

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ІНВЕСТИЦІЙНІЙ
ДІЯЛЬНОСТІ ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС» ОДЕСЬКОГО РАЙОНУ
ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

здобувачки вищої освіти: **Мітітелу Аліни Михайлівни**

Науковий керівник: к.е.н., доцент
кафедри менеджменту
Марія ЛЕВІНА-КОСТЮК _____

Рецензент: к.е.н. доцент кафедри
економічної теорії та економіки
підприємства Ольга ЗАМЛИНСЬКА

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Галина ЗАПША

« ____ » _____ 2024 р.

ОДЕСА – 2024

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
менеджменту

_____ Галина ЗАПША

« _____ » _____ 2024 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ**

Мітітелу Аліни Михайлівни

1. Тема роботи: *«Методи прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС» Одеського району Одеської області в сучасних умовах».*

науковий керівник роботи: к.е.н., доцент кафедри менеджменту Левіна-Костюк М.О. затверджені наказом ректора вищого навчального закладу від “15” травня 2024р. № 105

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 10 червня 2024 р.

3. Об’єкт дослідження – процес управління, в частині вибору методів прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства в сучасних умовах.

4. Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства в сучасних умовах. Поглиблені дослідження проведено на базі фінансово-економічної діяльності ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС» Одеського району Одеської області.

5.Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

– обґрунтувати сутність та алгоритм прийняття управлінських рішень;

- *провести класифікацію управлінських рішень та основні вимоги для їх ефективного впровадження;*
- *сформувати систему прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрних підприємств.*

5.2. Аналітичний розділ:

- *проаналізувати інвестиційну привабливість ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»;*
- *дослідити процес прийняття рішень у виробництві продукції ;*
- *оцінити ефективність використання методів прийняття рішень в аграрному підприємстві.*

5.3.Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- *запровадити методи і інструменти для прийняття рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства;*
- *економічно обґрунтувати інвестиції в інноваційну діяльність аграрного підприємства;*
- *провести економіко-математичне моделювання як метод обґрунтування прийнятих рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства.*

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1.До теоретико-методичного розділу:

Сутність поняття «управлінське рішення». Алгоритм прийняття ефективного управлінського рішення. Двоконтурна модель прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності.

6.2. До аналітичного розділу:

Політичні фактори впливу на діяльність ДП ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»; Економічні фактори впливу на діяльність ДП ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»; Соціальні фактори впливу на діяльність ДП ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»; Техніко-технологічні фактори впливу на діяльність ДП ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»; PEST-аналіз діяльності ДП ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»; Визначення ринкових можливостей і загроз ДП ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»; Визначення сильних і слабих сторін ДП ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»; Матриця SWOT-аналізу ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»; Розміри ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»; Склад та структура посівних площ сільськогосподарських культур ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»; Динаміка виробництва продукції рослинництва ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»; Динаміка виробництва продукції тваринництва ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»; Динаміка реалізації сільськогосподарської продукції ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»; Склад і структура реалізації сільськогосподарської продукції ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»;

«ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»; Рівень спеціалізації ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»; Динаміка урожайності культур ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»; Динаміка продуктивності продукції тваринництва ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»; Ціна реалізації 1 ц сільськогосподарської продукції ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»; Собівартість реалізації 1 ц сільськогосподарської продукції в ДП "ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»; Рівень товарності сільськогосподарської продукції в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»; Рівень рентабельності (+), збитковості (-) сільськогосподарської продукції ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС».

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Аналіз показників, що характеризують ділову активність ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»; Аналіз показників, що характеризують фінансовий стан ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»; Аналіз показників, що характеризують ефективність діяльності ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»; Дерево цілей щодо розвитку інвестиційною діяльності ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС»; Розрахунок вартості закупівлі 1 одиниці дрону-оприскувача «ХАГ V40»; Виробничі потужності та план залучення дрона-оприскувача «ХАГ V40»; Планові показники виробництва та реалізації озимої пшениці ТОВ «Світано СМ» на 2026р.; Визначення показників інноваційно-інвестиційного проєкту; Техніко-економічні коефіцієнти вхідних параметрів економіко-математичної задачі оптимізації в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»; Склад і структура посівних площ ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС» в проєкті на 2026р; Середньорічне поголів'я ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НІНС» в проєкті на 2026р.; Обсяги виробництва основних видів продукції в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НІНС» в проєкті на 2026р.; Вартість і структура чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НІНС» в проєкті на 2026р.; Прогноз рівня рентабельності сільськогосподарської продукції ДП ДГ «ЮЖНИЙ» на 2026р.; Проект економічної ефективності сільського господарства ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС».

