

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

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В
ГАЛУЗІ РОСЛИННИЦТВА ПІДПРИЄМСТВА**

Виконав:

студент спеціальності

073 «Менеджмент»

ОП «Адміністративний менеджмент»

Рябченко Ілля Миколайович

Керівник:

Бричко Аліна Михайлівна

к.е.н., доцент,

кафедри публічного управління та адміністрування

Рецензент:

Коблянська Інна Ігорівна

к.е.н., доцент

кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування
Сумського державного університету

Суми - 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Освітній ступінь	«Магістр»
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри к.е.н., доцент Аліна БРИЧКО

« ____ » « ____ » 202 ____ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Рябченко Ілля Миколайович

1. Тема роботи: Реалізація управлінських рішень в галузі рослинництва підприємства

2. База практичного дослідження:

СФГ «Білик М.Ф.», Сумський район Сумська область

керівник роботи Бричко Аліна Михайлівна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від

«__» _____ 202__ р. № __-н

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «10» грудня 2024 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація за 2021-2023 роки

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

- розглянути теоретичні основи провадження рішень в менеджерській діяльності підприємства;
- розглянути організацію господарської, економічної роботи фермерського господарства та стан виробітку рішень;
- провести управлінську діагностику в господарській й економічній роботі підприємства;
- проаналізувати фінансову діяльність СФГ «Білик М.Ф.», Сумського району Сумської області;
- провести статистично-економічний аналіз зв'язків між показниками виробничої діяльності господарства
- визначити пріоритети удосконалення управлінських рішень в галузі рослинництва фермерського господарства;
- запропонувати стратегічні напрями розробки рішення з удосконалення управління галуззю рослинництва;
- розробити інноваційний напрям покращення управління процесами виробництва.

6. Дата видачі завдання:

«22» грудня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	Листопад-грудень 2023	виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	Січень 2024	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	Лютий-квітень 2024	виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	02-31 травня 2024	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	Червень 2024	виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	Липень-Серпень 2024	виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	Вересень 2024	виконано
8	Оновлення даних за 2019, 2020 роки та доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	Жовтень-листопад 2024	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	Грудень 2024	виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	01 грудня - 07 грудня 2024	виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	10 грудня 2024	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	20 грудня 2024	виконано

Студент

(підпис)

Ілля РЯБЧЕНКО

Керівник роботи

(підпис)

Аліна БРИЧКО

Перевірку на автентичність проведено

(підпис)

Надія БАРАНИК

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

Світлана ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

Рябченко І.М. Реалізація управлінських рішень в галузі рослинництва підприємства

Магістерська робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», ОП «Адміністративний менеджмент», СНАУ, Суми-2024 р. – Рукопис.

У дослідженні було визначено, що для відновлення діяльності аграрних підприємств необхідно особливу увагу приділити розробці проектних рішень, які сприятимуть відновленню рослинницької галузі, враховуючи наслідки кризових явищ. Встановлено, що чим раніше аграрії впровадять комплекс превентивних заходів, тим більші шанси на успішну конкуренцію на ринку для агропідприємств.

Згідно з оцінюванням стратегічного стану господарства методом SPACE, розроблені заходи для антикризового реагування в рамках обраної стратегії. Оборонна стратегія включає модернізацію основних засобів, оснащення цифровими сервісами, складання карт постачальників, а також укладання угод з постачальниками та споживачами для попереднього замовлення продукції. Зниження собівартості планується досягти через впровадження програмного забезпечення при одночасному підвищенні якості продукції.

На основі результатів BCG-аналізу товарного портфеля запропоновані стратегії для кожної сільськогосподарської культури. Для соняшнику стратегією є покращення виробничих процесів за допомогою ощадливих технологій з цифровим супроводом, з акцентом на агробіологічне зростання родючості ґрунту. Прибуток від соняшнику може бути використаний для підтримки виробництва пшениці та кукурудзи, що знаходяться у сегменті з невизначеністю. Для цих культур рекомендовано інвестувати кошти, зокрема через посилення збуту та пошук нових каналів продажу з одночасним покращенням якості за допомогою програмних засобів. Для кользи і гороху стратегії включають системний цифровий моніторинг вирощування та продажу. Цей сегмент є найбільш ризикованим, тому варто розглянути зменшення площ під кользою або тимчасове виведення цієї культури з ротації.

Впровадження електронної експертної системи Quantum Expert System дозволить фермерському господарству оперативно реагувати на зміни в виробничому процесі, своєчасно виявляти сільськогосподарських шкідників та збудників хвороб, що сприятиме їх запобіганню та контролю. Використання цифрового моніторингу за розвитком культур допоможе покращити якість продукції та забезпечить високий рівень продажної ціни, що в свою чергу дозволить підвищити прибуток.

Ключові слова: управління, управлінські рішення, сільськогосподарське підприємство, галузь рослинництва.

SUMMARY

Ryabchenko I.M. Implementation of management decisions in the field of plant growing of enterprises

Master's thesis in the specialty 073 "Management", EP "Administrative Management" SNAU, Sumy 2024 - Manuscript.

The study determined that in order to restore the activities of agricultural enterprises, special attention should be paid to the development of project solutions that will contribute to the restoration of the crop industry, taking into account the consequences of crisis phenomena. It was established that the earlier farmers implement a set of preventive measures, the greater the chances of successful competition in the market for agricultural enterprises.

According to the assessment of the strategic state of the economy using the SPACE method, measures have been developed for anti-crisis response within the framework of the selected strategy. The defense strategy includes the modernization of fixed assets, equipping with digital services, drawing up supplier maps, as well as concluding agreements with suppliers and consumers for pre-ordering products. It is planned to achieve a reduction in cost through the implementation of software while simultaneously improving product quality.

Based on the results of the BCG analysis of the product portfolio, strategies are proposed for each crop. For sunflower, the strategy is to improve production processes using cost-effective technologies with digital support, with an emphasis on agrobiological growth of land fertility. Profits from sunflower can be used to support the production of wheat and corn, which are in the segment with uncertainty. For these crops, it is recommended to invest funds, in particular by strengthening sales and finding new sales channels while simultaneously improving quality using software tools. For rapeseed and peas, strategies include systematic digital monitoring of cultivation and sales. This segment is the riskiest, so it is worth considering reducing the area under rapeseed or temporarily removing this crop from the rotation.

The implementation of the Quantum Expert System electronic expert system will allow the farm to promptly respond to changes in the production process, timely detect agricultural pests and pathogens, which will contribute to their prevention and control. Using digital monitoring of crop development will help improve product quality and ensure a high selling price, which in turn will increase profits.

Keywords: management, management decisions, agricultural enterprise, crop production industry.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОВАДЖЕННЯ РІШЕНЬ В МЕНЕДЖЕРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ, ЕКОНОМІЧНОЇ РОБОТИ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ТА СТАН ВИРОБІТКУ РІШЕНЬ	20
2.1 Загальна характеристика діяльності СФГ «Білик М.Ф.», Сумського району Сумської області	20
2.2 Наявні управлінські рішення в господарській роботі господарства	31
2.3 Статистично-економічний аналіз зв'язків між показниками виробничої діяльності господарства	35
РОЗДІЛ 3 ПРІОРИТЕТИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ГАЛУЗІ РОСЛИННИЦТВА ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА	39
3.1 Стратегічні напрями розробки рішення з удосконалення управління галуззю рослинництва	39
3.2 Точні рішення в рослинництві як інноваційний напрям покращення управління процесами виробництва	44
3.3 Розробка моделі організації виробничої структури СФГ «Білик М.Ф.», Сумського району Сумської області	51
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТОК А Статті витрат (виробничих) за галуззю рослинництва	61
ДОДАТОК Б Кореляційне регресійне моделювання зв'язку поміж показниками	62
ДОДАТОК В Постачальницькі витрати фермерського господарства	63
ДОДАТОК Г Оцінювання стану управління сферами фермерського господарства методом SPACE	64
ДОДАТОК Е Копії публікацій	65

ВСТУП

Підвищення ефективності підприємств рослинництва в умовах війни тісно пов'язане з якістю управлінських рішень у менеджменті аграрного сектору. Для відновлення агробізнесу та вдосконалення виробничих процесів у рослинництві слід враховувати системні фактори та розробляти багатовимірну стратегію управління.

Складний шлях, яким прямують аграрії у вирощуванні продукції рослинництва, вимагає ретельної та систематичної роботи, часто в ненормованому режимі, незважаючи на важкі умови господарювання. Українські виробники агропродукції переконані, що перемогу в боротьбі за незалежність можна здобути лише через важку боротьбу, забезпечуючи продовольчу безпеку в тилу і підтримуючи фронт.

Сільськогосподарські угіддя повинні бути придатними для агровиробництва. Однак значна частина полів замінована або містить невибухлі боєприпаси, що виключає ці території з посівних площ, завдаючи аграрним підприємствам збитків. Логістичні питання залишаються нагальними як для постачальницьких, так і для збутових мереж. Зростають витрати на ресурси для сільського господарства, але аграрії не можуть підвищувати ціни на свою продукцію через численні обмеження. Окрім цих викликів, необхідно оперативно розробляти управлінські рішення в галузі рослинництва, адже затягування може призвести до втрат у агробізнесі.

Мета роботи передбачає виявлення слабких конкурентних позицій господарства та розробку проєктних рішень для відновлення його рослинницької галузі в умовах кризи.

Реалізація мети дослідження обумовила необхідність вирішення наступних завдань:

- розглянути теоретичні основи провадження рішень в менеджерській діяльності підприємства;
- розглянути організацію господарської, економічної роботи фермерського господарства та стан виробітку рішень;

- провести управлінську діагностику в господарській й економічній роботі підприємства;
- проаналізувати фінансову діяльність СФГ «Білик М.Ф.», Сумського району Сумської області;
- провести статистично-економічний аналіз зв'язків між показниками виробничої діяльності господарства;
- визначити пріоритети удосконалення управлінських рішень в галузі рослинництва фермерського господарства;
- запропонувати стратегічні напрями розробки рішення з удосконалення управління галуззю рослинництва;
- розробити інноваційний напрям покращення управління процесами виробництва.

Об'єктом дослідження є процес розробки управлінських рішень задля підвищення ефективності рослинницької галузі.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти проектування рішень задля розв'язання проблем менеджменту галузі рослинництва.

Методи дослідження: абстрактно-логічний метод – узагальнення теоретичних поглядів та проектування подальшого просування рішень в управління рослинництвом; монографічний метод – дослідження категорій управлінських рішень в галузі рослинництва; економіко-статистичні методи, розрахунково-конструктивні методи – аналітичне дослідження наслідків управлінських рішень, що вплинули на організаційно-економічні процеси галузі рослинництва.

Практичне значення результатів полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо процесу розробки управлінських рішень задля підвищення ефективності рослинницької галузі.

Апробація результатів. Результати дослідження, що містяться в кваліфікаційній роботі магістра, є незалежними розробками та пропозиціями автора. Дослідження удосконалення процесу розробки управлінських рішень

зادля підвищення ефективності рослинницької галузі, відображені у наукових працях, що має відношення до дослідження.

Публікації. Рябченко І. М. Теоретичні основи провадження рішень в менеджерській діяльності підприємства *«Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 05 грудня 2023 року)»*. Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2023. С. 194-197.

Рябченко І. М. Шляхи вдосконалення системи контролю за виконанням управлінських рішень *Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції "Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку" 18-19 квітня 2024 року*. м. Херсон – м. Хмельницький. 2024 – С.197-199.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку літератури, яка складає 17 найменувань, 6 додатків. Основний текст розміщений на 67 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 16 таблиць, 9 рисунків, додатки.

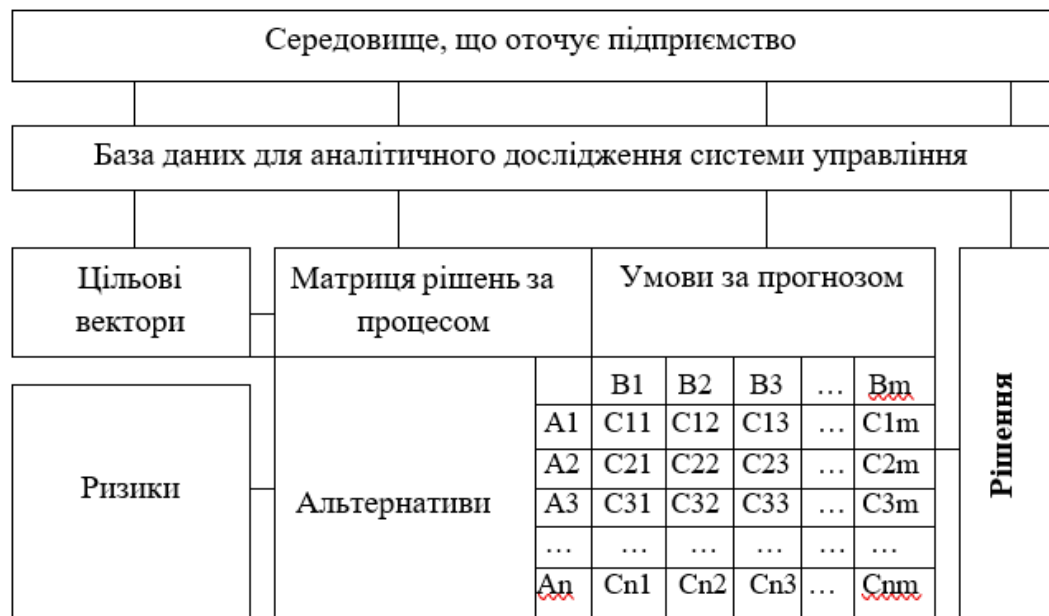
РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНО-ОСОБИСТІСНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах постійних змін та війни підготовка й реалізація управлінських рішень набувають особливої важливості для підприємств аграрного сектору. Управлінські рішення спрямовані на зміну певного об'єкта управління з метою досягнення бажаного стану відповідно до інтересів суб'єкта управління. Основою для прийняття рішень є проблема, що виникає внаслідок конкретних потреб. Для її вирішення необхідно розробити чіткий план дій, спрямований на усунення розбіжностей між запланованими й фактичними показниками. У цьому процесі ключову роль відіграє актуальна інформація, яку забезпечує інформаційно-аналітична система управління. Прийняті рішення повинні відповідати основним цілям діяльності підприємства та мотивувати працівників до підвищення продуктивності праці.

На сьогоднішній день дослідники все більше схилиються до визначення управлінських рішень як окремого соціального акту, що відображає вплив управлінських структур на об'єкти з урахуванням встановлених вимог. Деякі науковці стверджують, що управлінське рішення — це вольовий акт особи, яка бере на себе відповідальність за його реалізацію та наслідки. При цьому рішення у сфері управління завжди включає комплекс дій, процедурні норми та алгоритми виконання. Варто підкреслити, що ухвалення рішення є процесом творчого вибору серед запропонованих варіантів єдиної альтернативної пропозиції. Особливо важливо враховувати, що прийняття рішень має здійснюватися лише особою, яка наділена відповідними повноваженнями та компетенціями. Такий підхід дозволяє мінімізувати розрив між поточним станом організації та бажаним, сприяючи досягненню поставлених цілей. Таким чином, вибір менеджера з-поміж доступних альтернатив повинен забезпечувати реалізацію найоптимальнішого сценарію розвитку управлінської системи.

