

**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**
«_____» _____ **2026 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

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

Здобувач

Валерія РОМАЩУК

**Науковий керівник,
старша викладачка**

Ірина БАЙДАК

Дніпро – 2026



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**
« _____ » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

РОМАЩУК ВАЛЕРІЙ ПЕТРІВНИ

1. Тема роботи: «Формування та реалізація управлінських рішень в аграрному підприємстві»

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

2. Термін подання здобувачем роботи: _____ р.

3. Вихідні дані до роботи: фінансова звітність ФГ "Пролісок-17", плани виробництва продукції, договори на продаж продукції

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

1. Теоретичні основи формування та реалізації управлінських рішень
 2. Дослідження системи управління аграрним підприємством
 3. Перспективи формування та реалізації управлінських рішень в аграрному підприємстві
- Висновки і пропозиції

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 1. Аналіз виробничої діяльності ФГ "Пролісок-17". 2. Трендовий та SWOT-аналіз діяльності ФГ "Пролісок-17". 3. Бізнес-план організації сушіння овочів та фруктів з обґрунтуванням. 4. Розрахунок ефективності реалізації бізнес-плану. 5. Прогноз ефективності заходів формування та реалізації управлінських рішень для ФГ "Пролісок-17" на 2026-2027 роки.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 24.09.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Обрання і затвердження теми та об'єкту дослідження в кваліфікаційній роботі	Жовтень 2025 р.	
2.	Затвердження завдання та плану проведення досліджень кваліфікаційній роботі	Листопад 2025 р.	
3.	Робота над інформаційними джерелами по теорії формування та реалізації управлінських рішень. Завершення роботи над першим розділом.	Листопад - грудень 2025 р.	
4.	Аналіз та характеристика економічної діяльності аграрного підприємства. Завершення роботи над другим аналітичним розділом.	Грудень 2025 р. - січень 2026 р.	
5.	Розробка бізнес-плану для удосконалення процесу реалізації управлінських рішень в аграрному підприємстві. Завершення третього розділу роботи.	Лютий - березень 2026 року	
6.	Формування висновків та пропозицій	Квітень 2026 р.	
7.	Робота на оформленні текстової частини кваліфікаційної роботи та супровідних документів	Травень 2025 р.	
8.	Робота над доповіддю та ілюстративним матеріалом до захисту кваліфікаційної роботи	Травень 2026 р.	
9.	Подання роботи на перевірку тексту роботи для встановлення рівня оригінальності роботи та на відсутність академічного плагіату і фальсифікації	Червень 2026 р.	
10.	Порядання кваліфікаційної роботи на засідання кафедри МПУА	Червень 2026 р.	
11.	Захист підготовленої кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	Червень 2026 р.	

Здобувач вищої освіти

_____ Валерія РОМАЩУК
(підпис)

Керівник роботи

_____ Ірина БАЙДАК
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	6
1.1. Сутнісне поняття, значення і завдання управлінського рішення	6
1.2. Інструментарій формування та реалізації управлінських рішень	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	20
2.1. Організаційна та економічна характеристика підприємства	20
2.2. Статистичний та SWOT-аналіз діяльності підприємства	28
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	36
3.1. Направленість удосконалення процесу формування та реалізації управлінських рішень в аграрному підприємстві	36
3.2. Бізнес-планування організації допоміжного промислового виробництва з сушіння овочів та фруктів	41
3.3. Результативність заходів удосконалення діяльності	51
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Актуальність теми. Діяльність підприємств та організацій в умовах динамічного соціально-економічного середовища вимагає своєчасного реагування на зміни та вирішення комплексу управлінських завдань. Ключову роль у цьому процесі відіграють управлінські рішення, від обґрунтованості та своєчасності яких залежить ефективність функціонування системи управління і підприємства загалом. Отже, управлінські рішення мають вирішальне значення для ефективного функціонування будь-якої організації, оскільки саме через них реалізуються всі управлінські функції: планування, організація та контроль.

Управлінське рішення – центральний елемент управлінської діяльності та основний інструмент реалізації функцій менеджменту. Через процес прийняття та виконання управлінських рішень забезпечується досягнення цілей організації, координація діяльності персоналу, ефективне використання ресурсів і адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища. Від якості управлінських рішень залежать результати діяльності підприємства, його конкурентоспроможність і перспективи розвитку.

Мета кваліфікаційної роботи: вивчення теоретичних та практичних основ формування та реалізації управлінських рішень в аграрному підприємстві.

Для досягнення наголошеної мети необхідно вчинити такі завдання:

- визначити теоретичні та методологічні засади формування та реалізації управлінських рішень в аграрному підприємстві;
- проаналізувати діяльність аграрного підприємства;
- оцінити вплив встановлених тенденцій у діяльності підприємства на її результативність;
- опрацювати бізнес-план організації допоміжного промислового виробництва з сушіння овочів та фруктів.
- зважити ефект від реалізації запропонованого бізне-плану.

Об'єкт дослідження: процес формування та реалізації управлінських рішень в аграрному підприємстві.

Предмет дослідження: комплекс механізмів та різних підходів до формування та реалізації управлінських рішень для удосконалення виробничої діяльності фермерського господарства.

Методи дослідження. Для вирішенні наголошених завдань в роботі застосовувалися різні методи дослідження: глибоке вивчення літературних джерел; статистичні методи (усереднення та трендовий аналіз); SWOT-аналіз оточення підприємства. В обробці статистичних даних була задіяна програма Microsoft Excel.

Практичне значення результатів полягає в межах використання засобів формування та реалізації управлінських рішень у ФГ «Пролісок-17» з метою зростання показників ефективності в його діяльності. Рекомендації які розроблені в ході проведених досліджень, планується впровадити у діяльність підприємства.

Апробація результатів дослідження. Виконані дослідження скеровані на підприємство для удосконалення процесу формування та реалізації управлінських рішень у діяльності ФГ «Пролісок-17».

Структура роботи. Надана для захисту кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури з 45джерел. Кваліфікаційна робота має обсяг: 61 сторінки тексту, в якому містяться 32 таблиці, 7 рисунків, 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Сутнісне поняття, значення і завдання управлінського рішення

Діяльність підприємств та організацій в умовах динамічного соціально-економічного середовища вимагає своєчасного реагування на зміни та вирішення комплексу управлінських завдань. Ключову роль у цьому процесі відіграють управлінські рішення, від обґрунтованості та своєчасності яких залежить ефективність функціонування системи управління і підприємства загалом [1]. Отже, управлінські рішення мають вирішальне значення для ефективного функціонування будь-якої організації, оскільки саме через них реалізуються всі управлінські функції: планування, організація, мотивація та контроль.

В науковій літературі поняття «управлінське рішення» трактується по-різному (табл.. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування поняття «управлінське рішення» в наукових джерелах [1-9].

Науковець	Формулювання поняття	Ключовий акцент
Герберт А. Саймон	Рішення - це вибір курсу дій серед альтернатив у межах «обмеженої раціональності».	Вибір альтернативи; реальні когнітивні обмеження менеджера
Честер І. Бернارد	Рішення – це елемент координації колективної діяльності та підтримання організаційної співпраці	Організаційний вплив і координація
Пітер Ф. Друкер	Ефективне рішення має бути системним, орієнтованим на результат і реалізацію	Практична результативність і виконання
Рассел Акофф	Стратегічні рішення визначають напрям розвитку, ринки, продукти та розподіл ресурсів	Довгостроковий стратегічний вибір
Джеймс Дж. Марч	Рішення формуються не лише логікою оптимізації, а й організаційними процедурами, правилами та політикою	Організаційні процеси та політичний вимір
Класичні українські	Управлінське рішення - результат управлінської праці, акт вибору найкращого варіанта дій для досягнення мети за наявних ресурсів і обмежень	Нормативний підхід: мета - аналіз - вибір - виконання

Науковці трактують досліджуване поняття залежно від того, на якому аспекті управління зосереджується: вибір альтернатив, процес прийняття рішення, вольовий акт керівника, організаційний вплив, інформаційно-аналітична діяльність або результат управлінської функції. Спільною теоретичною базою всіх представлених в табл. 1.1 трактувань визначення досліджуваного поняття є:

- існування мети або проблеми, яку потрібно вирішити;
- наявність альтернативних варіантів дій для досягнення мети;
- можливість вибору певного варіанту дій;
- спрямованість рішення на організацію та досягнення результату;
- зв'язок прийнятого рішення з відповідальністю та наслідками.

Вивчаючи різні трактування поняття управлінське рішення можемо виділити різні підходи:

Нормативний підхід - ідеальний процес прийняття рішень, але має проблему недооцінювання неповноти інформації та організаційної політики.

Поведінковий підхід Саймона використовується для аналізу реальної практики: менеджери не мають повну інформацію й необмежений час, тому приймають задовільні, а не абсолютно оптимальні рішення.

Організаційний підхід Марча і Барнарда показує, що рішення – це не лише індивідуальний вибір керівника, а й результат взаємодії правил, структури, інтересів та координації.

Практичний підхід Друкера наголошує, що якісне рішення оцінюється не формальною логікою, а тим, чи воно реалізоване та чи дало потрібний результат.

Стратегічний підхід Ансоффа розширює поняття управлінського рішення до рівня довгострокового вибору напрямів розвитку, де важливі невизначеність, ризик і ресурсні наслідки [10].

Унаочнене порівняння представлених підходів до трактування поняття «управлінське рішення» представлене в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Порівняльна характеристика різних наукових підходів трактування
поняття «управлінське рішення» [11-17].**

Критерії порівняння	Підхід			
	Нормативний	Поведінковий	Організаційний	Практичний
Можливість пошуку оптимального рішення	Так, за умови достатності інформації.	Не завжди велтка залежність від менеджера	Рішення - результат переговорів і компромісів	Головне - дієвість і виконання, а не математична оптимальність.
Значення інформації	Основа оптимізації.	Неповна та обмежена.	Організаційні правила та інтереси.	Інформація має підтримувати дію та результат.
Критерій якості	Оптимальність	Прийнятність в реальних умовах.	Організаційна легітимність.	Результативність і реалізація.

З урахуванням різних наукових підходів управлінське рішення доцільно визначати так:

Управлінське рішення – це процес і результат вибору керівником або організацією прийнятного (або оптимального в межах наявної інформації, ресурсів та обмежень) варіанта дій із кількох альтернатив для досягнення визначених цілей, координації діяльності та забезпечення результативного функціонування організації.

Таке визначення поєднує нормативний (вибір альтернатив), поведінковий (обмежена раціональність), організаційний (координація та правила) і практично-результативний (реалізація та ефект) підходи [18].

Управлінське рішення є основним результатом управлінської діяльності та має низку характерних ознак, які відрізняють його від інших видів рішень. Саме ці ознаки визначають його зміст, роль і значення в системі управління організацією. До найважливіших із них належать цілеспрямованість, альтернативність, обґрунтованість, відповідальність, своєчасність і контрольованість, які дозволяють розглядати управлінське рішення як ключовий інструмент реалізації управлінських функцій та досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства [19]. Розглянемо представлені ознаки та їх характеристики більш детально на рис. 1.1.

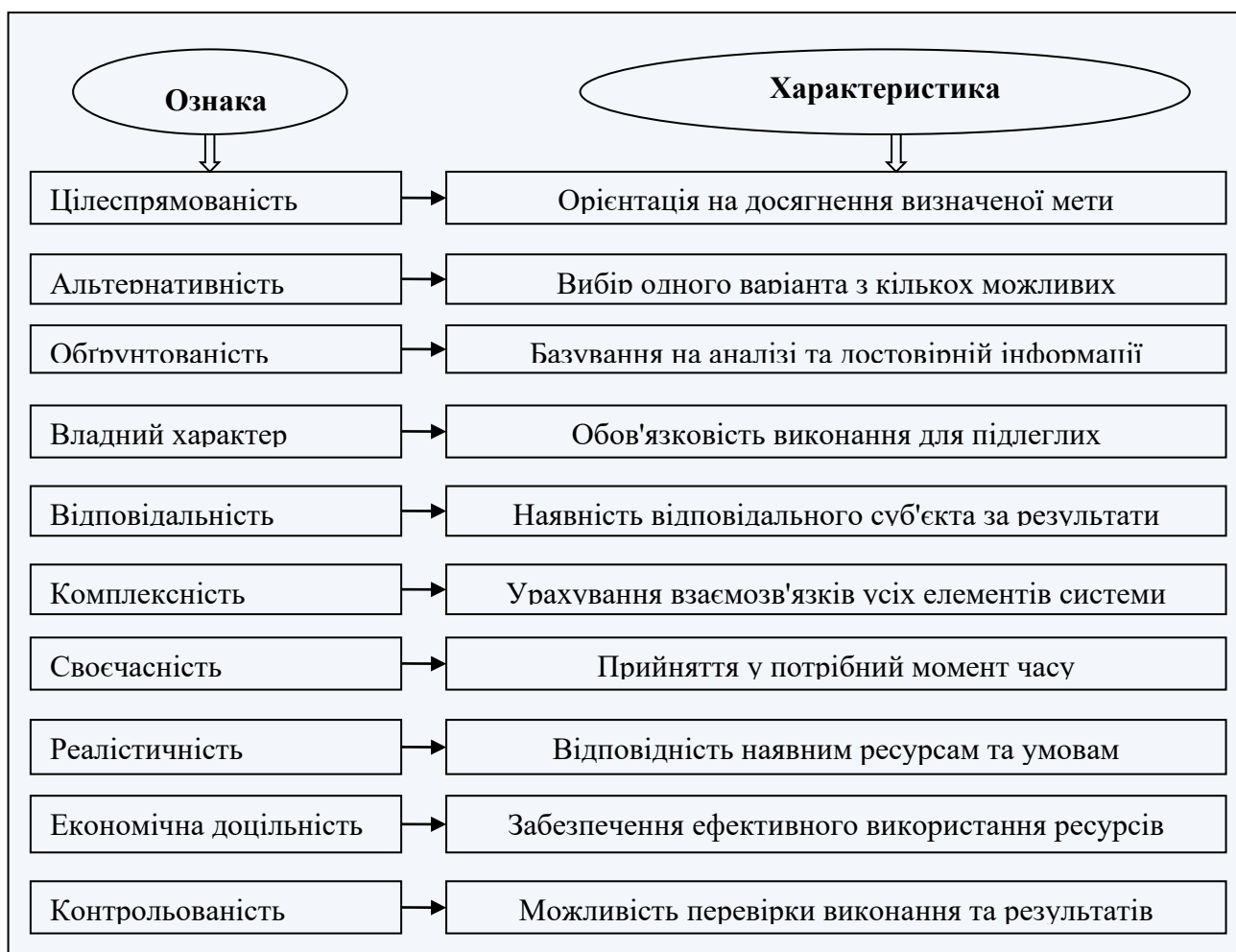


Рис. 1.1. Ознаки управлінського рішення та їх характеристика [20,21]

Отже, управлінське рішення – центральний елемент управлінської діяльності та основний інструмент реалізації функцій менеджменту. Через процес прийняття та виконання управлінських рішень забезпечується досягнення цілей організації, координація діяльності персоналу, ефективне використання ресурсів і адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища. Саме від якості управлінських рішень значною мірою залежать результати діяльності підприємства, його конкурентоспроможність і перспективи розвитку [22, 23].