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Одеській області; баланс підприємства (Ф. № 1); звіт про фінансові результати (Ф. № 2); основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств (Ф. № 50-с.-г.), штатний розклад.

8. Дата видачі завдання: 1 лютого 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	20.11.2023- 24.11.2023	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	01.02.24	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	15.02.24	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	16.02.24– 25.03.24	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	25.03.24– 05.04.24	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	05.04.24– 25.04.24	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	25.04.24– 22.05.24	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	22.05.24 – 27.05.24	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	27.05.24– 4.06.24	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	5.06.24 – 7.06.24	0,3	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	8.06.24– 9.06.24	0,5	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	10.06.24	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.24 – 17.06.24	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	17.06.24– 19.06.24	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	20.06.24 – 22.06.24	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи	24.06.24 – 28.06.24	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувач ОС «бакалавр» _____ Аліна МІТІТЄЛУ
 Науковий керівник: _____ Марія ЛЕВІНА-КОСТЮК

РЕФЕРАТ

Мітітелу А. М. Методи прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС» Одеського району, Одеської області в сучасних умовах – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2024.

Актуальність теми. В сучасних умовах зростаючої конкуренції ефективне управління інвестиційною діяльністю є ключовим фактором для довготривалого успіху аграрного підприємства. Залучення інвестицій дозволяє досягти не лише стабільного розвитку агропідприємства, а й сприяє його конкурентоспроможності на ринку. Застосування ефективних методів прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності дозволяє оптимізувати інвестиційні процеси в агропідприємстві, знизити ризики та підвищити прибутковість.

Дослідженням методів прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності присвячено праці багатьох вітчизняних та світових теоретиків та практиків в сфері менеджменту. Проте питання прийняття рішень в інвестиційній діяльності в умовах мінливого зовнішнього середовища та воєнного положення в країні є складним процесом, що вимагає використання різних методів і прийомів для мінімізації ризиків та максимізації ефективності результатів. Це й визначає актуальність кваліфікаційної роботи, її мету і завдання.

Мета та завдання дослідження Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування методів прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності в сучасних умовах.

Для досягнення представленої мети необхідно вирішити такі основні завдання:

- обґрунтувати сутність та алгоритм прийняття управлінських рішень;
- провести класифікацію управлінських рішень та основні вимоги для їх ефективного впровадження;
- сформулювати систему прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрних підприємств;
- проаналізувати інвестиційну привабливість ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»;
- дослідити процес прийняття рішень у виробництві продукції ;
- оцінити ефективність використання методів прийняття рішень в аграрному підприємстві;
- запровадити методи і інструменти для прийняття рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства;

- економічно обґрунтувати інвестиції в інноваційну діяльність аграрного підприємства;
- провести економіко-математичне моделювання як метод обґрунтування прийнятих рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства.

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі є процес управління, в частині вибору методів прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства в сучасних умовах.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства в сучасних умовах. Поглиблені дослідження проведено на базі фінансово-економічної діяльності ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС» Одеського району Одеської області.

Методи дослідження. Методологічною базою представленого дослідження були загальнонаукові та спеціалізовані методи, зокрема: індукція – при обґрунтуванні результатів діяльності та наданні власних пропозицій; дедукція – для формування власноруч висновків по отриманим у таблицях результатах; абстрактно-логічний – для формування структури роботи; монографічний при проведенні порівняння звітних та базових показників: аналіз – в процесі оцінки виробничої, фінансової та економічної діяльності обраного підприємства; PEST-аналіз та SWOT-аналіз – при співставленні сильних та слабких сторін аграрного підприємства з загрозами та можливостями для нього, методи оцінки прийняття рішень в інвестиційній діяльності – при формуванні інноваційного проєкту, економіко-математичне моделювання – при обґрунтуванні рішень в інвестиційній діяльності.

Інформаційне забезпечення. Основні питання кваліфікаційної роботи базуються на офіційних джерелах інформації про наявні результати та методи прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства в сучасних умовах, річній звітності державного господарства Одеського району Одеської області, науково-методичній літературі з питань прийняття управлінських рішень, інвестиційної діяльності та власних дослідженнях автора.