Управлінське рішення можна визначити як багатокомпонентне явище, що базується на ключових функціях управління і охоплює три основні етапи: розробку, ухвалення та реалізацію. Управління підприємством як процес спрямоване на досягнення поставлених цілей шляхом формування і виконання чітко визначених рішень з урахуванням критеріїв їхньої ефективності. Вчені підкреслюють, що ухвалення управлінських рішень має комплексний характер, оскільки потребує врахування організаційних, виробничих, інформаційних, психологічних, правових та маркетингових аспектів діяльності підприємства. Дослідження показують, що чим більш конкретним є зміст управлінських рішень, тим вищою є їхня результативність у процесі реалізації. Для досягнення цілей необхідно визначати обсяги та якість ресурсів, а також засоби, які будуть використані. Впровадження рішень у діяльність підприємства базується на створенні планів і визначенні послідовних кроків для їх виконання. Водночас важливо враховувати рівень кваліфікації персоналу, відповідального за реалізацію рішень і їх наслідки. Також слід забезпечити якісну організацію оперативного управління, спрямовану на контроль виконання рішень і підтримку зворотного зв'язку. Методологічні засади менеджменту на окремих етапах формують основу для прийняття управлінських рішень у діяльності підприємства (рис. 1.1).



A – варіанти; B – умови; C – обрана альтернатива множинності варіантів.

Рисунок 1.1 - Матричне зображення структури управлінського рішення

Джерело: складено на підставі досліджень [1]

На думку науковців, обов'язковою умовою для розробки та успішної реалізації рішень є дотримання визначених принципів і вимог менеджменту підприємства (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 - Відповідність управлінських рішень вимогам і принципам управління підприємствами

Джерело: складено на підставі досліджень [2, 3]

Слід відзначити, що дотримання зазначених принципів і вимог сприяє підвищенню якісних показників під час реалізації управлінських рішень. Водночас одним із ключових факторів покращення якості є здатність обґрунтовувати інформаційно-аналітичну систему управління підприємством. Менеджери повинні перевіряти достовірність даних, використовувати сучасні програмні засоби для мінімізації помилок у розрахунках, а також враховувати вплив зовнішніх умов.

Управління сферою рослинництва передбачає застосування агротехнологічних підходів, включаючи оптимізацію тайм-менеджменту виконання польових робіт, ефективне використання ресурсів, раціональне застосування як мінеральних, так і органічних добрив, а також реалізацію протиерозійних заходів. Паралельно продовжується робота над зміцненням матеріально-технічної бази аграрних підприємств, що передбачає дотримання стандартів використання техніки, її своєчасне оновлення та ремонт. Для цього

необхідно забезпечити достатній рівень капіталу і стабільність зовнішніх умов. Однак, в умовах війни аграрії, особливо ті, що працюють у прифронтових районах, вважають інвестиції в оновлення основних фондів недоцільними. Сукупність цих факторів значно впливає на процес розробки, ухвалення та реалізації рішень, оскільки діяльність аграрних підприємств залишається залежною від непередбачуваних обставин.

Дослідники наголошують, що розробка ефективного механізму управління витратами на вирощування сільськогосподарських культур в умовах кризи є надзвичайно важливим завданням [4, 5]. Аграріям необхідно одночасно зосереджувати увагу на зміцненні матеріально-технічної бази та шукати способи скорочення виробничих витрат. Особливого значення набуває необхідність збільшення обсягів виробництва продукції через систематичний і всебічний аналіз витрат і впровадження оптимізаційних рішень у технологічні процеси, зокрема шляхом вибору ефективних добрив і пестицидів. Управління витратами сприяє підвищенню прибутковості рослинницького сектору, забезпечує рентабельність роботи підприємств і створює основу для формування виробничих рішень.

Водночас на процес розробки рішень значно впливає стан мотиваційного управління в аграрних підприємствах. З огляду на зростання інфляції, зміну рівня заробітної плати та умови праці, зумовлені війною, виникає необхідність створення нових систем стимулювання та мотивації працівників.

Управлінські рішення повинні базуватися на таких принципах:

- 1) відповідність рівня оплати праці та вартості трудових ресурсів;
- 2) обґрунтованість на основі оптимізованих норм праці;
- 3) мотивація працівників, які роблять найзначніший інтелектуальний внесок у результат діяльності;
- 4) межі оплати праці та системи стимулів повинні безпосередньо залежати від якості та обсягу витрат на трудові операції та кінцевих результатів;
- 5) інтеграція зусиль працівників різних рівнів і напрямів управління аграрним підприємством для досягнення синергії в колективній роботі;

б) дотримання законодавства щодо оплати праці в аграрному секторі та прозорість системи відповідальності і санкцій за порушення [6].

Дослідники аграрного менеджменту підкреслюють важливість удосконалення мотиваційного менеджменту через використання погодинної, відрядної та акордно-преміальної системи оплати праці. У процесі розробки рішень слід також враховувати адаптивні соціальні пакети, які формуються відповідно до потреб працівників сільського господарства. Крім того, при прийнятті рішень у рослинницькому секторі важливо враховувати сезонні особливості.

Безумовно, розцінки потрібно визначати ще до початку збирання врожаю, а також встановлювати сезонну норму праці для різних видів сільськогосподарської техніки. Науковці в галузі мотиваційного управління агробізнесом підкреслюють важливість врахування таких факторів, як кваліфікація працівників, рівень годинної тарифної ставки, норми праці тощо при підготовці управлінських рішень.

Підготовка рішень у сфері рослинництва базується на врахуванні науково-технічних досягнень у землеробстві, оскільки розробляється ефективна система використання ресурсів у технологічних ланцюгах. До основних ресурсів, що використовуються в управлінні рослинництвом, відносяться земля, сорти та гібриди рослин, добрива, а також засоби захисту рослин від негативного впливу навколишнього середовища. Ухвалення рішень щодо оновлення сортів дозволяє підвищити ефективність агротехнічних, організаційних, виробничих і маркетингових процесів, що в свою чергу сприяє збільшенню виробництва високоякісної сільськогосподарської продукції. Водночас ці процеси є ключовими для зменшення негативного впливу погодних умов та інших зовнішніх викликів.

Дослідження показали, що управлінське рішення агрономів щодо сортозаміни дозволяє максимально використати потенціал нових сортів або гібридів для підвищення стійкості рослин до шкідників і хвороб. Переваги нових сортів включають як біологічні, так і господарські аспекти, оскільки вони допомагають знизити вплив сільськогосподарських шкідників і хвороб, які були

присутні в попередньому сорті. Наукові дослідження підтверджують, що високопродуктивний сорт зберігає свої спадкові властивості протягом кількох поколінь [7]. Водночас, у разі погіршення якості сорту, надзвичайно важливо організувати ефективний процес насінництва, щоб зберегти його сортові характеристики.

Узагальнені погляди вчених та практиків агробізнесу знайшли своє відображення у схемі треків управлінських рішень, що орієнтовані на підвищення ефективності управління галуззю рослинництва (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 - Трек управлінських рішень стосовно поліпшення менеджменту галузі рослинництва

Джерело: складено на підставі досліджень [8, 9].

Проектування рішень для покращення управління процесами в рослинництві та їх впровадження в специфічні умови функціонування сільськогосподарських підприємств має свої унікальні характеристики, обумовлені впливом кризових ситуацій та надзвичайними викликами війни. Війна стала першим досвідом для аграріїв, які змогли адаптуватися до нових умов, працюючи швидко і ефективно. Таким чином, управлінські рішення, що приймалися в цей період, характеризуються великою відповідальністю і критичною важливістю, оскільки вони передбачають не лише економічний ефект, а й безпеку життя працівників.

Враховуючи руйнівний вплив російського вторгнення на аграрний сектор, сільськогосподарські підприємства продовжують працювати та намагаються адаптуватися до нових умов. Експерти агробізнесу відзначають, що, незважаючи на бойові дії, у 2022 році було зібрано 64 млн тонн товарного врожаю, що дещо більше, ніж у попередньому році [10]. Однак, площі, відведені під посіви, значно скоротилися: площа під озимими культурами була зменшена на 40% у порівнянні з 2021 роком. Значні збитки понесли аграрії через порушення логістичних ланцюгів та зниження цін на експорт. Виробництво основних культур та продукції тваринництва також скоротилося, що стало результатом значного здорожчання виробничих витрат. Важливою проблемою є також те, що частина земель залишилась непридатною для використання через бойові дії або окупацію. Згідно з оцінками, близько 30% території України заміновано, що робить неможливим проведення агротехнологічних робіт на цих землях і робить їх втраченими для аграрного сектору на наступний агрономічний рік [11].

Дослідження показують, що аграрний сектор зазнав значного зростання цін на матеріали, сировину та технічні ресурси, а також суттєвого подорожчання логістичних послуг. Так, з початку війни ціна на логістичні послуги збільшилася в 5-6 разів через блокаду портів, що спричинило підвищення витрат, які складають близько двох третин вартості зернової продукції. Крім того, ціни на мінеральні добрива зросли майже на 163%, а вартість паливно-мастильних матеріалів збільшилася майже вдвічі [6].

За результатами досліджень, в аграрних підприємствах спостерігається дефіцит робочої сили, що зумовлено міграцією та мобілізацією фахівців аграрної сфери. Однією з основних проблем стало залучення кваліфікованих трактористів і комбайнерів, оскільки навчання цих фахівців є тривалим процесом, що потребує досвіду. Водночас багато висококваліфікованих агрономів, інженерів, технологів, комбайнерів та трактористів пішли добровольцями на фронт, що ще більше ускладнило ситуацію і призвело до браку таких спеціалістів у галузі.

Особливої уваги заслуговує проблема фінансових труднощів, оскільки собівартість аграрного виробництва значно зросла. Так, постачальники вимагають повної передоплати, а на початку війни фінансове кредитування практично припинилося. Згодом було збільшено ставки за кредитами через підвищення облікової ставки НБУ. Аналітики відзначають, що аграрний сектор відчуває нестачу обігових коштів, що зумовлено інфляцією, а також проблемами з відшкодуванням ПДВ і фіксованим валютним курсом. Варто також зазначити, що аграрії змушені купувати засоби для виробництва за ринковим курсом, тоді як експортери отримують валютну виручку за курсом, встановленим на міжбанківському ринку.

Вказані проблеми та виклики вимагають розробки термінових антикризових управлінських рішень для забезпечення життєздатності аграрних підприємств на ринку. У зв'язку з цим агробізнес пропонує підходи та методи адаптації підприємств до кризових умов господарювання. Вчені визначили етапи процесу розробки рішень в агробізнесі (рис. 1.4).

Отже, при ухваленні управлінських рішень в агробізнесі важливо ретельно аналізувати стан розвитку аграрного підприємства, спираючись на низку показників. Необхідно оцінити позицію підприємства на ринку, його фінансові результати, а також вивчити всі види його потенціалу. Особливої уваги заслуговує визначення умов надійності підприємства та можливості залучення інвестицій або державної допомоги, що можуть бути запропоновані партнерами чи державними установами. Важливо також відслідковувати динаміку рентабельності використовуваного капіталу підприємства та інші економічні показники, на основі яких можна оцінити ефективність роботи підприємства.

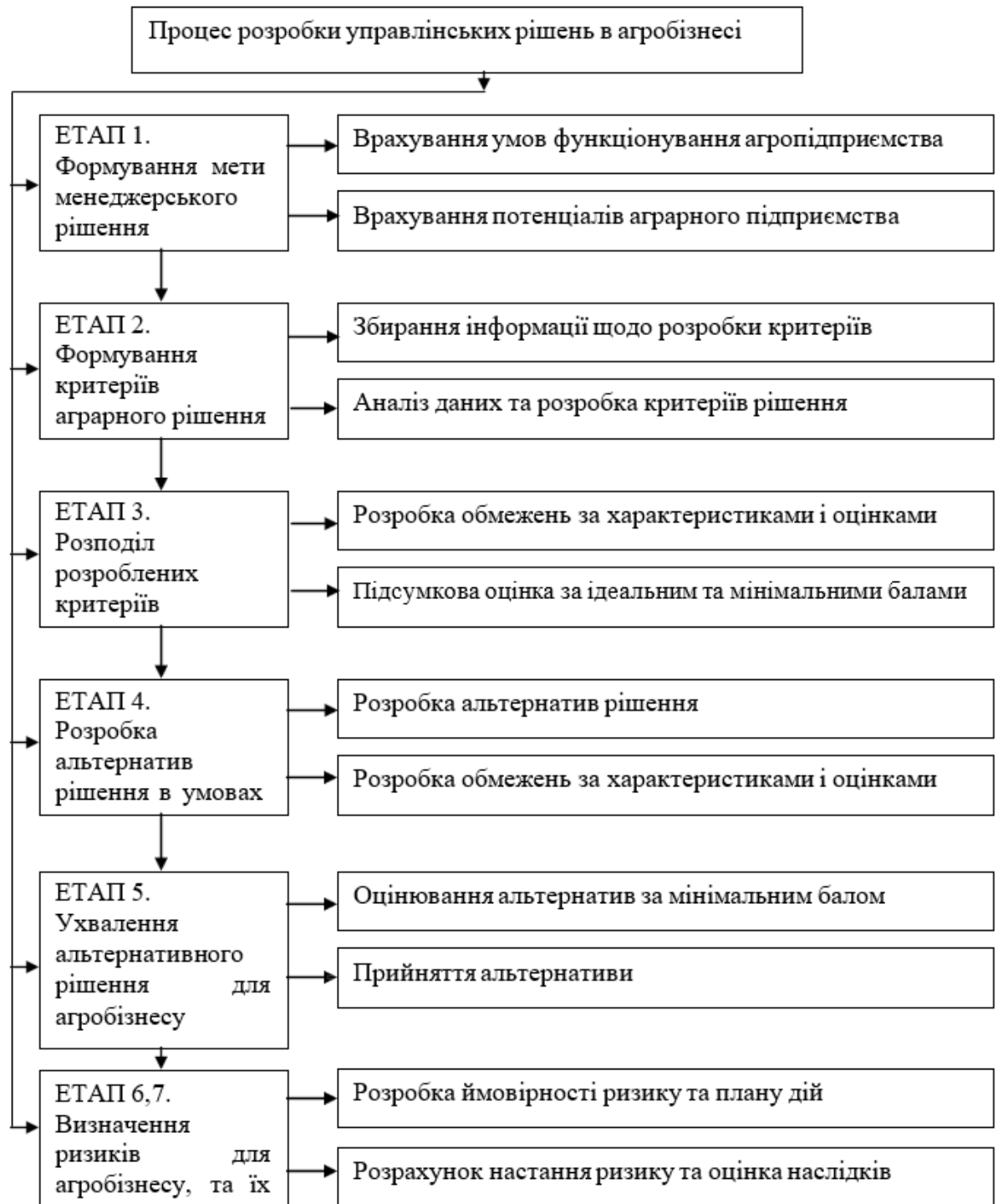


Рисунок 1.4 - Послідовність етапів прийняття управлінського рішення в агробізнесі за умов війни

Джерело: розроблено на підставі [12]

Дослідники рекомендують оцінювати здатність аграрного підприємства впроваджувати інноваційні технології, для чого важливо вивчити як перспективи, так і потенційні можливості організації. Крім того, варто встановити критерії стандартів якості для сільськогосподарських культур і

забезпечити дотримання вимог, визначених у відповідних сертифікатах. Паралельно повинно проводитися аналітичне дослідження етапів діяльності аграрного підприємства за розробленими методиками, де результати часто узагальнюються за допомогою SWOT-аналізу.