Планування, організація, мотивація та контроль знаходять своє практичне втілення через систему управлінських рішень. Без прийняття відповідних рішень неможливо визначити цілі діяльності підприємства, розподілити ресурси, організувати роботу персоналу чи оцінити досягнуті результати.

Обґрунтовані рішення сприяють раціональному використанню матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів, забезпечують підвищення продуктивності праці, зниження витрат та покращення фінансових результатів діяльності підприємства. Натомість помилкові або несвоєчасні рішення можуть призвести до втрати ресурсів, погіршення ринкових позицій та виникнення кризових ситуацій.

Особливого значення управлінські рішення набувають в умовах нестабільного та динамічного зовнішнього середовища. Вони забезпечують своєчасне реагування на зміни ринкової кон'юнктури, технологічні новації, дії конкурентів, зміни законодавства та інші зовнішні фактори. Завдяки цьому підприємство отримує можливість адаптуватися до нових умов господарювання та підтримувати свою конкурентоспроможність.

Крім того, управлінські рішення відіграють важливу роль у координації діяльності структурних підрозділів і працівників. Вони визначають напрями роботи, розподіл повноважень і відповідальності, забезпечують узгодженість дій усіх елементів організаційної системи та сприяють досягненню цілей.

Через управлінські рішення формуються довгострокові цілі підприємства, визначаються напрями його розвитку, обираються способи підвищення конкурентних переваг та забезпечення стійкого функціонування в майбутньому.

Завдання управлінського рішення охоплюють широкий спектр питань, пов'язаних із забезпеченням ефективного функціонування та розвитку організації. Вони спрямовані на вирішення проблем, досягнення поставлених цілей, координацію діяльності персоналу, раціональне використання ресурсів, управління ризиками та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Саме через виконання цих завдань управлінські рішення забезпечують результативність управління та підвищення конкурентоспроможності організації. Узагальнені завдання управлінських рішень представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні завдання управлінського рішення

Завдання	Зміст
Виявлення та розв'язання проблем	Усунення відхилень і вирішення актуальних питань діяльності підприємства
Досягнення цілей організації	Забезпечення реалізації стратегічних, тактичних та оперативних цілей
Рациональне використання ресурсів	Оптимальний розподіл матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів
Координація діяльності	Узгодження роботи підрозділів та працівників
Адаптація до змін	Реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища
Управління ризиками	Зниження невизначеності та запобігання негативним наслідкам
Підвищення ефективності	Поліпшення результативності діяльності підприємства
Забезпечення розвитку	Формування умов для стабільного та довгострокового зростання організації

Отже, управлінське рішення є ключовим інструментом управління, що забезпечує досягнення цілей організації шляхом вибору оптимального варіанта дій. Його значення полягає у координації діяльності підприємства, ефективному використанні ресурсів та адаптації до змін зовнішнього середовища. Від якості прийнятих рішень залежить розвиток організації.

Процес формування та реалізації управлінського рішення являє собою послідовність взаємопов'язаних дій керівництва, спрямованих на виявлення проблеми, розробку оптимального варіанта її вирішення та забезпечення його практичного впровадження для досягнення поставлених цілей підприємства.

Формування управлінського рішення розпочинається з виявлення та аналізу проблемної ситуації, коли керівництво визначає відхилення фактичного стану від бажаного або встановлює нові можливості для розвитку підприємства. На цьому етапі здійснюється збір, систематизація та аналіз інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище діяльності.

Наступним етапом є визначення цілей та критеріїв прийняття рішення, тобто встановлення очікуваних результатів і показників, за якими буде оцінюватися ефективність майбутнього рішення. Після цього здійснюється розробка альтернативних варіантів вирішення проблеми, що передбачає пошук можливих шляхів досягнення поставленої мети.

Далі проводиться оцінка альтернатив, під час якої аналізуються переваги, недоліки, ризики, витрати та очікувані результати кожного варіанта. На основі отриманих результатів керівництво здійснює вибір оптимального рішення, яке найбільшою мірою відповідає цілям підприємства та наявним ресурсам.

Після прийняття рішення розпочинається етап його реалізації, який включає розробку плану заходів, визначення відповідальних осіб, розподіл ресурсів та встановлення термінів виконання. Важливим елементом є доведення прийнятого рішення до виконавців і створення необхідних умов для його практичного впровадження.

У процесі реалізації здійснюється контроль виконання рішення, що дозволяє відстежувати хід виконання запланованих заходів, виявляти відхилення та оперативно вносити необхідні корективи. Завершальним етапом є оцінювання результатів реалізації управлінського рішення, під час якого визначається ступінь досягнення поставлених цілей та ефективність використання ресурсів.

Узагальнено процес формування та реалізації управлінського рішення можна представити у послідовності представлений в табл.1.4

Таблиця 1.4

Процес формування та реалізації управлінського рішення

Етап	Зміст
1. Виявлення проблеми	Аналіз ситуації та визначення потреби у прийнятті рішення
2. Збір і аналіз інформації	Вивчення внутрішніх та зовнішніх факторів впливу
3. Постановка цілей	Визначення бажаних результатів
4. Розробка альтернатив	Формування можливих варіантів вирішення проблеми
5. Оцінка альтернатив	Аналіз ефективності, ризиків і ресурсних потреб
6. Прийняття рішення	Вибір найкращого варіанта
7. Планування реалізації	Розробка заходів, розподіл ресурсів і відповідальності
8. Реалізація рішення	Виконання запланованих дій
9. Контроль виконання	Моніторинг результатів та коригування відхилень
10. Оцінка ефективності	Визначення досягнення поставлених цілей та отриманого ефекту

Представлений процес є безперервним циклом управлінської діяльності, який забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та досягнення його стратегічних і поточних цілей.

1.2. Інструментарій формування та реалізації управлінських рішень

Ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від використання відповідного інструментарію формування та реалізації управлінських рішень. Під інструментарієм управлінських рішень розуміють сукупність методів, засобів, підходів, технологій та інформаційних ресурсів, які використовуються для підготовки, обґрунтування, прийняття, реалізації та контролю виконання управлінських рішень [24, 25]. Застосування різних інструментів при прийнятті управлінських рішень дає змогу підвищити їх якість, знизити рівень невизначеності та забезпечити досягнення цілей.

На етапі формування управлінських рішень основне завдання полягає у зборі та аналізі інформації, виявленні проблеми, розробленні альтернативних варіантів дій і виборі найбільш ефективного з них. Узагальнення оголошених інструментів представлено в табл. 1.5

Таблиця 1.5

Методи формування управлінських рішень [25, 29].

Групи методів	Інструменти	Призначення
Аналітичні методи	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, GAP-аналіз, фінансовий аналіз, статистичний аналіз, економічний аналіз, факторний аналіз	Дослідження проблеми, оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища
Прогнозні методи	Екстраполяція трендів, сценарний аналіз, економічне прогнозування, експертне прогнозування, моделювання ситуацій	Передбачення майбутніх умов і наслідків рішень
Експертні методи	Метод Делфі, мозковий штурм, метод комісій, експертні оцінки, колективне обговорення	Генерація та оцінювання альтернатив
Економіко-математичні методи	Лінійне програмування, теорія ігор, дерева рішень, імітаційне моделювання, оптимізаційні моделі	Вибір оптимального варіанта рішення
Методи оцінки ризиків	Матриця ризиків, аналіз чутливості, сценарний аналіз, SWOT ризиків, дерево ризиків	Виявлення та мінімізація ризиків
Інформаційно-аналітичні методи	MIS, DSS, ERP, BI-системи, аналіз даних (Data Mining)	Збір, обробка та аналіз інформації для обґрунтування рішень

Зупинимо увагу на аналітичних та прогнозних методах формування управлінських рішень. Аналітичні методи - це сукупність прийомів і способів дослідження інформації, які дають змогу обґрунтувати вибір найефективнішого варіанта дій на основі об'єктивної оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності підприємства. Їх застосування передбачає використання економічного аналізу, математичних розрахунків, статистичних даних, прогнозування та моделювання для оцінки поточного стану об'єкта управління й визначення перспектив його розвитку.

Сутність аналітичних методів полягає у виявленні причинно-наслідкових зв'язків між різними явищами та процесами, визначенні тенденцій розвитку, оцінці можливих альтернатив і прогнозуванні наслідків прийняття управлінських рішень. На відміну від інтуїтивних підходів, аналітичні методи базуються на кількісних та якісних показниках, що підвищує рівень обґрунтованості управлінських дій.

Значення аналітичних методів у процесі формування управлінських рішень полягає насамперед у забезпеченні інформаційної основи для прийняття рішень. Вони дозволяють своєчасно виявляти проблеми в діяльності підприємства, оцінювати ефективність використання ресурсів, визначати резерви підвищення результативності виробництва та прогнозувати можливі ризики. Завдяки цьому керівництво отримує можливість приймати рішення, які сприяють досягненню стратегічних і оперативних цілей підприємства.

Особливого значення аналітичні методи набувають в умовах нестабільного ринкового середовища, коли необхідно швидко реагувати на зміни кон'юнктури ринку, коливання цін, зміни попиту та інші фактори зовнішнього середовища. Використання таких методів забезпечує зниження рівня невизначеності та ризику при прийнятті управлінських рішень [30].

До найбільш поширені аналітичні методи формування управлінських рішень представлені в табл. 1.6

Таблиця 1.6

Аналітичні методи формування управлінських рішень

Метод	Характеристика
Економічний аналіз	Дослідження результатів діяльності підприємства та факторів, що на них впливають.
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз зовнішнього середовища.
PEST-аналіз	Оцінка політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів впливу.
Факторний аналіз	Виявлення впливу окремих факторів на результативні показники діяльності.
Порівняльний аналіз	Зіставлення показників підприємства з плановими, нормативними або галузевими значеннями.
Економіко-математичне моделювання	Побудова моделей для вибору оптимального варіанта управлінського рішення.
Прогнозування	Передбачення майбутніх результатів та змін у діяльності підприємства.
Аналіз беззбитковості	Визначення мінімального обсягу діяльності для покриття витрат.
Кореляційно-регресійний аналіз	Встановлення залежностей між показниками та оцінка сили їх впливу.

Таким чином, аналітичні методи, як важливий інструмент формування управлінських рішень, що забезпечує їх обґрунтованість, та сприяє досягненню розвитку підприємства будуть застосовуватися в другому розділі роботи.

Серед прогнозних методів детально розглянемо метод екстраполяції трендів. Цей метод ґрунтується на перенесенні виявлених у минулому та теперішньому тенденцій розвитку показників на майбутні періоди з метою прогнозування та обґрунтування управлінських дій.

Екстраполяція передбачає, що закономірності зміни показника (наприклад, обсягу продажу, витрат, урожайності, прибутку) залишаться відносно стабільними в коротко- або середньостроковій перспективі. На основі цього будується прогноз, який використовується для прийняття рішень.

Для використання цього методу необхідно: зібрати статистичні дані за попередні періоди; визначити тренд розвитку показника (зростання, спад, стабільність); сформулювати математичну модель або графічну залежність; продовжити тренд у майбутнє (екстраполювати); використати отриманий прогноз для формування управлінських рішень.

При формування управлінських рішень метод дозволяє:

- 1) прогнозувати обсяги виробництва та продажу;
- 2) планувати ресурси (фінансові, трудові, матеріальні);
- 3) формувати бюджети та інвестиційні плани;
- 4) оцінювати можливі результати стратегічних рішень;
- 5) зменшувати невизначеність у плануванні.

Переваги та недоліки методу екстраполяції трендів при формування управлінських рішень представлені в табл.1.7.

Таблиця 1.7.

Переваги та недоліки методу екстраполяції трендів

Переваги	Недоліки
Простота застосування та зрозумілість методу	Не враховує різкі зміни зовнішнього середовища
Використання фактичних статистичних даних	Передбачає збереження минулих тенденцій у майбутньому
Можливість швидкого отримання прогнозу	Низька точність у нестабільних або кризових умовах
Підходить для коротко- та середньострокового планування	Обмежена адаптивність до структурних змін
Дає базу для обґрунтування управлінських рішень	Потребує регулярного оновлення даних і моделей
Може поєднуватися з іншими методами прогнозування	Ігнорує якісні фактори (політичні, соціальні, технологічні)

Трендовий аналіз є важливим інструментом аналітичного забезпечення управлінських рішень, оскільки дозволяє виявляти закономірності змін показників у часі та формувати обґрунтовані прогнози. Різноманітність його видів — від простого візуального до багатовимірного аналізу — забезпечує можливість використання як для первинної оцінки тенденцій, так і для складного економіко-статистичного моделювання. Застосування трендового аналізу підвищує якість планування, сприяє зниженню невизначеності та забезпечує більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень, особливо в умовах динамічного зовнішнього середовища [31].

Залежно від підходів і інструментів, виділяють кілька основних видів трендового аналізу (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Види трендового аналізу

Вид	Сутність	Призначення	Застосування
Інтуїтивний (візуальний)	Аналіз динаміки на основі графіків, діаграм без складних розрахунків	Первинне виявлення тенденцій	Оцінка динаміки урожайності за графіком
Статистичний (аналітичний)	Використання методів середніх: простої і ковзної, вирівнювання рядів	Виявлення тенденції та усунення випадкових коливань	Аналіз коливань виручки підприємства по роках
Регресійний	Побудова математичної моделі залежності показника від часу	Опис і прогнозування трендів	Прогноз прибутку на основі лінійної регресії
Експоненційного згладжування	Надання більшої ваги останнім значенням ряду	Короткострокове прогнозування	Прогноз попиту виробництва
Факторний	Аналіз тренду з урахуванням впливу факторів	Визначення причин змін тенденцій	Вплив цін на добрива на собівартість продукції
Компаративний (порівняльний)	Порівняння динаміки показників у часі або між об'єктами	Виявлення закономірностей розвитку	Порівняння ефективності двох господарств
Багатовимірний	Аналіз кількох взаємопов'язаних показників у динаміці	Дослідження складних економічних систем	Аналіз взаємозв'язку показників

Методи реалізації управлінських рішень забезпечують практичне впровадження, контроль і коригування прийнятих рішень (табл.. 1.9)

Таблиця 1.9

Методи реалізації управлінських рішень

Підгрупа методів	Інструменти	Призначення
Організаційні методи	Накази, розпорядження, регламенти, посадові інструкції, стандарти, графіки	Забезпечення виконання управлінського рішення
Планові методи	Стратегічні та оперативні плани, бізнес-плани, бюджети, дорожні карти	Організація процесу реалізації рішень
Економічні методи	Бюджетування, система преміювання, матеріальне стимулювання	Мотивація виконавців та ресурсне забезпечення
Соціально-психологічні методи	Лідерство, мотивація, переконання, корпоративна культура	Формування зацікавленості та підтримки виконання
Комунікаційні методи	Наради, переговори, ділові зустрічі, електронні комунікації	Координація дій і передача інформації
Методи контролю	Моніторинг, управлінський контроль, внутрішній аудит, звітність, KPI	Відстеження виконання рішень
Методи оцінювання та коригування	Balanced Scorecard (BSC), аналіз відхилень, бенчмаркінг, коригувальні заходи, реінжиніринг	Оцінка результатів і вдосконалення реалізації

Разом методи формування управлінських рішень та методи реалізації управлінських рішень утворюють цілісну систему управлінського впливу в організації.

