

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
«_____» _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ПРОЄКТУВАННЯ РАЦІОНАЛЬНИХ РІШЕНЬ В АГРАРНОМУ
МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувач

Нікіта СРІБНИЙ

**Науковий керівник,
старша викладачка**

Ірина БАЙДАК

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування
Освітньо-професійна програма: Менеджмент
Спеціальність: 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту, публічного
управління та адміністрування,
д.держ.упр., професор
_____ Наталія БОНДАРЧУК
« _____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

СРІБНОМУ НІКІТІ ІГОРОВИЧУ

1. Тема роботи: «Проектування раціональних рішень в аграрному менеджменті підприємства»

Науковий керівник: Байдак Ірина Іванівна, старша викладачка
затверджені наказом по ДДАЕУ від _____ р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: _____ р.

3. Вихідні дані до роботи: звіти ФГ "Пролісок-17", виробничі плани, нормативна документація, договори продажів

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

1. Вивчення теоретичних основ управління бізнес-процесами підприємства.
 2. Аналіз стану діяльності у ФГ "Пролісок-17"
 3. Розробка напрямів удосконалення управління бізнес-процесами в діяльність досліджуваного підприємства
- Висновки і пропозиції

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 1. Загальна схема управління бізнес-процесами 2. Інформація про діяльність ФГ "Пролісок-17". 3. SWOT-аналіз виробничої діяльності в ФГ "Пролісок-17". 4. Проект удосконалення бізнес-процесів і його фінансування 5. Показники ефективності запропонованого проекту. 6. Очікувана ефективність заходів удосконалення бізнес-процесів у ФГ "Пролісок-17" на 2024-2025 роки.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
2.2.			
3.2.			

7. Дата видачі завдання24.09.2024 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір та затвердження теми кваліфікаційної роботи і об'єкту дослідження	Вересень 2024 р.	
2.	Затвердження плану кваліфікаційної роботи та завдання на дослідження	Жовтень 2024 р.	
3.	Робота над джерелами інформації по теоретичних основах проєктування раціональних рішень. Завершення першого розділу.	Жовтень – листопад 2024 р.	
4.	Дослідження діяльності аграрного підприємства і стану менеджменту. Завершення другого аналітичного розділу.	Грудень 2024 р. - лютий 2025 р.	
5.	Проєктування раціональних рішень в аграрному підприємстві. Виконання третього проектного розділу роботи.	Березень - квітень 2025 р.	
6.	Робота над висновками та пропозиціями	Травень 2025 р.	
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи та збір супровідних документів	Травень 2025 р.	
8.	Підготовка доповіді на захист та ілюстративного матеріалу кваліфікаційної роботи	Червень 2025 р.	
9.	Проходження перевірки тексту роботи на встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату і фальсифікацій	Червень 2025 р.	
10.	Представлення кваліфікаційної роботи на засідання кафедри	Червень 2025 р.	
11.	Захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	Червень 2025 р.	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Нікіта СРІБНИЙ

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ірина БАЙДАК

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЄКТУВАННЯ РАЦІОНАЛЬНИХ РІШЕНЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність поняття раціональне рішення, його значення та завдання	6
1.2. Поняття та методи проектування раціональних рішень в менеджменті підприємства	14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	21
2.2. Дослідження тенденцій розвитку та SWOT-аналіз діяльності підприємства	28
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ПРОЄКТУВАННЯ РАЦІОНАЛЬНИХ РІШЕНЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ ФГ “Пролісок-17”	33
3.1. Напрями проектування раціональних рішень в менеджменті аграрного підприємства	33
3.2. Проект організації підсобного промислового виробництва для удосконалення діяльності підприємства	38
3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів	44
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	53

ВСТУП

Актуальність теми. Проектування раціональних рішень у менеджменті підприємства – це багатогранний процес, що вимагає комплексного врахування цілей, ресурсів, людей, законодавства та зовнішнього середовища. Успіх рішення залежить від збалансованості всіх аспектів.

Аспекти проектування раціональних рішень в менеджменті підприємства є ключовими напрямками, які враховуються при розробці управлінських рішень, спрямованих на досягнення цілей організації. Вони охоплюють як технічні, так і людські, організаційні й стратегічні складові.

Сфери застосування проектування: розробка нових продуктів чи послуг; оптимізація управлінських процесів; впровадження інновацій; організація соціальних або державних програм; планування розвитку підприємства, громади чи установи

Мета кваліфікаційної роботи: вивчення теоретичних та практичних основ проектування раціональних рішень в менеджменті аграрного підприємства.

Досягнення оголошеної мети потребує виконання наступних завдань:

- узагальнити теоретичні та методичні засади проектування раціональних рішень в аграрному менеджменті підприємства;
- здійснити аналіз діяльності суб'єкта дослідження;
- визначити рівень впливу визначених тенденцій в діяльності на організаційно-економічні результати діяльності;
- розробити проект організації підсобного промислового виробництва і обґрунтувати його доцільність.
- оцінити ефект від впровадження запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження: процес проектування раціональних рішень в аграрному менеджменті підприємства.

Предмет дослідження: сукупність механізмів і підходів до розробки проєктів раціональних рішень в менеджменті підприємства, які направлені на удосконалення діяльності фермерського господарства з виробництва продукції.

Методи дослідження. У вирішенні поставлених завдань були застосовані такі методи дослідження: монографічний; статистичний метод трендового аналізу; SWOT-аналіз середовища підприємства. При обробці показників використовувалася програма Microsoft Excel.

Практичне значення результатів дослідження лежить в полі застосування методів проєктування в менеджменті ФГ «Пролісок-17» для підвищення ефективності його діяльності. Розроблені на основі досліджень рекомендації прийняті до впровадження у діяльність ФГ «Пролісок-17» Дніпровського району Дніпропетровської області.

Апробація результатів дослідження. Результати виконаних досліджень направлені на підприємство для обґрунтування раціональних рішень в діяльності ФГ «Пролісок-17» .

Структура роботи. Подана до захисту кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки та пропозиції, список використаної літератури з 40 найменувань. Обсяг кваліфікаційної роботи: 48 сторінки тексту, в якому містяться 31 таблиці, 8 рисунків, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЄКТУВАННЯ РАЦІОНАЛЬНИХ РІШЕНЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття раціональне рішення, його значення та завдання

Процес прийняття рішень впливає на всі складові управлінської діяльності і є невід'ємною частиною обов'язків менеджера. У цьому процесі виокремлюють два основні аспекти:

- Перший аспект – те, що факт прийняття рішення не є складним – це вибір одного з можливих варіантів дій. Складно прийняти правильне, ефективне рішення.
- Другий аспект – психологічна природа процесу прийняття рішення, коли людина не завжди керується логікою, а іноді – емоціями.

Тому методи прийняття рішень варіюють від імпульсивних до глибоко обґрунтованих. На них впливають психологічні чинники (соціальні установки), накопичений досвід і особисті цінності.

Отже, процес прийняття рішень може мати інтуїтивну, засновану на суб'єктивних судженнях, або раціональну природу. Основна різниця між раціональним підходом і тим, що базується на судженнях, полягає в тому, що перший не залежить від попереднього досвіду. Раціональне рішення ґрунтується на аналітичному підході [1, 2].

Раціональне рішення - це обґрунтоване рішення, прийняте на основі аналізу та вибору найкращої альтернативи з урахуванням всіх важливих чинників. Воно є центральним поняттям у багатьох галузях, включаючи економіку, менеджмент та психологію, та означає, що рішення приймається логічно, згідно з визначеними цілями та обмеженнями.

Таблиця 1.1

Трактування поняття раціональне рішення зарубіжними ученими

Автор	Суть визначення
Г. Саймон (H. Simon)	Раціональне рішення – це результат логічного вибору з-поміж альтернатив, що ґрунтується на аналізі цілей і засобів їх досягнення за умов повної або обмеженої раціональності.
П. Друкер (P. Drucker)	Раціональне рішення – це свідомий вибір, який базується на фактах, аналізі ризиків, альтернатив та очікуваних результатів.
Дж. Марч, Г. Саймон	Раціональність у рішенні – це послідовне, об'єктивне врахування наявної інформації, що веде до оптимального вибору у визначеній моделі поведінки.
Т. Саутард	Раціональне рішення – це вибір, який мінімізує ризик і максимально відповідає поставленим цілям шляхом використання логіки та системного підходу.

Джерело: узагальнено автором на основі [3-6].

Узагальнені формулювання поняття раціональне рішення, яке часто зустрічається в літературі з менеджменту та теорії прийняття рішень представлено в табл. 1.2. Ці визначення відображають класичний підхід до раціонального прийняття рішень.

Таблиця 1.2

Визначення поняття раціональне рішення вітчизняним и вченими

Автор	Суть визначення
Іванов В.	Раціональне рішення – це рішення, прийняте на основі об'єктивного аналізу ситуації, прогнозування наслідків та врахування доступних ресурсів.
Кривенко Л.	Це зважене управлінське рішення, що базується на логічному аналізі, статистичних даних і моделюванні, з метою досягнення оптимального результату.
Амоша О.	Раціональність рішень полягає у їхній ефективності щодо досягнення мети при мінімізації витрат і максимальному використанні потенціалу підприємства чи організації.
Мурашко М.	Раціональне рішення – результат аналітичного процесу, що передбачає систематизацію даних, оцінку альтернатив і вибір найкращої з них.

Джерело: узагальнено автором на основі [7-10].

Отже розглядаємо раціональне рішення як процес обдуманого вибору, що базується на логічному аналізі, оцінці різних варіантів та врахуванні всіх ключових факторів для досягнення найкращого результату.

Для кращого розуміння поняття раціональне рішення розглянемо його основні характеристики (рис. 1.1)

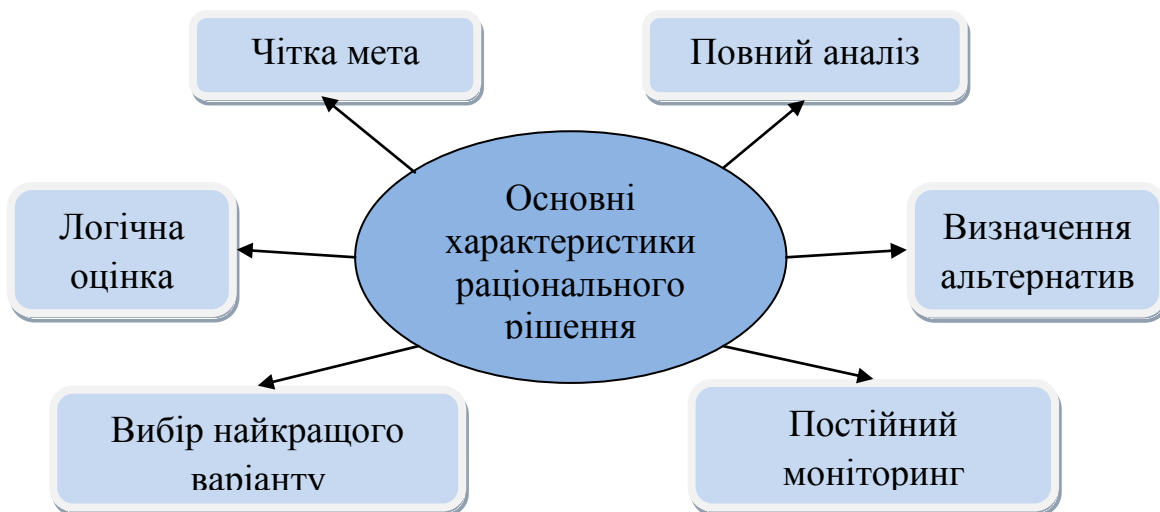


Рис. 1.1. Основні характеристики раціонального рішення

Коротко про кожен з характеристик раціонального рішення:

- чітка мета – той хто приймає рішення має мету, яку він хоче досягти;
- повний аналіз – про необхідність зібрати та проаналізувати всю доступну інформацію про проблему та можливі рішення;
- визначення альтернатив – потреба виявити і оцінити різні варіанти рішень;
- логічна оцінка – тобто всі варіанти оцінюються логічно, з урахуванням переваг та недоліків;
- вибір найкращого варіанту – обрається той варіант, який найкраще відповідає поставленій меті та враховує всі фактори;
- постійний моніторинг – потреба відслідковування реалізації прийнятого рішення та його коригування за потреби.

Раціональна або ідеальна модель ухвалення рішень передбачає, що рішення приймаються шляхом логічного аналізу наявної інформації, без впливу емоцій, особистих переконань, цінностей чи ідеологій учасників процесу. У цьому підході основну роль відіграє об'єктивне мислення, а не інтуїція, попередній досвід чи особистісні риси. Раціональне рішення – це результат

послідовного логічного міркування, орієнтованого на досягнення оптимального результату.

Хоча в реальному управлінському середовищі повністю усунути особисті симпатії, міжособистісні конфлікти чи тиск з боку колективу неможливо, раціональний підхід все ж залишається найбільш бажаним. Втім, у практиці часто спостерігається поєднання логічного та емоційного елементів, особистої мотивації та інтересів, що створює складні комбінації впливів на процес прийняття рішень. Цей аспект буде розглянуто у наступному розділі.

На даному етапі варто зазначити, що раціональне ухвалення рішень передбачає поступове, послідовне наближення до мети через низку чітко визначених кроків. Незважаючи на деякі розбіжності між дослідниками щодо кількості цих етапів, загальна структура процесу складається з восьми основних кроків, об'єднаних у чотири етапи:

- Визначення проблеми – усвідомлення та ідентифікація суті проблеми;
- Збір даних – аналіз наявної інформації та формування можливих альтернатив;
- Вибір рішення – встановлення критеріїв оцінки, перегляд (за потреби), аналіз та вибір оптимального варіанту;
- Реалізація і контроль – впровадження вибраного рішення та оцінка його ефективності.