Дослідники аграрного менеджменту одностайно вважають, що для пом'якшення руйнівного впливу війни на сільськогосподарські підприємства необхідно впроваджувати сучасні технології. Серед них — автоматизація виробничих процесів, точні технології та цифровізація агробізнесу в цілому. Пропонується створення інтегрованої цифрової платформи для управління бізнес-процесами аграрних компаній, що дозволить зміцнити їх позиції на ринку та підвищити конкурентоспроможність.

Вчені відзначають, що в умовах кризи ефективними є рішення, пов'язані з різними формами об'єднань і інтеграцій, оскільки кооперація сприяє створенню синергетичного ефекту. Важливим є також швидке реагування аграріїв на зміни в середовищі їх діяльності, зокрема у підготовці та реалізації управлінських рішень. Наприклад, аграрії змогли швидко відновити ефективні логістичні маршрути, розробити нові види мінеральних добрив, пестицидів і пального. Крім того, оптимізація робочих процесів в умовах кризи сприяє зростанню продуктивності праці.

Необхідні напрямки щодо процесу прийняття управлінських рішень повинні включати чітко визначений план дій, який дозволить аграрному підприємству створити реальні конкурентні переваги в умовах турбулентного середовища. На організаційному рівні повинна бути розроблена інноваційна стратегія для функціонування сільськогосподарської установи, визначено конкретні завдання для кожного підрозділу, а також оцінена ефективність впроваджених заходів.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ, ЕКОНОМІЧНОЇ РОБОТИ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ТА СТАН ВИРОБІТКУ РІШЕНЬ

2.1 Загальна характеристика діяльності СФГ «Білик М.Ф.», Сумського району Сумської області

Управлінські рішення, які були розроблені та впроваджені в діяльність СФГ «Білик М.Ф.» останніми роками, стали основою для проведення наукових досліджень у межах кваліфікаційної роботи. Для визначення сильних і слабких сторін підприємства було здійснено детальний аналіз його ресурсного потенціалу, що слугувало підґрунтям для формування подальших рекомендацій.

Аналітичне дослідження виконувалось шляхом аналізу динаміки показників економічної та фінансової звітності, опрацювання нормативних документів, які регламентують діяльність підприємства, а також результатів експрес-діагностики, отриманих під час спілкування з працівниками.

Земельний банк фермерського господарства знаходиться на території Буринського району Сумської області. У регіоні добре розвинена соціальна інфраструктура, яка виконує важливу роль у мотивації місцевих жителів і працівників господарства, сприяючи їх зацікавленості в роботі. Логістика підприємства забезпечується автомобільними та залізничними шляхами.

Кліматичні умови району характеризуються помірно континентальним кліматом, що формується під впливом повітряних мас із Атлантики. Влітку це зумовлює рясні опади та помірну прохолоду, а взимку – снігопади, хмарну погоду та періодичні відлиги. Річна кількість опадів варіюється від 455 до 555 мм. Середня температура в липні становить +20 – +24 °С, а в січні коливається від -2 до -5 °С.

Згідно з Агрокліматичним районуванням України, зона розташування господарства є посушливою та дуже теплою, що впливає на характер

сільськогосподарської діяльності. Ґрунти в регіоні представлені переважно звичайними чорноземами на лесових породах, які є неглибокими, малогумусними та слабкогумусними, що створює сприятливі умови для розвитку рослинництва.

Отже, наведені факти підтверджують доцільність розвитку рослинництва як провідної галузі. З'ясовано, що у Сумській області рослинництво становить 71% від загального обсягу виробленої продукції, що сприяє активній діяльності 781 фермерського господарства. Основу галузі складають зернові та олійні культури, зокрема соя, ріпак і кольза. Досліджуване фермерське господарство має значний земельний фонд, лінійно-функціональну структуру управління та діє понад 30 років, з 1993 року. Протягом цього періоду підприємство вдосконалило систему менеджменту, наростило активи та забезпечило стабільну рентабельність. Керівник активно підтримує місцеву громаду, сприяє розвитку соціальної інфраструктури та допомагає селянам, надаючи послуги з агротехнічної обробки їхніх земельних ділянок.

Для аналізу ефективності управлінських рішень щодо використання ресурсів на основі економічних показників розглянемо характеристику земельного фонду фермерського господарства (табл. 2.1).

У результаті проведених розрахунків за період 2020–2023 років виявлено такі зміни: площа земельного фонду господарства збільшилася на 3,8% або на 47 гектарів завдяки залученню нових пайовиків. Аналогічно площа земель сільськогосподарського призначення зросла на 3,6% (45 гектарів), включаючи розширення площі ріллі. Інтенсивність використання земельного банку залишається високою, оскільки коефіцієнти розораності та освоєння наближені до одиниці.

Водночас показник забезпеченості земельними ресурсами на одного працівника зменшився на 19,4%. Це пов'язано із зростанням кількості працівників на дві особи та збільшенням загальної площі земельних угідь. Показник, що відображає інтенсивність виробничих процесів, також знизився на 19,3%. На основі цього можна зробити висновок про недостатню кількість працівників, що забезпечують обробіток наявних площ ріллі.

Таблиця 2.1 - Інтенсивні показники використання земельного масиву у динаміці

Показники	2020		2021		2022		2023		2023 у % до 2020
	га	%	га	%	га	%	га	%	
Загальна площа землі	1249	100,0	1249	100,0	1296	100,0	1296	100,0	103,8
в т.ч. с.-г. угіддя	1245	99,7	1245	99,7	1283	99,0	1290	99,5	103,6
з них: рілля	1239,3	99,2	1239,3	99,2	1278	98,6	1285	99,2	103,7
Коефіцієнт с.-г. освоєння	0,98	—	0,99	—	0,98	—	0,98	—	100,0
Коефіцієнт розораності	0,98	—	0,99	—	0,98	—	0,98	—	100,0
Кількість робітників, осіб	7	—	8	—	11	—	9	—	128,6
Припадає на 1 працівника: с.-г. угідь	177,85	—	155,62	—	116,63	—	143,3	—	80,6
ріллі	177,04	—	154,9	—	116,18	—	142,8	—	80,7

Джерело: розраховано автором з використанням даних форм звітності досліджуваного підприємства

У вищезазначеному тексті акцентовано увагу на проблемі кадрового дефіциту в базовому господарстві. Проте необхідно оцінити, наскільки ефективно використовуються обмежені трудові ресурси, проаналізувавши показник продуктивності праці (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Ефективні показники використання наявних працівників

Показники	2020	2021	2022	2023	2023 у % до 2020
Середня за штатним розписом річна кількість працюючих, осіб	7	8	11	9	128,6
Витрати праці прямі, тисяч люд. год.	12,9	15,12	20,79	17,4	133,4
Відпрацьовано одним працюючим, люд.-год.	1855	1890	1890	1925	103,8
Продуктивність праці - річна, тис. грн.	1350,0	1092,6	1431,1	1431,5	106,0
Продуктивність праці - погодинна, грн.	727,8	578,1	757,2	743,6	102,2

Джерело: розраховано автором з використанням даних форм звітності досліджуваного підприємства

Кількість працівників у господарстві протягом досліджуваного періоду змінювалася, демонструючи слабку тенденцію до зростання – на 2 особи або на 28,6%. При цьому трудові витрати збільшилися на 33,4%, а кількість відпрацьованих людино-годин на одного працівника – на 3,8%. Продуктивність праці зросла несуттєво: річний показник збільшився на 6,0%, а погодинний – лише на 2,2%. Таке незначне підвищення продуктивності свідчить про необхідність перегляду чисельності персоналу у напрямку її збільшення, що дозволить суттєвіше вплинути на зростання обсягів валової продукції.

Протягом досліджень було виявлено низку проблем, які негативно вплинули на низькі темпи зростання продуктивності праці:

1) Система мотиваційного менеджменту потребує вдосконалення, оскільки працівники висловлюють незадоволення як рівнем заробітної плати, так і моральними стимулами.

2) У складі управління працюють 4 менеджери: голова господарства, агроном, бригадир та економіст. Штатні технічні працівники включають 4 трактористів та водія. Для виконання виробничої програми щорічно залучаються сезонні працівники на погодинну роботу.

3) У господарстві не впроваджуються сучасні технології, а управлінські рішення в галузі інноваційного розвитку не розглядаються.

4) Відсутність планів розвитку працівників. Через брак освоєння нових технологій знижується виробничий потенціал, що негативно позначається на обсягах виробництва продукції.

5) Комунікаційні та соціально-психологічні зв'язки між управлінцями та працівниками є недостатньо ефективними, як на горизонтальному, так і на вертикальному рівнях. Це спричиняє нерозуміння, конфлікти та надмірне навантаження працівників функціями, не притаманними їхній посаді.

Слід акцентувати увагу на важливості перегляду підходів до мотивації праці та впровадження сучасних технологій у сферу рослинництва. Для оцінки стану як оборотних, так і основних фондів протягом досліджуваного періоду буде проведено аналіз і розрахунки ключових показників, представлених у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Стан застосування фондів у динаміці

Показники	2020	2021	2022	2023	2023 у % до 2020
Середня річна вартість основних фондів, тис. грн.	8452	9125,3	9845,2	10369,2	122,7
Середня річна вартість оборотного капіталу, тис. грн.	12745	10740,1	14420,8	13110,9	102,9
Валова вироблена продукція, тис. грн.	9450,2	8740,5	15742,0	12883,3	136,2
Реалізаційна виручка продукції, тис. грн.	13078,4	11565,5	21598,8	18345,6	140,2
Собівартість продукції (повна), тис. грн.	11218,1	9665,9	13488,4	16457,2	146,8
Прибуток чистий, тис. грн.	1877,2	2162,1	8206,7	1888,4	100,6
Фондовіддача, грн.	1,12	0,96	1,60	1,24	111,1
Фондомісткість, грн.	0,89	1,04	0,63	0,80	90,0
Оснащеність фондами, тис. грн.	6,8	7,3	7,8	8,0	118,4
Озброєність фондами, тис. грн.	1207,4	1140,7	895,0	1152,1	95,4
Коефіцієнт обороту капіталу	1,03	1,08	1,50	1,40	136,4
Час одного обороту капіталу, днів	350,82	334,31	240,36	257,28	73,3
Припадає оборотних фондів на 1000 грн. основних, грн.	1507,9	1177,0	1464,8	1264,4	83,9
Норма прибутку, %	8,86	10,88	33,82	8,04	-0,82

Джерело: розраховано автором з використанням даних форм звітності досліджуваного підприємства

Аналіз інформації щодо стану використання фондів господарства показав, що їх застосування здійснюється відповідно до прийнятих управлінських рішень. Виявлено, що вартість основних виробничих засобів зросла на 22,7%, а оборотних – на 2,9%. У той же час виробництво продукції рослинництва за період дослідження збільшилося на 36,3%, забезпечивши приріст виручки на 40,3%.

Оцінка ефективності використання фондів виявила, що темпи зростання чисельності працівників випереджають темпи зростання вартості основних засобів, що призвело до зниження фондоозброєності на 4,6%. Водночас покращилися показники забезпеченості та віддачі основних засобів, які зросли на 18,4% та 11,1% відповідно, хоча темпи зростання забезпеченості фондами залишаються невисокими.

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів зріс на 36,4%, що супроводжувалося скороченням тривалості одного обороту на 26,7%. Проте норма прибутку знизилася на 0,82 в.п., що вказує на необхідність удосконалення фінансового управління.

Таким чином, необхідно зосередитися на підвищенні рентабельності капіталу господарства через придбання та впровадження сучасних технологій у сферу рослинництва. Ця рекомендація базується на результатах аналізу виробничої програми фермерського господарства.

Далі проведемо аналіз ротації сільськогосподарських культур у сівозмінах господарства за досліджуваний період (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Ротація культур у господарстві, 2020-2023 рр.

№ з/п	Культура	2020	2021	2022	2023
1	озима пшениця	+	+	+	+
2	ячмінь	+	+	+	+
3	кукурудза	+	+	+	+
4	горох	+	+	+	+
5	кольза	+	+	-	+
6	соя	+	+	+	+

Джерело: розраховано автором з використанням опитування агронома досліджуваного підприємства

Згідно з виробничими планами господарства, було визначено, що підприємство спеціалізується на вирощуванні шести основних товарних культур: озимої пшениці, кукурудзи на зерно, ячменю, гороху, ріпаку та соняшнику. У 2022 році, з агрономічних міркувань, було прийнято рішення тимчасово призупинити вирощування ріпаку на один рік, щоб сприяти відновленню ґрунтового покриву.

Слід також зазначити на різноманітності сівозмін, оскільки в господарстві одночасно вирощують зернові, бобові та олійні культури. Однак у рамках оптимізації сівозмін було зафіксовано, що деякі виробничі рішення базуються на принципі монокультури, коли технічну культуру вирощують на одному полі кілька років поспіль. Такий підхід може згодом негативно вплинути на якісні

показники ґрунту, збільшити потребу у внесенні добрив і, як наслідок, підвищити собівартість продукції.

Також виявлено тенденцію до зростання вартості товарної продукції господарства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Товарна рослинницька продукція за структурою та динамікою

Вид продукції	2020		2021		2022		2023		2023 у % до 2020
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
1. Продукція рослинництва, всього	13035,5	99,7	10989,7	95,0	21495,9	99,5	18281,4	99,7	140,2
1.1. Група зернових, зернобобових культур, всього, в т.ч.	5307,8	40,6	5423,4	46,9	12295,3	56,9	8017,6	43,7	151,1
- озима пшениця	2277,2	17,4	3398,8	29,4	4912	22,7	3450,1	18,8	151,5
- кукурудза на зерно	1497,5	11,5	699,9	6,1	5150	23,8	3240,2	17,8	216,4
- ячмінь	250,5	1,9	374,7	3,2	504,6	2,2	342,2	1,8	136,6
- горох	1282,6	9,8	950	8,2	1728,7	8,1	985,1	5,4	76,8
1.2. Група технічних культур, всього, в т.ч.	7728,0	59,1	5566,3	48,1	9200,6	42,6	10263,8	56,0	132,9
- кольза	3761,5	28,8	2110,1	18,2	-	-	3340,1	18,2	88,8
- соя	3966,5	30,3	3456,2	29,9	9200,6	42,6	6923,7	37,7	174,6
2. Роботи і послуги	42,9	0,3	575,8	5,0	102,9	0,5	64,3	0,3	149,7
Всього по підприємству	13078,4	100	11565,5	100	21598,8	100	18345,6	100	140,3

Джерело: розраховано автором з використанням даних форм звітності досліджуваного підприємства

Протягом чотирьох років дослідження загальна вартість товарної продукції господарства зросла на 40,3 % (на 5267,2 тис. грн.). Вартість рослинницької продукції збільшилася на 40,2 % або на 5245,9 тис. грн., що дозволило отримати прибуток. У групах бобових та зернових культур спостерігається підвищення вартості продукції на 51,1%. Зокрема, товарна продукція озимої пшениці зросла на 51,5 %, кукурудзи на зерно — на 116,4 %, а ячменю — на 36,6%. Проте виторг від гороху зменшився на 23,2 %, хоча горох залишається важливою бобовою культурою для насичення ґрунту азотом. Крім

того, горох як попередник сприяє зниженню витрат на вирощування наступних культур, тому його не варто виключати з виробничої структури.

Щодо олійних культур, їх товарна продукція збільшилася на 32,9 %, зокрема соняшник подорожчав на 74,6 %. Водночас, у 2023 році виробництво кользи зменшилося на 11,2 % порівняно з початком досліджень. У 2022 році ця культура не вирощувалась, а в 2021 році товарна продукція кользи склала 2110,1 тис. грн., що на 1230 тис. грн. більше, ніж у попередньому періоді. Для покращення якості ґрунту доцільно зменшити площі під олійними культурами та переорієнтувати виробництво на збільшення обсягів товарної зернової продукції.