Серед методів реалізації управлінських рішень зупинимо увагу на бізнес-плануванні, який є системним інструментом організації виконання управлінських рішень і передбачає розробку комплексного документу (бізнес-плану) з визначеними ціллю, ресурсами, термінами, виконавцями та з очікуваними результатами реалізації прийнятого рішення.

На практиці бізнес-план виступає не лише плановим документом, а й інструментом перенесення управлінського рішення в конкретні дії, що забезпечать його реалізацію через деталізацію всіх етапів виконання.

В бізнес-плануванні виділяють основні етапи, представлені на рис. 1.2.

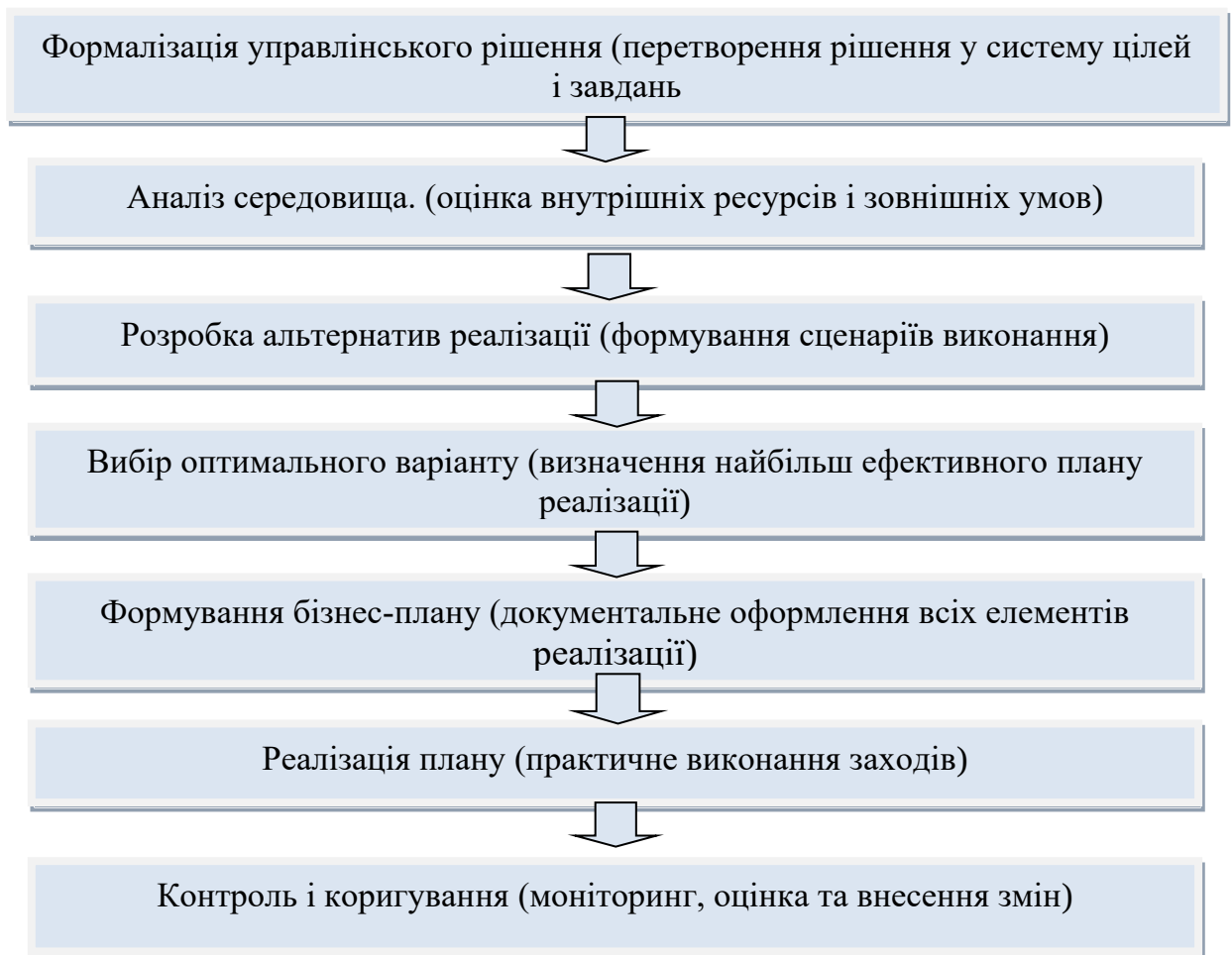


Рис. 1.2. Етапи бізнес-планування як реалізації управлінського рішення

Джерело: узагальнено автором на основі [32-36].

Переваги бізнес-планування як методу реалізації рішень

- забезпечує чіткість і структурованість реалізації;
- підвищує контрольованість процесу;

- знижує рівень невизначеності;
- дозволяє оцінити ефективність ще до початку реалізації;
- сприяє залученню інвесторів та партнерів;
- підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Бізнес-планування як метод реалізації управлінських рішень має багато переваг, проте не позбавлене і недоліків, які необхідно враховувати при його використанні щоб мінімізувати обмеження (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Обмеження методу бізнес-планування та способи їх мінімізації

Обмеження методу бізнес-планування	Спосіб мінімізації	Інструменти та підходи
Висока трудомісткість розробки	Спрощення та автоматизація процесу планування	Використання шаблонів бізнес-планів, ERP-систем, BI-інструментів, розподіл задач між підрозділами
Залежність від якості інформації	Підвищення якості інформаційного забезпечення	Системи управлінського обліку, Big Data-аналітика, маркетингові дослідження, моніторинг ринку
Ризик формалізації бізнес-плану	Посилення практичної орієнтації плану	Зв'язок із KPI, участь виконавців у розробці, інтеграція з мотиваційною системою, регулярний контроль виконання
Низька гнучкість у динамічному середовищі	Впровадження адаптивного планування	Сценарне планування, rolling (ковзне) планування, Agile-підходи, регулярне оновлення планів
Розрив між планом і реальним виконанням	Інтеграція з системою управління підприємством	Поєднання з бюджетуванням, стратегічним і оперативним плануванням, єдина інформаційна система
Складність актуалізації плану	Автоматизація оновлення даних і показників	Цифрові платформи управління, CRM/ERP системи, автоматизована звітність

Мінімізація обмежень при використанні бізнес-планування дозволяє перетворити його з формального документування в реальний дієвий інструмент реалізації управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Організаційна та економічна характеристика підприємства

Фермерське господарство «Пролісок-17», яке є об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі, - це самостійний суб'єкт господарювання аграрного сектору економіки України, що здійснює виробничу діяльність у галузі рослинництва. Господарство засноване 15 жовтня 1999 року та функціонує відповідно до чинного законодавства України, Статуту підприємства та рішень засновників. Основною метою діяльності є виробництво сільськогосподарської продукції та отримання прибутку від її реалізації.

Росташоване підприємство в Миколаївській ОТГ з адміністративним центром в селищі Миколаївка (дод.А) [37]. Реєстраційні відомості про фермерське господарство представлені в табл.. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ФГ «Пролісок-17»

Показник	Характеристика
Повна назва	Фермерське господарство «Пролісок-17»
Скорочена назва	ФГ «Пролісок-17»
Код ЄДРПОУ	30597831
Дата реєстрації	15.10.1999 р.
Організаційно-правова форма	Фермерське господарство
Форма власності	Приватна
Керівник	Калілей Володимир Вячеславович
Основний КВЕД	01.11 – Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Галузь діяльності	Рослинництво
Місцезнаходження	Дніпропетровська область, Дніпровський район, с. Миколаївка
Рік заснування	1999

В офіційних джерелах засначені дві адреси підприємства:

Юридична адреса (актуальний витяг ЄДР): Дніпропетровська область, Дніпровський район, с. Миколаївка, вул. Дружби, 34.

Адреса для листування / місцезнаходження керівника, що зазначається в окремих реєстрах: смт Слобожанське, вул. Василя Сухомлинського, 46, кв. 32.

Серед засновників господарства зазначаються: Буцяк Іван Іванович; Заблоцька Ольга Миколаївна; Калілей Володимир Вячеславович; Калілей Ірина Павлівна. Але в окремих реєстрах також зазначені інші члени господарства (Заблоцький Святослав Йосипович, Буцяк Людмила Леонідівна, Калілей Христина Йосипівна) (дод.Б) [38].

Уповноважені особи ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА "ПРОЛІСОК-17" – Калілей Володимир Вячеславович і Буцяк Іван Іванович. Розмір статутного капіталу підприємства складає 504 000,00 грн.,

Видом діяльності підприємства за КВЕДом є 1. 01.11, тобто вирощування зернових, бобових та насіння олійних культур (дод.В). Отже основні напрями діяльності ФГ «Пролісок-17»:

вирощування зернових культур;

вирощування технічних культур;

гуртова торгівля зерном.

Основні культури: озима пшениця; кукурудза на зерно; ячмінь; соняшник.

До місії або головного призначення підприємства та цілі господарювання відносяться дві площини діяльності:

- 1) суспільно-економічна – це сільськогосподарське виробництво, зосереджене на рослинництві для задоволення споживачів в її продукції;
- 2) приватно-економічна – отримання прибутку від результатів господарювання у фермерському господарстві.

Структура управління досліджуваного підприємства представлена на рис.

2.1.



Рис.2.1. Загальна управлінська структура ФГ «Пролісок-17»

В дод. Б представлена Виписка з ЄДР, в якій можемо ознайомитися з відомостями про керівника та засновників фермерського господарства і їх внесками до статутного фонду.

ФГ «Пролісок-17» веде самостійно фінансову звітність (дод. В) та перебуває на обліку в органах податкової інспекції (№44118658 від 21.12.1999 р.), а як платник єдиного податку за спрощеною системою оподаткування 4 групи від 01.01.2015 і не є платником податку на додану вартість (ПДВ). Також перебуває на обліку в державній службі статистики (реєстраційний №37507880 від 20.10.1999 р.) [40].

Територія господарства належить до степової природно-кліматичної зони України та характеризується сприятливими умовами для вирощування зернових і технічних культур.

Дніпровський район знаходиться в центральній частині Дніпропетровської області в межах Придніпровської низовини. Рельєф території переважно рівнинний або слабохвилястий, що створює сприятливі умови для механізованого ведення сільськогосподарського виробництва. Значна частина земель придатна для інтенсивного землеробства.

Клімат району помірно континентальний із вираженими рисами посушливості. Для нього характерні:

- тривале тепле літо;
- відносно м'яка малосніжна зима;
- недостатнє та нестійке зволоження;
- значна кількість сонячних днів протягом року;
- часті суховії у літній період.

Основні кліматичні показники наведено в таблиці.

Таблиця 2.2

Кліматичні показники району розташування ФГ «Пролісок-17» [41].

Показник	Значення
Середня температура січня	від -5 до $-6,5$ °C
Середня температура липня	$+22...+23,5$ °C
Абсолютний максимум температури	до $+40$ °C
Абсолютний мінімум температури	до -30 °C
Середньорічна кількість опадів	400–450 мм
Тривалість вегетаційного періоду	близько 210 днів
Безморозний період	170–190 днів
Переважаючі вітри	східні та південно-східні
Сума активних температур (>10 °C)	3200–3400 °C

Ґрунтовий покрив території представлений переважно чорноземами звичайними малогумусними та середньо гумусними, які мають наступні характеристики:

- висока природна родючість;
- значний вміст гумусу;
- добра структура;
- висока вологоємність;
- сприятливі агрофізичні властивості.

Чорноземи займають понад 80 % території області, що робить регіон одним із найбільш придатних для виробництва зерна та олійних культур в Україні.

Природно-кліматичні умови району є сприятливими для вирощування основних культур спеціалізації ФГ «Пролісок-17» (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Умови району для вирощування основних культур спеціалізації

Культура	Оцінка умов вирощування
Озима пшениця	Дуже сприятливі
Ячмінь	Сприятливі
Кукурудза на зерно	Сприятливі
Соняшник	Дуже сприятливі

Але є і обмежуючі природно-кліматичні фактори:

- ✓ дефіцит вологи в окремі роки;
- ✓ нерівномірний розподіл опадів протягом вегетаційного періоду;
- ✓ високі літні температури та ризик посух.

Проте високий потенціал урожайності сільськогосподарських культур забезпечується родючими чорноземами та достатньою кількістю тепла.

Отже ФГ «Пролісок-17» функціонує в зоні високоефективного степового землеробства, хоча підвищення ефективності виробництва потребує застосування сучасних технологій збереження ґрунтової вологи, оптимізації структури посівів та адаптації до кліматичних змін.

Земельні ресурси - основний і незамінний засіб виробництва в сільському господарстві. На відміну від інших галузей економіки, де земля виступає лише просторовою базою для розміщення виробництва, в аграрному секторі вона одночасно є предметом і засобом праці. Саме від кількості, якості та ефективності використання земельних угідь значною мірою залежать обсяги виробництва сільськогосподарської продукції, рівень продуктивності праці та економічні результати діяльності підприємств.

Особливе значення земельних ресурсів зумовлене їхньою здатністю забезпечувати рослини необхідними поживними речовинами, вологою та теплом для росту і розвитку. Родючість ґрунту визначає потенційний рівень урожайності сільськогосподарських культур і є одним із ключових факторів конкурентоспроможності аграрних підприємств. Високоякісні землі дозволяють отримувати більші обсяги продукції за менших витрат ресурсів, що позитивно впливає на прибутковість виробництва.

У сучасних умовах земельні ресурси виступають основою формування виробничого потенціалу аграрного підприємства. Від площі сільськогосподарських угідь залежить спеціалізація господарства, структура посівних площ, можливості впровадження сівозмін та використання сучасних технологій вирощування культур. Раціональне використання земель сприяє підвищенню ефективності виробництва, збереженню родючості ґрунтів і забезпеченню сталого розвитку аграрного сектору [42].

Для фермерських господарства «Пролісок-17» земельні ресурси - це головний виробничий актив, оскільки саме на їх основі здійснюється вирощування зернових та технічних культур, а ефективне використання земельних угідь забезпечує стабільність виробництва, зростання доходів господарства та зміцнення його ринкових позицій. Отже, земельні ресурси є базовим фактором аграрного виробництва.

Наявність та використання за призначенням земельних угідь в досліджуваному господарстві представлене в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Угіддя сільськогосподарського призначення та їх використання

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Площа земельних угідь с/г призначення, га	28	30	30	107,1
в т. ч. рілля, га	28	30	30	107,1
Посівна площа культур, га	27	29	30	111,1
Частка розораних земельних угідь, %	100	100	100	-
Частка ріллі під посівами, %	96,4	96,7	100,0	+ 3,6 в.п.

З табл. 2.4 видно, що площа земельних угідь в 2025 році зменшилася на 0,5% і загалом коливання площі угідь відбувається за рахунок кількості орендованих земельних паїв. При цьому площа посівів сільськогосподарських культур залишилася незмінною, а частка використаної ріллі під посівами навіть зросла на 0,5 в.п. завдяки більш раціональному використанню земельних угідь.