Представлена модель має переваги і недолікт. До переваг можемо віднести можливість встановлення власних критеріїв рішень, перед тим як перейти до пошуку альтернатив, перешкоджає робити похибки у виборі альтернатив. Також до переваг раціональної моделі можемо віднести те, що вона здатна генерувати багато альтернатив, а не декілька, тому через збільшення кількості альтернатив шанси на раціональне рішення зростають і немає потреби жертвувати одними критеріями заради інших.

Незважаючи на переваги цієї моделі прийняття раціональних рішень, вона має нереальне припущення, що менеджер знає всі варіанти рішення і не має упереджень. Також ця модель займає багато часу на пошуки великої

кількості альтернатив для прийняття рішення і це створює тиск обмежень в часі при прийнятті рішення. І основна проблема обмеженість в доступі до всієї інформації і складність в порівнянні всіх доступних альтернатив та їх ранжування у відповідності з критеріями.

Глибше розглянемо зміст кожного з етапів моделі раціонального ухвалення в розширеному варіанті (табл. 1.3) та взаємозв'язок між представленими етапами (рис. 1.3).

Таблиця 1.3

Модель раціонального ухвалення рішення

Етап	Назва	Зміст
Етап 1	Виявлення та формулювання проблеми	Чітко визначити суть ситуації, яка потребує рішення
		Зібрати первинну інформацію, уточнити, у чому полягає проблема і які її межі
		Сформулювати проблему у вигляді конкретного запитання або завдання
Етап 2	Збір і аналіз релевантної інформації	Ідентифікувати джерела інформації: статистика, експертні думки, досвід
		Зібрати факти, які можуть впливати на вибір
		Провести аналіз поточної ситуації та потенційних викликів.
Етап 3	Генерація альтернатив	Розробити кілька можливих варіантів вирішення проблеми
		Залучити колег, експертів або зацікавлених осіб (якщо потрібно) для ідей
		Уникати передчасного відкидання нестандартних варіантів
Етап 4	Визначення критеріїв оцінки	Визначити, за якими показниками буде оцінюватися кожна альтернатива (вартість, час, ризики, ефективність)
		За потреби встановити пріоритетність критеріїв
Етап 5	Оцінка альтернатив	Проаналізувати кожен варіант на відповідність критеріям
		Визначити потенційні наслідки кожного вибору
		Провести зважене порівняння варіантів, уникаючи когнітивних упереджень
Етап 6	Вибір найкращої альтернативи	Прийняти рішення на основі логічного аналізу та встановлених критеріїв
		За потреби проконсультуватися з іншими сторонами, яких стосується рішення
Етап 7	Реалізація рішення	Скласти чіткий план дій
		Призначити відповідальних осіб та ресурси
		Забезпечити комунікацію та підтримку на етапі реалізації
Етап 8	Моніторинг і оцінка результату	Відстежувати виконання та вплив рішення
		Збирати зворотний зв'язок і результати
		За потреби внести корективи або переглянути рішення

Джерело: узагальнено автором на основі [11-13].



Рис. 1.2. Взаємозв'язок між етапами моделі раціонального ухвалення рішення

Окрім раціональної моделі, існують й інші моделі ухвалення рішень, які враховують реалії, обмеження, психологічні особливості та соціальний контекст:

- інкременталістська модель (або модель "малих кроків")
- Модель "обмеженої раціональності" (Г. Саймон)
- Інтуїтивна модель
- Колегіальна (групова) модель
- Політична модель

Порівняємо переваги і недоліки кожної з цих моделей (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Порівняльна таблиця основних моделей ухвалення рішень [11-13]

Модель	Ключова ідея	Переваги	Недоліки	Типові сфери застосування
Раціональна модель	Прийняття рішень на основі логіки, аналізу та об'єктивних даних	Системність, передбачуваність, обґрунтованість	Вимагає часу, ресурсів, повної інформації	Бізнес, стратегічне планування, управління
Обмежено-раціональна модель	Пошук "достатньо доброго" рішення через когнітивні й ресурсні обмеження	Економія часу і ресурсів, гнучкість	Можлива неефективність, суб'єктивність	Повсякденні управлінські рішення, публічне управління
Інтуїтивна модель	Рішення на основі досвіду, інтуїції, без глибокого аналізу	Швидкість, ефективність у складних або критичних ситуаціях	Ризик помилки і залежності від досвіду	Надзвичайні ситуації, мистецтво, лідерство
Політична модель	Рішення як результат конфлікту інтересів, переговорів, впливу	Враховує інтереси багатьох сторін	Компроміс може бути неефективним або нестабільним	Політика, великі організації, урядові структури
Інкrementалістська модель	Поступові зміни до наявної ситуації, без радикальних рішень	Менший ризик, адаптивність	Може ігнорувати потребу у змінах, повільний прогрес	Адміністрація, бюрократія, місцеве самоврядування
Модель «смітєвого відра»	Випадкове зіткнення проблем, рішень і учасників у невизначених умовах	Відображає реалії хаотичних процесів	Низька передбачуваність, часто нераціональна	Креативні середовища, інноваційні стартапи

Раціональне рішення - це ключовий елемент ефективного управління та досягнення поставлених цілей, тому значення ухвалення раціональних рішень зростає в сучасних умовах невизначеності. Розглянемо основні аспекти значення раціональних рішень:

1. *Зменшення ризиків.* Раціональне рішення передбачає глибокий аналіз ситуації та передбачення можливих негативних наслідків. Завдяки цьому керівник має змогу уникнути помилок, зменшити ймовірність фінансових втрат, конфліктів чи кризових ситуацій. Наприклад, перед запуском нового

продукту проводиться маркетингове дослідження, щоб оцінити попит і уникнути провалу.

2. *Підвищення ефективності.* Коли рішення ухвалюються логічно й на основі перевірених даних, це дозволяє організації досягати кращих результатів за менших витрат. Раціональний підхід дозволяє оптимізувати процеси, розподілити ресурси найбільш доцільно та досягати цілей швидше. Наприклад, автоматизація рутинних процесів на основі аналізу ефективності праці.

3. *Поліпшення довіри.* Раціональні керівники викликають повагу й довіру у співробітників, партнерів і клієнтів. Люди більше схильні працювати та інвестувати в організацію, де рішення ухвалюються передбачувано, послідовно і з урахуванням загального блага. Це створює сприятливий імідж та позитивний морально-психологічний клімат в колективі.

4. *Гнучкість і адаптивність.* Раціональний підхід не означає жорсткої фіксації на одному рішенні. Навпаки, він дозволяє гнучко змінювати стратегію, якщо змінюються умови. Наприклад, якщо під час реалізації проєкту виникають нові обставини, управлінець на основі аналізу може коригувати план дій, не втрачаючи загального вектору руху.

5. *Підтримка стратегічного розвитку.* Раціональні рішення допомагають не лише вирішувати поточні задачі, але й будувати довгострокову стратегію. Керівництво бачить загальну картину та ухвалює рішення, що сприяють сталому розвитку, інноваціям, конкурентоспроможності. Наприклад, інвестування в навчання персоналу або розширення ринку.

Узагальнюючи: раціональне управління – це не просто правильні дії «тут і зараз», а глибоке, системне мислення з урахуванням майбутніх наслідків, що дозволяє досягати стабільного успіху в умовах змін і конкуренції і мета цього процесу – вибрати опцію, яка найкраще відповідає цілям та обмеженням, максимально оптимізуючи результат [14].

На основі вище сказаного можемо обґрунтувати завдання раціонального рішення в менеджменті (табл.1.5).

Таблиця 1.5.

Завдання ухвалення раціональних рішень в управлінні

Завдання	Суть завдання
1. Раціональне використання ресурсів	Прийняття рішень для максимального ефекту за мінімальних витрат.
2. Адаптація до змін у зовнішньому середовищі	Оцінка ризиків і можливостей, швидке реагування на зміни умов.
3. Забезпечення ефективності управління	Досягнення цілей організації через логічно обґрунтовані дії.
4. Мінімізація ризиків і помилок	Виявлення потенційних загроз і вибір безпечніших варіантів рішень.
5. Підтримка довгострокових стратегічних цілей	Прив'язка поточних рішень до загального стратегічного плану.
6. Підвищення конкурентоспроможності організації	Аналіз ринку, вибір оптимальних дій для збереження або посилення позицій.
7. Зміцнення довіри до управлінця	Прийняття продуманих рішень підвищує авторитет і довіру з боку підлеглих та партнерів.

Отже раціональне рішення – це обдуманий вибір, зроблений на основі об'єктивного аналізу, оцінки варіантів та врахування різних факторів. Це означає, що рішення приймається не на підставі емоцій чи особистого досвіду, а на основі логіки та аналізу.

У реальній економіці повна раціональність часто порушується через: обмежену інформацію, емоції, соціальний вплив, асиметрію інформації тощо.

Це враховує поведінкова економіка, яка доповнює класичну модель ринкової раціональності

1.2. Поняття та методи проектування раціональних рішень в менеджменті підприємства

Раціональні методи прийняття рішень допомагають в менеджменті діяти обдуманно, уникати суб'єктивності та ухвалювати рішення, які мають реальні

шанси на успіх. Вибір методу залежить від ситуації, складності проблеми, наявності інформації та термінів ухвалення рішення (табл..1.6).

Таблиця 1.6.

Методи прийняття раціональних рішень в управлінні

Метод	Суть методу	Сфера застосування	Переваги
Дерево рішень	Візуалізація рішень і наслідків у вигляді гілок	Стратегія, інвестиції	Чітка структура, оцінка альтернатив і ризиків
SWOT-аналіз	Аналіз сильних/слабких сторін, можливостей, загроз	Планування, розвиток, оцінка ситуації	Комплексний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів
Аналіз вартість–вигода	Порівняння витрат і вигоди від кожного варіанту	Бюджетування, інвестиції, ефективність	Економічне обґрунтування рішення
Експертні оцінки	Збір думок досвідчених фахівців	Складні або нові ситуації, стратегічні вибори	Використання знань і досвіду спеціалістів
Аналіз альтернатив (MAUT)	Порівняння варіантів за кількома критеріями	Вибір з багатьох варіантів	Збалансоване ухвалення рішення на основі кількох факторів
Сценарний аналіз	Створення можливих сценаріїв розвитку подій	Кризове та стратегічне планування	Готовність до змін, робота в умовах невизначеності
Метод Делфі	Анонімне опитування експертів для досягнення згоди	Прогнозування, розробка політик	Об'єктивність, уникнення тиску авторитетів

Отже методи прийняття раціональних рішень – це способи, які допомагають керівникам ухвалювати обґрунтовані, логічні рішення на основі аналізу інформації, альтернатив і наслідків. Вони використовуються в управлінні для підвищення точності, об'єктивності та ефективності рішень.

Проектування як метод прийняття раціональних рішень – це системний підхід, який полягає в розробці майбутньої моделі діяльності або вирішення проблеми через створення конкретного, логічно обґрунтованого плану дій (проєкту). Проектування дає змогу обирати серед готових рішень та конструювати індивідуальні, адаптовані до конкретних умов рішення, які є більш ефективними, інноваційними й гнучкими у сучасному управлінському середовищі.

Суть проектування – це не тільки вибір найкращого раціонального рішення з уже існуючих, а створення нового рішення, яке відповідає

поставленій меті та умовам. Цей метод передбачає глибокий аналіз, прогнозування, моделювання та перевірку життєздатності запропонованого рішення.

В проектуванні виділяються основні етапи, які представлені на рис. 1.3.

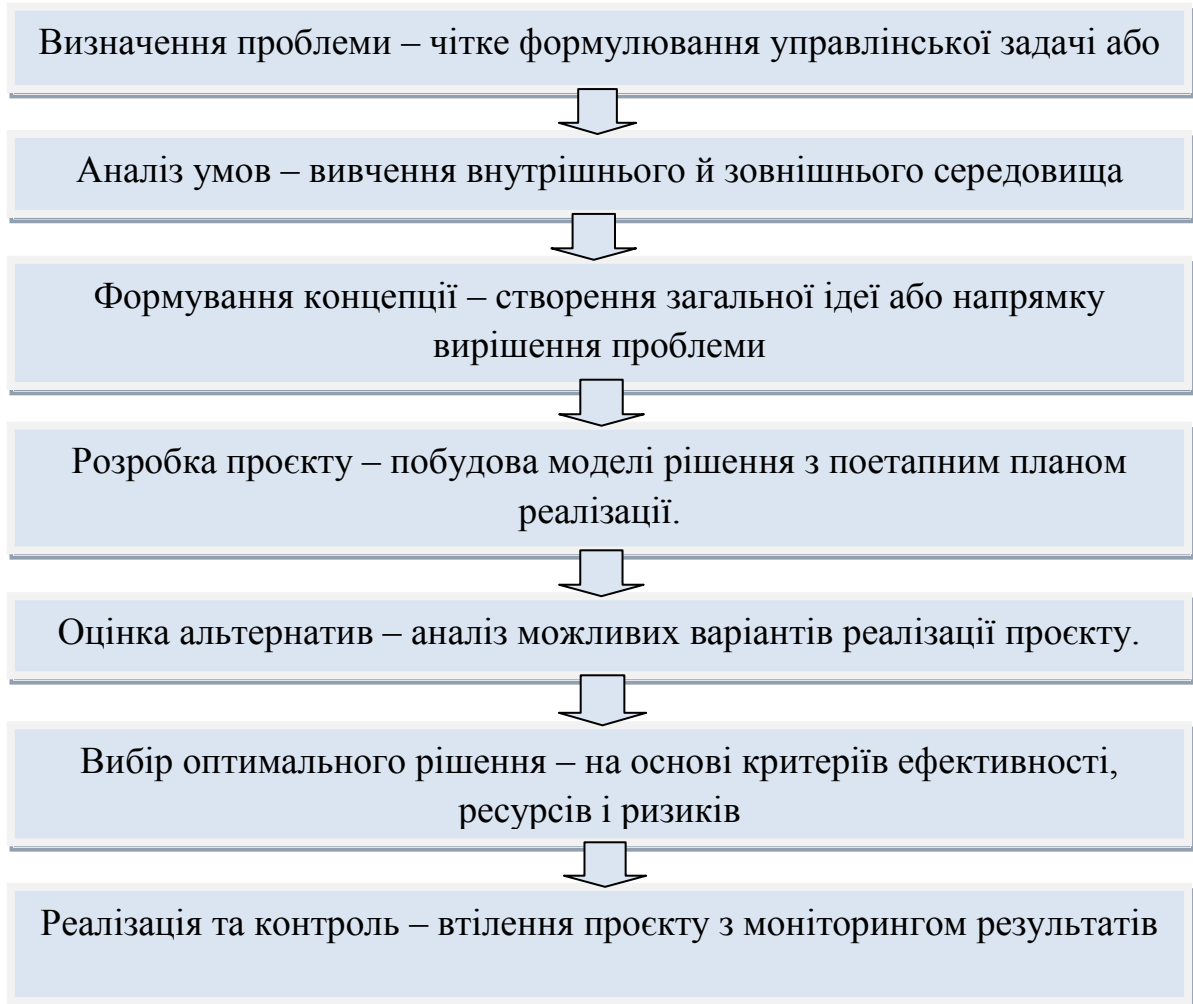


Рис. 1.3. Узагальнені основні етапи проектування

Переваги методу проектування, що розширюють сферу застосування:

- Дає змогу створювати нові підходи до вирішення нестандартних проблем.
- Забезпечує комплексність і логічну послідовність дій.
- Дозволяє прогнозувати наслідки ще до реалізації.
- Стимулює творче та аналітичне мислення керівників і команди.
- Може бути адаптованим до різних сфер діяльності (від освіти до виробництва).