Структура товарної продукції господарства за 2023 рік показана на діаграмі (рис. 2.1).

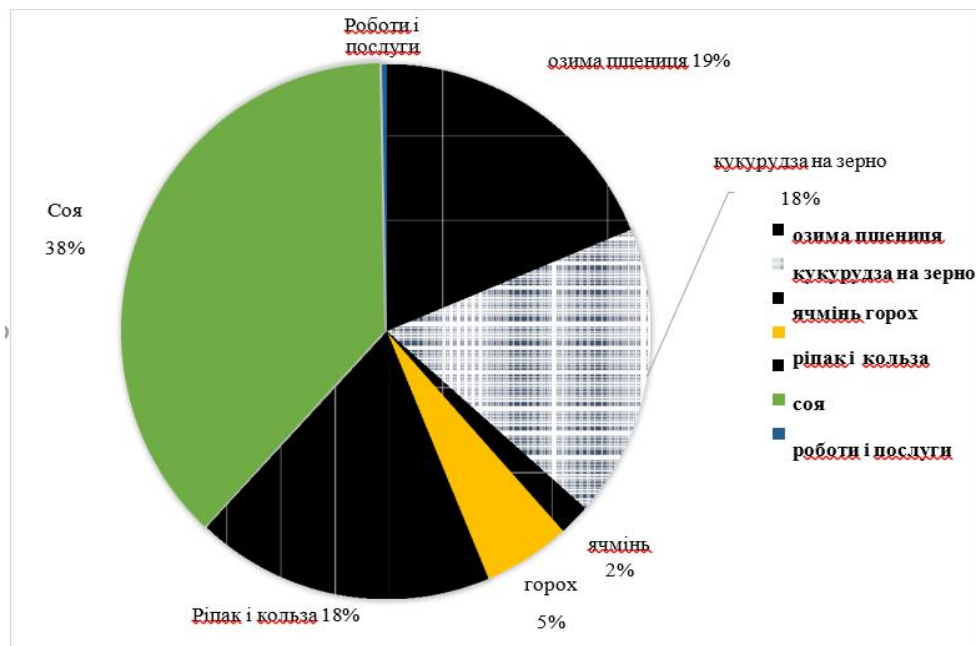


Рисунок 2.1 - Структура товарної рослинницької продукції господарства за 2023 рік, %

Джерело: Джерело: розраховано автором з використанням даних форм звітності досліджуваного підприємства

Фермерське господарство також надає різноманітні послуги та виконує роботи, що дозволило збільшити доходи на 49,7 % у 2023 році порівняно з 2020

роком. Зокрема, одноосібникам та приватним підприємцям пропонуються послуги з обробки земель, такі як культивація, внесення добрив та пестицидів, збирання врожаю, скошування трав, тюкування тощо. Крім того, господарство активно надає техніку для потреб сільської ради та здійснює прибирання території в межах села. На початку війни за підтримки працівників і фінансових ресурсів господарства були встановлені блокпости.

Для визначення рівня спеціалізації фермерського господарства у 2023 році необхідно побудувати статистичні ряди розподілу товарної продукції. Це дозволить впорядкувати види товарної рослинницької продукції за питомою вагою, від найбільшого до найменшого значення (рис. 2.2).

d_i	37,7	18,8	18,2	17,7	5,4	1,9
i	1	2	3	4	5	6

Рисунок 2.2 - Статистичні ряди розподілу товарної рослинницької продукції

Джерело: розрахунок автора

Виконаємо розрахунки глибини спеціалізації господарства із встановленням коефіцієнту, що дозволяє визначити на чому спеціалізується господарство в більшій ступені.

$$K_c = \frac{100}{\sum_{i=1}^n d_i(2i-1)} \quad (2.1)$$

де d_i – вага питома виду продукції відповідно до структури сукупної товарної продукції;

i – номер за порядком окремого виду рослинницької продукції в статистичному ряду.

За розрахунками отримано значення:

$$K_{\text{сп}} = 0,26$$

Згідно з розрахованим коефіцієнтом, рівень спеціалізації фермерського господарства є низьким, зокрема за напрямом олійно-зернових культур.

Результативність управлінських рішень щодо бізнес-процесів господарства відображається через економічну ефективність за натуральними та вартісними показниками діяльності. Аналітичне дослідження економічної обґрунтованості прийнятих рішень протягом 2020-2023 років виявило наступні сильні сторони господарства (табл. 2.6):

Таблиця 2.6 - Результативність ухвалення рішень відповідно до показників операційного менеджменту

Показники	2020	2021	2022	2023	2023 у % до 2020
Площа угідь с/г спрямування	1245	1245	1283	1290	103,6
Вартість середньорічна основних засобів, тис. грн.	8452	9125,3	9845,2	10369,2	122,7
Вартість середньорічна оборотних засобів, тис. грн.	12745	10740,1	14420,8	13110,9	102,9
Середня річна чисельність працюючих, чол.	7	8	11	9	128,6
Вартість валової рослинницької продукції, тис. грн.	9450,2	8740,5	15742,0	12883,3	136,3
Урожайність культур, ц /га - озима пшениця	30,6	31,3	35,2	31,2	102,0
- озимий ячмінь	26,9	28,0	30,0	26,4	98,1
- кукурудза на зерно	45,1	38,6	32,1	26,8	59,4
- кольза	22,5	20,7	23,7	16,3	73,8
- соя	22,0	17,0	19,0	18,6	84,5
Одержано - розрахунок на 100 га угідь, тис. грн. - валова продукція	759,1	702,0	1227,0	998,7	131,6
- товарна продукція	1050,5	929,0	1683,5	1422,1	135,4
- прибуток	150,8	173,7	639,6	146,4	97,1
Вироблено валової продукції - розрахунок на: - 1 робітника, тис. грн.	1350,0	1092,6	1431,1	1431,5	106,0
- одну люд.-год., грн.	727,8	578,1	757,2	743,6	102,2
Собівартість продукції, тис. грн.	11218,1	9665,9	13488,4	16457,2	146,7
Реалізаційна виручка, тис. грн.	13078,4	11565,5	21598,8	18345,6	140,3
Прибуток чистий, тис. грн.	1877,2	2162,1	8206,7	1888,4	100,6
Рівень рентабельності, %	16,7	22,4	60,8	11,5	-5,3

Джерело: розраховано автором з використанням даних форм звітності досліджуваного підприємства

1) вартість основних засобів аграрного виробництва зросла на 22,7 %, оборотних – на 2,9 %, що свідчить про необхідність перегляду технічного оснащення виробничого процесу.

2) показник валової продукції рослинництва зріс на 36,3 %. Проте значне зниження цього показника було зафіксовано в перший рік війни, що пояснюється зниженням врожайності. Враховуючи це, доцільно впроваджувати новітні технології або модернізувати існуючі ланцюги виробництва за допомогою цифрових рішень.

Обсяг товарної продукції зріс на 35,4%, проте цього недостатньо для покращення позицій на регіональному ринку. Важливо здійснити оптимізацію каналів збуту продукції в галузі рослинництва.

Встановлено, що валова продукція на одного працівника зросла на 6,0%, а на одну людиноgodину — на 2,2%. Однак ці показники є недостатніми для значного підвищення продуктивності праці, тому необхідно переглянути програму розвитку та систему мотивації персоналу.

3. Собівартість продукції галузі рослинництва збільшилася на 46,7%, особливо у 2023 році, через різке зростання цін. Важливо відзначити, що ціни на постачальницькі матеріали, ресурси тощо постійно змінюються, що пов'язано з коливанням курсу валют (Додаток А).

4. Низька врожайність і зростання виробничих витрат призвели до значного зниження прибутку. Прибуток збільшився лише на 0,6%, а рівень рентабельності знизився на 5,3 відсоткових пункти. Проте підприємство залишається рентабельним, оскільки протягом всього періоду досліджень збитків не було, і прибуток повністю покривав витрати. У надскладному 2023 році рентабельність склала 11,5 в.п., що є показником ефективного управління виробництвом.

Враховуючи виявлені проблеми та результати аналізу ухвалених рішень, вважаємо доцільним розробити антикризові заходи для поліпшення управління галуззю рослинництва.

2.2 Наявні управлінські рішення в господарській роботі підприємства

Управлінські рішення є ключовими інструментами для управління підсистемами, спрямованими на досягнення поставлених цілей. Ступінь розвитку компанії значною мірою залежить від якості прийняття та впровадження таких рішень. Проте, згідно з управлінською практикою, реалізується лише близько 30% управлінських рішень, з яких лише 5% дають очікуваний результат і вважаються ефективними.

Процес сертифікації має на меті визначити результати, з'ясувати, які управлінські рішення були прийняті та реалізовані, а також оцінити їх вплив на кінцевий результат. Це дозволяє виявити як позитивні, так і негативні наслідки прийнятих рішень та їх вплив на підвищення ефективності бізнесу.

Для досягнення стратегічних цілей, максимізації прибутковості та мінімізації ризиків, менеджери СФГ «Білик М.Ф.» повинні з'ясувати, які управлінські рішення мають найбільший вплив на результати діяльності. Це вимагає оптимізації процесів та оцінки їх якості.

Хоча точного методу для оцінки якості процесу прийняття та реалізації управлінських рішень немає, можна запропонувати метод діагностики, який включає розрахунок індексів якості на основі встановлених показників. Індекси та інтегральний індекс якості повинні наближатися до 1. Якщо значення індексів знаходяться в межах від 0,0 до 0,24, процес вважається незадовільним; від 0,25 до 0,49 — задовільним; від 0,50 до 0,74 — достатнім; від 0,75 до 1 — високим.

Представлений підхід до оцінки дозволяє визначити рівень якості процесів прийняття та реалізації управлінських рішень у СФГ «Білик М.Ф.», зокрема для визначення напрямків вдосконалення. Оцінка проводилась для періоду 2022-2023 років на основі даних підприємства.

Як видно, кількість управлінських рішень, прийнятих протягом аналізованого періоду, збільшувалась щороку. При цьому більше половини з них (78,05% у 2023 році та 68,18% у 2022 році) мали високі якісні характеристики. Однак значну частину рішень можна було охарактеризувати як бюрократичні

(28,13% у 2022 році та 46,64% у 2023 році) або такі, що мали неясну формулювання (38,4% у 2022 році та 31,8% у 2023 році). Хоча альтернативи для прийняття рішень завжди існували, кількість джерел інформації, що використовувалися в процесі прийняття рішень, була обмеженою протягом досліджуваного періоду.

Таблиця 2.7 – Вихідні дані для аналізу процесів прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві у 2022-2023 роках

Показники	2022	2023	Відхилення	
			+/-	%
Процес прийняття управлінських рішень				
Кількість прийнятих управлінських рішень, од.	41	44	3	7,32
Кількість нечітко прийнятих управлінських рішень, од.	4	2	-2	-50,00
Кількість альтернативних варіантів, од.	12	15	3	25,00
Кількість порівнянь при прийнятті управлінських рішень, од.	2	2	0	0,00
Кількість інформаційних джерел, од.	22	26	4	18,18
Часові витрати на прийняття управлінських рішень, год.	36	37	1	2,78
Необхідний обсяг інформативних даних з метою прийняття раціональних управлінських рішень, %	100	100	0	0,00
Частка отриманої інформації, %	63	66	3	4,76
Чисельність залучених виконавців до прийняття управлінських рішень, ос.	8	8	0	0,00
Загальна чисельність працівників, ос.	41	39	-2	-4,88
Процес реалізації управлінських рішень				
Кількість прийнятих управлінських рішень, од.	41	44	3	7,32
Рівень досягнення цілей, %	93	97	4	4,30
Колізійні управлінські рішення, од., що:				
- суперечать чинним нормативно-правовим актам	1	2	1	100,00
- не відповідають цілям та стратегіям підприємства	3	2	-1	-33,33
- не відповідають внутрішнім нормам і правилам	2	3	1	50,00
Загальна кількість конфліктів, од.	5	6	1	20,00
Середній термін доведення прийнятих управлінських рішень для їх реалізації до виконавців, год.	2	2	0	0,00
Середній час реалізації, год.	57	61	4	7,02
Кількість альтернатив в процесі реалізації управлінських рішень, од.	107	119	12	11,21
Кількість прийнятих рішень, реалізація яких, од.:				
- не відбулася через відмову їх виконувати	1	2	1	100,00
- відбулася із запізненням або за принципом «італійського страйку»	5	4	-1	-20,00
- відповідає тенденціям зовнішнього середовища	33	34	1	3,03
- не відповідає тенденціям зовнішнього середовища	2	4	2	100,00

Джерело: розраховано автором

Протягом досліджуваного періоду загальні витрати компанії на прийняття управлінських рішень зросли на 8,4%, в той час як фінансові витрати збільшилися на 13,55%. Час, витрачений на прийняття адміністративних рішень, зріс на 1-1 годину. У цей період 9 співробітників компанії (19,5% у 2022 році та 20,5% у 2023 році) були залучені до процесу прийняття управлінських рішень.

Таблиця 2.8 – Рівень прийняття управлінських рішень в СФГ «Білик М.Ф.»

Показник	2022	2023	Відхилення, +/-
Показники якості процесу прийняття управлінських рішень			
Рівень чіткості	9	14	5
Рівень структуризації	31,7	36,4	4,66
Рівень альтернативності	29,3	34,1	4,82
Рівень порівняння варіантів	95,1	95,5	0,33
Обсяг опрацьованої інформації	37,8	38,8	1,00
Рівень фінансових витрат	39,91	41,82	1,91
Рівень часових витрат	87,80	84,09	-3,71
Рівень обґрунтованості	63,0	66,0	3,00
Рівень залучення працівників	19,51	20,51	1,00
Показники якості процесу реалізації управлінських рішень			
Рівень досягнення цілей	56,4	61,5	5,100
Рівень колізійності	14,63	15,91	1,275
Рівень конфліктності	40	50	10,000
Термін доведення до виконавців	3,51	3,28	-0,230
Рівень альтернативності	260,98	270,45	9,479
Рівень оцінки виконавцями	14,63	13,64	-0,998
Рівень відповідності тенденціям зовнішнього середовища	85,37	86,36	0,998
Рівень витратності	48,73	34,79	-13,936

Джерело: розраховано автором

Оцінка якості та ефективності прийняття і реалізації управлінських рішень має значний вплив на виробничу діяльність підприємства. Таким чином, продуктивність компанії безпосередньо залежить від якості та ефективності управлінських рішень. Враховуючи це, доцільно провести аналіз впливу управлінської якості на чистий прибуток.

Аналіз впливу якості управління на фінансовий результат здійснюється через економетричне моделювання.