Використання основних фондів характеризує рівень розвитку матеріально-технічної бази підприємства та ефективність її функціонування. Саме забезпеченість сучасними основними засобами створює передумови для удосконалення виробничих процесів, підвищення продуктивності праці та подальшого розвитку виробництва [43]. Показники використання основних фондів в господарстві «Пролісок-17» представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Інтенсивність та ефективність використання основних фондів

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Вартість основних засобів, тис. грн..	596,2	623,5	645,9	108,3
Виручка від реалізації, тис. грн..	408,0	510,0	483,3	118,5
Собівартість, тис. грн..	278,1	282,1	376,3	135,3
Площа земельних угідь, га	28	30	30	107,1
Чисельність працюючих, чол.	3	2	2	66,7
Забезпеченість фондами, тис. грн..	21,3	20,8	21,5	101,1
Фондоозброєність, тис. грн..	198,7	311,8	323,0	162,6
Фондовіддача, тис. грн..	0,68	0,82	0,75	110,3
Фондоємність, тис. грн..	1,46	1,22	1,34	91,8

З даних представлених у табл. 2.5 за період з 2023 по 2025 роки видно що інтенсивність та ефективність використання основних засобів зросла, що це є покращенням в технічній оснащеності виробничої діяльності та достатню її інтенсифікацію. Але описана ситуація впливає на зростання собівартості продукції. Фондоозброєність за три роки зросла 1,6 рази, в основному за рахунок зменшення працюючих. Є зміни у ефективності використання основних фондів: вартість зросла на 49,7 тис. грн.. (108,3 %) через придбання морально застарілої техніки. Причиною негативної тенденції показників ефективності використання основних засобів (фондовіддачі і фондомісткості) стало зменшення фінансових надходжень.

Спеціалізація підприємства відображає його провідний напрям господарської діяльності та визначає види продукції, які займають найбільшу

частку у виробничій структурі. Вона забезпечує більш раціональне використання наявних ресурсів, сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат і зміцненню конкурентних позицій господарства на ринку. Основним критерієм оцінки спеціалізації є структура товарної продукції, яка характеризує частку окремих видів продукції у загальному обсязі реалізації. Саме аналіз структури товарної продукції дає змогу встановити пріоритетні напрями діяльності сільськогосподарського підприємства. Дані, наведені в табл. 2.6, свідчать, що ФГ «Пролісок-17» спеціалізується на виробництві зернових та олійних культур, тобто має зерно-олійний напрям господарювання.

Таблиця 2.6

Динаміка зміни структури товарної продукції

Культури	2023 р.		2024 р.		2025 р.		2025 р. у % до 2023 р.
	тис. грн..	%	тис. грн..	%	тис. грн..	%	
Озима пшениця	50,2	12,3	56,6	11,1	32,5	6,7	64,7
Кукурудза на зерно	138,7	34,0	144,3	28,3	125,2	25,9	90,3
Яровий ячмінь	35,1	8,6	49,0	9,6	37,2	7,7	106,0
Соняшник	184,0	45,1	260,1	51,0	288,4	59,7	156,7
Всього	408,0	100	510,0	100	483,3	100	118,5

За даними табл. 2.6 видно, що зазначена в реєстраційних документах підприємства спеціалізація підтверджується структурою товарної продукції, а саме виробництво зернових культур та соняшнику. 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. 2.7 (дод.Г).

Таблиця 2.7

Економічна ефективність виробництва в аграрному підприємстві

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Дохід від реалізації, тис. грн..	408,0	510,0	483,3	118,5
Повна собівартість, тис. грн..	278,1	282,1	376,3	135,3
Чистий прибуток, тис. грн..	129,9	227,9	107,0	82,4
Рівень рентабельності, %	46,7	80,8	28,4	-18,3 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. Статистичний та SWOT-аналіз діяльності підприємства

Статистичні методи в дослідженні соціально-економічного розвитку використовуються для збору, обробки та аналізу кількісних даних про стан і динаміку економічних та соціальних процесів. Вони дозволяють виявляти тенденції, закономірності та взаємозв'язки між показниками, що забезпечує

обґрунтованість висновків і прийняття ефективних управлінських рішень. Найпоширеній статистичний метод – трендовий аналіз використовується для виявлення загальної тенденції (напрямку змін) показників у часі. Цей метод дозволяє оцінити динаміку розвитку явищ, прогнозувати майбутні значення та обґрунтовувати управлінські рішення на основі виявлених закономірностей [30]. Використаємо аналіз трендів в економічному аналізі прогнозних показників діяльності досліджуваного підприємства (рис. 2.2-2.4).

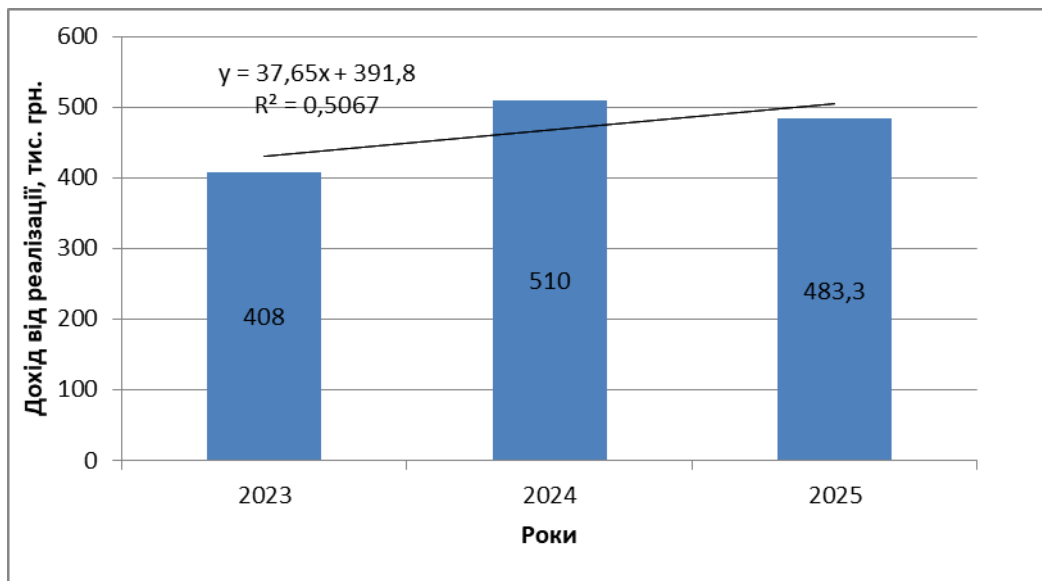


Рис. 2.2 Тенденція зміни доходу від реалізації за 2023-2025 рр.

Лінійне рівняння доходу від продажу продукції - $y = 37,65x + 391,8$ (коефіцієнт апроксимації $R^2 = 0,51$) підтверджує безпосередню залежність, яка дає можливість скласти прогноз на три роки за цим показником за визначеною лінійною залежністю:

$$Y_{2026} = 391,8 + 37,65 \times 4 = 542,4 \text{ тис.грн.}$$

$$Y_{2027} = 391,8 + 37,65 \times 5 = 580,1 \text{ тис.грн.}$$

$$Y_{2028} = 391,8 + 37,65 \times 6 = 617,8 \text{ тис.грн.}$$

Прогноз має позитивну тенденцію, хоча значного збільшення в майбутньому ми не спостерігаємо. Розглянемо досліджуваний показник в комплексі з супутними: собівартістю та чистим прибутком, щоб зробити кінцевий висновок про перспективи на три майбутні роки.

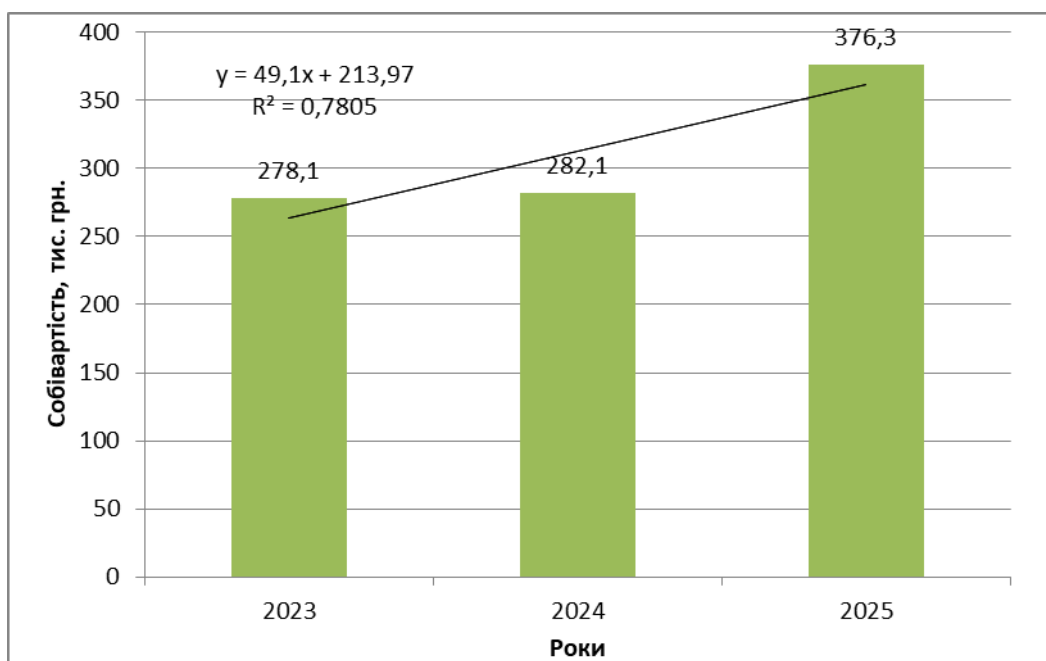


Рис. 2.3. Тенденція зміни собівартості за 2023-2025 рр.

Тенденцію зміни собівартості продукції представлено лінійним рівнянням $y = 49,1x + 214,0$ (коефіцієнт апроксимації $R^2 = 0,78$), що вказує на тісну пов'язаність. Прогнозована собівартість продукції на три роки:

$$Y_{2026} = 214,0 + 49,1 \times 4 = 410,4 \text{ тис.грн.}$$

$$Y_{2027} = 214,0 + 49,1 \times 5 = 459,5 \text{ тис.грн.}$$

$$Y_{2028} = 214,0 + 49,1 \times 6 = 508,6 \text{ тис.грн.}$$

Отже, маємо прогноз на зростання собівартості продукції, що потребує особливої уваги до відслідковування змін цього показника та вказує на нагальну потребу в формуванні та реалізації прогресивних управлінських рішень, на основі нових бізнес-ідей які б змінили визначене положення справ і дали б змогу використати переваги від створення суміжних видів діяльності. Описана тенденція є загрозливою для збереження прибутковості підприємства в майбутніх періодах.

В наступному дослідженні зупинимо увагу на визначенні динаміки зміни чистого прибутку від діяльності фермерського господарства «Пролісок-17» з метою екстраполявання цих тенденцій на майбутні три роки та для аналізу направленості передбачуваних змін.

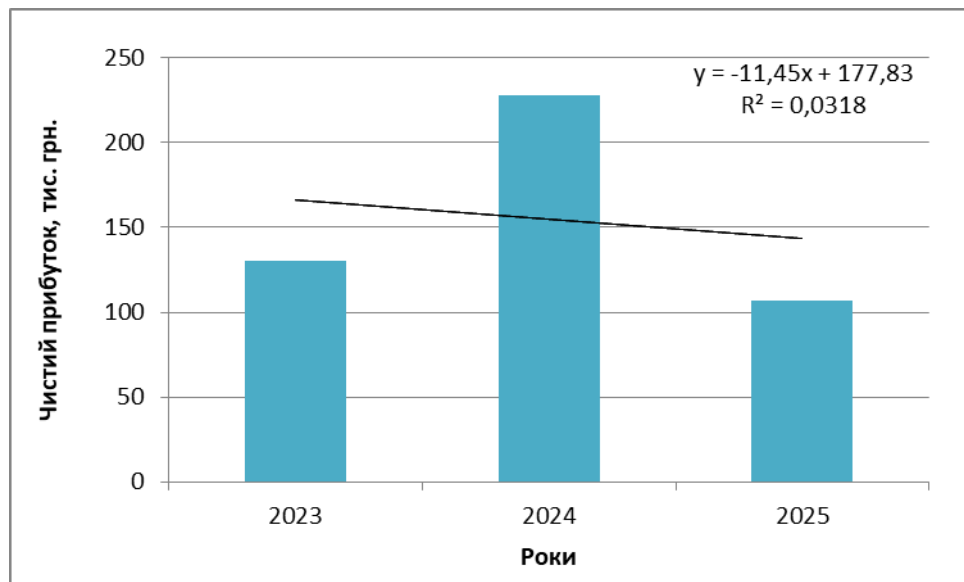


Рис. 2.4. Тенденція змін чистого прибутку за 2023-2025 рр.

Отримана лінійна залежність у вигляді рівняння $y = -11,45x + 177,83$ і унаочнення негитивних змін у показнику з тенденцією на спад. Через великий стрибок показника у 2024 році коефіцієнт апроксимації $R^2 = 0,03$, що говорить про коливання показника. Лянія тренда на графіку згладжує вказані коливання тому і прогноз зміни чистого прибутку на 2026-2028 рр. має певні особливості:

$$Y_{2026} = 177,83 - 11,45 \times 4 = 132,0 \text{ тис.грн.}$$

$$Y_{2027} = 177,83 - 11,45 \times 5 = 120,6 \text{ тис.грн.}$$

$$Y_{2028} = 177,83 - 11,45 \times 6 = 109,1 \text{ тис.грн.}$$

Статистичні методи дозволяють дати кількісну оцінку діяльності підприємства, а для дослідження явищ що потребують якісної оцінки використаємо SWOT-аналіз. Цей метод відіграє важливу роль у процесі формування та реалізації управлінських рішень, оскільки забезпечує комплексну оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Його застосування дозволяє систематизувати інформацію про сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats), що створює основу для обґрунтованого стратегічного планування.

У процесі формування управлінських рішень SWOT-аналіз допомагає керівництву визначити ключові конкурентні переваги підприємства, на які слід спиратися при розвитку, а також виявити внутрішні проблеми, що потребують усунення або мінімізації. Оцінка зовнішнього середовища дає змогу своєчасно

реагувати на ринкові зміни, використовувати сприятливі можливості (наприклад, нові ринки збуту чи державну підтримку) та враховувати потенційні загрози, такі як зростання конкуренції або зміни законодавства.

На етапі реалізації управлінських рішень SWOT-аналіз сприяє вибору найбільш ефективної стратегії розвитку підприємства — наступальної, захисної, диверсифікаційної або комбінованої. Він також дозволяє встановити пріоритетність заходів, оптимально розподілити ресурси та підвищити узгодженість дій між підрозділами підприємства.

Таким чином, SWOT-аналіз є важливим аналітичним інструментом, який підвищує обґрунтованість управлінських рішень, зменшує рівень невизначеності та сприяє підвищенню ефективності стратегічного управління підприємством [44].