Проектування як метод прийняття раціональних рішень має багато переваг, проте не позбавлене недоліків, які варто враховувати під час його використання в управлінні:

1. Висока складність і трудомісткість. Розробка проекту вимагає значних інтелектуальних, часових і матеріальних ресурсів. Процес часто передбачає багаторівневий аналіз, моделювання, прогнозування, що складно реалізувати без фахових знань.

2. Необхідність великого обсягу інформації. Для ефективного проектування потрібні точні дані про середовище, ресурси, потреби, ризики. У разі браку інформації або її низької якості можливі хибні висновки та неефективні рішення.

3. Схильність до перенавантаження деталями. Зосередження на дрібницях може знизити увагу до основної мети. Занадто складна структура проекту може утруднювати реалізацію і призводити до помилок на етапі впровадження.

4. Труднощі в передбаченні майбутніх змін. Навіть при моделюванні сценаріїв, проект може не враховувати всі зовнішні зміни (економічні кризи, війни, політичні зміни тощо). Це робить проекти вразливими до нестабільності.

5. Формалізм і втрата гнучкості. Проектна схема може стати надто жорсткою – у разі змін буде важко адаптуватися без повного перегляду плану. Іноді творчий або нестандартний підхід витісняється «шаблонністю» мислення.

6. Можливість конфліктів у команді. У колективному проектуванні можуть виникати розбіжності в підходах, цілях чи очікуваннях. Потребує високого рівня координації, лідерства й управління комунікаціями.

Отже, незважаючи на свою ефективність, метод проектування має обмеження, які необхідно враховувати в управлінській практиці. Щоб мінімізувати ці недоліки, слід забезпечити якісну підготовку команди, доступ до актуальної інформації, гнучкість у підходах та чітке планування реалізації.

Систематизуємо різні підходи до проектування в управлінні та виділимо відповідність методів меті проекту та наявним ресурсам (табл..1.7).

Таблиця 1.7

Узагальнена класифікації методів проєктування

Класифікаційна ознака	Типи методів	Характеристика / Приклад
За рівнем формалізації	1. Формалізовані	Математичне моделювання, графіки, логічні схеми
	2. Неформалізовані	Інтуїція, досвід, описові моделі
	3. Комбіновані	Поєднання аналітичних методів і творчих підходів
За характером мислення	1. Логічні	Аналіз, синтез, дедукція, індукція
	2. Евристичні	Мозковий штурм, аналогії, гіпотези
	3. Алгоритмічні	Чітко структуровані процедури з послідовними кроками
За участю колективу	1. Індивідуальні	Особисте проєктування керівником або фахівцем
	2. Колективні	Групова робота, метод Делфі, мозковий штурм
За ступенем новизни рішень	1. Раціоналізаторські	Вдосконалення вже наявних рішень або процесів
	2. Інноваційні	Розробка абсолютно нових продуктів, ідей, систем
За сферою застосування	1. Технічне проєктування	Проєкти обладнання, технологічні процеси, моделювання виробництва
	2. Соціальне проєктування	Розробка програм підтримки, соціальних ініціатив
	3. Організаційне проєктування	Створення структур управління, регламентів, політик

Найпоширеніші сфери застосування проєктування: розробка нових продуктів чи послуг; оптимізація управлінських процесів; впровадження інновацій; організація соціальних або державних програм; планування розвитку підприємства, громади чи установи [15, 16].

Для проєктування раціональних рішень можна використовувати різноманітні методи, як то евристичні, метод ітерацій, метод контрольних запитань та інші. Ці методи допомагають аналізувати проблему, оцінювати варіанти та вибрати найкращий. При виборі методу важливо враховувати характер проблеми та наявні дані. За допомогою цих методів можна систематично та раціонально підійти до проєктування рішення, яке відповідає поставленій меті. Поширені методи проєктування та їх короткий зміст представлені в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Методи проєкткування раціональних рішень

Метод	Короткий зміст
Метод мозкового штурму	Заохочує до генерації ідей та їх обговорення без критичного оцінювання
Метод морфологічного аналізу	Дозволяє систематично аналізувати проблему та виявляти можливі рішення, розглядаючи різні параметри
Асоціативні методи	Використовують асоціації для пошуку нових ідей та рішень
Метод ітерацій	Вирішує проблему через поступові покращення та повторні спроби
Метод контрольних запитань	Дозволяє зібрати більше інформації та виявити додаткові варіанти
Маржинальний аналіз	Оцінює додаткові витрати та вигоди від кожного варіанту
SWOT-аналіз	Оцінка сильних та слабких сторін, можливостей та загроз
Матриця рішень	Можливість порівнювати різні варіанти за певними критеріями
Аналіз Парето	Визначає найважливіші фактори, які впливають на проблему

Джерело: узагальнено автором на основі [17-24].

Проєктування раціональних рішень у менеджменті підприємства — це багатогранний процес, що вимагає комплексного врахування цілей, ресурсів, людей, законодавства та зовнішнього середовища. Успіх рішення залежить від збалансованості всіх аспектів.

Аспекти проєктування раціональних рішень в менеджменті підприємства – це ключові напрями, які враховуються при розробці управлінських рішень, спрямованих на досягнення цілей організації. Вони охоплюють як технічні, так і людські, організаційні й стратегічні складові.

1. Цільовий аспект. Визначення чіткої мети або проблеми, яку потрібно вирішити. Врахування стратегічних цілей підприємства. Узгодження короткострокових рішень з довгостроковими планами.

2. Інформаційний аспект. Збір, аналіз та інтерпретація достовірної інформації для прийняття рішень. Використання внутрішніх (фінансові звіти, звітність) та зовнішніх (ринкові дослідження) джерел.

3. Організаційний аспект. Розподіл ролей і відповідальностей у процесі проєктування. Визначення структур управління, процедур та ресурсів. Установлення механізмів контролю й координації.

4. Економічний аспект. Оцінка витрат, прибутків, ефективності та фінансової доцільності рішення. Розрахунок рентабельності, окупності, економічної вигоди.

5. Технологічний аспект. Вибір інструментів, методів і технічних засобів для реалізації рішення. Врахування інновацій, IT-рішень, нових технологій.

6. Соціальний та психологічний аспект. Урахування впливу рішення на персонал, морально-психологічний клімат, мотивацію. Створення умов для прийняття та підтримки рішень працівниками.

7. Правовий аспект. Відповідність рішень законодавству, нормативним вимогам, корпоративним стандартам.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі є Фермерське господарство “Пролісок-17”, яке знаходиться в Миколаївській ОТГ з адміністративним центром в селищі Миколаївка (дод.А) [25].

Підприємство веде виробничу діяльність в аграрному бізнесі і керується чинними законодавчими актами України. Господарство зареєстроване 15 жовтня 1999 року як юридична особа Фермерське господарство "ПРОЛІСОК-17" (з кодом ЄДРПОУ 30597831). Статутний капітал складає 504 000,00. Особи, які є уповноваженими від ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА "ПРОЛІСОК-17" – це Калілей Володимир Вячеславович та Буцяк Іван Іванович [26].

Вид діяльності підприємства, який зазначений в ЄДР за КВЕДом - 1. 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (дод.Б) [27].

Зернові культури які вирощуються в господарстві: озима пшениця, кукурудза на зерно, ячмінь та насіння соняшнику.

Основна місія і мета діяльності господарства лежить в межах двох площин:

- Перша суспільна – це організації сільськогосподарського виробництва в галузі рослинництва задовільнення споживачів продукції цієї галузі.
- Друга приватна – отримання прибутку від здійснення діяльності фермерського господарства.

На рис. 2.1. представлена трьохступінчаста структура управління ФГ “Пролісок-17”

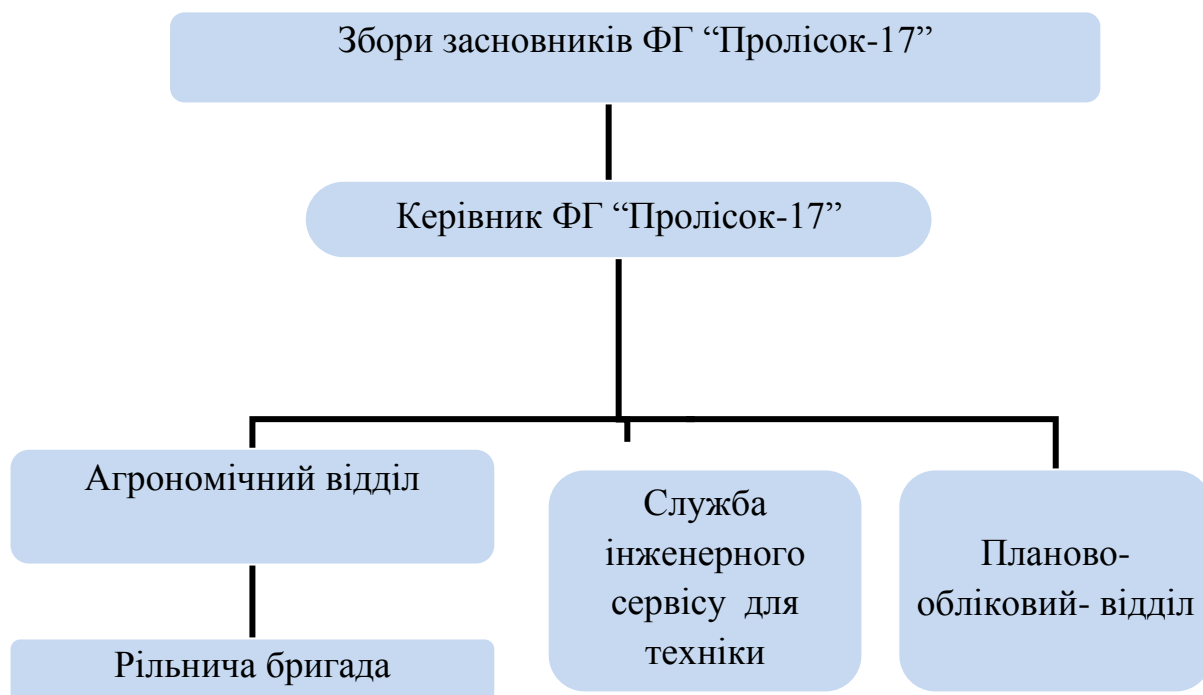


Рис.2.1. Управлінська структура ФГ «Пролісок-17»

Відомості про керівника і засновників господарства з розмірами їх внесків до статутного фонду підприємства представлені у Виписці з ЄДР (дод. Б) [27].

Як суб'єкт господарської діяльності ФГ «Пролісок-17» має самостійний баланс (дод. В). Як суб'єкт облікової політики - знаходиться на обліку у фіскальних органах як платник єдиного податку 4 групи спрощеної системи оподаткування (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Витяг з реєстру Державної ПС України [28]

ПІН	305978304172
Борг по податках	Відсутній
Борг по єдиному соціальному внеску	Відсутній
Форма оподаткування: Єдиний податок:	В реєстрі платників ЄП. Група: 4. Ставка: 0 Дата переходу на ЄП: 01.01.2015
Реєстрація як платника ПДВ:	18.11.1999
Свідоцтво платника ПДВ	анульовано

Господарство розташоване в Дніпровському районі Дніпропетровської області, який характеризується помірно континентальним кліматом з чітко вираженими сезонами та значними коливаннями температур. В табл.2.2 представлена детальна характеристика кліматичних умов регіону діяльності аграрного підприємства [29].

Таблиця 2.2

Кліматична характеристика Дніпровського району

Кліматичні умови	Параметр	Характеристика
Температурний режим	Середньорічна температура повітря: приблизно	+8,6 °С.
	Січень: середня температура коливається від	-6 °С до -4 °С.
	Липень: середня температура становить	+21 °С...+22 °С
	Абсолютні температури:	максимум до +41 °С, мінімум до -38 °С
	Річна амплітуда температур:	близько 27 °С
Сонячна активність і вегетаційний період	Сонячне сяйво:	2050–2150 годин на рік
	Сума активних температур (>10 °С):	2700–3400
	Безморозний період	в середньому 185 днів на рік
Опади та вологість	Річна кількість опадів:	400–550 мм, з тенденцією до зменшення з північного сходу на південний захід
	Розподіл опадів:	переважно в теплий період року (весна–літо), до 80% річної норми
	Найвологіший місяць:	липень; найсухіший – березень
	Відносна вологість повітря:	в липні – 62–66%, у січні – 81–84%.
Вітровий режим	Весна:	переважають вітри південного та південно-східного напрямків
	Літо:	переважають вітри північної чверті
	Штилі:	найчастіше спостерігаються в літньо-осінній період
Зимові особливості	Зима:	м'яка, малосніжна, з частими відлигами та ожеледицями.
	Сніговий покрив:	нестійкий, середня висота – 10–15 см.
	Глибина промерзання ґрунтів:	до 0,9 м
Ґрунтово-кліматичні умови	Ґрунти:	переважають чорноземи звичайні та південні, що сприяє розвитку сільського господарства.
	Кліматичні умови:	сприятливі для вирощування сільськогосподарських культур, зокрема винограду

Загалом, клімат Дніпровського району характеризується теплим літом, м'якою зимою та помірною кількістю опадів, що створює сприятливі умови для сільського господарства та інших видів діяльності.