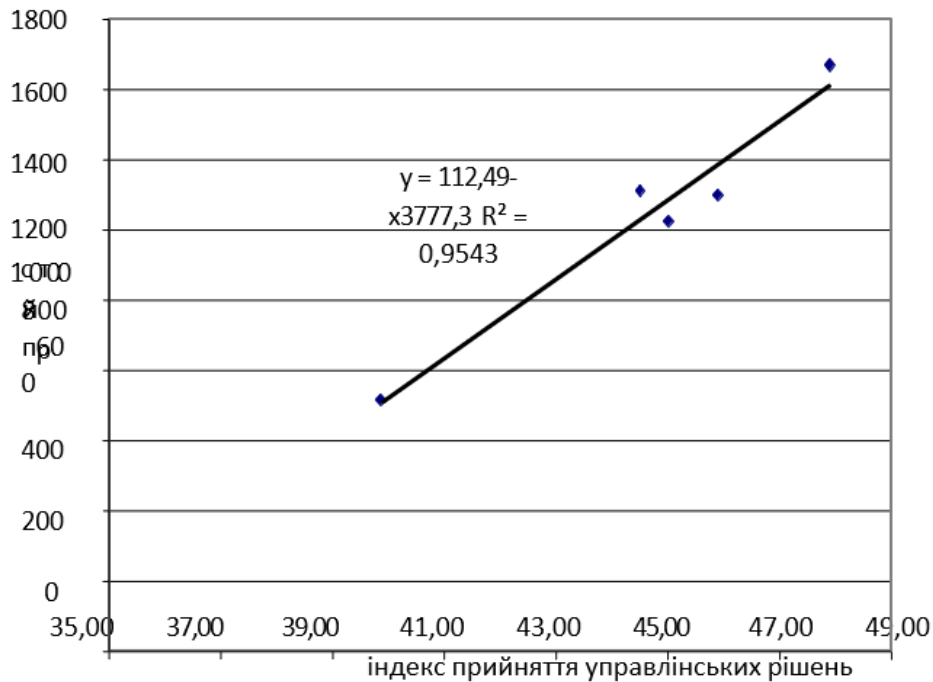


Рисунок 2.3 – Рівень залежності між чистим прибутком та факторами процесу прийняття управлінських рішень СФГ «Білик М.Ф.» період 2022 -2023 рр

Джерело: сформовано автором

Графіки демонструють суттєвий зв'язок між чистим прибутком і факторами, що впливають на прийняття управлінських рішень в компанії. Зокрема, якщо індекс управлінських рішень збільшити на один процентний пункт, очікується, що дохід СФГ «Білик М.Ф.» зросте на 112,5 тис. грн. Коефіцієнт детермінації, наближаючись до одиниці, свідчить про сильний взаємозв'язок між розглянутими параметрами.

Отже, рівень якості процесу прийняття та реалізації рішень у СФГ «Білик М.Ф.» був задовільним і майже не змінився протягом двох років. Це вказує на те, що керівництво та співробітники компанії приймали своєчасні та ефективні рішення, що забезпечило успішну їх реалізацію та адекватне досягнення поставлених цілей. Дослідження також показали, що найкраща лінія тренду демонструє сильніший зв'язок між чистим прибутком та валовими витратами. Значення R^2 , близькі до одиниці, вказують на високу узгодженість між показниками. В цілому, встановлено, що рівень прибутковості залежить від

якості процесів прийняття та реалізації управлінських рішень у СФГ «Білик М.Ф.».

2.3 Статистично-економічний аналіз зв'язків між показниками виробничої діяльності господарства

Для оцінки ефективності ухвалених рішень у галузі рослинництва будемо використовувати статистичні методи дослідження. Зокрема, метод аналізу тренду допоможе виявити зміни в доходах фермерського господарства за період з 2020 по 2023 рік, використовуючи прямолінійний та параболічний тренди. Графічне представлення результатів вирівнювання реалізаційної виручки наведено на рис. 2.4.

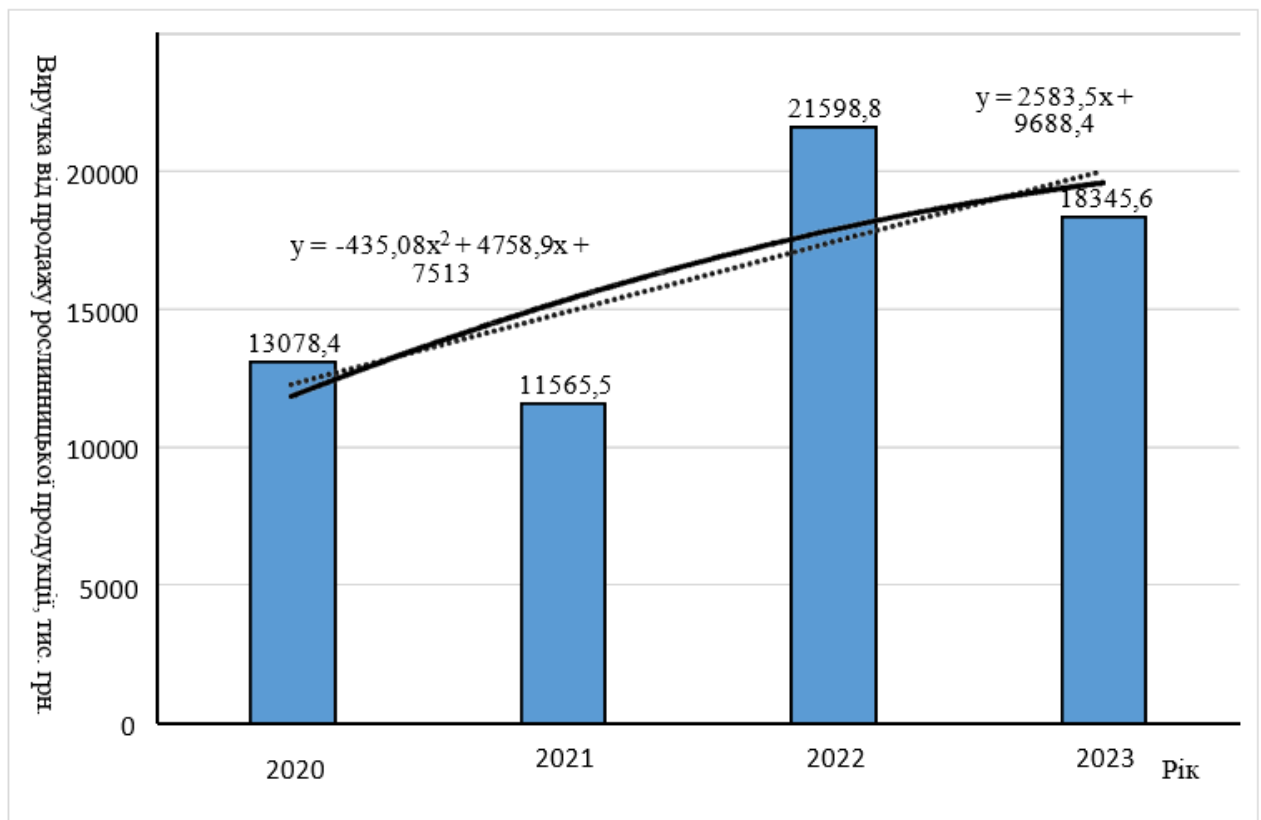


Рисунок 2.4 - Гістограма аналітичного вирівнювання показника виручки господарства за прямолінійним, параболічним трендами, 2020-2023 рр.

Джерело: розраховано автором

Гістограма, що наведена, показує нерівномірність отримання доходу від виробничої діяльності в галузі рослинництва протягом чотирьох років дослідження. Оскільки виручка коливається з року в рік, необхідно здійснити вирівнювання цього показника за допомогою побудови трендів - прямолінійного та параболічного.

Рівняння прямолінійного тренду для зміни виручки має вигляд: $y = 2583,5x + 9688,4$ Це рівняння відображає теоретичне значення виручки за 2018 рік на рівні 9688,4 тис. грн. Середній щорічний приріст цього показника становить 2583,5 тис. грн., а коефіцієнт детермінації дорівнює 0,5137, що підтверджує достовірність розрахунків.

Моделювання параболічного тренду призвело до наступного рівняння: $y = -435,08x^2 + 4758,9x + 7513$ Це рівняння підтверджує тенденцію, яка зазначена у попередньому тренді. Також з'ясовано, що приріст доходу сповільнюється і становить 435 тис. грн.

Моделювання аналітичного вирівнювання прибутку, отриманого в результаті виробничих рішень протягом чотирьох років дослідження, дозволяє виявити тенденції в його зміні. Використовуючи параболічний і прямолінійний тренди, можна визначити середній приріст прибутку та його можливе уповільнення. Графічне представлення цього аналітичного вирівнювання зображено на рисунку 2.5.

Для візуалізації фактичних значень показника прибутку за роки, починаючи з 2020 року і до звітнього, будемо використовувати метод для визначення розрахункових даних. Отримано рівняння:

$$y = 607,82x + 2014,1$$

Це рівняння параболічного тренду відображає тенденцію до зростання прибутку кожного року в середньому на 607,82 тис. грн.

Рівняння прямолінійного тренду виглядає наступним чином:

$$y = -1650,8x^2 + 8861,8x - 6239,9$$

Це показує, що темпи зростання прибутку зменшуються, знизившись на 1650,8 тис. грн.

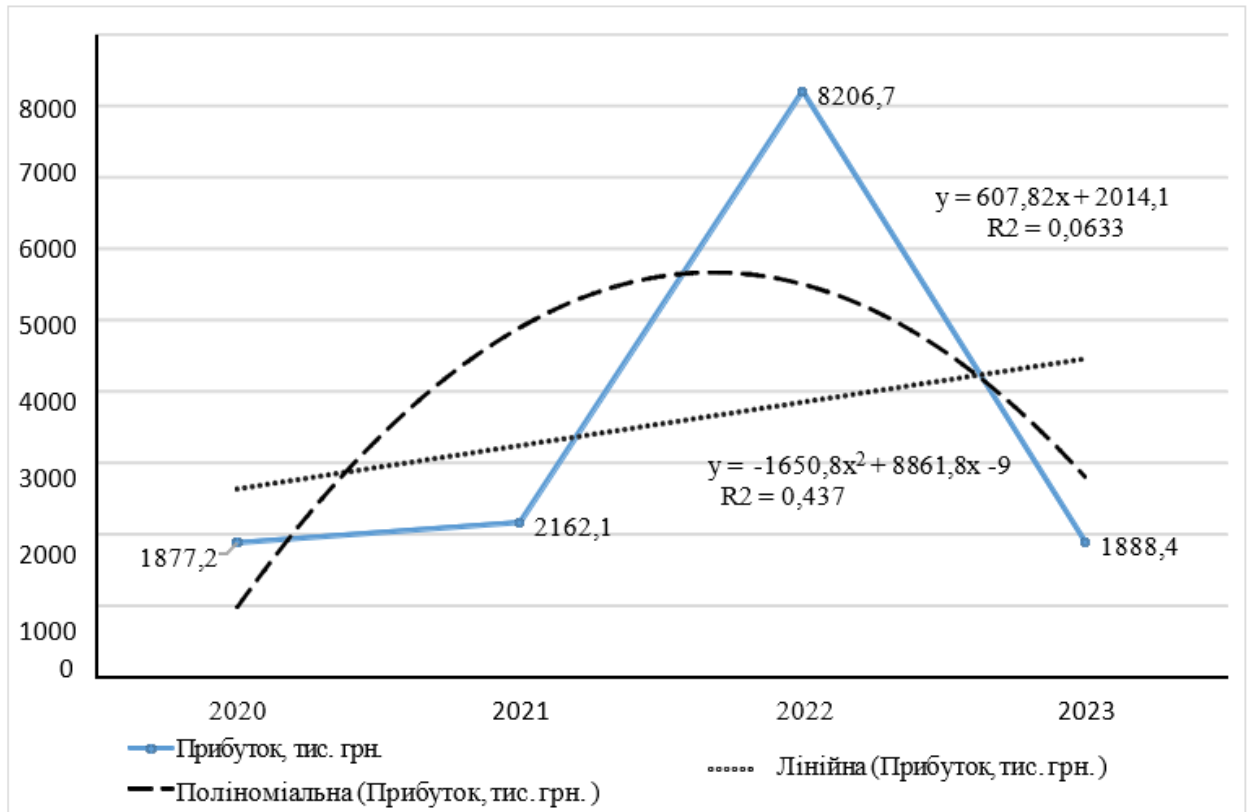


Рисунок 2.5 - Графік аналітичного вирівнювання показника прибутку за прямолінійним, параболічним трендами, 2020-2023 рр.

Джерело: розраховано автором

Для подальшого аналізу застосуємо стохастичне моделювання для оцінки кількісних залежностей між статистичними ознаками, які демонструють вплив економічних рішень на діяльність господарства в період дослідження. Використовуючи метод кореляційно-регресійного аналізу, проаналізуємо показники прибутку, доходу та собівартості з 2020 по 2023 рік.

Згідно з таблицею 2.7, систематизуємо вихідні дані, що відображають зв'язок між виручкою від продажу рослинницької продукції та витратами на її виробництво. Рівняння регресії в множинній кореляційно-регресійній моделі матиме лінійну функцію:

$$Y_{сер\ xpxn} = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + \dots + a_nx_n$$

В Додатку А представлено результати розрахунків виконаної кореляційно-регресійній моделі. При цьому отримано рівняння множинної кореляції:

$$y_x = 451,7 + 1,0 x_1 - 1,035x_2$$

Таблиця 2.7 - Інформаційні дані щодо встановлення між витратами та виручки щільності зв'язку

Рік	Прибуток, тис. грн. (y)	Виручено коштів від продажу рослинницької продукції, тис. грн. (x ₁)	Собівартість рослинницької продукції, тис. грн.(x ₂)	Теоретичне значення прибутку, тис. грн. (y _x)
2020	1877,2	13078,4	11218,1	1989,6
2021	2162,1	11565,5	9665,9	2075,1
2022	8206,7	21598,8	13488,4	8207,4
2023	1888,4	18345,6	16457,2	1862,3

Джерело: розраховано автором

Згідно з кореляційним рівнянням, було встановлено, що зростання реалізаційної виручки спричиняє збільшення прибутку на 1,0 тис. грн. Однак, якщо витрати на вирощування рослинницької продукції продовжать зростати, прибуток може почати знижуватись на 1,35 тис. грн.

Коефіцієнт кореляції $R = 0,99$ свідчить про дуже сильний зв'язок між прибутком і собівартістю, оскільки значення наближається до одиниці. Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,99$ (99 %) означає, що 99 % варіацій прибутку залежать від величини виручки та собівартості проданої продукції, а лише 1 % пояснюється іншими факторами, які не були враховані в моделі.

Таким чином, для ефективного управління витратами на рослинництво слід детально аналізувати чинники, що впливають на ціни ресурсів, а також розглядати нові технології вирощування аграрних культур. Це дозволить оптимізувати витрати та збільшити прибуток в майбутньому.

РОЗДІЛ 3

ПРІОРИТЕТИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ГАЛУЗІ РОСЛИННИЦТВА ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

3.1 Стратегічні напрями розробки рішення з удосконалення управління галуззю рослинництва

Розглянемо якість управлінських рішень, прийнятих підприємством за останні роки, що стосуються виробничої та економічної діяльності підприємства. Зазначимо, що діяльність підприємства здійснювалася в умовах кризових явищ, спричинених пандемією та війною. Оцінку цих рішень проведемо за наступними напрямками:

- 1) Управління маркетинговою діяльністю та збутом продукції.
- 2) Управління постачанням ресурсів, необхідних для виробничого процесу.
- 3) Управління виробництвом рослинницької продукції.

Зокрема, оцінка управлінських рішень у сфері маркетингу базувалася на ефективності комерційних рішень, пов'язаних із збутом рослинницької продукції, виробленої в господарстві (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Формування доходу за каналами продажу рослинницької продукції господарства, 2023 р.