Ключове значення у формуванні управлінських рішень мають:

Об'єктивна оцінка: дозволяє керівникам чітко побачити сильні (S) та слабкі (W) сторони компанії, а також зовнішні можливості (O) та загрози (T).

Генерація альтернатив: забезпечує інформацією розробку кількох сценаріїв дій, унеможливаючи прийняття рішень виключно «наосліп».

Зниження невизначеності: підготовка до криз, мінімізація втрат від них.

SWOT-аналіз призначений для комплексної оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з метою визначення його стратегічних позицій. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози, що впливають на діяльність організації. На основі отриманих результатів SWOT-аналізу формується обґрунтована стратегія розвитку та приймаються ефективні управлінські рішення.

У SWOT-аналізі фактори зовнішнього та внутрішнього середовища поділяються на дві ключові групи: внутрішні (Strengths і Weaknesses) та зовнішні (Opportunities і Threats).

Фактори внутрішнього середовища охоплюють те, що безпосередньо залежить від підприємства і може ним контролюватися. До них належать матеріально-технічна база, фінансовий стан, кадровий потенціал, рівень

менеджменту, технології виробництва, організаційна структура, ефективність використання ресурсів та якість продукції. Ці фактори формують сильні сторони підприємства або його слабкі місця.

Фактори зовнішнього середовища не залежать від підприємства і впливають на його діяльність ззовні. Вони включають економічні умови (рівень інфляції, ціни, попит), політико-правові чинники (законодавство, державна підтримка), соціально-демографічні тенденції, екологічні умови, а також ринкову конкуренцію, стан інфраструктури та технологічний розвиток галузі. Ці фактори формують можливості для розвитку або потенційні загрози для підприємства.

Усі процеси оцінювання сильних і слабких сторін господарства спрямовані на виявлення резервів його розвитку та зменшення впливу можливих загроз. У табл. 2.8 наведено результати аналізу середовища підприємства.

Таблиця 2.8

Фактори середовища ФГ «Пролісок-17»

Внутрішнє середовище підприємства	
Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Вигідне розташування в степовій зоні з родючими чорноземами	Залежність від природно-кліматичних умов (посухи, дефіцит вологи)
Спеціалізація на вирощуванні зернових і технічних культур	Обмежені фінансові ресурси для модернізації
Тривалий досвід діяльності господарства	Зношеність частини основних засобів
Налагоджена організаційна структура управління	Висока залежність від цін на агропродукцію
Можливість механізованого ведення виробництва	Недостатня диверсифікація виробництва, що проявляється в сезонності виробництва
Зовнішнє середовище підприємства	
Можливості (O)	Загрози (T)
Впровадження сучасних агротехнологій (точне землеробство)	Кліматичні зміни та посухи
Розширення асортименту культур	Коливання цін на зернові та олійні культури
Участь у державних програмах підтримки АПК	Зростання вартості ресурсів (ПММ, добрива, ЗЗР)
Розвиток експортних ринків збуту	Воєнні ризики та логістичні проблеми
Підвищення урожайності за рахунок інтенсивних технологій	Посилення конкуренції на ринку

Виражені Сильні сторони ФГ “Пролісок-17” –

- Вигідне розташування в степовій зоні з родючими чорноземами
- Спеціалізація на вирощуванні зернових і технічних культур
- Тривалий досвід діяльності господарства

Суттєві слабкі сторони підприємства:

- ✓ Обмежені фінансові ресурси для модернізації
- ✓ Висока залежність від цін на агропродукцію
- ✓ Недостатня диверсифікація виробництва, що проявляється в сезонності виробництва

У зовнішньому середовищі ФГ «Пролісок-17» перевагу мають фактори загроз: коливання цін на зернові та олійні культури, зростання вартості ресурсів (ПММ, добрива, ЗЗР), воєнні ризики та логістичні проблеми, які в умовах воєнного стану посилюються і мають високий рівень невизначеності.

Таблиця 2.9

Стратегії перетину або SWOT-матриця для ФГ «Пролісок-17»

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей): • Використання родючих чорноземів для впровадження інтенсивних технологій і підвищення урожайності • Розширення вирощування зернових і технічних культур із застосуванням сучасної агротехніки • Використання досвіду господарства для виходу на нові ринки збуту	ST-стратегії (використання сильних сторін для нейтралізації загроз): • Використання спеціалізації для підвищення конкурентоспроможності в умовах коливання цін • Застосування механізованого виробництва для зниження витрат у період зростання вартості ресурсів • Оптимізація структури посівів для зменшення впливу кліматичних ризиків
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії (подолання слабких сторін за рахунок можливостей): • Залучення державних програм підтримки для оновлення технічного парку • Впровадження сучасних технологій для зменшення залежності від природних умов • Диверсифікація виробництва через розширення культур та ринків збуту	WT-стратегії (мінімізація слабких сторін і уникнення загроз): • Зниження фінансових ризиків через оптимізацію витрат і ресурсозбереження • Поступова модернізація основних фондів для зменшення впливу зношеності техніки • Формування більш гнучкої структури виробництва для адаптації до ринкових коливань (організація допоміжного промислового виробництва)

Отже, проведений SWOT-аналіз факторів впливу на діяльність підприємства дозволив обґрунтувати необхідність формування ефективних управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення його функціонування. Досягнення цієї мети передбачається через мінімізацію впливу негативних чинників та реалізацію комплексу заходів за основними напрямками діяльності, що узагальнені у програмі розвитку, наведеній у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Формування управлінських рішень для підприємства

Слабка сторона	Управлінське рішення для подолання
Високий рівень зношеності окремих видів сільськогосподарської техніки	Розробити програму поетапного оновлення машинно-тракторного парку шляхом використання лізингових механізмів, державних програм підтримки та кредитних ресурсів.
Обмеженість фінансових ресурсів для реалізації інвестиційних проєктів	Залучати грантове фінансування, державні програми підтримки аграріїв та партнерські інвестиції.
Висока залежність від реалізації сировинної продукції	Розширити напрями діяльності шляхом переробки сільськогосподарської продукції та виробництва продукції з більшою доданою вартістю.
Недостатня диверсифікація виробництва	Впровадити нові види сільськогосподарських культур та розглянути розвиток суміжних видів діяльності.
Недостатньо розвинена система управління ризиками	Запровадити систему моніторингу ризиків, використовувати агрострахування та створити резервний фонд підприємства.
Недостатня аналітична підтримка управлінських рішень	Впровадити систему управлінського обліку та економічного аналізу для підвищення обґрунтованості прийняття рішень.

Проведений SWOT-аналіз дозволив обґрунтувати доцільність диверсифікації діяльності господарства шляхом розширення асортименту продукції, що сприятиме зменшенню впливу сезонності на використання трудових ресурсів та забезпечить більш рівномірне надходження грошових коштів протягом року. У наступному розділі роботи буде представлено бізнес-план організації допоміжного промислового виробництва з сушіння овочів та фруктів з власної та закупленої сировини, реалізація якого сприятиме усуненню виявлених слабких сторін діяльності підприємства, наведених у табл. 2.8, та підвищенню ефективності його функціонування.

РОЗДІЛ 3.

ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Направленість удосконалення процесу формування та реалізації управлінських рішень в аграрному підприємстві

В сучасних умовах діяльність аграрних підприємств відбувається у складному та нестабільному середовищі. До ключових викликів, що впливають на їх функціонування, належать руйнування інфраструктури, зменшення споживчого попиту, скорочення обсягів зовнішньої торгівлі, особливо традиційною аграрною продукцією, підвищення вартості виробничих ресурсів, а також інфляційні процеси. У таких умовах керівництво аграрних підприємств стикається зі складним завданням забезпечення належного рівня виробничої діяльності та підтримання стабільності функціонування господарства.

Направленість удосконалення процесу формування та реалізації управлінських рішень в аграрному підприємстві визначається необхідністю підвищення ефективності управління в умовах сезонності виробництва, високої залежності від природно-кліматичних факторів, цінової волатильності та обмеженості ресурсів. Удосконалення цього процесу має комплексний характер і охоплює аналітичний, організаційний, технологічний та інформаційний напрями:

1. Посилення аналітичного забезпечення рішень.
2. Цифровізація процесу управління.
3. Удосконалення організаційного механізму прийняття рішень.
4. Розвиток системи планування і прогнозування.
5. Управління ризиками як складова рішень.
6. Підвищення кваліфікації управлінського персоналу.

Змістова наповненість кожного з представлених напрямів узагальнена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Напрями удосконалення процесу формування і реалізації
управлінських рішень в аграрному підприємстві**

Посилення аналітичного забезпечення рішень	• впровадження сучасних методів аналізу (трендовий, SWOT-аналіз); • використання економіко-математичних моделей; • застосування екстраполяції трендів і регресійного аналізу; • регулярний моніторинг ринкової кон'юнктури та цінкових коливань
Цифровізація процесу управління	○ використання ERP-систем для інтегрованого управління ресурсами; ○ застосування аграрних інформаційних систем (AgriTech-рішень); ○ впровадження GPS-моніторингу техніки та точного землеробства; ○ автоматизація збору та обробки даних
Удосконалення організаційного механізму прийняття рішень	– чіткий розподіл функцій між рівнями управління; – запровадження регламентів прийняття рішень; – підвищення відповідальності менеджерів за результати; – використання командного підходу (агрономи, економісти, логісти)
Розвиток системи планування і прогнозування.	✓ стратегічне та середньострокове планування; ✓ сценарне моделювання розвитку підприємства; ✓ прогнозування ризиків (погодні умови, ринок, ресурси); ✓ формування альтернативних варіантів управлінських рішень
Управління ризиками як складова рішень	➤ страхуванню сільськогосподарських ризиків; ➤ диверсифікації виробництва; ➤ створенню резервних фондів; ➤ оцінці ризиків при прийнятті кожного управлінського рішення
Підвищення кваліфікації управлінського персоналу	❖ навчання сучасним методам аналізу та планування; ❖ розвиток цифрових компетенцій; ❖ впровадження системи безперервного професійного розвитку; ❖ обмін досвідом із провідними господарствами

Удосконалення процесу формування та реалізації управлінських рішень в аграрному підприємстві має системний характер і базується на поєднанні аналітичних методів, цифрових технологій, ефективної організації управління та розвитку кадрового потенціалу. Такий підхід забезпечує підвищення адаптивності підприємства до зовнішніх змін, зниження ризиків та зростання його конкурентоспроможності.

Один методів реалізації управлінських рішень, який був представлений в першому розділі нашого дослідження, а саме – бізнес-планування охоплює майже всі зі згаданих в табл. 3.1 напрямків удосконалення процесу формування та реалізації управлінських рішень: від аналітики до пошуку підприємницької ідеї та планування конкретних дій для її втілення.

Бізнес-планування – це комплексний процес обґрунтування підприємницької ідеї, що передбачає її структурування у вигляді конкретного плану дій для досягнення стратегічних і тактичних цілей. Його призначення полягає у визначенні перспектив розвитку майбутньої діяльності, оцінюванні ресурсного забезпечення, можливих ризиків та очікуваних результатів, а також у розробці послідовності заходів щодо реалізації запланованого проєкту.

Генерація підприємницьких ідей є важливим етапом бізнес-планування, який передбачає пошук і розроблення нових можливостей для створення або розвитку бізнесу. Використання різних методів генерації ідей дозволяє виявити перспективні напрями діяльності, оцінити потреби ринку та сформувати конкурентні переваги підприємства. Можливі методи генерації підприємницьких ідей для розробки бізнес-плану представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Методи генерації підприємницьких ідей

Метод	Сутність методу	Переваги	Недоліки
Мозковий штурм	Колективне генерування максимальної кількості ідей без їх попередньої оцінки та критики	Стимулює творчість, сприяє появі інноваційних рішень	Домінування окремих учасників, значна кількість нереалістичних ідей
Метод фокальних об'єктів	Перенесення властивостей випадково обраних об'єктів на об'єкт дослідження	Дозволяє знайти нестандартні рішення	Потребує високого рівня креативності
Метод контрольних запитань	Генерування ідей шляхом пошуку відповідей на сформульовані запитання	Простота використання, системність пошуку	Може обмежувати творчий підхід через шаблонність запитань
Метод аналогій	Використання досвіду інших підприємств, галузей або країн для нових рішень	Дозволяє застосовувати перевірені практики	Не завжди враховує особливості конкретного бізнесу
SWOT-аналіз	Виявлення можливостей через аналіз середовища	Комплексний підхід до оцінки перспектив розвитку	Залежить від достовірності та повноти інформації
Маркетингові дослідження	Аналіз потреб споживачів, ринкових тенденцій та діяльності конкурентів	Орієнтація на реальний попит і потреби ринку	Вимагає значних часових та фінансових витрат
Бенчмаркінг	Вивчення та адаптація передового досвіду успішних підприємств	Сприяє підвищенню конкурентоспроможності	Складно отримати повну інформацію про конкурентів
Сценарний метод	Розроблення можливих сценаріїв розвитку подій та пошук ідей для кожного з них	Враховує невизначеність зовнішнього середовища	Потребує значних аналітичних ресурсів та експертних знань

Використання різних методів генерації підприємницьких ідей дозволяє сформувати широкий спектр альтернативних варіантів розвитку бізнесу, оцінити їх перспективність та обрати найбільш ефективні напрями діяльності. Найкращі результати досягаються шляхом комплексного застосування кількох методів, що забезпечує поєднання творчого підходу та аналітичного обґрунтування бізнес-ідей.

Оцінка та обґрунтування підприємницької ідеї є одним із ключових етапів бізнес-планування, оскільки дозволяє визначити доцільність реалізації майбутнього проєкту, його економічну ефективність та перспективи розвитку. На цьому етапі здійснюється комплексний аналіз внутрішніх можливостей підприємства та умов зовнішнього середовища з метою прийняття рішення щодо впровадження підприємницької ідеї.

Перспективні ідеї рідко виникають спонтанно. Найчастіше вони є результатом цілеспрямованого пошуку, аналізу та оцінювання різноманітних джерел інформації. Щоб знайти оптимальний напрям вдосконалення діяльності необхідно перш за все оцінити власний потенціал (знання, професійні навички, досвід та інтереси). Доцільно орієнтуватися на види діяльності, які є суміжними з основним напрямом роботи підприємства та відповідають наявним компетенціям, оскільки це сприяє ефективнішому використанню ресурсів і підвищує ймовірність успішної реалізації нових бізнес-ініціатив [45]. Процес оцінки та обґрунтування підприємницької ідеї включає наступні етапи.

1. Формулювання підприємницької ідеї – визначення сутності бізнес-ідеї, її мети, продукту та його споживачів. Важливо розуміти конкурентні переваги та унікальну ціннісну пропозицію ідеї.

2. Аналіз ринкових можливостей – дослідження ринку, вивчення попиту, запитів споживачів та діяльності конкурентів (місткість ринку; потенційний попит; тенденції галузі; рівень конкуренції; досяжність ринку).

3. Оцінка ресурсного забезпечення – аналіз наявних і необхідних ресурсів для реалізації ідеї (фінансових; матеріально-технічних; трудових; інформаційних; технологічних). Мета - визначити потребу в інвестиціях.

4. Аналіз ризиків – виявлення потенційних ризиків, які можуть вплинути на реалізацію проєкту (виробничих; фінансових; ринкових; інвестиційних).