У відповідності з зонуванням Дніпровський район належить до зони північного Степу, який відрізняється значним (700-800 мм) випаровуванням вологи і помірно посушливим кліматом [30].

Охарактеризовані кліматичні умови господарювання фермерського господарства несуть в собі несприятливі для вирощування сільськогосподарських культур погодні явища, але наявні чорноземні ґрунти в регіоні є перевагою для аграрного виробництва.

Земельні ресурси мають ключове значення для сільського господарства, оскільки є його основним засобом виробництва та джерелом родючості. Значення земельних ресурсів у сільському господарстві визначається наступними особливостями:

1. Головний засіб виробництва (земля в сільському господарстві - активний засіб виробництва, оодючість якого безпосередньо впливає на обсяг і якість сільськогосподарської продукції).

2. Унікальна властивість – родючість, яка забезпечує рослини поживними речовинами, вологою та киснем.

3. Незамінність і обмеженість – земля є незамінним ресурсом: її не можна створити штучно або замінити іншими засобами виробництва і вона є обмеженою в просторі, що потребує раціонального використання.

4. Вічний засіб виробництва (за умови правильного використання земля зберігає та підвищує родючість).

5. Вплив на економіку та добробут – ефективне використання земельних ресурсів сприяє розвитку продуктивних сил, збільшенню масштабів виробництва та підвищенню добробуту населення.

Основа сільськогосподарського виробництва – це наявність земельних ресурсів і раціональне їх використання [31]. Використання угідь за призначенням в ФГ «Пролісок-17» представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Угіддя сільськогосподарського призначення та їх використання

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Площа угідь виробничого призначення, га	215	221	225	104,7
в т. ч. площа ріллі, га	215	221	225	104,8
Посівні площі культур, га	198	218	222	112,1
Розораністі угідь, %	100	100	100	100,0
Використання ріллі, %	92,1	98,6	98,7	+6,6 в.п.

В табл. 2.3 бачимо, що площа угідь в 2024 році збільшилася і становила 225 га, збільшення на 4,7 % збільшення землі відбулося рахунком оренди земельних паїв.. Зросла площа ріллі у використанні на 6,6 в.п. завдяки розширенню площі угідь що задіяні у виробництві сільськогосподарської продукції.

Рівень використання основних фондів характеризує матеріально-технічну базу, яка є основою для удосконалення і розвитку виробництва [32]. В табл. 2.4 показані показники інтенсивності та ефективності використання основних фондів в фермерському господарстві “Пролісок-17”

Таблиця 2.4

Інтенсивність та ефективність використання основних фондів

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Вартість основних фондів, тис. грн..	499,5	596,2	623,5	124,8
Дохід від реалізації, тис. грн..	391,9	408,0	510,0	130,1
Повна собівартість, тис. грн..	272,9	278,1	282,1	103,4
Площа с/г угідь, га	215	221	225	104,7
Чисельність працівників, чол.	7	6	5	71,4
Фондозабезпеченість, тис. грн..	228,6	269,8	277,1	121,2
Фондоозброєність, тис. грн..	71,4	99,4	124,7	174,6
Фондовіддача, тис. грн..	0,78	0,68	0,82	105,1
Фондомісткість, тис. грн..	1,27	1,46	1,22	96,1

За період з 2022 по 2024 років (табл. 2.4) показники інтенсивності та ефективності використання основних фондів зростає, що свідчить про зміцнення оснащення виробництва і достатній рівень інтенсифікації виробництва. В той же час впливає на ріст собівартості виробленої продукції. Фондоозброєність виросла 1,7 рази за три роки при незначному зменшенні працюючих. Змінилася ефективність використання основних фондів: їх вартість збільшилась на 124 тис. грн. (124,8 %) завдяки оновленню технічних засобів. А от показники ефективності використання основних фондів фондівіддача і фондомісткість мають негативні тенденції, причина яких у зменшенні доходів.

Важливий показник раціонального виробництва в господарстві – спеціалізація, що вказує на пропорції між видами товарної продукції. Переважаюча частка в товарній продукції галузі є вказівкою на виробничий напрям аграрного підприємства.

Представлена в табл. 2.5 структура товарної продукції господарства, свідчить про його зерно-олійну спеціалізацію.

Таблиця 2.5

Структура товарної продукції господарства

Культури	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. у % до 2022 р.
	тис. грн..	%	тис. грн..	%	тис. грн..	%	
Оз. пшениця	76,5	19,5	50,2	12,3	56,6	11,1	74,0
Кукурудза на зерно	114,4	29,2	138,7	34,0	144,3	28,3	126,1
Ярий ячмінь	42,3	10,8	35,1	8,6	49,0	9,6	115,8
Соняшник	158,7	40,5	184,0	45,1	260,1	51,0	163,9
Всього	391,9	100	408,0	100	510,0	100	130,1

З даних таблиці 2.5 бачимо, що структура товарної продукції підтверджує спеціалізацію яка зазначена в реєстраційній документації підприємства - виробництво соняшнику та зернових культур. Ми не спостерігаємо значних зрушень в структурі по окремих культурах, але загальна виручка від реалізації збільшилася на 30,1% за три роки через зростання закупівельних цін на внутрішньому ринку в останні два роки повномасштабного вторгнення. Треба

відмітити неухильне збільшення частки соняшнику на 10,5 в. п. через високий рівень товарності. Частки зернових культур коливаються, але значне зменшення маємо тільки по озимій пшениці, що пов'язано з природними ризиками вирощування озимих культур в регіоні через підвищення температур в зимовий період.

Важливими показниками ефективності виробничої діяльності є чистий дохід та рівень рентабельності, які представлені в табл. 2.6 (дод. В1-В2).

Таблиця 2.6

Економічна ефективність виробництва в аграрному підприємстві

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Дохід від реалізації, тис. грн..	391,9	408,0	510,0	141,1
Повна собівартість, тис. грн..	272,9	278,1	282,1	103,4
Чистий прибуток, тис. грн..	119,0	129,9	227,9	191,5
Рівень рентабельності, %	43,6	46,7	80,8	+ 37,2 в.п.

Спостерігаємо підвищення ефективності виробництва в 2024 році: зросла виручка від реалізації на 41,1%, чистий прибуток - на 91,5 %. Ситуація покращилася на третій рік війни в Україні, через стабілізацію внутрішніх цін на аграрну продукцію пов'язану з обмеженнями у виході на зовнішні ринки для трейдерів. Така ситуація певним чином позитивно вплинула на ринок аграрної продукції всередині країни. Негативні наслідки війни мали різний вплив на виробників сільськогосподарської: ті що розташовані в безпечних регіонах мають зростання результативності, на відміну від тяжких наслідків воєнних дій в небезпечних регіонах. ФГ «Пролісок-17» знаходиться в безпечному регіоні і має покращення показників ефективності діяльності, так рівень рентабельності зріс на 72,2 в.п. хоча звісно теж має негативні впливи на виробничу діяльність: здорожчання ресурсів, обмеженість в чоловічій робочій силі, ризики втрати врожаю через повітряні обстріли шахідами та ракетами.

2.2. Дослідження тенденцій розвитку та SWOT-аналіз діяльності підприємства

Діяльність підприємства дуже залежить від раціональної організації використання внутрішніх ресурсів та від ефективності менеджменту. Для виявлення чинників середовища, напрямів формулювання стратегічного і тактичного розвитку діяльності, для вибору пріоритетів розвитку і ефективних результатів необхідно визначити поточний стан діяльності на підприємстві застосовуючи економічний аналіз.

Ухвалення обґрунтованих раціональних управлінських рішень ґрунтується на економічному аналізі. Рівень ефективності діяльності підприємства безпосередньо залежить від володіння навичками системного аналізу та вміння на його основі розробляти раціональні рішення проблем і рекомендації щодо оптимізації управлінських дій [33].

Статистичні методи посідають чільне місце в дослідженні соціально-економічного розвитку. Для кількісного аналізу взаємозв'язків між різними показниками трендовий аналіз має найбільше поширення і дозволяє прогнозувати майбутні зміни, спираючись на виявлені тенденції розвитку. Тому ми застосовуємо аналіз трендів для економічного аналізу майбутніх розрахунків і прогнозування показників діяльності (рис. 2.2-2.4).

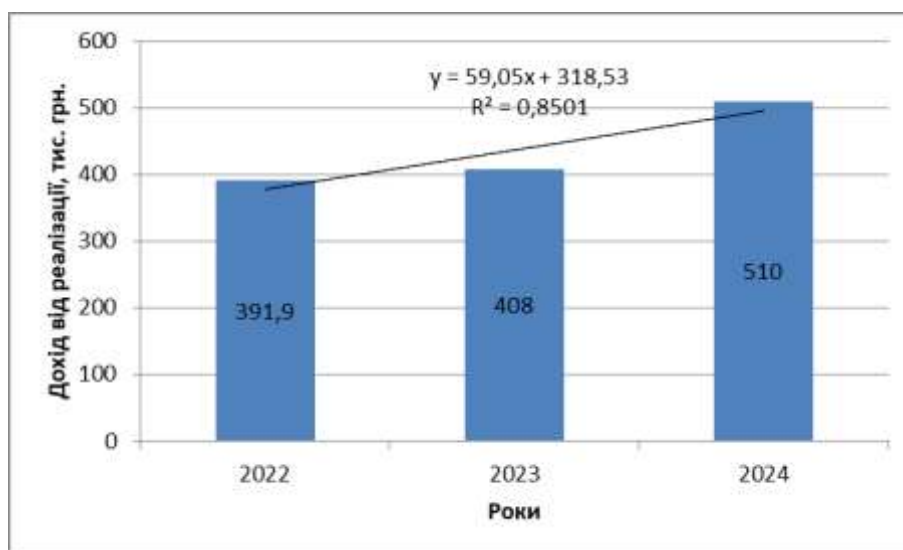


Рис. 2.2 – Тенденції змін в доходах від реалізованої продукції

В лінійному рівнянні доходів від реалізації - $y = 59,05x + 318,53$ з коефіцієнтом апроксимації $R^2 = 0,85-1$ бачимо пряму залежність і складемо прогноз змін цього на три роки, які визначимо за цим лінійним трендом:

$$Y_{2025} = 318,53 + 59,05 \times 4 = 556,53 \text{ тис.грн.}$$

$$Y_{2026} = 318,53 + 59,05 \times 5 = 615,58 \text{ тис.грн.}$$

$$Y_{2027} = 318,53 + 59,05 \times 6 = 674,63 \text{ тис.грн.}$$

Як бачимо прогноз позитивний, але без значних проривів.

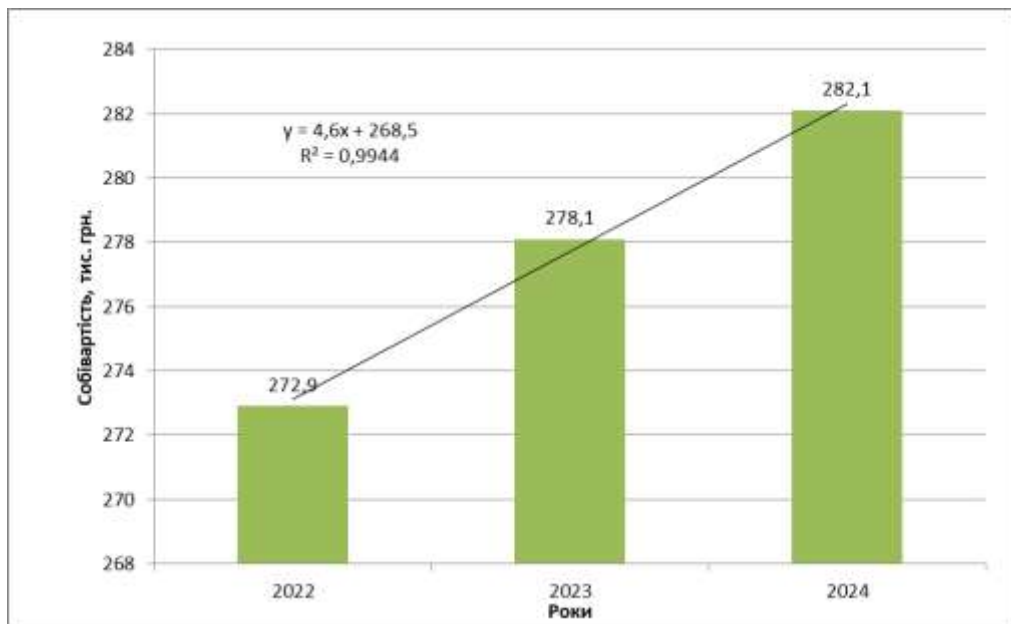


Рис. 2.3. Динаміка зміни собівартості продукції за 2022-2024 рр.