№ з/п	Вид рослинницької продукції	Канали продажу	Ціна, грн./ц	Об'єм, ц	Структура доходу, %
1	Пшениця озима	ТОВ «Прометей»	557,50	6100	30,9
2	Кукурудза	ТОВ «Прометей»	528,75	1322	6,5
3	Ячмінь озимий	ТОВ ДП «САНТРЕЙД»	385,55	900	3,2
4	Соя	ТОВ «Гленкор Агрікалчер Україна»	1083,38	3190	31,5
5	Ріпак озимий	ТОВ «Енергетик Дніпро»	1055,55	2020	19,3
6	Горох	ТОВ «Прометей»	527,20	1802	8,6

Джерело: розраховано автором

Було проаналізовано попит на аграрну продукцію, за результатами якого загальний дохід становив 18345,6 тис. грн. за зазначеними рослинницькими культурами. Значну частину грошових надходжень по господарству забезпечив збут сої, що склав 31,5 % від загального доходу у 2023 році. Ріпак озимий посів 19,3 % у структурі доходу. Таким чином, технічні культури склали 50,8 % загальної структури доходу. Аналіз показав, що соняшник реалізовувався через єдиний канал продажу — ТОВ «Гленкор Агрікалчер Україна», а ріпак озимий — через ТОВ «Енергетик Дніпро». Зернові культури внесли 40,6 % у загальну суму доходу. Зокрема, озима пшениця склала 30,9 %, кукурудза на зерно — 6,5 %, а ячмінь — 3,2 %.

Було встановлено, що господарство протягом багатьох років співпрацює з постійними покупцями. Зокрема, пшениця, кукурудза та горох реалізуються через зернотрейдерську компанію ТОВ «Прометей», яка має розвинену мережу філій. Компанія займається закупівлею, очищенням, сушінням та зберіганням зернової продукції. Вона працює на ринку понад 20 років і забезпечує логістику за допомогою сучасного автопарку зерновозів. Компанія також має електронну лабораторію, сертифіковану згідно з державними стандартами якості. Враховуючи 14-річну співпрацю з ТОВ «Прометей», господарство отримує знижки на їхні послуги.

У звітному році виручка склала 374,7 тис. грн, що є найменшою сумою в загальній структурі доходів. Співпраця з одним покупцем може збільшити ризики, особливо у нинішніх умовах, оскільки зерносховища ТОВ «Прометей» розташовані на території Сумської області, де продовжуються обстріли. Подібна ситуація спостерігається і в інших каналах збуту, оскільки країна переживає військові дії. Зазначену залежність можна пояснити тим, що у господарстві виявлено проблему з недостатньою кількістю зерносховищ, а наявні потребують модернізації. Це свідчить про залежність від підприємств, що мають власні зерносховища або надають їх в оренду для зберігання продукції чи закупівлі. У зв'язку з цим, необхідно розглянути можливість розвитку додаткових каналів збуту та модернізації наявних складів. Також у післявоєнний період доцільно обговорити будівництво нових зерносховищ на території господарства.

Оцінка управлінських рішень керівництва фермерського господарства щодо постачання показує, що основними постачальниками насіннєвого матеріалу, мінеральних добрив і всіх видів пестицидів є ТОВ «СПЕКТР-АГРО». Паливо та мастильні матеріали постачає ТОВ «Петроліум Імпорт», а запасні частини для аграрної техніки — ТОВ «АГРО ТЕК ІНВЕСТ». Витрати на постачання детально представлені в додатку В. Одним з негативних аспектів управління постачанням є велика залежність від одного постачальника, що необхідно врахувати при розробці майбутньої стратегії господарства.

Операційні рішення щодо вирощування рослинницької продукції в базовому господарстві виявилися ефективними, оскільки підприємство продовжує працювати з прибутком. Встановлено, що для цього використовуються гібриди посівних культур, оптимізовані під місцеві кліматичні умови, а також дотримуються сівозміни. Крім того, застосовуються гібриди культур з високою врожайністю та стійкістю до несприятливих факторів навколишнього середовища.

Завдяки науково обґрунтованій ротації культур вдається знижувати витрати на удобрення ґрунту. Однак кризові роки сприяли зростанню цін на сировину та технічні ресурси, що, в свою чергу, призвело до підвищення собівартості рослинницької продукції. Водночас через залежність від обмеженого кола покупців не вдалося встановити високі ціни на товарну продукцію. Для підтвердження ефективності управлінських рішень у процесах рослинництва була застосована матрична модель SPACE-аналізу (Додаток Г). За допомогою цього методу було визначено стратегічний стан та оцінено управлінські рішення керівництва фермерського господарства, враховуючи низку критеріїв, що характеризують стан підприємства та вплив зовнішніх факторів, на основі чого була розроблена стратегія діяльності господарства [9].

При цьому оцінці підлягали показники за групами критеріїв:

Критерії, за якими визначають фінансовий стан господарства – FS.

Критерії, за якими визначають конкурентні активи господарства – CA.

Критерії, за якими оцінюють привабливість галузі рослинництва – IS.

Критерії, за якими оцінюють стабільність середовища – ES.

Внаслідок оцінки стратегічного стану діяльності фермерського господарства за допомогою методу SPACE були сформульовані заходи антикризового характеру, що належать до оборонної або захисної стратегії (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Пропоновані заходи в оборонній стратегії відповідно до результатів SPACE-аналізу для фермерського господарства

Негативні чинники	Антикризові заходи	Аргументи на користь впровадження заходів
Зношення основних фондів виробничого призначення	Модернізація основних засобів, облаштування цифровими сервісами, придбання цифрової технології	За рахунок високої точної технологічності процесів досягатиметься підвищення ефективності технологій вирощування агрокультур
Залежність від монополістів постачальників	Складання мапи постачальників та укладання з ними договорів	Шляхом розширення числа постачальників ресурсів за вигідними умовами можливо своєчасно здійснювати виробничий процес та формувати високий прибуток
Залежність від монополістів покупців	Укладання договорів зі споживачами про попереднє замовлення рослинницької продукції	Вихід на інші ринки шляхом активізації просування рослинницької продукції споживачам, котрі її замовили
Високий рівень витрат на виробництво рослинницької продукції через негативний вплив війни	Зменшення собівартості шляхом впровадження програмного сервісу при підвищенні якості рослинницької продукції	Оптимізація витрат шляхом раціоналізації виробничої програми, покращення організації сільськогосподарського виробництва шляхом встановлення цифрової технології

Джерело: розраховано автором

Впровадження цифрових технологій дасть можливість фермерському господарству оперативно реагувати на зміни в виробничих процесах, своєчасно виявляти шкідників і збудників хвороб, а також запобігати їх поширенню. Завдяки цифровому моніторингу росту та розвитку сільськогосподарських культур можна підвищити якість продукції та забезпечити її високу ринкову ціну. Цей інноваційний підхід сприятиме зростанню прибутковості та рентабельності підприємства, що в рамках оборонної стратегії дозволить зайняти стабільні позиції на ринку не лише Сумської області, але й за її межами.

Проблему залежності від монополістичних постачальників та каналів збуту можна вирішити шляхом пошуку нових партнерів і укладення з ними угод на виробництво продукції за попереднім замовленням. Щодо зниження собівартості рослинницької продукції, передбачається досягти цього через оптимізацію виробничих процесів та їх автоматизацію за допомогою програмного забезпечення.

Для розробки управлінського рішення з управління галуззю рослинництва в умовах кризи використано методику BCG-аналізу товарного портфелю фермерського господарства. При вивченні ринкових позицій сільськогосподарської продукції за параметрами ринкового зростання та частки ринку були впроваджені відповідні стратегії для кожної культури. Таким чином, важливо врахувати темпи зростання продажів та частку ринку, яку охоплює фермерське господарство (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Базові дані для розробки моделі BCG за товарною рослинницькою продукцією фермерського господарства

Набір культур	2021		2023		2023 рік у % до 2021 року
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Пшениця озима	2277,2	17,5	3450,1	18,8	151,5
Ячмінь озимий	250,5	1,9	342,1	1,9	136,6
Кукурудза на зерно	1497,5	11,5	3240,3	17,8	216,4
Горох	1282,6	9,8	985,1	5,4	76,8
Соя	3966,5	30,5	6923,7	37,9	174,6

Джерело: розраховано автором з використанням даних форм звітності досліджуваного підприємства

Основні дані вартості товарної рослинницької продукції, отримані під час досліджень, стали основою для визначення точок проєктування матриці за методом BCG.

Позиція сої на ринку характеризується високою часткою та швидким зростанням продажів, що визначає основну стратегію — покращення виробничих процесів через застосування енергозберігаючих технологій та

впровадження цифрових рішень. Важливим аспектом є розробка агротехнологій, що сприятимуть збереженню властивостей ґрунту, забезпечуючи утримання вологи і поживних елементів для майбутніх культур. Тому необхідно контролювати дотримання принципів агробіологічного підходу для відновлення родючості сільськогосподарських угідь, включаючи використання сівозміни, парів та чорних угідь. Прибуток від сої можна спрямувати на підтримку інших культур, таких як пшениця, кукурудза та ячмінь, які потрапили до сегменту "знак питання". Цей сегмент має високий темп зростання збуту, але невелику частку ринку. Тому для пшениці і кукурудзи рекомендовано інвестувати кошти на розширення збуту, зокрема через пошук нових каналів продажу і покращення якості продукції за допомогою цифрових технологій.

До сегменту з низькою часткою ринку та темпом зростання потрапили культури, такі як горох. Стратегії для цих культур повинні зосереджуватись на систематичному моніторингу процесів вирощування та реалізації. Найефективнішим способом цього може бути впровадження спеціалізованих програмних рішень, які дозволяють точно виявляти проблемні ділянки на кожному етапі виробничого процесу. Це сприятиме покращенню якості виробничих операцій та дозволить переорієнтуватися на більш оптимальні канали збуту. Оскільки цей сегмент є високоризиковим, керівництво може прийняти рішення про виключення цих культур з господарського портфелю на користь більш ефективних альтернатив. Проте, на нашу думку, горох слід залишити в сівозміні, оскільки це бобова культура, яка сприяє природному відновленню ґрунту, збагачуючи його азотом.

3.2 Точні рішення в рослинництві як інноваційний напрям покращення управління процесами виробництва

З урахуванням виявлених проблем в управлінні виробничими процесами фермерського господарства та характеристик ґрунтів, на яких вирощується сільськогосподарська продукція, доцільно запропонувати точні агротехнологічні рішення. Оскільки рослинництво в регіоні є ризикованим, рекомендується

впровадити інноваційну стратегію, що базується на використанні новітніх розробок. Одним із таких рішень є система, розроблена Науково-виробничою компанією «Квадрат», яка спеціалізується на дослідженнях у сфері живлення рослин, створює ефективні формули добрив і займається їх виробництвом.

Зміст програмного продукту полягає в моделюванні експертних знань фахівців агробізнесу для діагностики, прогнозування та планування в агрономічній сфері. Дослідники зазначають, що аграрна галузь потребує ухвалення рішень за умов неповноти та неточності даних. Взагалі, технологічні рішення агрономічного напрямку, що стосуються впровадження агрохімічних заходів для живлення сільськогосподарських рослин, є складним завданням.

Для здійснення швидкого і точного аналізу великих обсягів даних агрономи вже активно використовують економіко-математичні моделі та впроваджують цифрові технології, зокрема, інтелектуальні системи. У зв'язку з цим було обрано технології штучного інтелекту для ухвалення агрономічних рішень при вирощуванні культур в польових умовах. Сучасні технології дозволяють оперативно та ефективно розробляти і коригувати технологічні карти, оптимізувати живлення рослин і підвищувати ефективність аграрного виробництва. Експертна система Quantum може працювати в складних умовах агробіологічних екосистем, що сприяє зменшенню виробничих витрат і покращенню якості продукції. Варто зазначити, що традиційні методи живлення рослин мали значні похибки, що призводило до додаткових витрат. Завдяки технологіям штучного інтелекту Quantum, ці витрати можна зменшити, що дозволить досягти підвищення якості сільськогосподарської продукції. Послідовність операцій, виконуваних електронною експертною системою Quantum, показана на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 - Алгоритм здійснення точних операцій експертною системою Quantum в галузі рослинництва

Джерело: узагальнено на підставі [13]

Запропонована експертна система Quantum дає змогу враховувати досвід агрономів, погодні умови, стан ґрунтів та рослин, а також здійснювати точний аналіз даних. На основі цього розробляються оптимальні рекомендації щодо термінів і норм посіву, доз внесення добрив та позакореневого підживлення для конкретних полів, відповідно до вимог приватного підприємства. Моделювання виробничих процесів покращує якість діагностики та планування агрономічних рішень. Система використовує досвід експертів у галузі агрохімії, фізіології рослин і ґрунтознавства, що дозволяє обговорювати складні технологічні ланцюги. Експертна система має інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, що дає змогу використовувати її не лише агрономам, але й іншим фахівцям, таким як інженери та технологи. Таким чином, цифровий сервіс допомагає керівництву та спеціалістам підприємства збирати аналітичну інформацію, прогнозувати виробничі процеси, знижувати ризики і зберігати конкурентоспроможність в умовах кризи.

Впровадження штучного інтелекту Quantum в агрономічному підрозділі господарства повинно розпочинатись зі збору та аналізу вхідних і поточних даних, їх обробки та інтерпретації, а також впровадження необхідних рекомендацій. Цифрові додатки інтегруються в загальні комп'ютерні програми

цифрового сервісу підприємства, що дає змогу синхронно відстежувати отриману інформацію, обробляти її та приймати точні і своєчасні рішення. Модель експертної системи Quantum базується на таких критеріях, як вибір сільськогосподарської культури та конкретного поля для посіву.

Перший етап передбачає використання інформації про конкретну сільськогосподарську культуру та дані щодо попередника. Система аналізує кліматичні умови, тип ґрунту та результати його аналізу для Дніпровського регіону. Одночасно проводиться порівняння з іншими даними історії полів та картами врожайності на обраному полі. На цьому етапі цифрова технологія Quantum надає прогнози щодо термінів посіву, вибору сортів чи гібридів сільськогосподарських культур, а також норм внесення добрив. Встановлено, що під час вегетаційного періоду система Quantum зможе накопичувати поточні дані, аналізувати інформацію щодо складу ґрунту та фенологічні показники.

Завдяки інтеграції з мультиспектральними камерами, флуориметром та фіксацією NDVI, система здатна діагностувати рівень забезпечення рослин поживними речовинами, а також прогнозувати ймовірний стрес у рослин. Коли розпочинається активна вегетація, програмний продукт Quantum розробляє послідовність дій для агротехнічних операцій. Зокрема, він надає чіткий алгоритм для проведення підживлення добривами, застосування регуляторів росту та внесення пестицидів, залежно від фази розвитку культур.

За результатами наукових досліджень встановлено, що використання системи Quantum дозволяє зменшити втрати на 25 % завдяки своєчасному виявленню негативних кліматичних умов. Система прогнозує та моделює погодні умови, що дає змогу вчасно вжити необхідних заходів. Використання GPS трекерів, датчиків, біосенсорів, польових метеостанцій та портативних інструментів дозволяє відслідковувати кліматичні та ґрунтові умови в реальному часі. Це дозволяє агроному ухвалювати оперативні рішення щодо виявлення проблемних ситуацій на полях. Зокрема, це стосується визначення термінів підживлення, а також своєчасного реагування на дефіцит поживних елементів чи на ушкодження рослин шкідниками або хворобами, що дозволяє вчасно запроваджувати запобіжні агротехнічні заходи.

З впровадженням системи Quantum важливо також ухвалити рішення щодо підвищення рівня цифрових знань агрономів господарства. Оскільки кваліфікаційні компетенції в області точного землеробства залишаються на низькому рівні, агрономам необхідно вміти інтегрувати знання з різних аграрних дисциплін, таких як агрохімія, інженерія, ґрунтознавство, фізіологія рослин, фітопатологія, ентомологія, рослинництво та землеробство. Під час практики були виявлені проблеми з якістю добрив, використаних при посівах озимої пшениці, тому рекомендується додати до системи Quantum модуль агрохімічного аналізу та впровадити використання орґано-мінеральних добрив Smart Grow для поліпшення якості продукції.

