: навч. посіб. М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. Д. : НГУ, 2018. 300 с. URL: <http://surl.li/fzcgqa> (дата звернення 15.10.2023).
37. Хорхе Мартінес. Технології та стратегії сталого розвитку рослинництва. *Агроном*. URL: <https://bitly.ws/3f3WP> (дата звернення 15.10.2023).
38. Чайка Т., Короткова І. Відновлення родючості ґрунту в Україні після воєнних дій. *Захист і відновлення екологічної рівноваги та забезпечення самовідновлення екосистем : колективна монографія*. 2023. (pp.232-281). Publisher: Видавництво ПП «Астроя». URL: <https://bitly.ws/3eN3q> (дата звернення 18.10.2023).
39. Черлінка В. No till технологія: нульовий обробіток ґрунту. *EOS DATA Analytics*. URL: <https://eos.com/uk/blog/no-till-tekhnologia/> (дата звернення 16.12.2023)
40. Шегда А.В., Голованенко М.В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління К.: Знання, 2008. 271 с.
41. Шульженко І.В. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах інтеграції. Полтава. ПДАА. URL: https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/3_1/346.pdf (дата звернення 10.12.2023).
42. Як відновити аграрну галузь. *Економічна правда*. 15.03.2023 року. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/15/698035/> (дата звернення 19.03.2024).

43. Ярема Л.В., Замора О.І., Герчанівська С.В. Менеджмент у сфері регіонального агробізнесу. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/73.pdf (дата звернення 01.02.2024).

ДОДАТКИ

Результати кореляційно-регресійної задачі

ВИВЕДЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ	
<i>Регресійна статистика</i>	
Множинний R	0,999999
R-квадрат	0,999999
Нормований R-квадрат	0,999999
Стандартна похибка	3,97E-07
Спостереження	5

Дисперсійний аналіз

<i>Результати</i>	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значущість F</i>
Регресія	2	22,93	11,46	7,27E+13	1,37E-14
Залишок	2	3,15E-13	1,58E-13		
Всього	4	2,29E+01			

Параметри кореляційно-регресійного рівняння

<i>Параметр кореляційно-регресійної моделі</i>	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна похибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-значення</i>	<i>Нижнє 95%</i>	<i>Верхнє 95%</i>
Y-перетин	-65,57	1,20E-05	-5458754,35	3,36E-14	-65,57	-65,57
Змінна X 1	0,115	1,33E-08	8673524,16	1,33E-14	0,12	0,12
Змінна X 2	0,0005	3,99E-11	12054848,54	6,88E-15	0,00048	0,00048

Залишки

<i>Спостереження</i>	<i>Передбачене Y</i>	<i>Залишки</i>	<i>Стандартні залишки</i>
1	40,2	2,32E-07	0,83
2	45,7	5,83E-13	0,0000021
3	43,2	-4,26E-07	-1,52
4	44,7	-7,75E-08	-0,28
5	46,2	2,71E-07	0,97

Вірогідність

<i>Персентиль</i>	<i>Y</i>
10	40,24
30	43,21
50	44,70
70	45,71
90	46,18



Рис. Козина ферма.



Рис. Виготовлення сиру з молочної козиної продукції.



Рис. Види сирів з козиного молока