Маємо лінійне рівняння тенденції зміни собівартості продукції $y = 4,6x + 268,5$ з коефіцієнтом апроксимації $R^2 = 0,9944$, який говорить про тісний зв'язок. Прогноз собівартості продукції підприємства на три роки:

$$Y_{2025} = 268,5 + 4,6 \times 4 = 286,9 \text{ тис.грн.}$$

$$Y_{2026} = 268,5 + 4,6 \times 5 = 291,5 \text{ тис.грн.}$$

$$Y_{2027} = 268,5 + 4,6 \times 6 = 296,1 \text{ тис.грн.}$$

Тенденції зміни собівартості продукції має прогноз на зростання, що вказує на необхідність моніторингу показника і потребу для господарства в пошуку прогресивних бізнес-ідей, що змінили б стан речей і дали б можливість скористатися перевагами в умовах діяльності для створення додаткових видів діяльності для збереження прибутковості і застосування вільних коштів як інвестиції у виробництво.

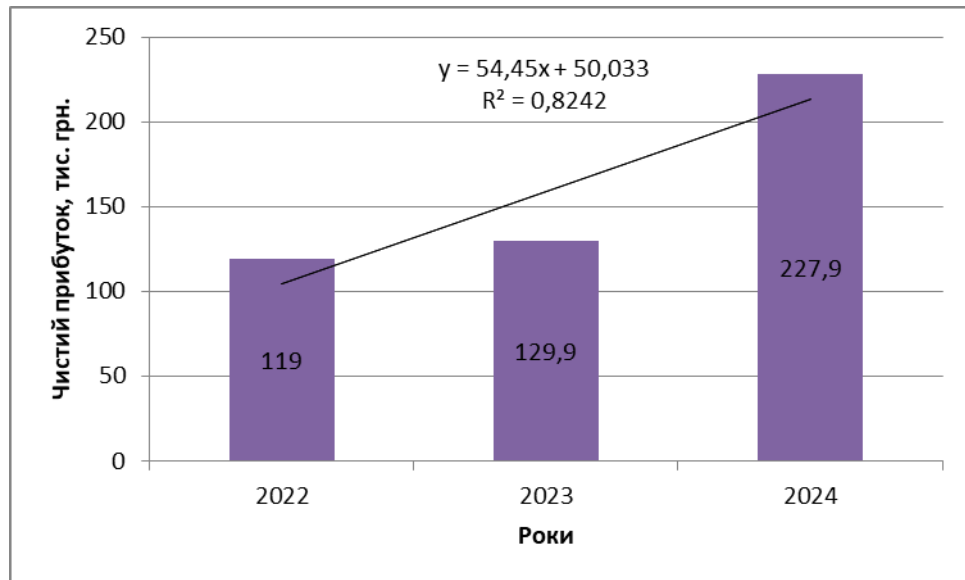


Рис. 2.4. Динаміка зміни в чистому прибутку за 2022-2024 рр.

Тренд за лінійним рівнянням має такий вигляд $y = 54,45x + 50,033$. Апроксимація $R^2 = 0,8242$ вказує на достовірність отриманої тенденції. Складемо прогноз показника на 2025-2027 рр.:

$$Y_{2025} = 50,033 + 54,45 \times 4 = 267,83 \text{ тис.грн.}$$

$$Y_{2026} = 50,033 + 54,45 \times 5 = 322,3 \text{ тис.грн.}$$

$$Y_{2027} = 50,033 + 54,45 \times 6 = 376,7 \text{ тис.грн.}$$

Для прийняття раціональних управлінських рішень та заради розробки проектних розрахунків на перспективу та здійснено SWOT-аналіз діяльності підприємства та визначальних аспектів виробництва.

SWOT-аналіз покликаний визначати головні фактори впливу шляхом дослідження таких елементів як S – сили; W – слабкості; O – можливостей; T – загроз (аббревіатура SWOT) – в своїй сутності це оцінка загального середовища в якому функціонує підприємство. Для застосування матриці SWOT-аналізу треба розуміння основних чинників які впливають на результативність оцінкового аспекту. Сенс у SWOT-аналізі є тоді, коли оцінювати всі фактори (недоліки, переваги, можливості та загрози) враховуючи їх вплив на діяльність конкретного підприємства, щоб оцінка дозволила співставити елементи матриці з метою створення бази для прийняття раціонального управлінського рішення.

Для зовнішнього середовища характерна оцінка факторів на які підприємство не впливає: політичні, економічні, соціальні, демографічні наукові, технічні, конкурентні, природні, географічні фактори [34].

Для внутрішнього аналізу є потреба оцінювати чинники, якими можливо управляти за напрямками функціональної діяльності: виробництво, маркетинг, фінанси та кадри.

Всі процеси оцінювання сили і слабкості господарства лежать в межах визначення резервів розвитку і нівелювання загроз. В табл. 2.7 представлений проведений аналіз середовища підприємства.

Таблиця 2.7

Аналіз внутрішнього в зовнішнього середовища ФГ «Пролісок-17»

Внутрішнє середовище:	
Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> -Вигідне географічне розташування в аграрному регіоні з родючими ґрунтами (чорнозем). -Досвідчені працівники з високим рівнем залученості. -Гнучкість у прийнятті управлінських рішень завдяки малій структурі господарства. - Наявність власної техніки для базових польових робіт. 	<ul style="list-style-type: none"> - Обмежені фінансові ресурси для масштабування виробництва та модернізації техніки. - Залежність від погодних умов. - Обмежений доступ до сучасних технологій та агроінновацій. - Слабка маркетингова стратегія та недостатня присутність на ринку. -Виражені сезонні коливання в надходженні доходів через моногалузовість
Зовнішнє середовище:	
Можливість (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> -Розширення асортименту продукції (овочі, ягоди, мед, нішеві культури). - Можливість участі в державних та міжнародних програмах підтримки фермерства.. - Співпраця з місцевими кооперативами або об'єднання з іншими фермерами. - Вихід на локальні ринки та розвиток прямого продажу (ринок, ярмарки, соцмережі). 	<ul style="list-style-type: none"> - Зростаючі ризики, пов'язані з кліматичними змінами. - Коливання цін сільськогосподарської продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках - Високі ціни на добрива, паливо та засоби захисту рослин. -Конкуренція з агрохолдингами, які мають доступ до більшої кількості ресурсів - Ризики стану війни в Україні

Сильні сторони ФГ “Пролісок-17” - вигідне географічне розміщення виробництва в аграрному регіоні з родючими ґрунтами (чорнозем) та гнучкість у прийнятті рішень у менеджменту завдяки малій структурі господарства.

Слабкі сторони – виражена сезонність в зайнятості та внадходженні доходів.

Серед факторів впливу зовнішнього середовища на ФГ “Пролісок-17” перевагу мають загрози: нестабільність економічної ситуації, високі ціни на ресурси та неконтрольовані зміни в кліматі. Звісно що в умовах воєнного стану загрози мають тенденцію до посилення.

Отже SWOT-аналіз факторів впливу на діяльність допоміг обґрунтувати потребу в прийнятті раціональних управлінських рішень удосконалення діяльності шляхом через зменшення негативних факторів шляхом розробки програми за різними напрямками діяльності, яка представлена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Раціональні управлінські рішення для удосконалення ФГ “Пролісок-17”

Слабкі сторони	Раціональне правлінське рішення
Обмежені фінансові ресурси для масштабування виробництва та модернізації техніки.	Залучення зовнішніх інвестицій
Залежність від погодних умов.	Запровадження проекту організації допоміжного промислового виробництва
Обмежений доступ до сучасних технологій та агроінновацій.	Придбання техніки в лізинг
Слабка маркетингова стратегія та недостатня присутність на ринку	Розширення асортименту продукції та її просування
Виражена сезонність в надходженні доходів через моногалузовість	Додатковий дохід від нових видів діяльності

SWOT-аналіз допоміг обґрунтувати потребу в ризширенні напрямів діяльності для розширення асортименту продукції, нівелювання сезонних проявів у використанні робочої сили і у надходженні коштів. Наступний розділ роботи буде присвячений обґрунтуванню проектним розрахункам організації допоміжного промислового виробництва кормів з сировини власного походження, що нейтралізує слабкі сторіни діяльності наведені в табл. 2.8.

РОЗДІЛ 3.

ПЕРСПЕКТИВИ ПРОЄКТУВАННЯ РАЦІОНАЛЬНИХ РІШЕНЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ ФГ «Пролісок-17»

3.1. Напрями проєктування раціональних рішень в менеджменті аграрного підприємства

У сучасних умовах аграрні підприємства змушені здійснювати свою діяльність в надзвичайно складному середовищі. Серед основних викликів, що впливають на їх функціонування, варто виокремити руйнування інфраструктури, скорочення споживчого попиту, зниження обсягів зовнішньої торгівлі (зокрема щодо традиційної аграрної продукції), зростання вартості виробничих ресурсів, а також інфляційні коливання. У зв'язку з цим перед менеджментом аграрних підприємств постає складне завдання – забезпечити належний рівень виробничої активності та зберегти стабільність господарської діяльності.

Раціональні рішення в аграрному менеджменті – це не просто інтуїція чи досвід, а структурований процес, що базується на:

- аналізі даних,
- математичних і економічних моделях,
- оцінці ризиків і сценаріїв розвитку подій.

Проєктування раціональних рішень – це процес формування та вибору найефективніших варіантів управлінських дій, який базується на аналізі інформації, оцінці ризиків і прогнозуванні результатів. У сфері аграрного менеджменту, це особливо актуально через вплив природних умов, сезонності та ринкових коливань.

Основні напрями проєктування рішень розглянемо більш детально в табл. 3.1

Таблиця 3.1

Основні напрями проєктування рішень

Напрями	Зміст
1. Аналіз ресурсного потенціалу підприємства	Оцінка наявних ресурсів: земля, техніка, трудові ресурси, фінанси
	Визначення «вузьких місць» — обмежень, які заважають розвитку
2. Прогнозування зовнішнього середовища	Аналіз цін на агропродукцію
	Вивчення законодавства, кліматичних трендів, попиту на продукцію
3. Оптимізація виробничої структури	Вибір культур для вирощування залежно від рентабельності
	Проектування сівозміни, агротехнологій, інвестицій у зрошення чи удобрення.
4. Фінансове планування	Визначення доцільності інвестицій
	Розрахунок окупності, грошових потоків, прибутковості.
5. Управління ризиками	Виявлення можливих ризиків: погодні, цінові, валютні, регуляторні
	Створення плану «В»: страхування, хеджування, резервні фонди
6. Інноваційний менеджмент	Впровадження IT-рішень: GPS, дрони, агроаналітика
	Цифрове планування, CRM-системи для аграрного бізнесу
7. Соціально-економічна ефективність	Оцінка впливу рішень на працівників, громаду, екологію
	Врахування принципів сталого розвитку

Серед великої кількості методів проєктування раціональних рішень зупинемо увагу на бізнес-проєктуванні, як одному з самих доступних, який дає можливість всестороннього охоплення можливих варіантів вирішення виявлених проблем.

Бізнес-проєктування – це процес створення та структурування бізнес-ідеї в чітку систему дій для досягнення конкретних цілей (прибутку, масштабування, впровадження інновацій). Його мета – розробити життєздатну бізнес-модель, оцінити ризики, ресурси, прибутковість та визначити план реалізації. В табл. 3.2 представлені методи пошуку бізнес-ідеї для розробки бізнес-проєкту.

Таблиця 3.2

Методи пошуку бізнес-ідеї

№	Метод	Опис	Переваги	Приклад
1	Мозковий штурм	Генерація великої кількості ідей без обмежень	Стимулює креативність, простий у застосуванні	Групове обговорення нових продуктів або послуг
2	SWOT-аналіз особистості	Аналіз власних сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Дає реалістичне уявлення про власні ресурси	Людина з досвідом у кулінарії вирішує відкрити кафе
3	Вивчення проблем (problem thinking)	Пошук проблем споживачів, які можна вирішити бізнесом	Орієнтація на реальний попит	Створення онлайн-сервісу для запису до ветеринара
4	Аналіз трендів (Google Trends)	Вивчення зростаючих запитів і потреб онлайн	Дає сучасне уявлення про ринок	Зростання попиту на екотовари або безглютенову їжу
5	Benchmarking (перенесення ідей)	Адаптація успішних моделей з інших ринків	Мінімізує ризики, є готовий приклад	Запуск доставки їжі на велосипеді за прикладом Glovo
6	Customer Development (опитування)	Спілкування з потенційними клієнтами щодо їхніх потреб	Дає прямий зворотний зв'язок	Опитування фермерів щодо потреб у технічному обслуговуванні
7	Франчайзинг-аналітика	Огляд доступних франшиз і їх рентабельності	Готова бізнес-модель, підтримка бренду	Вибір франшизи кав'ярні або магазину здорового харчування
8	Моделі з Business Model Canvas	Структурування ідеї за шаблоном бізнес-моделі	Дає цілісне бачення: ринки, витрати, дохід	Створення Canvas для мобільного додатку з агропослуг
9	OLX/Prom-аналітика	Вивчення, що продається, за якою ціною, які оголошення популярні	Оцінка попиту і конкуренції	Аналіз продажів кормів або теплиць у регіоні
10	Імітація життєвого досвіду (story)	Вивчення власного або чужого досвіду, з якого виникла проблема/ідея	Надає глибоке, особистісне розуміння потреб	Колишній переселенець створює бізнес із ремонту житла для інших ВПО

Вибір бізнес-ідеї – ключовий етап у створенні нових напрямів в діяльності аграрного підприємства. Від якості ідеї залежить не лише успіх проекту, а й його життєздатність на реальному ринку. Хороші ідеї дуже рідко

з'являються зненацька, найчастіше це – результат дослідження та оцінювання різних джерел інформації. Щоб вибрати напрям удосконалення бізнес, треба визначити власні ресурси: навички, досвід, вподобання. Бажано займатись суміжною діяльністю відносно основного напрямку і тим в чому є досвід [35]. Розглянемо загальні етапи вибору бізнес-ідеї (табл. 3.3.)