У модуль агрохімічного аналізу включено такі компоненти:

- 1) створення карт даних на основі агрохімічного огляду полів;
- 2) розробка карт для диференційованого внесення добрив;
- 3) розрахунок потреби у добривах для кожної локальної зони.

Результати аналітичних досліджень використовуються для візуалізації інформації по різних зонах, зокрема в Сумському районі, і для виявлення проблемних ділянок на полях. При формуванні карт для диференційованого внесення добрив та посівного матеріалу важливо ефективно інтегрувати ці дані з результатами дистанційного зондування та картування врожайності. Науковими дослідженнями підтверджена ефективність використання орґано-мінеральних добрив Smart Grow в господарствах Сумського району.

У жовтні 2022 року, на основі консультацій з фахівцями НВК «Квадрат» щодо оцінки ґрунту, агроном господарства використав модуль агрохімічного аналізу системи Quantum для виявлення дефіциту окремих елементів живлення для озимої пшениці. У результаті було прийнято рішення про внесення орґано-мінеральних добрив Smart Grow у відповідній дозі.

Очікувана ефективність від впровадження модуля агрохімічного аналізу системи Quantum для підприємства наведена в таблиці 3.4.

Прогнозування змін економічних показників базується на результатах трендового аналізу виручки та прибутку, проведеного у другому розділі цієї кваліфікаційної роботи. Якщо умови, які впливають на ситуацію, залишатимуться на тому ж рівні, що й у попередніх періодах, впровадження програмного продукту Quantum сприятиме покращенню ключових показників у галузі рослинництва. Зокрема, прогнозується зростання прибутку та рівня рентабельності на 607,8 тис. грн та на 2,1 відсоткових пункти.

Таблиця 3.4 - Прогноз ефективності впровадження експертної системи агрохімічного аналізу Quantum у галузь рослинництва господарстві

Показник	Значення до впровадження системи Quantum, 2023 р.	Прогноз значень після введення системи Quantum	
		Внесення органо- мінеральних добрив Smart Grow, 2024 р.	Відхилення (+/-)
Виручка від продажу продукції, тис. грн	18345,6	20929,1	2583,5
Собівартість, тис. грн	16457,2	18432,9	1975,7
Прибуток, тис. грн	1888,4	2496,2	607,8
Рівень рентабельності, %	11,5	13,6	2,1

Джерело: розраховано автором

Отже, поєднання цифрових технологій та агрономічного досвіду сприятиме збільшенню продуктивності у фермерському господарстві. Завдяки ухваленню точних рішень покращується якість і ефективність управління процесами виробництва сільськогосподарської продукції. Водночас зменшуються втрати та ризики, пов’язані з погодними та ґрунтовими умовами, що веде до збільшення урожайності та покращення управління рослинництвом.

Враховуючи вищезазначене, необхідно прийняти управлінське рішення щодо визначення оптимальних посівних площ для кожної сільськогосподарської культури. За допомогою економіко-математичної моделі була проведена оптимізація площ (Додаток Д). На основі цих розрахунків було визначено розміри площ, на яких найбільш доцільно висівати культури, щоб досягти максимального економічного та агробіологічного ефекту (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Оптимізаційне рішення зміни площ під посівами сільськогосподарських культур

Посівні площі	2023 р.		Проект (2024)		Відхилення (+,-),га
	га	%	га	%	
Озима пшениця	215	16,7	362,1	28,2	147,1
Кукурудза на зерно	255,1	19,9	236	18,4	-19,1
Ячмінь	130,9	10,2	140,0	10,9	9,1
Соя	314,1	24,4	235,9	18,4	-78,2
Горох	45	3,5	56,1	4,4	11,1
Гречка	0	0,0	20	1,6	20,0
Ріпак	324,9	25,3	234,9	18,3	-90,0
Разом	1285	100	1285	100	x

Джерело: розраховано автором

Рішення економіко-математичної моделі вказує на те, що посівні площі для всіх культур зазнають змін, що сприятиме зростанню економічних показників у майбутньому (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Прогнозні результати від впровадження заходів за розробленими управлінськими рішеннями в галузі рослинництва

Показники	2023 р.	Проект (2024 р.)	Проект (2024 р.) у % до 2023
Виручка з продажів рослинницької продукції, тис. грн.	18345,6	22605,9	123,2
Собівартість проданої рослинницької продукції, тис. грн.	16457,2	19234,5	116,9
Прибуток, тис. грн.	1888,4	3371,4	178,5
Отримано на 100 га с.-г. угідь, тис. грн. - товарної продукції	1422,1	1752,4	123,2
- прибутку	146,4	261,3	178,5
Рівень рентабельності, %	11,5	17,5	6,0 в.п.

Джерело: розраховано автором

За результатами проектного рішення в сфері рослинництва фермерського господарства було досягнуто зростання результативних показників: прибуток збільшився на 1483 тис. грн., а рівень рентабельності зріс на 6,0 відсоткових пункти.

3.3 Розробка моделі організації виробничої структури СФГ «Білик М.Ф.», Сумського району Сумської області

Ефективність виробництва є складною економічною категорією, яка відображає вплив економічних законів і демонструє основний аспект діяльності підприємства – його ефективність. У рослинництві економічна ефективність визначається за допомогою ряду показників, таких як врожайність, собівартість продукції на гектар у грошовому вираженні (за середніми цінами реалізації), а також валовий і чистий прибуток на гектар. Одним із ключових завдань агробізнесу є збільшення обсягів виробництва готової продукції при зниженні загальних витрат на одиницю продукції.

Чистий прибуток від реалізації не є остаточним фінансовим результатом будь-якої комерційної діяльності. Знання витрат на виробництво та прибутку від продажів дозволяє розрахувати рентабельність, що є важливим показником для кожної компанії. Важливо, щоб підприємство працювало прибутково, забезпечуючи прибуток, який покриває всі виробничі витрати та сприяє збільшенню обсягів виробництва в майбутньому.

Система показників, яка застосовується для оцінки роботи керівництва компанії, включає як кількісні, так і якісні критерії. Деякі з цих показників мають встановлені норми або стандарти, які дозволяють оцінити їх позитивний чи негативний вплив на загальну ефективність керівництва без додаткових обчислень. Однак для більшості показників стандартів не існує, і визначити їх точний вплив на результати діяльності компанії вкрай складно. Це зумовлено особливостями галузі, специфікою роботи підприємства та економічною ситуацією, в якій воно функціонує. Таким чином, виникає проблема формалізації ефективності корпоративного управління.

Прогнозування є важливим етапом у процесі прийняття управлінських рішень, оскільки ефективність рішення залежить від подій, які можуть статися після його ухвалення. Якщо вдасться спрогнозувати ці події до прийняття рішення, то вибір буде найбільш вдалим.

Методи експертного прогнозування часто використовуються для аналізу фінансового стану компанії та прогнозування в умовах значної невизначеності інформації. Проте різні експерти можуть по-різному оцінювати значення показників, що ускладнює точну оцінку. Для таких ситуацій можна застосовувати методи нечіткого набору, які дозволяють працювати з показниками у вигляді нечітких чисел.

Вибір кращих сортів для посіву або сумішей різних морфотипів при вирощуванні рослин здійснюється за допомогою комплексних агротехнічних заходів. Це включає відбір сортів, визначення норм висіву, дозування та методи внесення мінеральних добрив, регуляторів росту рослин, мікродобрив і біопрепаратів, що формують схему обробітку, яка забезпечує високу адаптацію рослин до стресових умов. Це, у свою чергу, забезпечує стабільні показники економічної ефективності. Високі показники врожайності та якості зерна залежать від рентабельності та енергоефективності, що стало можливим завдяки багаторічним експериментальним дослідженням як у польових умовах, так і в лабораторії.

За допомогою математичних методів можна оцінювати та прогнозувати економічні показники сільськогосподарського виробництва, а також надавати рекомендації для осіб, які приймають управлінські рішення.

Особливістю розвитку ринкових відносин в аграрному секторі є залежність сільського господарства від ринкової кон'юнктури, що відрізняє його від інших галузей. Тому для визначення найбільш перспективних напрямків у рослинництві необхідно проаналізувати ключові тенденції розвитку ринку.

Використання ABC-аналізу для оцінки результатів діяльності може бути корисним, оскільки цей метод дозволяє більш точно визначити пріоритетність вирощування певних сільськогосподарських культур. У маркетинговому контексті ABC-аналіз — це метод класифікації товарів за групами з різною питомою вагою на основі певних критеріїв. Найбільш поширеним є аналіз показників натуральних продажів, а також ABC profit, що часто згадується в економічних дослідженнях.

АВС-аналіз був проведений за двома критеріями: перший - за виручкою, другий - за прибутком на 1 центнер виручки. Результати розподілили культури на три групи за співвідношенням 80:15:5.

Таблиця 3.7 – Результати АВС-аналізу обстежених підприємств Сумської області

За виручкою від реалізації продукції				За обсягом прибутку, що припадає на 1 ц реалізованої продукції			
Група	Культури, що переважають в групі	Кількість підприємств	Середній рівень рентабельності культури, %	Група	Культури, що переважають в групі	Кількість підприємств	Середній прибуток з 1 ц, грн.
А	пшениця озима	6	14,8	А	soя	3	363,0
	soя	4	96,2		кукурудза на зерно	2	97,4
	цукрові буряки	2	30,6		гречка	2	270,5
	ріпак озимий	2	30,6		овес	2	216,4
В	кукурудза на зерно	4	46,5	В	ріпак озимий	2	420,2
	ячмінь	2	18,8		кукурудза на зерно	2	97,4
	жито	2	16,4				
С	овес	4	27,6	С	пшениця озима	4	114,1
	ячмінь ярий	2	40,7		жито	3	210,5
	соняшник	2	37,1		цукрові буряки	2	37,8

Джерело: розроблено автором

Згідно з результатами аналізу виручки, до групи А, яка забезпечує 80% виручки, потрапили такі культури: озима пшениця - у всіх шести підприємствах (середня рентабельність 14,8%), соя - у чотирьох підприємствах (96,2%), озимий ріпак - у двох (30,6%), цукровий буряк (овочевий) - у двох (30,6%). За результатами аналізу прибутку на центнер реалізованої продукції, до групи А увійшли соя (три підприємства, середній прибуток на 1 центнер - 363,0 грн.), кукурудза (два господарства, 97,4 грн.), озимий ріпак (два господарства, 420,2 грн.), гречка (два господарства, 270,5 грн.), овес (два господарства, 216,4 грн.).

Загальні дані показують, що соя і ріпак є провідними олійними культурами за трьома основними показниками: виручка, прибуток на 1 центнер продукції, рентабельність. При цьому середня вартість 1 центнера реалізованої продукції з сої становить 1048,4 грн., що менше за ріпак — 1193,3 грн. Однак озимий ріпак виявляється однією з найбільш прибуткових культур, хоча й однією з найризикованіших через труднощі прогнозування врожайності. Тому, незважаючи на лідерство сої, високі ціни на ріпак і його стабільне зростання роблять його вигідним напрямком для вирощування, особливо як попередник для зернових культур.

Що стосується зернових культур, то озима пшениця займає лідерські позиції за обсягами продажу. Однак через порівняно низьку рентабельність (14,8%) і невеликий прибуток на 1 центнер (1114,1 грн), ймовірно, що обсяг її виробництва буде обмеженим. З огляду на це, варто звернути увагу на зернову кукурудзу, продажі якої скоротилися. За результатами ABC-аналізу прибуток на 1 центнер реалізованої продукції відноситься до групи А для двох підприємств і до групи В для інших двох. Що стосується таких культур, як цукрові буряки, гречка та овес, які також віднесені до групи А, їх виробництво орієнтоване на внутрішній ринок і може бути прибутковим за умови стабільних відносин з переробними та закупівельними підприємствами. При визначенні оптимальної структури виробництва на СФГ «Білик М.Ф.», Сумського району Сумської області обсяги виробництва плануються з урахуванням результатів ABC-аналізу.

ВИСНОВКИ

В результаті аналізу процесу проектування та впровадження управлінських рішень у сфері рослинництва СФГ «Білик М.Ф.», Сумського району Сумської області були зроблені наступні висновки:

1. На основі огляду наукових досліджень з цієї теми визначено, що для відновлення діяльності аграрних підприємств необхідно особливу увагу приділити розробці проєктних рішень, які сприятимуть відновленню рослинницької галузі, враховуючи наслідки кризових явищ. Встановлено, що чим раніше аграрії впровадять комплекс превентивних заходів, тим більші шанси на успішну конкуренцію на ринку для агропідприємств.

2. Аналіз організаційно-економічних характеристик СФГ «Білик М.Ф.», Сумського району Сумської області дозволив визначити його спеціалізацію на олійно-зерновому напрямі. Однак, кількість працівників виявилася недостатньою для обробки зазначених площ. Продуктивність праці зросла лише на 6,0 % за рік, а за годину – лише на 2,2 %. Валовий обсяг рослинницької продукції, виробленої господарством, зріс на 36,3 %, а товарна продукція – на 35,4 %, що все ж не достатньо для забезпечення стійкої конкурентоспроможності на ринку. У той же час, показники фондозабезпеченості та фондovіддачі основних засобів збільшилися на 18,4 % і 11,1 % відповідно, що вказує на помірні темпи забезпечення фондами. Таким чином, впровадження нових технологій у поєднанні з навчанням працівників їх використанню дозволить підвищити ефективність використання основних засобів та поліпшити управління рослинництвом. Було встановлено, що собівартість продукції рослинництва зросла на 46,7 % у 2022 році через різке зростання цін, а також через зниження врожайності, що призвело до падіння прибутку. Протягом досліджуваного періоду прибуток зріс лише на 0,6 %, а рентабельність знизилася на 5,3 відсоткових пункти.

3. За допомогою методу аналітичного вирівнювання виручки, використовуючи рівняння прямолінійного тренду, було визначено середній щорічний приріст на рівні 2583,5 тис. грн з коефіцієнтом детермінації 0,5137, що

підтверджує достовірність отриманих результатів. Водночас було зафіксовано уповільнення темпів зростання доходу, яке складає 435 тис. грн. Під час аналітичного вирівнювання прибутку за рівнянням параболічного тренду було виявлено тенденцію до зростання показника в середньому на 607,82 тис. грн щорічно. Водночас, за моделлю прямолінійного тренду, темпи приросту прибутку сповільнюються на 1650,8 тис. грн.

4. Згідно з кореляційним рівнянням, встановлено, що зі збільшенням виручки від продажу сільськогосподарської продукції прибуток зростає на 1,0 тис. грн. Водночас, якщо собівартість рослинницької продукції продовжуватиме збільшуватися, прибуток зменшиться на 1,35 тис. грн. Отже, необхідно комплексно досліджувати вплив зростання витрат, зокрема, аналізувати ціни на ресурси, що надають постачальники. У зв'язку з цим, доцільно приймати управлінські рішення щодо впровадження нових технологічних ланцюгів у вирощуванні сільськогосподарських культур з метою оптимізації витрат. Це дозволить підвищити прибуток у майбутній діяльності фермерського господарства. Рішення зазначених проблемних аспектів у діяльності фермерського господарства можуть бути досягнуті через реалізацію таких рекомендацій:

1. Згідно з оцінюванням стратегічного стану господарства методом SPACE, розроблені заходи для антикризового реагування в рамках обраної стратегії. Оборонна стратегія включає модернізацію основних засобів, оснащення цифровими сервісами, складання карт постачальників, а також укладання угод з постачальниками та споживачами для попереднього замовлення продукції. Зниження собівартості планується досягти через впровадження програмного забезпечення при одночасному підвищенні якості продукції.