5. Економічне обґрунтування – проведення фінансово-економічних розрахунків для оцінки економічної доцільності реалізації підприємницької ідеї (доходи і витрати, очікуваний прибуток; точка беззбитковості; рівень рентабельності; строк окупності інвестицій).

6. Прийняття рішення щодо реалізації ідеї – формування висновку про доцільність впровадження підприємницької ідеї на основі проведених досліджень та розрахунків. У разі позитивної оцінки розпочинається розробка бізнес-плану та підготовка до його практичної реалізації.

Зосередимо увагу на обґрунтуванні підприємницької ідеї організації допоміжного промислового виробництва з сушіння овочів та фруктів на власній та закупленій сировині для ФГ «Пролісок-17», яке зосереджує діяльність в галузі рослинництва і має виражену сезонність у залученні робочої сили та в грошових надходженнях (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Обґрунтування підприємницької ідеї

Аспект обґрунтування	Зміст	Економічний ефект для ФГ «Пролісок-17»
Подолання сезонності доходів	Переробка урожаю у продукцію з тривалим терміном зберігання	Стабілізація грошових надходжень протягом року
Вирівнювання зайнятості	Організація переробки у міжсезоння	Збереження робочих місць та їх рівномірне залучення
Підвищення доданої вартості	Перехід від сировини до переробленої продукції (	Зростання прибутковості виробленої продукції
Використання власної та давальницької сировини	Переробка власного врожаю та сировини місцевих домогосподарств	Повніше завантаження потужностей і додаткові доходи від послуг
Зменшення втрат урожаю	Переробка надлишків і продукції, що швидко псується	Скорочення втрат та підвищення ефективності використання ресурсів
Зниження ринкових ризиків	Менша залежність від цін на свіжу продукцію	Стабільніші фінансові результати
Розширення ринку збуту	Орієнтація на ритейл, HoReCa, експорт, здорове харчування	Диверсифікація каналів збуту та зростання доходів
Стратегічна диверсифікація	Додавання переробного напряму до рослинництва	Підвищення стійкості та конкурентоспроможності господарства

Як бачимо з табл. 3.3, запровадження допоміжного виробництва з сушіння овочів і фруктів у ФГ «Пролісок-17» є стратегічно доцільним напрямом диверсифікації. Воно дозволить вирішити ключові проблеми сезонності, підвищити економічну стійкість господарства, збільшити додану вартість продукції та забезпечити більш стабільні грошові потоки протягом року і може бути використане як напрямок удосконалення формування та реалізації управлінських рішень в аграрному підприємстві і буде детально проаналізоване та опрацьоване в наступному підрозділі даної роботи.

3.2. Бізнес-планування організації допоміжного промислового виробництва з сушіння овочів та фруктів

Галузь переробки овочів і фруктів, зокрема виробництва сушеної продукції, є складовою частиною харчової промисловості та агропереробного сектору регіону. У Дніпропетровській області агропромисловий комплекс характеризується значною часткою рослинництва та поступовою трансформацією у напрямі переробки сільськогосподарської сировини. Згідно з регіональними оцінками, харчова промисловість є ключовим стабілізуючим елементом агросектору, забезпечуючи створення доданої вартості та зменшення залежності від реалізації сировини у первинному вигляді.

Ринок сушеної продукції в Україні демонструє стійку тенденцію до зростання, що зумовлено зміною споживчих переваг у бік здорового харчування та продуктів тривалого зберігання. Основні характеристики ринку: переважання імпортової продукції; недостатній розвиток вітчизняної переробки; зростаючий попит на натуральні продукти; розширення каналів збуту через рітейл та онлайн-платформи.

Дніпропетровська область є одним із провідних аграрно-промислових регіонів України. Водночас ключовою проблемою регіону залишається недостатній рівень переробки, що призводить до втрат продукції в пікові періоди збору врожаю. Таким чином, внутрішній ринок сушених фруктів та

овочів в Україні є недонасиченим, що формує сприятливі умови для розвитку локальних виробників, саме Дніпровського району (табл.. 3.4).

Таблиця 3.4

**Аналіз галузі виробництва сушених фруктів та овочів у
Дніпровському районі**

Складова	Зміст	Характеристика для регіону
Потенціал розвитку	Сировинна база	Наявність значних обсягів овочевої та фруктової продукції у господарствах області
	Логістичне розташування	Близькість до м. Дніпро як великого транспортного та споживчого вузла
	Ринковий попит	Зростання попиту на здорові продукти та снеки
	Трудові ресурси	Доступність робочої сили, у т.ч. у міжсезоння
	Інфраструктура	Розвинена транспортна та торговельна інфраструктура
Проблеми розвитку	Сезонність сировини	Нерівномірність надходження врожаю протягом року
	Висока енергоємність	Значні витрати на процес сушіння
	Недостатня переробка	Переважає продаж сировини без доданої вартості
	Конкуренція імпорту	Висока частка імпортової сушеної продукції
	Інвестиційні обмеження	Недостатній доступ до фінансування малих переробних підприємств
	Логістичні втрати	Недостатній рівень післязбиральної обробки та зберігання
Перспективи розвитку	Розвиток переробки	Збільшення частки локальної переробки сировини
	Диверсифікація виробництва	Розвиток малих та середніх переробних підприємств у господарствах
	Експортний потенціал	Вихід на зовнішні ринки з продукцією з доданою вартістю
	Енергоефективні технології	Впровадження сучасних сушильних систем
	Давальницька модель	Розвиток послуг сушіння для інших фермерів
	Кластеризація	Формування локальних агропереробних кластерів

Мета бізнес-плану створення допоміжного переробного виробництва на базі ФГ «Пролісок-17» для сушіння овочів і фруктів із використанням власної та закуплених сировини. Основні завдання: організація технологічного процесу сушіння овочів та фруктів; підвищення економічної ефективності діяльності господарства; розширення ринків збуту за рахунок переробленої продукції.

Сутність бізнес-плану полягає у створенні міні-переробного цеху, який дозволить здійснювати повний цикл обробки продукції: від приймання сировини до пакування готової продукції.

Дослідження ринку. В бізнес-плані обґрунтовується організація допоміжного промислового виробництва з сушіння овочів та фруктів на власні та закупленій сировині. В перші роки реалізації ідеї робота буде зосереджена на преробці сировини придбаної у місцевого населення.

Попит на сушені овочі та фрукти формується під впливом таких факторів: розвиток культури здорового харчування; попит на натуральні снеки; потреба у продуктах тривалого зберігання; Отже, маємо зростання ринку сушених фруктів та овочів як сегменту функціонального харчування.

Конкуренція в регіональному сегменті характеризується обмеженою кількістю середніх та малих переробних підприємств, домінуванням оптових постачальників імпортової продукції та наявністю окремих виробників замороженої та переробленої продукції, але недостатньою спеціалізацією саме на сушінні. Таким чином, ринок можна оцінити як низько- та середньоконкурентний у локальному вимірі, але з високою залежністю від імпорту на національному рівні.

В табл.. 3.5 представлена узагальнена характеристика потенційних споживачів сушених овочів та фруктів ФГ «Пролісок-17».

Таблиця 3.5

Потенційні споживачі сушеної продукції ФГ «Пролісок-17»

№	Сегмент споживачів	Характеристика	Основні види попиту	Канали збуту	Стабільність попиту
1	Роздрібні споживачі (населення)	Домогосподарства, споживачі здорового харчування, сім'ї	Сухофрукти, сушені овочі, зелень, снеки	Ринки, ярмарки, онлайн-продажі, соцмережі	Середній
2	HoReCa (кафе, ресторани, готелі)	Заклади харчування та кейтеринг	Сушені овочі для супів, соусів, гарнірів	Прямі поставки, оптові замовлення	Високий
3	Оптові дистриб'ютори	Регіональні постачальники продуктів	Великі партії сушених овочів і фруктів	Оптові бази, контракти	Високий
4	Роздрібні торговельні мережі	Супермаркети, магазини здорового харчування	Фасована продукція 50–200 г	Мережі, дистриб'ютори	Високий
5	Переробні підприємства	Виробники харчових сумішей, чаїв, кондитерські	Сировина для сумішей і добавок	Прямі контракти	Середній

Маркетингові витрати. Основні витрати на маркетинг будуть пов'язані з просуванням продукції на зазначені ринки збуту. В табл. 3.6 представлені витрати на перший рік запуску виробництва (з липня по грудень 2026 року), коли витрати на просування є найвищими.

Таблиця 3.6

Маркетингові витрати на 6 міс 2026 року (початок діяльності)

№	Стаття витрат	Зміст	Періодичність	Сума, грн
1	Брендинг і розробка упаковки	Логотип, дизайн етикетки, пакування, фірмовий стиль	разово	2000
2	Створення онлайн-присутності	Instagram, Facebook, базовий сайт/лендінг	разово	1500
3	Таргетована реклама та контент	Просування в соцмережах (Instagram/Facebook)	щомісяця	500 x 6 = 3000
4	Участь у ярмарках та виставках	Місцеві аграрні ярмарки, дегустації	3–4 заходи/рік	2 000
5	Друк рекламної продукції	Фласри, візитки, банери	разово + оновлення	1500
Всього				10000

Маркетингові витрати для ФГ «Пролісок-17» є помірними та спрямовані переважно на формування впізнаваного бренду; вихід у локальні канали збуту (Дніпро та область); розвиток онлайн-продажів; залучення HoReCa та оптових покупців.

Виробничий план.

Технологічний процес та потреба в обладнанні. Сушіння овочів і фруктів включає наступні етапи:

1. приймання та первинне сортування сировини;
2. миття та очищення;
3. нарізка продукції;
4. процес сушіння із застосуванням спеціального обладнання;
5. охолодження готового продукту;
6. фасування та пакування;
7. зберігання та реалізація.

Для організації міні-цеху сушіння овочів та фруктів планується використати дегідратор промислового типу SUSHIMO FD8000, який має економічне рішення з високою якістю сушіння та невисокими енерговитратами.

Технічні характеристики дегідратора SUSHIMO FD8000:

- потужність – 8,0 кВт;
- кількість лотків – 40 шт.;
- об'єм камери – 800 л;
- температура сушіння – 35–90 °С;
- одночасне завантаження – до 70–80 кг сировини;
- матеріал корпусу – нержавіюча сталь;
- система циркуляції гарячого повітря забезпечує рівномірне сушіння

без втрати смакових якостей продукції.

Загальна комплектація міні-цеху представлена в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Склад і технічні характеристики обладнання міні-цеху

№	Найменування обладнання	Призначення	Потужність, кВт/год	Вартість, тис.грн	Постачальник
1	Дегідратор SUSHIMO FD8000	Сушіння овочів та фруктів	8,0	79,5	Teploceramic
2	Мийка для овочів Horfood MOB-60	Миття та очищення сировини	0,75	153,4	Food Production
3	Овочерізка GASTRORAG HLC-300	Нарізання овочів та фруктів	0,55	27,6	Kitchen Line
4	Вакуумний пакувальник Gorenje VS120W	Пакування готової продукції	0,12	2,4	ROZETKA
5	Ваги електронні товарні (до 150 кг)	Зважування	0,02	3,5	Prom.ua
6	Стіл виробничий з нержавіючої сталі	Підготовка сировини	–	8,0	Kitchen Line
7	Стелаж з нержавіючої сталі	Зберігання	–	12,0	Kitchen Line
Всього				286,4	

Комплектація міні-цеху (табл. 3.7) дозволяє організувати повний технологічний процес переробки овочів і фруктів з відносно невеликими капітальними витратами та можливістю подальшого розширення виробництва.

Обсяг одноразового завантаження дегідрататора SUSHIMO FD8000 приймаємо 70 кг свіжої сировини за цикл, яке може змінюватися залежно від щільності укладання продукції. В табл. 3.8 розраховані обсяги сушіння.

Таблиця 3.8

**Тривалість циклу та обсяги переробки овочів і фруктів
у дегідраторі SUSHIMO FD8000**

Вид продукції	Температура сушіння, °С	Тривалість циклу, год	Завантаження сировини за цикл, кг	Вихід продукції, кг	Вихід готової продукції, %
Яблука	55–60	8–10	70	9–11	12–15
Груші	55–60	10–12	70	10–13	14–18
Сливи	60–65	14–18	70	14–18	20–25
Абрикоси	60–65	12–16	70	13–15	18–22
Вишня	55–60	12–15	70	13–14	18–20
Морква	60–65	6–8	70	7–8	10–12
Буряк	60–65	7–9	70	7–9	10–13
Цибуля	55–60	5–7	70	7–10	10–14
Часник	50–55	6–8	70	20–25	28–35
Перець	55–60	7–10	70	7–11	10–15
Томати	55–60	10–14	70	6–8	8–12
Кріп	40–45	2–4	15	3–4	18–22
Петрушка	40–45	2–4	15	3–4	18–22

Узагальнені показники роботи дегідрататора SUSHIMO FD8000 представлені в дод. Д1.

Для організації виробництва продукції розглянемо схему руху сировини (рис 3.1).

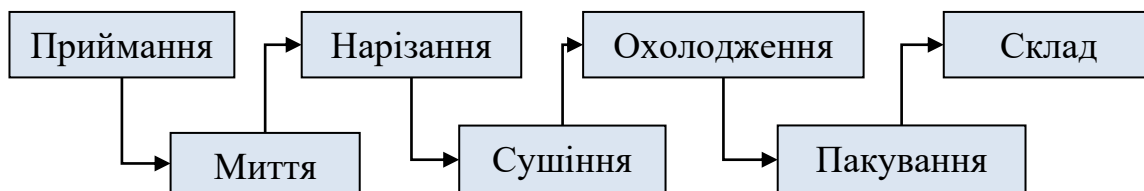


Рис. 3.1. Схема руху сировини

Основні вимоги до схеми руху сировини передбачають, що потоки не перетинаються, виключено змішування «брудної» і «чистої» зон та мінімізуються санітарні ризики розділенням потоків сировини та готової продукції.

Для визначення потреби в приміщенні враховуємо площу дегідратора: 8 м², габарити обладнання: 0,56х0,76х1,76 м, тому рекомендована форма приміщення прямокутна 6х10 м або 7х10 м, висота: 2,8-3,2 м та окремий вхід для сировини і готової продукції (2 входи). Запропонований план приміщення дозволить організувати повноцінний міні-цех переробки овочів і фруктів із дегідратором SUSHIMO FD8000, забезпечуючи безперервний технологічний цикл; дотримання санітарного поділу зон; ефективне використання площі. План представлений в дод. Д2, а загальні параметри цеху в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Загальні параметри приміщення для міні-цеху

№	Зона	Розміри, м	Площа, м ²	Функція	Обладнання
1	Приймання сировини	6 × 1	6	Приймання, зважування, первинний контроль	Ваги, контейнери
2	Мийка	3 × 2.5	7.5	Миття, очищення сировини	Мийна ванна, стіл
3	Нарізка / підготовка	3 × 2.5	7.5	Нарізка, сортування	Столи з нерж. сталі, ножі/слайсер
4	Сушильна зона	6 × 3	18	Основний процес сушіння	SUSHIMO FD8000
5	Охолодження	3 × 2	6	Охолодження після сушіння	Стелажі
6	Пакування	3 × 2	6	Фасування та етикетування	Вакууматор, ваги, пакувальна зона
7	Склад готової продукції	4 × 2.5	10	Зберігання сухої продукції	Стелажі

Витрати на виробництво групуємо за окремими видами: оплата праці з відрахуваннями на соціальні заходи; матеріальні та інші. Розрахунок оплати праці з відрахуваннями на соцзаходи представлені в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Фонд оплати праці персоналу міні-цеху, тис.грн.