Таблиця 3.3

Етапи вибору бізнес-ідеї

Етап	Мета етапу	Результат
Самоаналіз	Визначити власні знання, навички, ресурси, інтереси	Перелік сильних сторін, сфер, у яких можна працювати
Аналіз ринку	Вивчити попит, конкурентів, проблеми споживачів	Перелік потреб або ніш з потенціалом для бізнесу
Генерація ідей	Створити перелік можливих бізнес-ідей	Список із 10–20 варіантів для подальшої оцінки
Фільтрація ідей	Відсіяти малореалістичні, ризиковані або капіталомісткі	Залишити 3–5 ідей, які мають потенціал реалізації
Оцінка життєздатності	Оцінити рентабельність, попит, унікальність ідеї	Обґрунтована 1–2 ідеї, що мають реальний шанс на успіх
Тестування (MVP)	Перевірити реакцію ринку на обрану ідею	Зворотний зв'язок від потенційних клієнтів, перші продажі
Фінальний вибір	Вибрати найперспективнішу ідею для реалізації	Остаточна обрана бізнес-ідея для створення бізнес-плану

Зосередимо свою увагу на напрямку організації підсобного промислового виробництва кормів на власній сировині як стратегічно доцільному раціональному рішенні для ФГ «Пролісок-17», діяльність якого зосереджена на рослинництві, а саме на зерновому господарстві.

Таке допоміжне промислове виробництво кормів передбачає створення малого або середнього виробництва для переробки власної сільськогосподарської сировини (зернових культур, відходів, побічних продуктів) на готові кормові суміші для тварин. Така ініціатива є логічним продовженням виробничого циклу і дозволяє отримати додаткову додану вартість із власного врожаю зернових культур.

Нижче наведено обґрунтування ідеї з урахуванням економічних, технологічних, організаційних і стратегічних аспектів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Обґрунтуванням ідеї організації підсобного промислового
виробництва кормів на власній сировині**

Критерій	Обґрунтування	Очікуваний результат
Наявність власної сировини	Господарство вирощує зернові (кукурудза, ячмінь, пшениця), які можуть бути основою для кормів	Зниження собівартості, зменшення залежності від ринку закупівель
Наявність відходів/залишків	Частина урожаю або побічна продукція не підлягає реалізації як товарне зерно	Використання вторинної сировини, мінімізація втрат
Попит на кормову продукцію	У регіоні є дрібні фермери, ЛПГ, тваринники, які потребують доступного якісного корму	Стабільний локальний ринок збуту
Низька вартість входу	Для старту потрібні базові установки: дробарка, змішувач, фасування, приміщення	Помірні інвестиції, швидкий запуск виробництва
Сезонність і зберігання зерна	Частина сировини можна переробити замість зберігання або продажу за низькою ціною	Збереження вартості продукції, уникнення втрат від псування
Контроль якості корму	Власне виробництво дозволяє точно дозувати компоненти, уникати хімії	Вища ефективність годівлі, кращий результат у тваринництві
Можливість диверсифікації	Кормовий напрям може доповнити основне виробництво і забезпечити додаткові джерела доходу	Новий прибутковий напрям, підвищення стійкості господарства
Потенціал для зростання	Можна розширити асортимент: гранульовані корми, премікси, фасовані мішки для торгівлі	Вихід на нові ринки, додатковий прибуток
Підтримка держави/грантів	Існують програми підтримки малих агровиробників та переробки (ДАР, ЄС, ФАО тощо)	Залучення грантів для зниження витрат на запуск
Швидка окупність	Рентабельність до 30–40%, окупність у межах 6–12 місяців	Економічна ефективність

Як бачимо з табл. 3.4 на користь визначеної попередніми дослідженнями ідеї організації підсобного промислового виробництва кормів як напрямку проектування раціонального рішення для удосконалення менеджменту аграрного підприємства є доцільним і буде ґрунтовно опрацьоване в наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

3.2. Проєкт організації підсобного промислового виробництва для удосконалення діяльності підприємства

Галузь, підприємство та його продукція. Галузь виробництва кормів в Україні — динамічна та перспективна, особливо з ростом тваринництва і аграрної експансії. Проте вона стикається з викликами: правові бар'єри, зміни клімату, вартість енергії, нестача кваліфікованих кадрів. Успіх у сфері забезпечують інвестиції у сертифікацію, технологічне оновлення і вертикальну інтеграцію на всіх рівнях виробництва.

Ключова ланка в агропромисловому комплексі – виробництво комбікормів. В Україні працює близько 300 комбікормових підприємств, більшість з них – при великих агрохолдингах або як окремі міні-виробництва. Попит на комбікорми зростає пропорційно до відновлення тваринництва: у 2024 р. зафіксовано зростання виробництва м'яса птиці та свинини. В умовах війни деякі великі виробники тимчасово скоротили потужності, але дрібні і середні виробництва почали заповнювати ринок.

В галузі відчутні проблеми: залежність від імпортованих добавок, сертифікація та законодавство, енергетичні витрати, сезонність і залежність від врожаю зернових. Як рішення оголошених проблем тренд останніх років – міні-комбікормові лінії для фермерських господарств (до 1 т/год) [36].

Дослідження ринку. В проєкті передбачене організація дробарці для виробництва зернових сумішей. Основне завантаження зернодробарні буде відбуватися на послугі подрібнення на давальницькій сировині, це коли клієнт привозить власне зерно (пшениця, кукурудза, ячмінь) і йому надається технічна обробка – дроблення до потрібної фракції, подрібнена сировина повертається клієнту

Максимальні обсяги переробки зерна до 1т/год, але для оцінки обсягів продажу продукції візьмемо 60% завантаження роботою в 2025 році і 80% в 2026 році (табл. 3.5). В розрахунок також беремо можливості виходу

продукції за технічними характеристиками основного обладнання— зернодробарки LIDER-4.

Таблиця 3.5

Можливості переробки продукції на 2025-2026 рр.

Продукція	2025 рік (6 міс)				2026 рік			
	Обсяги переробки кг/год.	Обсяги переробки т/міс.	Вихід продукції т/міс.	Всього, т	Обсяги переробки кг/год.	Обсяги переробки т/міс.	Вихід продукції т/міс.	Всього, т
Подріблення зерна	600	105	100	600	800	140	166	1680

Можливі клієнти зернодробарки розташовані по місцю локації ФГ «Пролісок-17» с. Миколаївка Дніпровського район Дніпропетровська представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

Потенційні споживачі продукції та послуг

Категорія	Орієнтовна кількість	Коментар
ОСГ	50–100 господарств	Утримують худобу, птицю, зацікавлені у дешевому гнучкому кормі
Малі фермери	10–15 господарств	Вирощують зерно і мають потребу переробити власну сировину
Кооператив / ОТГ	1–2 структури	Можуть замовляти послуги централізовано для учасників

В табл. 3.7 представлений прогноз продаж за проектний період: Ринок А – подріблене зерно з власної сирони 10% і надання послуг подрібнення зерна на давальницьких умовах (дод. Г).

Таблиця 3.7

Прогноз обсягів продаж на 2025-26 роки [3]

Показник	2025 рік			2026 рік		
	Обсяг, т	Ціна, грн/т	Всього, тис.грн	Обсяг, т	Ціна, грн/т	Всього, тис.грн
Ринок А						
Всього продаж	60	10000	600	100	11000	1100
Ринок В						
Всього продаж	540	300	162	1480	310	458,8
Загальний обсяг продаж	х	х	762	х	х	1558,8

Рівень конкуренції в регіоні діяльності підприємства достатньо низький

- в самому селі зареєстровано ФГ «Миколаївське» - вирощує зерно та займається торгівлею зерном без переробки на корми.
- елеваторів, які б надавали послуги подрібнення немає.
- мобільні чи стаціонарні дробарки на сусідніх територіях відсутні

Отже сегмент незаповнений.

Маркетингові витрати. Основні витрати на маркетинг будуть пов'язані з просуванням продукції на ринки. В табл. 3.8 представлений бюджет витрат на рекламу.

Таблиця 3.8

Бюджет витрат на рекламу, тис. грн.

	2025 рік (6 місяців)		2026 рік		Разом
	за 1 місяць	всього	за 1 місяць	всього	
Банер/щитова реклама	2,0	12	2,0	24	36
Інтернет-об'яви	1,0	6	1,0	12	18
Всього	х	18	х	36	54

Виробничий план.

Технологічні процеси і потреба в обладнанні. Технологічна лінія зернодробарки — це сукупність взаємопов'язаного обладнання, яке забезпечує приймання, подачу, подрібнення, транспортування, змішування та (опціонально) фасування кормової сировини.

Основним елементом обладнання зерноподрібнювач молотковий-гравітаційний LIDER-4, яка призначена для подрібнення зерна кукурудзи, пшениці, ячменю та інших культур. Може використовуватися на малих фермах і на великих агропідприємствах.

Особливості та переваги:

1. молотковий механізм забезпечує ефективне та рівномірне подрібнення зерна, що дозволяє отримувати якісне корми для тварин;

2. гравітаційний принцип роботи дозволяє рівномірно подавати зерно до молотків і ефективно подрібнювати, знижуючи енергетичні витрати.

3. регулювання ступеня помелу дає змогу отримати потрібну консистенцію продукту (від грубого до дрібного помелу).

Таблиця 3.9

Комплект обладнання для зернодробарки **LIDER-4 (380 В)**

Назва обладнання	Кількість	Призначення	Ціна, грн..	Постачальник
Зернодробарка LIDER-4	1	Основний агрегат (4 кВт, до 400 кг/год)	36 500	МІУП ОК, ТехноМашСтрой [37, 38]
Завантажувальний бункер	1	Подавання зерна, об'єм 80–150 л	2 500	замовляється окремо у місцевих виробників
Комплект сит (2–6 мм)	4 шт	Для регулювання фракції подрібнення	3 000	TMS
Запасні молотки	1 компл.	Заміна при зношенні	400	TMS
Циклон (пилоуловлювач)	1	Очищення повітря, зменшення пилу	6 000	місцеві постачальники
Гофрошланг ПВХ Ø120–160 мм	2 м	З'єднання дробарки з циклоном	1 000	будмаркет/агровиробники
Вивантажувальний лоток/бункер	1	Збір подрібненого матеріалу	2 000	TMS
Електрощит із захистом	1	Захист від перевантажень двигуна	2 000	електротехніка в місцевих магазинах
ВСЬОГО	x	x	53400	

Приміщення для дробарки потужністю до 1т/год в відповідності до технологічної схеми повинно мати такі зони:

- Зона приймання зерна.
- Зона дробарки.
- Система аспірації (циклон, фільтрація).
- Зона накопичення подрібненої сировини.
- Прохід/обслуговування персоналу.

На підприємстві є приміщення складу площею 30 м², яке підходить під основні вимоги табл.. 3,10

Таблиця 3.10

Вимоги до приміщення

Параметр	Значення
Площа	24–30 м ²
Висота стелі	не менше 2.8 м
Підлога	Бетонована, без пилу
Освітлення	Яскраве, захищене
Вентиляція	Природна + витяжна
Шумоізоляція	Бажана, особливо при сусідстві з житловими будівлями

Ескіз-схема розташування обладнання представлена на рис. 3.1, а розрахунки потреби в площі – в дод. В.

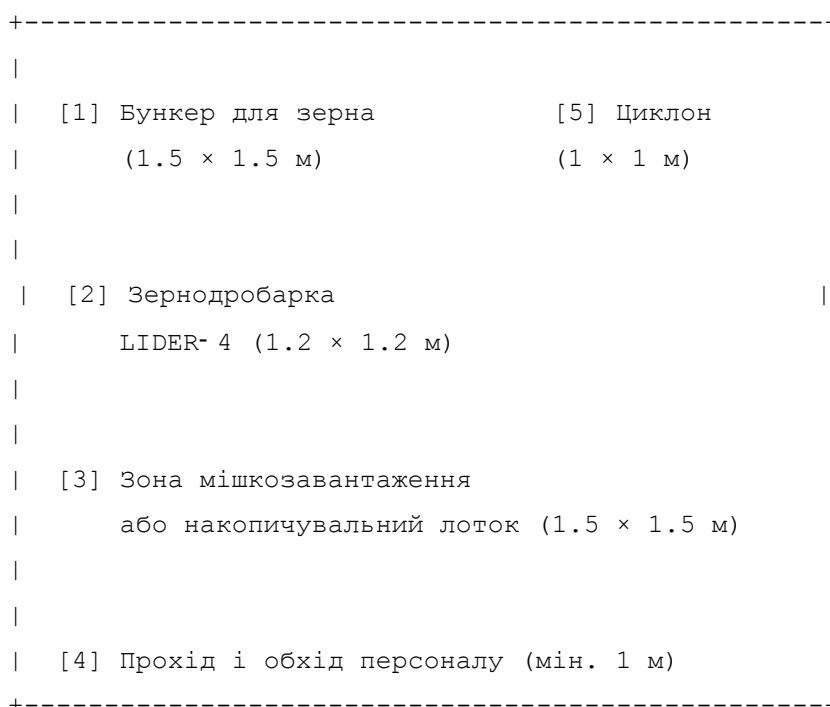


Рис. 3.1. Ескіз-схема розміщення обладнання у приміщенні

Уточнення до ескізу-схеми представлені в табл.3.12.

Таблиця 3.12

Легенда до ескіза-схеми

Позначення	Назва	Функція
[1]	Завантажувальний бункер	Подавання зерна перед дробаркою
[2]	Зернодробарка LIDER-4	Основне подрібнення
[3]	Вивантажувальний блок	Збір подрібненої маси (мішок або бункер)
[4]	Проходи	Мінімум 1 м з усіх боків для обслуговування
[5]	Циклон	Очищення повітря, виведення пилу

Для вантажоперевезень готової продукції та сировини планується орендувати автомобіль – 500 грн/робоча зміна, кількість – 10 змін на місяць, разом на 2025 рік – 30000 грн. на 2026 рік - 60000. В оренду автомобіля входить і заробітна плата водія.

Розрахунок виробничих витрат, які згруповані по окремих елементах: витрати на оплату праці; відрахування на соцзаходи; матеріальні витрати; інші витрати. Розрахунки витрат на оплату праці та відрахування на соціальні заходи представлені в табл..3.11.