2. На основі результатів BCG-аналізу товарного портфеля запропоновані стратегії для кожної сільськогосподарської культури. Для соняшнику стратегією є покращення виробничих процесів за допомогою ощадливих технологій з цифровим супроводом, з акцентом на агробіологічне зростання родючості угідь. Прибуток від соняшнику може бути використаний

для підтримки виробництва пшениці та кукурудзи, що знаходяться у сегменті з невизначеністю. Для цих культур рекомендовано інвестувати кошти, зокрема через посилення збуту та пошук нових каналів продажу з одночасним покращенням якості за допомогою програмних засобів. Для кользи і гороху стратегії включають системний цифровий моніторинг вирощування та продажу. Цей сегмент є найбільш ризикованим, тому варто розглянути зменшення площ під кользою або тимчасове виведення цієї культури з ротації.

3. Впровадження електронної експертної системи Quantum Expert System дозволить фермерському господарству оперативно реагувати на зміни в виробничому процесі, своєчасно виявляти сільськогосподарських шкідників та збудників хвороб, що сприятиме їх запобіганню та контролю. Використання цифрового моніторингу за розвитком культур допоможе покращити якість продукції та забезпечить високий рівень продажної ціни, що в свою чергу дозволить підвищити прибуток на 607,8 тис. грн. та рентабельність на 2,1 процентних пункти.

4. Економіко-математичне моделювання посівних площ сільськогосподарських культур дозволяє оптимізувати їх розподіл для ефективного управління рослинництвом. Зокрема, посіви озимої пшениці, ячменю мають бути збільшені на 147,1 га; 9,1 га відповідно. Водночас зменшиться площа під кукурудзою, соняшником на 19,1 га; 78,2 га. Реалізація цих заходів згідно з проєктними рекомендаціями призведе до покращення економічних показників галузі рослинництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Костенко О.М. Обґрунтування управлінських рішень з врахуванням якості інформаційно-аналітичної системи менеджменту. Облік і фінанси АПК: освітній портал. URL: <http://bitly.ws/Cq7w> (дата звернення 28.04.2024).
2. Маколкіна О.В. Сучасні концепції аграрного менеджменту. Ефективна економіка. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5611> (дата звернення 16.12.2023).
3. Савицька Г. Економічний аналіз діяльності підприємства. Вид. 2-ге. Київ: Знання, 2004. 654 с.
4. Морозов Є.Ю. Антикризові заходи в системі управління підприємством. *Держава та регіони. Серія. Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 114 – 120.
5. Ус С.А., Коряшкіна Л.С. Моделі й методи прийняття рішень: навч. посіб. М- во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. Д.: НГУ, 2018. 300 с. URL: <http://surl.li/fzscqa> (дата звернення 15.10.2024).
6. Як відновити аграрну галузь. *Економічна правда*. 15.03.2023 року. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/15/698035/> (дата звернення 19.03.2024).
7. Хорхе Мартінес. Технології та стратегії сталого розвитку рослинництва. *Агроном*. URL: <https://www.agronom.com.ua/tehnologiyi-ta-strategiyi-stalogo-rozvytku-klyuchi-do-optymizatsiyi-agrarnoyi-galuzi/> (дата звернення 15.10.2024).
8. Кіндер М.В., Сакало В.М., Падалка В.В. Проєктування технологічних процесів в рослинництві. Навчальний посібник. Полтава: РВВ ПДАА, 2014. 212 с. URL: <http://surl.li/gkxwf> (дата звернення 25.04.2024).
9. Управління технологічними процесами у рослинництві: підручник / В.Д. Войтюк, С.М. Бондар, Л.С. Шимко, В.М. Пришляк. Ніжин.: ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2016. 672 с.
10. Щуклін Ю. Три кроки держави та «Укрзалізниці» назустріч аграріям, які потрібні для перемоги. *Interfax*. 03.01.2023 року. URL:

<https://interfax.com.ua/news/blog/882247.html> (дата звернення 15.02.2024).

11. Малков М. Заплющити очі не вийде: екологічна сторона продовольчої безпеки у воєнний час. *Економічна правда*. Липень 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/20/689366/> (дата звернення 25.03.2024).

12. Сухачова О.О. Галузеві особливості розробки та прийняття управлінських рішень на підприємствах сфери зв'язку України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 70 – 77. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/186640/09-Sukhachova.pdf?sequence=1> (дата звернення 15.10.2024).

13. Полянчиков С., Капітанська О. Інтелектуальне сільське господарство. *Агроном*. 2020. № 4. URL: <https://quantum.ua/ua/statti/intelektualne-silske-gospodarstvo> (дата звернення 05.05.2023).

14. Рябченко І. М. Теоретичні основи провадження рішень в менеджерській діяльності підприємства *«Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 05 грудня 2023 року)*. Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2023. С. 194-197.

15. Рябченко І. М. Шляхи вдосконалення системи контролю за виконанням управлінських рішень *Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції "Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку" 18-19 квітня 2024 року*. м. Херсон – м. Хмельницький. 2024 – С.197-199.

16. Wang, J. A decision-making model for sustainable renovation of existing buildings in China / J. Wang, X. Jiang, Z. Zeng // *Sustainability*. – 2020. – Vol. 12, No. 22. – P. 1–23.

17. Zhang, L. Decision-making for the allocation of logistics resources in humanitarian logistics management / L. Zhang, L. Luo, X. Zhang // *International Journal of Environmental Research and Public Health*. – 2019. – Vol. 16, No. 10. – P. 1807.

ДОДАТКИ

Статті витрат (виробничих) за галуззю рослинництва

№ з/п	Види витрат	2021	2022	2023	2023 у % 2021
1	Прямі витрати матеріальні	6861,8	6109,7	7280,6	106,1
2	У тому числі: насіння	1840,5	1850,2	2389,9	129,9
3	Мінеральні добрива	2601,3	2800,3	3700,3	142,3
4	Паливо, мастильні матеріали	1050,5	1055,7	1860,0	177,1
5	Запасні частини, ремонтні і будівельні матеріали	139,9	403,5	560,0	400,2
6	Прямі витрати - оплата праці	366,6	462,6	717,8	195,8
7	Інші прямі витрати	2561,1	2761,3	2868,8	112,1
8	У тому числі відрахування на соціальні заходи	103,4	100,0	150,5	145,6
9	Орендна плата за землю	1017,6	1336,0	2083,7	204,8
10	амортизація	1440,1	1325,3	634,6	44,1
11	Загальновиробничі витрати, усього	147,7	544,1	256,6	173,7
12	Послуги сторонніх організацій	147,7	64,7	338,4	229,1
13	Адміністративні витрати	1009,8	261,5	474,0	46,9

Кореляційне регресійне моделювання зв'язку поміж показниками

Підсумування

Регресійна статистика

Множинність R	0,99964
R-квадрат	0,9992
Нормований R-квадрат	0,9978
Стандартна похибка	144,449
Спостереження	4

Дисперсійний аналіз

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значущість F</i>
Регресія	2	29148354	14574177	698,4770	0,026745668
Залишок	1	20865,63	20865,63		
Разом	3	29169220			

	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна похибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значення</i>	<i>Нижні 95%</i>	<i>Верхні 95%</i>	<i>Нижні 95,0%</i>
Y-перетин	451,699	367,3788	1,229	0,43	-4216,2951	5119,689	-4216,2991
Змінна X 1	1,00561	0,02721	36,956	0,017	0,6598	1,351348	0,659876398
Змінна X 2	-1,03528	0,042895	-24,135	0,026	-1,58	-	-
						0,490250	1,580322879

Висновок залишку				Висновок ймовірності	
<i>Спостереження</i>	<i>Прогнозована</i>	<i>Остатки</i>	<i>Стандартні залишки</i>	<i>Персен т</i>	<i>Y</i>
	<i>не Y</i>			<i>иль</i>	
1	1989,554	-112,354	-1,34721	12,5	1877,2
2	2075,134	86,96516	1,042774	37,5	1888,4
3	8207,363	96	-0,00796	62,5	2162,1
4	1862,346	26,05308	0,312395	87,5	8206,7

Постачальницькі витрати фермерського господарства, 2023 р.

Посади насадження витрати фермерського господарства, 2023 р.					
№ з/п	Вид ресурсів	Постачальники	Вартість, грн	Обсяг/кількість	Сума витрат, грн
1	Насіннєвий матеріал, ц з них:	ТОВ «СПЕКТР-АГРО»			
	- горох		1200	195	234000
	- ячмінь		1200	550	660000
	- кукурудза		1612	6700	10800,4
	- пшениця озима		2026	2170	4396,4
	- соя		3600	4400	15840,0
	- кольза	3650	2020	7373,0	
2	Паливо, мастильні матеріали:	ТОВ «ПЕТРОЛІУМ ІМПОРТ»			
	- бензин моторний, т		62491,04	5,3	331202,5
	- дизпаливо, т		56569,56	59,2	3348917,9
	- оливи та нафтові мастила, ц		465	0,8	37200
3	Мінеральні добрива, ц		469	4,228	198293
4	Засоби захисту рослин, л з них:	ТОВ «СПЕКТР-АГРО»			
	- інсектициди		2357,14	200	471428
	- фунгіциди		1961	73	143153
	- гербіциди		548,30	468	26318,4
	- інші пестициди		x	x	x
5	Запасні частини до техніки, шт.:	ТОВ «АГРО ТЕК ІНВЕСТ»			
	- шини (вантажні автомобілі)		14981	6	89886
	- шини (с.-г. машини і трактори)		31055	4	124220
Σ					4870989

Оцінювання стану управління сферами фермерського господарства методом SPACE

Показник	Оцінка, бал					Вага показника	Зважена оцінка, балів
	1	2	3	4	5		
Критерії, за якими визначають фінансовий стан господарства - FS							
Економічна залежність галузі рослинництва від ресурсів					+	0,2	1,0
Високий рівень виробничих витрат					+	0,2	1,0
Високий знос фондів			+			0,1	0,3
Рентабельність капіталу		+				0,1	0,2
Фінансовий потенціал		+				0,1	0,2
Стабільність отримання прибутку		+				0,1	0,2
Загальна оцінка критерію						1,0	2,9
Критерії, за якими визначають конкурентні активи господарства - CA							
Ринкова частка господарства		+				0,2	0,4
Якість продукції рослинництва		+				0,3	0,6
Конкурентна здатність продукції рослинництва			+			0,1	0,3
Зацікавленість нових покупців					+	0,3	1,5
Рентабельність продажів			+			0,3	0,9
Загальна оцінка критерію						1,0	3,7
Критерії, за якими оцінюють привабливість галузі рослинництва - IS							
Високий потенціал галузі рослинництва		+				0,2	0,4
Використання ресурсів			+			0,2	0,6
Вплив кон'юнктури на розвиток рослинництва			+			0,2	0,6
Особливості виробництва як перепони входу на агро ринок					+	0,3	1,5
Державні програми допомоги, міжнародна підтримка галузі рослинництва	+					0,2	0,2
Загальна оцінка критерію						1,0	3,3
Критерії, за якими оцінюють стабільність середовища - ES							
Умови для впровадження діджиталізації до виробничих процесів рослинництва	+					0,3	0,3
Зростання інфляції					+	0,2	1,0
Зниження цін на продукцію на ринку				+		0,3	1,2
Маркетингові дослідження покупців, постачальників	+					0,2	0,2
Криза, обумовлена війною					+	0,3	1,5
Загальна оцінка критерію						1,0	4,2

№ п/п	Показник	Змінні							
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	
		362,1	236,0	140,0	235,9	56,1	20,0	234,9	
1	Прибуток	0,52	0,601	0,181	1,453	0,16	0,323	3,546	3371,4
2	Посівні площі	1	1	1	1	1	1	1	1285,0
3	Виробництво озимої пшениці	30,1							10616,8
4	Виробництво кукурудзи		30,32						7155,5
5	Виробництво ячменю			17,32					2424,8
6	Виробництво сої				46,48				10964,6
7	Виробництво гороху					18,1			1015,7
8	Виробництво гречки						13,09		261,8
9	Виробництво ріпаку кользи							36,76	8633,2
10	Вартість валової продукції	2,61	3,011	3,121	10,22	5,01	6,124	13,791	17569,1
11	Вартість товарної продукції	3,28	4,17	3,824	14,123	3,68	6,134	12,183	22605,9
12	Дотримання сівозмін				1			1	470,7537

ДОДАТОК Б

Самооцінювання кваліфікаційної роботи

Назва: «Реалізація управлінських рішень в галузі рослинництва підприємства»

Автор: Рябченко Ілля Миколайович

Спеціальність: 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент»

Критерій	Рівень			Коментар
Огляд літератури побудовано навколо основної проблеми, використано найактуальніші сучасні дослідження за темою, чітко відображено зв'язок між завданнями, поставленими в роботі, та попередніми дослідженнями				
Надана конкретна та точна інформація про методи та дані (кількість, температура, тривалість, послідовність, умови, розташування, розміри тощо), методи пов'язані з іншими дослідженнями.				
Наведено конкретні результати з поясненнями та аналізом, порівняння з результатами інших досліджень, показано чіткий зв'язок проблеми з отриманими результатами,				
Надано пропозиції щодо удосконалення, що підкріплено відповідними обґрунтуваннями (прогноз, модель тощо)				
Висновки містять зв'язок з найважливішими аспектами попередніх розділів, підсумок ключових результатів, продемонстровано зв'язок між цією роботою та наявними дослідженнями зосереджена увага на суттєвих результатах, зазначено їх можливе застосування; подано обмеження, на які слід спрямувати майбутні дослідження.				
Перелік посилань є повним та достатнім для вирішення завдань дослідження				
Робота оформлена повністю відповідно до вимог				
Робота не містить друкарських та граматичних помилок				

Підтверджую, що робота виконана мною самостійно, не містить академічного плагіату. Зокрема, у моїй роботі немає запозичення текстів, ідей чи розробок, результатів досліджень інших авторів без посилань на них, у тому числі буквального перекладу з іноземних мов чи перефразування, що видаються за свій текст, вирваних із контексту тверджень, цитат без лапок, фабрикації (вигаданих) даних чи фальсифікації (вигаданих і модифікованих на догоду бажаному висновку) результатів досліджень.

09.12.24

ДОДАТОК В

Декларація академічної доброчесності

Я, Рябченко Ілля Миколайович, студент/ка групи АДМ 2301м Сумського національного аграрного університету зобов'язуюсь дотримуватися принципів академічної доброчесності під час виконання кваліфікаційної роботи. Я поінформований(а), що у разі порушення мною академічної доброчесності під час виконання кваліфікаційної роботи повинен/нна буду нести академічну та/або інші види відповідальності і до мене можуть бути застосовані заходи дисциплінарного характеру за порушення академічної доброчесності та етики академічних взаємовідносин, в тому числі, кваліфікаційна робота може бути анульована з наступним відрахуванням із університету.

Також усвідомлюю, що до мене у майбутньому може бути застосована процедура позбавлення ступеня вищої освіти та відповідної кваліфікації, якщо свідомо вчинене порушення академічної доброчесності не буде виявлено під час перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень відповідно до встановленої в університеті процедури з використанням ліцензованих програмних продуктів.

09.12.24

Ілля РЯБЧЕНКО