Показники	Чисельність	Роки				Разом
		2026 рік (6 міс.)		2027 рік		
		за 1 міс	всього	за 1 міс	всього	
Технолог	1	10	60	10,5	126	186
Працівник-	0,5	4,5	27	5	57	84
Разом	2	х	87	х	183	270
Відрахування на соцзаходи		х	19	х	40	59
Всього ФОП з відрахуваннями		х	106	х	223	329

Планується оренда автомобіля з послугами водія для перевезень сировини та готової продукції (300 грн/робоча зміна, кількість – 10 змін/місяць, за 2026 рік – 18000 грн. на 2027 рік – 36000).

Фактична зайнятість працівника при роботі міні-цеху передбачає часткову зайнятість через специфіку в потребі робочого часу на 1 цикл виготовлення готової продукції (сушіння в автономному режимі):

1. приймання сировини (30 хв);
2. мийка і нарізка (1–2 год);
3. завантаження FD8000 (30 хв);
4. сушіння (**10 год автономно**);
5. охолодження (1 год);
6. пакування (1–2 год).

До **матеріальних витрат** відносять вартість: сировини; електроенергії та води (табл. 3.11)

Таблиця 3.11

Розрахунок матеріальних витрат

Кількість циклів	Сировина		Електроенергії		Вода		Загальні витрати, тис.грн
	витрати, кг	вартість, тис.грн	витрати, кВт·год	вартість, тис.грн	витрати, м³	вартість, тис.грн.	
1 цикл	70	1,4	20	0,130	0,15	0,006	1,536
За місяць (22)	1540	30,8	440	2,860	3,3	0,132	33,792
2 цикли	140	2,8	40	0,260	0,30	0,012	3,072
За місяць (44)	3080	61,6	880	5,720	6,6	0,264	67,584

**Тарифи на оплату (промислові середні): електроенергія: 6,5 грн / кВт·год , вода: 40 грн / м³*

Виробничі витрати залежать від обсягів виробництва сушених овочів та фруктів. В початкових планах на перший рік (шість місяців 2026 року) - робота в 1 цикл сушіння за добу, а починаючи з 2027 року – в 2 цикли на добі, відповідно відбудеться і збільшення матеріальних витрат. Зміна матеріальних витрат залежить від зміни ціни на виро сировину, електроенергію та воду і потребуватиме корегуючи розрахунків у бізнес-плані.

До виробничих витрат також відносимо і витрати на пакування. Порівняльний аналіз вартості пакування в обсягах від 100 г до 10 кг наведено в

дод. Е. З порівняння бачимо, що найменші витрати на пакування забезпечує фасування по 10 кг – лише 3,74 грн на 1 кг готової продукції. Однак такий формат орієнтований переважно на оптових споживачів (підприємства харчової промисловості, заклади громадського харчування та виробників харчових сумішей). Фасування по 1 кг є компромісним варіантом між зручністю для покупця та економічністю, тоді як фасування по 100 г доцільно використовувати для роздрібної торгівлі, незважаючи на значно вищі витрати на пакування. Таким чином, для підвищення рентабельності міні-цеху доцільно застосовувати змішану стратегію фасування: частину продукції реалізовувати у дрібній фасовці, а основний обсяг - у пакетах по 1–10 кг.

Фінансовий план. План прибутків і збитків на 2026 (шість місяців) та 2027 роки представлений в табл. 3.12 у відповідності до прогнозованих обсягів виробництва та реалізації. Початок діяльності з 1 липня 2026 року, а з 2027 року, як зазначалося раніше, планується збільшення обсягів виробництва.

Таблиця 3.12

План прибутків і збитків, тис. грн.

Показник	Роки		Разом за 2 роки
	2026 рік (6 міс)	2027 рік	
Загальні обсяги реалізації:	693,0	2772,0	3465,0
Витрати всього:	367,8	1182,0	1549,8
1. Витрати на виробництво:	357,8	1162,0	1519,8
- оплата праці	87	183	270
- відрахування на соцзаходи	19	40	59
- вартість сировини	184,8	739,2	924,0
- витрати на електроенергію та воду	18,0	71,8	89,8
- витрати на маркетинг	10	8	18
- оренда автомобіля	18	36	54
- витрати на пакування	21	84	105
2. Загальногосподарські витрати	10	20	30
Прибуток	325,2	1590,0	1915,2
Податок	58,5	286,2	344,7
Чистий прибуток	266,7	1303,8	1570,5

Потреба в інвестиціях для започаткування бізнесу з виробництва сушених овочів та фруктів розраховуємо в табл. 3.13, на основі представлених вище витрат.

Таблиця 3.13

Потреба в інвестиціях на 2026 рік, тис.грн.

п/п	Показники	Потреба		Джерела фінансування	
		разова	перший місяць	Власні кошти	Зовнішні кошти (Грантова програма)
1	Обсяг інвестицій	313,4	57,9	74,9	296,4
2	Використання фінансів:				
	Оренда приміщення	10			10
	Придбання обладнання	286,4			286,4
	Організаційні витрати	10		10	
	Маркетинг	7	3	10	
	Операційні витрати		54,9	54,9	

Фінансування проекту передбачає витрати на: придбання сушильного обладнання; пакувальні матеріали та обладнання; облаштування виробничого приміщення; сертифікацію продукції.

Початкові інвестиції, необхідні для придбання обладнання, оренди виробничого приміщення та закупівлі сировини на перший місяць діяльності, планується профінансувати за рахунок коштів державної грантової програми підтримки бізнесу.

Очікуваний обсяг надходжень від реалізації продукції становитиме близько 115,5 тис. грн на місяць при узагальненій ціні реалізації 500 грн./кг. В літньо-осінній період у структурі виробництва переважатиме переробка фруктів, тоді як у зимово-весняний період основний акцент буде зміщено на сушіння овочевої продукції.

Прогнозований чистий прибуток до оподаткування за шість місяців 2026 року становитиме приблизно 266,7 тис. грн.Період окупностіРозраховуємо за формулою:

$$\text{Пок} = \text{Початкові інвестиції} / \text{Прибуток} = 371,3 / 266,7 = 1,4 \text{ роки.}$$

Тобто на другий рік підприємство поверне вкладені інвестиції.

Бізнес-план має помірний строк окупності, що є прийнятним для агропереробних виробництв. Подальше зростання прибутковості можливе за рахунок: збільшення частки власної сировини; розширення ринків збуту; підвищення ціни через брендування продукції.

Очікується, що проєкт забезпечить підвищення рівня прибутковості господарства та скорочення терміну окупності за умови повного завантаження виробничих потужностей.

3.3. Результативність заходів удосконалення діяльності

Реалізація бізнес-плану для ФГ «Пролісок-17» дасть можливість знизити залежність доходів підприємства від сезонності в основній галузі виробництва, скоротити втрати сільськогосподарської продукції, забезпечити створення робочих місць і повніше використовувати трудові ресурси та сформувати додаткове джерело прибутку для господарства.

Водночас, поряд із перевагами, реалізація запропонованого бізнес-плану супроводжується певними ризиками. Для формування обґрунтованих управлінських рішень щодо впровадження підприємницької ідеї, а також з метою мінімізації потенційних фінансових втрат, необхідно здійснити ідентифікацію можливих ризиків та розробити відповідні заходи їх нейтралізації.

Під ризиком слід розуміти процес прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, за якого можлива оцінка ймовірності досягнення запланованого результату, виникнення відхилень або невдач як у кількісному, так і в якісному вимірі.

Реалізація даного бізнес-плану пов'язана з впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів ризику. Зниження їх негативного впливу значною мірою забезпечується стабільним попитом на продукцію господарства та загальною тенденцією до зростання закупівельних цін. У разі втрати існуючих ринків збуту підприємству необхідно оперативно диверсифікувати канали реалізації

продукції та шукати нові ринкові можливості. У цьому контексті особливої актуальності набуває постійне підвищення конкурентоспроможності продукції [48]. Основні підходи до управління та мінімізації ймовірних ризиків наведено в таблиці 3.14..

Таблиця 3.14

Основні ризики та способи їх мінімізації

Ризик	Характеристика	Заходи мінімізації
Сезонність сировини	Нерівномірне надходження продукції	Використання давальницької сировини
Ринкові коливання	Зміна цін на продукцію	Диверсифікація каналів збуту
Недовантаження обладнання	Низький попит	Довгострокові контракти
Висока енергоємність	Собівартість виробництва	Енергоефективне обладнання

Перевищення фактичних витрат над запланованими є одним із найбільш імовірних ризиків у діяльності аграрних підприємств та становить суттєвий виклик для ефективної реалізації управлінських рішень у процесі планування. Крім того, у сільськогосподарській сфері значною загрозою залишаються поширення хвороб рослин та несприятливі природно-кліматичні умови, які можуть негативно впливати на врожайність, призводячи до її зниження або навіть повної втрати посівів [48].

Для мінімізації виробничих ризиків доцільно впроваджувати такі заходи:

- оперативний моніторинг стану рослин для своєчасного виявлення ознак захворювань;
- дотримання встановлених графіків планового захисту та обробітку сільськогосподарських культур;
- регулярне технічне обслуговування обладнання для запобігання його передчасним поломкам та виходу з ладу.

Важливим інструментом зниження фінансових ризиків є формування резервного фонду підприємства. Окремим ефективним механізмом управління ризиками виступає страхування, яке широко застосовується серед агровиробників рослинницької продукції.

Результати розрахунків, виконаних у кваліфікаційній роботі, свідчать, що незважаючи на наявні ризики, реалізація бізнес-плану в ФГ «Пролісок-17» щодо організації підсобного переробного виробництва сушених овочів та фруктів є економічно доцільною та обґрунтованою для подальшого розвитку підприємства.

Прогноз прибутку ФГ «Пролісок-17» перед та після реалізації бізнес-плану на період з 2026 по 2027 рр. доводить його доцільність. (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Показники чистого прибутку на 2026-2027 роки

п/п	Показник	2026 р.	2027 р.	2027. у % до 2026 р.
1	Прогноз ЧП(за трендом), тис.грн..	132,0	120,6	91,4
2	Прогноз ЧП (за бізнес-планом), тис.грн..	266,7	1303,8	488,9
3	Сумарний чистий прибуток, тис.грн..	398,7	1424,4	357,3
4	Співвідношення ЧП до та після реалізації бізнес-плану, %	302,0	в 11,8 рази	+ 879 в.п.

Аналіз даних, представлених в табл.. 3.15 підтверджує, що реалізація запропонованого бізнес-плану організації міні-цеху з сушіння овочів та фруктів для удосконалення діяльності аграрного підприємства – доцільний, як той що забезпечить зростання чистого прибутку 8,8 рази і допоможе зменшити негативні тенденції що склалися в рослинництві.

Реалізація запропонованої підприємницької ідеї організації допоміжного виробництва з сушіння овочів і фруктів у ФГ «Пролісок-17» є економічно обґрунтованою та стратегічно доцільною. Вона дозволяє забезпечити диверсифікацію діяльності господарства, підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити сезонні коливання доходів та створити стабільне джерело прибутку протягом року. Отже, бізнес-план може бути пропонуванням до впровадження в діяльність ФГ «Пролісок- 17»).

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У відповідності до поставлених в даній кваліфікаційній роботі завдань, можемо зробити наступні висновки:

1. Управлінські рішення мають вирішальне значення для ефективного функціонування будь-якої організації, оскільки саме через них реалізуються всі управлінські функції: планування, організація, мотивація та контроль. Удосконалення процесу формування та реалізації управлінських рішень в аграрному підприємстві має системний характер і базується на поєднанні аналітичних методів, цифрових технологій, ефективної організації управління та розвитку кадрового потенціалу. Бізнес-планування охоплює майже всі напрямк удосконалення процесу формування та реалізації управлінських рішень: від аналітики до пошуку підприємницької ідеї та планування конкретних дій для її втілення і є доцільним до застосування.

2. Фермерське господарство спеціалізується на виробництві соняшнику та зернових культур. Площа земельних угідь в останні два роки складає 30 га ріллі. За досліджуваний період з 2023 по 2025 роки фондоозброєність зросла в 1,6 рази при незмінній чисельності працівників завдяки частковому оновленню основних засобів виробництва, що підтверджує зміцнення оснащення основних процесів виробництва. Ефективність виробничої діяльності за досліджуваний період має тенденцію до зниження: дохід від реалізації продукції зменшився, собівартість зросла на 35,3%, чистий прибуток зменшився на 17,6%, рівень рентабельності знизився на 18,3 в. п. Отже, виробництво в господарстві є прибутковим, але показники ефективності знижуються, що вимагає негайного формування і реалізації відповідних управлінських рішень.

3. Дослідження проведені в кваліфікаційній роботі вказують, що за досліджуваний період доходи від реалізації та чистий прибуток зменшуються, а собівартість продукції зростає і це зростання має швидкі темпи сповільнює розвиток виробництва. Здійснений трендовий аналіз тенденцій економічної

діяльності підприємства, дає змогу екстраполювати існуючі тенденції в майбутнє і підтверджує висновки з попереднього пункту.

4. За результатами проведеного SWOT-аналізу діяльності в аграрному підприємстві, можемо зробити висновки про наявність негативних факторів у виробництві ФГ «Пролісок-17», які погіршують тенденції розвитку послаблюючи діяльність і вимагають нейтралізації через бізнес-планування для формування та реалізацію управлінських рішень в менеджменті з метою нейтралізації впливу виявлених негативних чинників.

5. Рекомендовано до реалізації бізнес-план створення допоміжного переробного виробництва з сушіння овочів і фруктів із використанням власної та закупленої сировини. Сутність бізнес-плану полягає у створенні міні-переробного цеху, який дозволить здійснювати повний цикл обробки продукції: від приймання сировини до пакування готової продукції. Основне завдання: організація технологічного процесу сушіння овочів та фруктів; підвищення економічної ефективності діяльності господарства; розширення ринків збуту за рахунок переробленої продукції.