Таблиця 3.11

Фонд оплати праці виробничого персоналу, тис.грн.

Показники	Чисельність	Роки				Разом
		2025 рік (6 міс.)		2026 рік		
		за 1 міс	всього	за 1 міс	всього	
Технолог-вантажник	1	9	54	9,5	114	168
Відрахування на соцзаходи		х	12	х	25	37
Всього ФОП з відрахуваннями		х	66	х	139	205

До **матеріальних витрат** відносять: вартість сировини; утримання основних засобів виробництва; вартість електроенергії. В розрахунку на 1 т переробленого зерна матеріальні витрати складуть 250 грн. (табл.. 3.12)

Таблиця 3.12

Розрахунок витрат на переробку 1 т зерна

Стаття витрат	Формула	Сума грн
Електроенергія	$8 \text{ кВт}\cdot\text{год} \times 5.5 \text{ грн}$	44.0
Знос молотків	$300 \text{ грн} \div 10 \text{ т}$	30.0
Знос сит	$2\,000 \text{ грн} \div 25 \text{ т}$	80.0
Амортизація	$36\,500 \text{ грн} \div 1\,000 \text{ т}$	36.5
Заробітна плата з відрахуваннями	$66\,000 \div 100 \text{ т}$	66,0
Інше обслуговування (змащення, чистка)		10.0
Разом		260–266 грн / т

Фінансовий план. В табл.. 3.13 представлений План прибутків і збитків за прогнозованим обсягом продаж. Розрахунок проведений на 2025 та 2026 роки, з урахуванням початку діяльності з 1 липня 2025 року та нарощення виробництва в 2026 році..

Таблиця 3.13

План прибутків і збитків, тис. грн.

Показник	Роки		Разом
	2025 рік (6 міс)	2026 рік	
Загальний обсяг продажу:	762	1559	2321
Загальні витрати			
1. Виробничі витрати:	476	971	1447
В т.ч - оплата праці	54	114	168
➤ відрахування на соціальні заходи	12	25	37
➤ вартість сировини	240	450	690
➤ витрати на послуги	27	74	81
➤ витрати на рекламу	18	36	54
➤ утримання основних засобів	5	10	15
➤ оренда автомобіля	30	60	90
➤ витрати на МШП	90	202	292
2. Загальногосподарські витрати	5	10	15
Прибуток	286	588	874
Єдиний податок	5	5	10
Чистий прибуток	281	583	874

Джерело початкових інвестицій для впровадження проекту - власні кошти з прибутків попередніх років на ФГ «Пролісок-17». Початкові інвестиції – 135 тис. грн..

Період окупності вимірюється в роках або місяцях.

$$\text{Сок} = \text{Початкові інвестиції} / \text{Планові надходження (Прибуток)} = \\ = 135 / 281 = 0,48 \text{ року.}$$

Тобто в перший рік проєкт повністю поверне вкладені кошти

3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів

Щоб мати уявлення про можливі ризики за проєктом при прийнятті раціональних рішень стосовно реалізації пропозиції та для розробки мінімізації можливих втрат необхідно ідентифікувати ризики та впровадити заходи захисту від імовірних фінансових втрат.

Ризик — це процес, пов'язаний із прийняттям управлінських рішень в умовах невизначеності, коли можливо оцінити ймовірність досягнення запланованого результату, ймовірної невдачі або відхилення від поставлених цілей як у кількісному, так і в якісному вимірі.

Втілення бізнес-проєкту має ризики, що виникають з чинників внутрішнього та зовнішнього походження. Зниження виявлених ризиків значною мірою забезпечується постійним попитом на продукцію господарства і тенденцією до підвищення цін в закупівлі. Якщо ж підприємство зіткнеться з втратою ринку продукції, необхідно активно знаходити нові канали реалізації. У цьому контексті критично є потреба постійно нарощувати конкурентоспроможність власної продукції [39]. Заходи управління імовірними ризиками з ціллю їх мінімізації представлені в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

Імовірні ризики при реалізації проєкту та заходи їх мінімізації

Ризики	Наслідки ризику	Заходи мінімізації
Скорочення ринку збуту	Спад прибутку	Розширення меж ринку
Погані погодні умови	Зниження прибутку через нестачу зерна як сировини для дробарні	Використання новітніх агротехнологій
Зростання ціни на обладнання	Збільшення собівартості продукції і витрат на надіння послуг помелу зерна	Укладання довгострокових угод на придбання техніки
Здорожчання вартості придбання витратних матеріалів на виробництво	Зниження прибутку	Укладання угод довгострокових на придбання матеріалів

Перевищення фактичних витрат над запланованими — це один з найімовірніших ризиків у діяльності аграрного підприємства і виклик для реалізації результатів проєктування раціональних рішень в менеджменті. Також в аграрній сфері ключовою загрозою залишаються несприятливі захворювання рослин та природно-кліматичні умови, що вплине на врожайність: на зниження або повну втрату посівів [40].

Для мінімізації виробничих ризиків треба вживати наступні заходи:

- швидке реагування на стан рослин, щоб відслідковувати захворювання;
- дотримуватися графіків планового обробітку культур;
- здійснювати технічне обслуговування обладнання з метою профілактики виходу з ладу.

Формування резервного фонду допоможе знизити фінансові ризики. Доступний спосіб мінімізації втрат – це страхування, який є одним із найпоширеніших серед агровиробників рослинницької продукції. Розрахунки, проведені в кваліфікаційній роботі, підтверджують, що ФГ «Пролісок-17» незважаючи на імовірні ризики, реалізація бізнес-проект з організації підсобного промислового виробництва кормо сумішей для удосконалення діяльності підприємства є доцільним.

Прогноз прибутку ФГ «Пролісок-17» перед та після реалізації бізнес-ідеї на період з 2025 по 2026 рр. доведить доцільність його. (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Прогнозовантй чистий прибуток на 2025-2026 роки

п/п	Показник	2025 р.	2026 р.	2026. у % до 2025 р.
1	Чистий прибуток (за прогнозом), тис.грн..	268	322	120,1
2	Чистий прибуток (за проектом), тис.грн..	281	583	208,0
3	Чистий прибуток разом, тис.грн..	549	905	164,8
4	Співвідношення чистого прибутку після та до реалізації проекту, %	104,9	181,1	+ 76,9 в.п.

Аналіз представлених в таблиці 3.15 даних підтверджує, що організація проекту підсобного промислового виробництва кормосумішей та надання послуг з помелення сировини на давальницькій сировині з метою удосконалення діяльності підприємства – є доцільним і забезпечить зростання чистого прибутку на 76,9 в. п., що допоможе зменшити негативні тенденції що склалися в рослинництві.. Таким чином проект можна пропонувати до впровадження в діяльність ФГ «Пролісок- 17)»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Відповідно з поставленими у кваліфікаційній роботі завданнями можемо зробити наступні висновки:

Процес прийняття рішень впливає на всі складові управлінської діяльності і є невід'ємною частиною обов'язків менеджера. Виокремлюють два основні аспекти: перший аспект – те, що прийняття рішення – це вибір одного з можливих варіантів дій; другий аспект – психологічна природа процесу прийняття рішення, коли людина керується емоціями а не логікою.

Методи прийняття рішень варіюють від імпульсивних до глибоко обгрунтованих. Раціональне рішення ґрунтується на аналітичному підході. Раціональне рішення - це обґрунтоване рішення, прийняте на основі аналізу та вибору найкращої альтернативи з урахуванням всіх важливих чинників. Воно є центральним поняттям у багатьох галузях, включаючи економіку, менеджмент та психологію, та означає, що рішення приймається логічно, згідно з визначеними цілями та обмеженнями.

2. Підприємство має спеціалізацію на виробництві зернових культур та соняшнику. Площі земельних угідь у ФГ «Пролісок-17» в 2024 році збільшилася на 4 га через розширення орендування земельних паїв. Фондоозброєність за досліджуваний період з 2022 по 2024 роки виросла 1,7 рази при майже незмінній чисельності робітників. За цей же період забезпеченість фондами виросла на 21,2%, що вказує на зміцнення технічної оснащеності виробничих процесів в господарстві. Аналіз ефективності виробничої діяльності вказує на тенденцію до зниження за останні два роки. Доходи від реалізації продукції зросли на 41,1%, чистий прибуток зріс на 91,5%. Отже, не дивлячись на воєнний стан в країні виробництво в господарстві є прибутковим, тому що рівень рентабельності збільшився на 37,2 в. п.,

3. Для прогнозу по результатах економічної діяльності був використаний трендовий аналіз, який дає змогу екстраполювати існуючі тенденції в майбутнє. Дослідження проведені в кваліфікаційній роботі вказують, що доходи від

реалізації, собівартість продукції та чистий прибуток зросли за досліджуваний період, асобівартість зростає більш швидкими темпами, що сповільнює темпи розвитку виробництва.

4. Результати проведеного SWOT-аналізу діяльності аграрного підприємства вказують на фактори у виробництві ФГ «Пролісок-17», які мають негативні тенденції розвитку, які послаблюють діяльність і потребують нейтралізації через проектування раціональних рішень в менеджменті для зменшення впливу негативних чинників.

5. Пропонуємо бізнес-проект з організації підсобного промислового виробництва кормосумішей через подріблення зерна на дробарці для удосконалення діяльності підприємства. Реалізація запропонованої бізнес-ідеї дасть можливість розширити асортиментний ряд продукції та надання послуг дробарці на давальницьких умовах та вийти на суміжні ринки збуту продукції..

6. З проектом початкові фінансові вкладення окупляться в перший рік впровадження проекту. Очікуваний прибуток за два проектних роки складе 874 тис.грн. Рентабельність за проектом 60 %., вказує на доцільність і можливість прийняти до впровадження. Період окупності проекту - 0,48 року і це означає, що фінансові вкладення будуть відшкодовані в перший рік діяльності за проектом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богатирьова Л.Д. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Одеса: ОНАЗ, 2004. С. 22. URL: <https://studfile.net/preview/11013780/page:22/>
2. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту. Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене. К.: «Кондор», 2008. 664 с.
3. Caitlin Clarke, Vikki Velasquez. Who Was Herbert A. Simon? Bounded Rationality and AI Theorist. *INVESTOPEDIA*. URL: <https://www.investopedia.com/terms/h/herbert-a-simon.asp>
4. Peter F. Drucker. The Effective Decision. *HBR Executive*. URL: <https://hbr.org/1967/01/the-effective-decision>
5. Emma Jeanes. A Dictionary of Organizational Behaviour. 2019. <https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/acref/9780191843273.001.0001/acref-9780191843273-e-234>
6. Rational Model of Decision Making. *LINK.SPRINGER*. Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. URL: https://link.springer.com/rwe/10.1007/978-3-319-31816-5_2474-1
7. О.І. Кушлик-Дивульська, Б.Р. Кушлик. Основи теорії прийняття рішень. К., 2014. 94с URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/f9d59169-7c45-4661-8165-6931d004ca62/content>
8. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки : монографія / Л. В. Кривенко, Є. В. Мішенін, М. І. Макаренко та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. В. Кривенко. – Суми : Сумський державний університет, 2018. 330 с
9. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. – [3-тє вид., переробл. і доп.]. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_104_95052646.pdf

10. Теорія прийняття рішень [текст] підручник. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, І. М. Бутко, В. П. Мащенко та ін.] К. : «Центр учбової літератури», 2015. 360 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_101_88535923.pdf

11. David L. Weimer, Aidan R. Vining. POLICY ANALYSIS. URL: <http://kyiv-heritage.com/sites/default/files/%D0%92%D0%95%D0%99%D0%9C%D0%95%D0%A0%20%D0%B8%20%D0%B4%D1%80%20-%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%20%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B8%201998%20654%D1%81.pdf>

12. Раціональна модель прийняття рішень. *Електронна бібліотека. StudLancer.* URL: https://stud.com.ua/114264/mentedzhment/ratsionalna_model_priynyattya_rishen

13. Розуміння прийняття рішень. *Бібліотека LibreTexts.* URL: <https://ukrayinska.libretexts.org/>

14. Мала Н.Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. URL: https://vlp.com.ua/files/04_31.pdf

15. Конспект лекцій з кредитного модуля «Сучасні методи проектування» для студ. денної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліст, магістр зі спеціальності 131 «Прикладна механіка» спеціалізації «Машини і технології пакування» / Уклад.: І.О. Казак. К.: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2017. 65 с.

16. Прийняття управлінських рішень: огляд, процес, методи та інструменти. *Електронний ресурс Worksection.* URL: <https://worksection.com/ua/blog/management-decision-making.html>

17. Гонюкова Л.В, Суржик М.В. Моделі та методи прийняття публічно-управлінських рішень. «*Public Administration and Regional Development*» 2022, №18. С. 1266-1280. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal>.

18. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник / А. А. Вдовічен, О. Г. Вдовічена, В. А. Чичун та ін. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.

19. Алькема В.Г., Кириченко О.С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с.

20. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
<http://dspace.wunu>

21. Менеджмент : навчальний посібник / С. І. Страпчук, О. П. Миколенко, І. А. Попова, В. В. Пустова. Вид. 2-ге переробл. і допов. Львів: «Новий Світ-2000», 2025. 356 с.

22. Менеджмент і адміністрування: підручник; Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. Дніпро: Арт-Прес, 2023, 352 с.

23. Менеджмент : навч. посіб. / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демкі. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.

24. Ноздріна Л. В. Управління проектами : підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай ; за заг. ред. Л. В. Ноздріної. – Київ : ЦУЛ, 2010. – 432 с.

25. Миколаївська ОТГ (Дніпровський район). Офіційний сайт. URL:
<https://mykolaivska.otg.dp.gov.ua/rada/plan-roboti>

26. ФГ "ПРОЛІСОК-17" 30597831. *YouControl* — *сервіс перевірки контрагентів*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30597831/

27. Витяг з ЄДР ФГ "ПРОЛІСОК-17" URL:
<https://opendatabot.com/pdf/company/6774/30597831-6774584-6516863-3b4ef3be57b2513091fcec3d81436693.pdf>

28. ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО "ПРОЛІСОК-17". Сайт Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/30597831>

29. Характеристика природних умов та ресурсів Дніпропетровської області. *Сайт Geograf*. URL: <http://www.geograf.com.ua/library/geoinfocentre/21-physical-geography-ukraine-world/282-natural-resources-dniepropetrovsk?>

30. Дніпровський район. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Дніпровський район \(Дніпропетровська область\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Дніпровський_район_(Дніпропетровська_область)) (Дата звернення: 25.05.2025).

31. Кравченко А.В. Ефективність використання земельних ресурсів у сільськогосподарських підприємствах. URL: <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/343789.html>. (дата звернення: 22.05.2025 р.)

32. Економіка підприємства: навч. посібник / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Нац. Ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2011. 208 с.

33. Н.А. Волкова, Р.М. Волчек, О.М. Гайдаєнко та ін. Економічний аналіз: Навч. посібник. За ред. Одеса: ОНЕУ, ротاپринт. 2015. – 310с.

34. Зав'ялова М., Магопець О., Бобков Ю. Аналіз зовнішнього середовища підприємства як основний етап розробки стратегії. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 2. С. 185-193. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.02.185> (дата звернення: 24.05.2025 р.)

35. Бізнес-ідеї та поради для підприємців-початківців: 90 варіантів для відкриття бізнесу. *Офіційний сайт ТОВ «СендПультс»*. URL: <https://sendpulse.ua/blog/small-business-ideas-for-beginners> (дата звернення: 25.05.2025 р.)

36. НІКІШИНА О. Тенденції розвитку українського ринку комбікормової продукції в умовах нестабільності. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics g* Випуск 5. (2024). С. 145-162. DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-145-162

37. Зернодробарка молоткова "LIDER" 4 кВт 380. *Офіційний сайт ТехноМашиСтрой*. URL: <https://tmsukraine.com.ua/ua/p2355684632-zernodrobilka-molotkovaya-lider.html?srsltid=AfmBOorPmHEc1DyzAm75gBJtV6k7rIUlzE6YrbBKNJl6DpGU nj2ZSK2> (дата звернення: 26.05.2025 р.)

38. Зернодробарка молоткова "LIDER" 4 кВт 380. *Офіційний сайт MlunOK* URL: <https://mlunok.com.ua/ru/zernoizmelchitel-molotkovyj-gravitacionnyj-lider-4-380-v.html?srsltid=AfmBOorzgJ2TourJSlyhg8Z-8m-UJVPNM5ffM6ccAgK8FY2d5EwQQK5C> (дата звернення: 26.05.2025 р.)

39. Демченко І.В. Ризиковий аспект та особливості функціонування аграрних підприємств. URL: http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvfbi/2009_1 (дата звернення: 29.05.2025 р.)

40. Колібаба Р.О. Класифікація ризиків сільськогосподарського виробництва. Інструменти мінімізації ризиків. URL: <http://minfin.gov.ua/control/uk/publish> (дата звернення: 30.05.2025 р.)

ДОДАТКИ

Відомості про розташування ФГ «Пролісок-17»



Структура Миколаївської ОТГ

Миколаївська громада

Громаду створено: 25.10.2020р. **Адмін. центр:** Миколаївка **Назва російською:** Николаевка **Населення громади:** 7987 осіб **У складі громади:** Миколаївка, Миколаївка, Сурське, Горького, Нове, Пашена Балка, Горького, Долинське, Шевченко, Миколаївка, Степове Благовіщенка, + селище Світле **Код ЄДРПОУ:** 04339758 **КОАТУУ:** 1221485601 **Адреса:** Дніпропетровська обл., Дніпропетровський р-н, с. Миколаївка, вул. Центральна, буд. 31-г **Укрупнений район:** Дніпровський район **Час роботи:** пн-пт 8:00-17:00 **Поштовий індекс:** 52060 **Контактні телефони:** 056-7115542

Населені пункти у підпорядкуванні ОТГ: Миколаївська громада

Миколаївка (Миколаївська сільська рада, КОАТУУ: 1221485601, ЄДРПОУ: 04339758)

Населення Миколаївка: 1266 осіб, (Загальне населення: Миколаївська сільська рада: 1382 осіб) **Рос. назва:** Николаевка **У підпорядкуванні:** село Миколаївка, селище Сурське (116 чол) **Адреса:** 52060, Дніпропетровська обл., Дніпропетровський р-н, с. Миколаївка, вул. Центральна, буд. 31-г

Горького (Горьківська сільська рада, КОАТУУ: 1221482000, ЄДРПОУ: 24991449)

Населення Горького: 975 осіб, (Загальне населення: Горьківська сільська рада: 3445 осіб) **Рос. назва:** Горького **У підпорядкуванні:** село Нове (64 чол), село Пашена Балка (378 чол), селище Горького (975 чол), село Долинське (149 чол), селище Шевченко (904 чол) **Адреса:** 52052, Дніпропетровська обл., Дніпропетровський р-н, селище Горького

Миколаївка (Новотаромська сільська рада, КОАТУУ: 1221487703, ЄДРПОУ: 20253246)

Населення Миколаївка: 1751 осіб, (Загальне населення: Новотаромська сільська рада: 1751 осіб) **Рос. назва:** Николаевка **Адреса:** 52063, Дніпропетровська обл., Дніпропетровський р-н, селище Миколаївка, вул. Імені Юліана Гулька, буд. 105

Степове (Степова сільська рада, КОАТУУ: 1221487201, ЄДРПОУ: 05520709)

Населення Степове: 669 осіб, (Загальне населення: Степова сільська рада: 1012 осіб) **Рос. назва:** Степовое **У підпорядкуванні:** село Благовіщенка (343 чол) **Адреса:** 52050, Дніпропетровська обл., Дніпропетровський р-н, с-ще Степове, вул. Жовтнева, буд. 2

Окремі села додані до ОТГ: Миколаївська громада

Світле (КОАТУУ: 1210141000)Населення Світле: 397 **Рос. назва:** Светлое **Колишня приналежність:** Кам'янська міська рада, Кам'янське, Дніпропетровська область
ПоділитисяТвітнутиНадрукувати



ФГ "ПРОЛІСОК-17"

Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань на 06.06.2025 00:32:52

Повна назва: ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО "ПРОЛІСОК-17"
 Організаційно-правова форма: ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО Код: 30597831
 Реєстраційний номер: 12031200000027266
 Місцезнаходження реєстраційної справи: Дніпровська районна державна адміністрація Дніпропетровської області
 Дата реєстрації: 15.10.1999
 Дата запису: 28.02.2008
 Адреса: Україна, 52064, Дніпропетровська обл., Дніпровський р-н, село Миколаївка, ВУЛИЦЯ ДРУЖБИ, будинок 34
 Статус: зареєстровано

Керівник: Калілей Володимир Вячеславович Представник: Буцяк Іван Іванович
 Відомості про органи управління: ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ ЧЛЕНІВ, ГОЛОВА ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

Засновник: Буцяк Іван Іванович
 Адреса: Україна, 52060, Дніпропетровська обл., Дніпровський р-н, село Миколаївка, ВУЛИЦЯ ДРУЖБИ, будинок 34
 Статутний внесок: 500 000 (99.21%)

Засновник: Заблоцька Ольга Миколаївна
 Адреса: Україна, 81700, Львівська обл., Жидачівський р-н, місто Жидачів, ВУЛИЦЯ ГРЮНВАЛЬДСЬКА, будинок 52
 Статутний внесок: 1 000 (0.2%)

Засновник: Калілей Володимир Вячеславович
 Адреса: Україна, 52005, Дніпропетровська обл., Дніпровський р-н, селище міського типу Слобожанське, ВУЛИЦЯ СОВХОЗНА, будинок 46, квартира 32
 Статутний внесок: 1 000 (0.2%)

Засновник: Буцяк Людмила Леонідівна
 Адреса: Україна, 52060, Дніпропетровська обл., Дніпровський р-н, село Миколаївка, ВУЛИЦЯ ДРУЖБИ, будинок 34
 Статутний внесок: 1 000 (0.2%)

Засновник: Калілей Ірина Павлівна
 Адреса: Україна, 52063, Дніпропетровська обл., Дніпровський р-н, село Новотаромське, вул.Березова, будинок 18
 Статутний внесок: 1 000 (0.2%)

Статутний капітал: 504 000 грн
 Види діяльності

- Основний: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур

Контактна інформація

Дані про взяття на облік: Дата: 20.10.1999

Ідентифікаційний код: 37507880

Реєстр платників єдиного внеску:

Назва: ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ДНІПРОПЕТРОВСЬКІЙ ОБЛАСТІ, ПРИДНІПРОВСЬКА ДПІ (ДНІПРОВСЬКИЙ Р-Н)

Дата: 21.12.1999

Ідентифікаційний код: 44118658

Додаток В1

Фінансовий звіт за 2024 рік

ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО "ПРОЛІСОК-17"

Дата звіту 29.01.2025
Період 2024 рік, 12 міс

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Витрати майбутніх періодів	1170	1 786.70	2 014.60
Усього за розділом II	1195	1 786.70	2 014.60
Баланс	1300	1 786.70	2 014.60

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 786.70	2 014.60
Усього за розділом I	1495	1 786.70	2 014.60
Баланс	1900	1 786.70	2 014.60

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	510.00	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	272.00	
Інші операційні витрати	2180	10.10	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	510.00	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	282.10	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	227.90	
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	227.90	

Фінансовий звіт за 2023 рік

Дата звіту 25.03.2024
Період 2023 рік, 12 міс

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Витрати майбутніх періодів	1170	1 656.80	1 786.70
Усього за розділом II	1195	1 656.80	1 786.70
Баланс	1300	1 656.80	1 786.70

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 656.80	1 786.70
Усього за розділом I	1495	1 656.80	1 786.70
Баланс	1900	1 656.80	1 786.70

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	408.00	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	268.00	
Інші операційні витрати	2180	10.10	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	408.00	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	278.10	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	129.90	
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	129.90	

Додаток Г1

Порівняльна таблиця зернодробарок для проєкту

Показник	Фермер Д-1	LIDER-4	RVO 552 (Neuro)
Тип	Молоткова	Молоткова	Молоткова, промислова
Потужність двигуна	3,7 кВт	~7,5 кВт	11 кВт
Продуктивність (пшениця)	до 800–1000 кг/год	до 1000 кг/год	900–1300 кг/год
Фракційність	2–8 мм (сито)	2–10 мм (регулюється ситами)	0,7–10 мм
Витрати електроенергії	~3,7 кВт·г/год	~7,5 кВт·г/год	~11 кВт·г/год
Вихід корисної продукції	~92–95 %	~94–96 %	~96–98 %
Клас установки	Напівпобутова	Напівпромислова	Промислова
Орієнтовна ціна	~10 100 грн	~39 000 грн	~170 000–220 000 грн
Призначення	ОСГ, дрібні ферми	Фермерські господарства	Агрофірми, виробники кормів
Переваги	Дешева, компактна, проста	Стабільна робота, до 1 т/год	

1. Фермер Д-1 – найпростіший і найдешевший варіант, але на межі по продуктивності.
2. LIDER-4 – оптимальний вибір для фермерів, які потребують реальної продуктивності 1 т/год за помірну ціну.
3. RVO 552 – преміум-рішення для масштабного, безперервного виробництва комбікормів.

Додаток Г2

**Розрахунок витрат на подрібнення 1 тонни зерна
в зернодробарці LIDER-4**

Показник	Значення
Потужність двигуна	4 кВт
Тривалість дроблення 1 т зерна	~2–2.5 години
Споживання електроенергії	≈ 8–10 кВт·год на 1 т
Вартість електроенергії (380 В)	~5.5 грн/кВт·год (залежить від тарифу)
Вартість комплексу молотків	~400 грн / 10 т
Вартість комплексу сит	~3 000 грн / 20–30 т
Амортизація обладнання (5 років)	~36 000 грн / 1000 т

ПРАЙС-ЛИСТ

на послуги з подрібнення сировини

(станом на червень 2025 року)

№	Найменування послуги	Опис	Ціна, грн
1	Дроблення зерна	Подрібнення пшениці, кукурудзи, ячменю (молоткова дробарка)	350 грн/т
2	Дроблення зерна (до 500 кг)	Мінімальне замовлення до 0,5 т	200 грн/партія
3	Змішування кормових компонентів	З додаванням шротів, преміксів, вітамінів (за рецептурою клієнта)	450 грн/т
4	Дроблення + змішування комплексне	Повний цикл: дроблення, змішування, перевірка фракційності	700 грн/т
5	Фасування готової продукції	В мішки 25 або 50 кг, матеріал замовника або наш	2 грн/мішок
6	Гранулювання (за наявності обладнання)	Додаткова обробка з формуванням гранул	1000 грн/т
7	Зберігання готового корму (опціонально)	У бункері/ангарі, до 7 діб безкоштовно	2 грн/доба/т з 8-го дня
8	Виїзне дроблення (пересувна дробарка)	У радіусі до 20 км	додатково 500 грн/виїзд

Додаткові умови:

- Мінімальне замовлення: від 300 кг (1 партія).
- Оплата: готівка, банківський переказ, за договором.
- Рецептури: надає клієнт або розраховується нашим технологом.
- Знижки: від 5 т/місяць - індивідуальні умови.

Основні параметри приміщення для дробарки

Елемент	Мінімальні розміри, м	Коментар
Зернодробарка (LIDER-4)	1.2 × 1.2	Встановлюється стаціонарно
Бункер завантаження	1.5 × 1.5	Може бути вище дробарки
Вивантаження/накопичення	1.5 × 1.5	З мішкоприймальником або бункером
Циклон/аспірація	1.0 × 1.0	Розміщується збоку або зверху
Обхід/зона обслуговування	1.0 мінімум	З усіх боків агрегатів
Загальна рекомендована площа	6.0 × 4.0 м (24 м ²)	Для комфортного та безпечного розміщення