6. Реалізація запропонованої підприємницької ідеї організації допоміжного виробництва з сушіння овочів і фруктів у ФГ «Пролісок-17» є економічно обґрунтованою та стратегічно доцільною. Вона дозволяє забезпечити диверсифікацію діяльності господарства, підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити сезонні коливання доходів та створити стабільне джерело прибутку протягом року. Прогнозований чистий прибуток за два роки реалізації бізнес-плану становитиме 1570 тис. грн. Період окупності 1.4 роки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шевченко Л. С., Гриценко О. А., Макуха С. М. Менеджмент : навч. посіб. Х. : Право, 2013. 216 с.
2. Лазоренко Т.В., Пермінова С.О. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с
3. Організація наукових досліджень у сфері менеджменту та безпеки організації : підручник / В. Бліхар та ін. Хмельницький: Вид-во ХУУП імені Леоніда Юзькова, 2022. 443 с.
4. Воронкова В. Г., Ажажа М. А., Нікітенко В О. Концепції та моделі сучасного менеджменту: Наук.-метод. пос.для здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Запоріжжя: ЗНУ. 2022. 202 с.
5. Вerezom'ska I. G. Менеджмент:конспект лекцій. Київ: Ліра-К. 2018.73с.
6. Герасименко Ю.В., Підвальна О.Г. Менеджмент (базовий курс): навчальний посібник Вінниця: ТОВ «Консоль». 2017, 256 с.
7. Гріфін Р. Основи менеджменту: підручник. Львів: Бак, 2001. 624 с.
8. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. Навч. Посіб. К.: Центр учбової літератури, 2016. 312 с.
9. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2013. 420 с.
10. Груб'як С. В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 11. С. 201–204.
11. Малюкіна , А. (2024). УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА МІЖНАРОДНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ. Економіка та суспільство, (62). URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-142> (дата звернення: 15.04.2026 р.)

12. Анастасія Малюкіна, ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЇЇ ТЕНДЕНЦІЇ, Економіка та суспільство. 2024. № 62

13. Каламан, О., Харенко, Д. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЯК ФАКТОР УСПІШНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ. Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics, 2024. №2, С. 33–39. URL: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-2-6> (дата звернення: 25.04.2026 р.)

14. Парій Л. В., Кубрак А. О. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2023. Вип. 43. С. 75–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-13> (дата звернення: 15.03.2026 р.)

15. Коврига О. С. Процес прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2019. Том 30 (69). № 4. С. 67–72. DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/12> (дата звернення: 10.04.2026 р.)

16. Шульженко І.В. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. Приазовський економічний вісник. 2018. №4 (09). URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/handle/123456789/2469> (дата звернення: 11.04.2026 р.)

17. Овдіюк О. М. Методологічні основи управлінських рішень як інструмент ефективного управління підприємствами. Економіка АПК. 2020. № 1. С. 75-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2020_1_10 (дата звернення: 13.04.2026 р.)

18. Парій Л.В., Кубрак А.О. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2023. № 47. С. 75-79

19. Боровик М. В. Управлінські рішення : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 - Менеджмент. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 81 с.

20. Бутко М.П., Бутко І.М., Мащенко В.П. та ін. Теорія прийняття рішень: Підручник. К. : Центр учбової літератури, 2018. 360 с.
21. Гевко І.Б. Методи прийняття управських рішень: Підручник. К.: Кондор, 2018. 187 с.
22. Негрей М. В., Тужик К. Л. Теорія прийняття рішень: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2018. 272 с.
23. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Ю.Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін. ;. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
24. Юлія Науменко, Олександр Крупський, Юлія Стасюк. Сучасні моделі та інструменти ухвалення управлінських рішень у сфері послуг Галицький економічний вісник. 2025. № 5 (96)
URL:https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.05 (дата звернення: 16.04.2026 р.)
25. Коваленко О. Л. Методи для напрацювання, аналізу та прогнозування варіантів управлінських рішень в процесі їх прийняття. Вчені записки ТНУ імені ВІ Вернадського. Серія: Менеджмент. 2024. Т. 35. № 74. С. 28–31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-2-6> (дата звернення: 17.04.2026 р.)
26. Бондарчук Н.В. Колективні методи прийняття управлінських рішень, як інструмент підвищення ефективності управління. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2021. Вип 17. Т.2. С. 251-259.
URL:https://www.researchgate.net/publication/357564394_KOLEKTIVNI_METOD_I_PRIJNATTA_UPRAVLINSKIH_RISEN_AK_INSTRUMENT_PIDVISENNA_EFEKTIVNOSTI_UPRAVLINNA (дата звернення: 15.04.2026 р.)
27. Наталія Бондарчук, Віктор Сиченко, Арсеній Браженко. Методологічні підходи до вибору альтернатив у процесі прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління. Суспільство та національні інтереси. 2025. № 11(19). С. 521-531 DOI:10.52058/3041-1572-2025-
URL:https://www.researchgate.net/publication/397500018_METODOLOGICNI_PIDHODI_DO_VIBORU_ALTERNATIV_U_PROCESI_PRIJNATTA_UPRAVLINS

KIH_RISEN_U_SFERI_PUBLICNOGO_UPRAVLINNA (дата звернення: 17.04.2026 р.)

28. Овдіюк О. М. Методологічні основи розробки основних етапів управлінських рішень в підприємницьких структурах. Ефективна економіка. 2019. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7220> (дата звернення: 11.06.2026).

29. Овдіюк О. М. Технології формування економічного механізму прийняття управлінських рішень. Наукові горизонти. 2020. Т. 93, № 8. С. 65–71
URI: <https://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/37983> (дата звернення: 15.04.2026 р.)

30. Синюк, О. (2025). ПОВЕДІНКОВІ ТА АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У МІНЛИВОМУ СЕРЕДОВИЩІ. Економіка та суспільство, (80). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-53> (дата звернення: 13.04.2026 р.)

31. Левіна-Костюк М.О., Мельничук О.І., Телічко Н.О. Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО. МЕНЕДЖМЕНТ. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-40> (дата звернення: 25.04.2026 р.)

32. Маматова, Л. Ш. (2021). РОЛЬ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ. Підприємництво і торгівля, (30), 44-47. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-30-07> (дата звернення: 20.04.2026 р.)

33. Лопатка К. А., Рогожина Д. Д. Бізнес-планування як ефективний інструмент реалізації стратегії підвищення економічної безпеки підприємства,. Економічний простір. 2020. № 158. С. 46-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/escpros_2020_158_9. (дата звернення: 25.04.2026 р.)

34. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с. URL: <https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/2>

020_Biznes-planuvannja_pidprijemnickoji_dijalnosti.pdf (дата звернення: 23.04.2026 р.)

35. Мельник Л. Л., Байдак І. І. Теорія і практика бізнес-планування: міжнародний досвід, стандартизація та сучасні управлінські підходи. Ефективна економіка. 2026. № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/10085/10232> (дата звернення: 19.04.2026 р.)

36. Байдак І.І. Сутність бізнес-планування та його особливості в підприємствах агробізнесу. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 02-03 жовтня 2025 р. Дніпро, ДДАЕУ, С. 85-87.

37. Миколаївська ОТГ (Дніпровський район). Офіційний сайт. URL: <https://mykolaivska.otg.dp.gov.ua/rada/plan-roboti> (дата звернення: 15.05.2026 р.)

38. ФГ "ПРОЛІСОК-17" 30597831. YouControl — сервіс перевірки контрагентів. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30597831/ (дата звернення: 15.05.2026 р.)

39. Витяг з ЄДР ФГ "ПРОЛІСОК-17" URL: <https://opendatabot.com/pdf/company/6774/30597831-6774584-6516863-3b4ef3be57b2513091fcec3d81436693.pdf> (дата звернення: 05.06.2026 р.)

40. ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО "ПРОЛІСОК-17". Сайт Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/30597831> (дата звернення: 15.05.2026 р.)

41. Дніпровський район. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Дніпровський район \(Дніпропетровська область\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Дніпровський_район_(Дніпропетровська_область)) (Дата звернення: 25.05.2026).

42. Орехова , Т. і Сиса , Г. 2026. Земельні ресурси аграрного сектору України: сучасний стан, трансформації та сталий розвиток. Економіка і організація управління. (Січ 2026), 128-137. DOI:<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.4.12>. (дата звернення: 15.06.2026 р.)

43. Лазебник Л. Л. Оновлення основних засобів в Україні: проблеми їх амортизації та використання / Л. Л. Лазебник. Економіка України. 2018. № 8. С. 62-74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2018_8_6. (дата звернення: 17.05.2026 р.)

44. Воронко О. С. Особливості SWOT-аналізу в управлінні підприємством. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток соціально-економічних систем в геоекономічному просторі: теорія, методологія, організація обліку та оподаткування», 11-12 травня 2017 року. Т. : ФОП Паляниця В.А., 2017. С. 57–58.

45. Сергій Носенко. Бізнес-ідеї та поради для підприємців-початківців: 90 варіантів для відкриття бізнесу. Офіційний сайт ТОВ «СендПульс». URL: <https://sendpulse.ua/blog/small-business-ideas-for-beginners> (дата звернення: 15.06.2026 р.) (дата звернення: 01.06.2026 р.)

46. Райтер Н, Мацьків Г. Ризики аграрного підприємництва в умовах війни. Аграрна економіка, 2023, №16 (1-2), С. 41-50 DOI: URL <https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.01-02.041>

47. Грант на власну справу. Портал Дія. <https://diia.gov.ua/services/grant-na-vlasnu-spravu>

48. Гривківська, О., & Гейжа, Є. РИЗИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇХ НЕЙТРАЛІЗАЦІЯ В УМОВАХ АКТИВНИХ БОЙОВИХ ДІЙ. Київський економічний науковий журнал, 2024. №4, С.43-48. URL:<https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-5> (дата звернення: 01.06.2026 р.)

ДОДАТКИ

Карта з відомостями про розташування господарства



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, Нова, 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 Гуляка, 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 Кошишня привласність: Кам'янська міська рада, Кам'янська, Дніпропетровська область

ПоділитисяТвітнутиНадрукувати

Додаток Б





Опендатабот
відкриваємо Україну

ФГ "ПРОЛІСОК-17"

Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань на 08.06.2026 12:45:25

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 ДНІПРОПЕТРОВСЬКИХ ОБЛАСТІ,
ПРИДНІПРОВСЬКА ДПІ (ДНІПРОВСЬКИЙ Р-Н)

Дата: 21.12.1999

Додаток Г

Інформація про фінансові результати (Форма № 2-м) суб'єкта малого підприємництва за 2025 рік

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	483,3	510
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи	2280	483,3	510
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	330,5	272,0
Інші операційні витрати	2180	45,8	10,1
Інші витрати	2270	-	-
Разом витрати	2285	376,3	282,1
Фінансовий результат до оподаткування	2290	107,0	227,9
Податок на прибуток	2300	-	-
Чистий прибуток (збиток)	2350	107,0	227,9

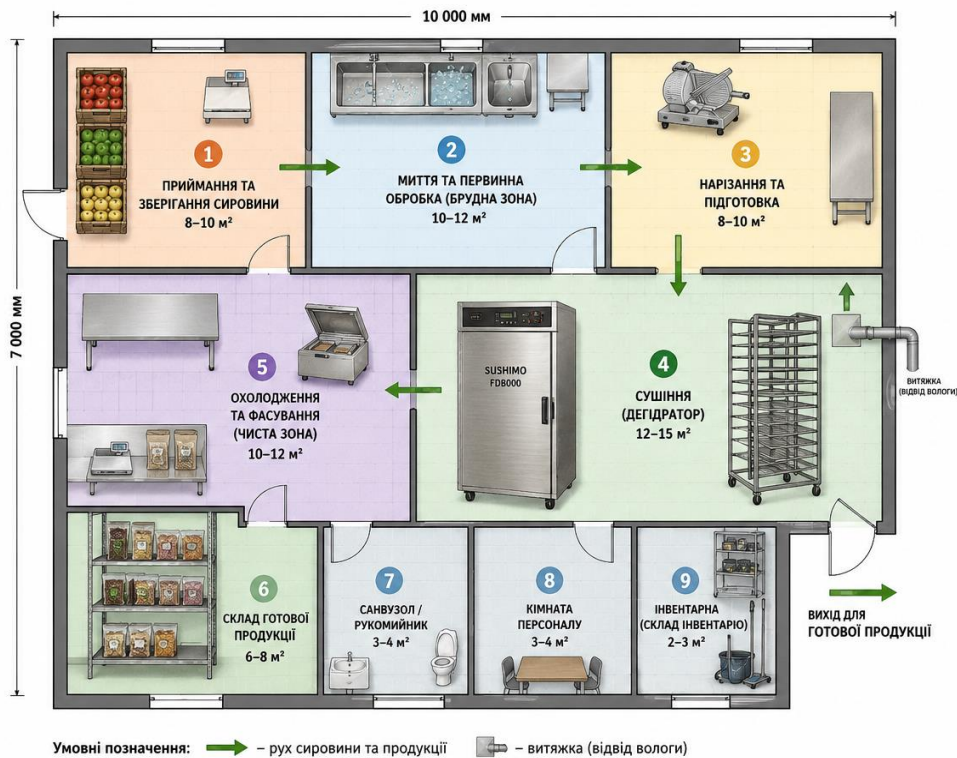
Додаток Д1

Узагальнені показники роботи дегідратора SUSHIMO FD8000

Показник	Значення
Кількість лотків	40 шт.
Максимальне одноразове завантаження	70–80 кг
Середнє завантаження для розрахунків	70 кг
Середня тривалість циклу сушіння фруктів	12 год
Середня тривалість циклу сушіння овочів	8 год
Кількість циклів на добу	2–3
Максимальний обсяг переробки за добу	140–210 кг свіжої сировини

Додаток Д2

ПЛАН ПРИМІЩЕННЯ МІНІ-ЦЕХУ З СУШІННЯ ОВОЧІВ І ФРУКТІВ
ФГ "ПРОЛІСОК-17" (ДНІПРОВСЬКИЙ РАЙОН, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛАСТЬ)



ЕКСПЛІКАЦІЯ ПРИМІЩЕНЬ		
№	Найменування зони	Площа, м²
1	Приймання та зберігання сировини	8–10
2	Миття та первинна обробка (брудна зона)	10–12
3	Нарізання та підготовка	8–10
4	Сушіння (дегідратор)	12–15
5	Охолодження та фасування (чиста зона)	10–12
6	Склад готової продукції	6–8
7	Санвузол / рукомийник	3–4
8	Кімната персоналу	3–4
9	Інвентарна	2–3



- ЗАГАЛЬНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ**
- Загальна площа цеху: 55–70 м²
 - Висота приміщення: 2,8–3,2 м
 - Рекомендована форма: 6×10 м або 7×10 м
 - Окремі входи для сировини та готової продукції
 - Розділення "брудної" та "чистої" зон

Додаток Е

**Витрати на пакування для міні-цеху сушіння овочів та фруктів
ФГ «Пролісок-17» за умови виробництва 462 кг сушеної продукції на
місяць (2 цикли) та використання чотирьох варіантів фасування.**

Показник	Фасування			
	100 г	1 кг	5 кг	10 кг
Обсяг готової продукції, кг/міс	462	462	462	462
Маса однієї упаковки, кг	0,1	1	5	10
Кількість упаковок, шт.	4 620	462	93	47
Вартість пакета, грн/шт	6,00	12,00	22,00	30,00
Витрати на пакети, грн	27 720	5 544	2 046	1 410
Вартість етикетки, грн/шт	1,50	1,50	2,00	2,50
Витрати на етикетки, грн	6 930	693	186	117,5
Транспортні коробки, грн	700	350	200	150
Скотч та інші витратні матеріали, грн	200	100	70	50
Загальні витрати на пакування, грн/міс	35 550	6 687	2 502	1 728
Витрати на пакування 1 кг продукції, грн/кг	76,95	14,47	5,42	3,74