Термін дослідження - 2020-2022 рр.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у формуванні пропозицій щодо застосування методи прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС» в сучасних умовах, які планується застосувати у діяльності досліджуваного аграрного підприємства.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретичні основи методів прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності» проведено обґрунтування сутності та алгоритму прийняття управлінських рішень; представлено класифікацію управлінських рішень та основні вимоги для їх ефективного впровадження; сформовано систему прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрних підприємств.

У другому розділі «Аналіз процесу прийняття управлінських рішень в діяльності ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»» проаналізовано інвестиційну привабливість ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»; досліджено процес прийняття рішень у виробництві продукції; проведено оцінку ефективності використання методів прийняття рішень в аграрному підприємстві;

У третьому розділі «Удосконалення методів прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС» запропоновані пропозиції по запровадженню методів і інструментів для прийняття рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства; представлено економічно обґрунтування інвестицій в інноваційну діяльність аграрного підприємства; використано економіко-математичне моделювання як метод обґрунтування прийнятих рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Зміст роботи представлений на 68 сторінках. Кваліфікаційна робота містить 35 таблиць, 3 рисунків, 6 додатків на 11 сторінках. Список джерел нараховує 75 літературних джерела.

Ключові слова: методи прийняття рішень, управління, інвестиційна діяльність, інновації, аграрне підприємство.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	6
1.1 Сутність та алгоритм прийняття управлінських рішень	6
1.2 Класифікація управлінських рішень та основні вимоги для їх ефективного впровадження	9
1.3. Формування системи прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрних підприємств	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»	16
2.1. Аналіз інвестиційної привабливості ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»	16
2.2 Дослідження процесу прийняття рішень у виробництві продукції ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»	30
2.3. Оцінка ефективності використання методів прийняття рішень в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»	38
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»	45
3.1 Запровадження методів і інструментів для прийняття рішень в інвестиційній діяльності ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»	45
3.2. Економічне обґрунтування інвестицій в інноваційну діяльність ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»	51
3.3 Економіко-математичне моделювання як метод обґрунтування прийнятих рішень в інвестиційній діяльності ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»	57
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах зростаючої конкуренції ефективне управління інвестиційною діяльністю є ключовим фактором для довготривалого успіху аграрного підприємства. Залучення інвестицій дозволяє досягти не лише стабільного розвитку агропідприємства, а й сприяє його конкурентоспроможності на ринку. Застосування ефективних методів прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності дозволяє оптимізувати інвестиційні процеси в агропідприємстві, знизити ризики та підвищити прибутковість.

Дослідженням методів прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності присвячено праці багатьох вітчизняних та світових теоретиків та практиків в сфері менеджменту. Серед них: А. Файоль [75], І. Ансофф [73], З.В. Пушкар [63], Д. Дерлоу [14], С.В. Цюцюри [69], Г.В. Осовська [58], А.В. Василенко [10], О.М. Олійниченко [55] та ін. Проте питання прийняття рішень в інвестиційній діяльності в умовах мінливого зовнішнього середовища та воєнного положення в країні є складним процесом, що вимагає використання різних методів і прийомів для мінімізації ризиків та максимізації ефективності результатів. Це й визначає актуальність кваліфікаційної роботи, її мету і завдання.

Мета та завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування методів прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності в сучасних умовах.

Для досягнення представленої мети необхідно вирішити такі основні завдання:

- обґрунтувати сутність та алгоритм прийняття управлінських рішень;
- провести класифікацію управлінських рішень та основні вимоги для їх ефективного впровадження;
- сформувати систему прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрних підприємств;

- проаналізувати інвестиційну привабливість ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГП-НЦНС»;
- дослідити процес прийняття рішень у виробництві продукції ;
- оцінити ефективність використання методів прийняття рішень в аграрному підприємстві;
- запровадити методи і інструменти для прийняття рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства;
- економічно обґрунтувати інвестиції в інноваційну діяльність аграрного підприємства;
- провести економіко-математичне моделювання як метод обґрунтування прийнятих рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства.

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі є процес управління, в частині вибору методів прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства в сучасних умовах.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства в сучасних умовах. Поглиблені дослідження проведено на базі фінансово-економічної діяльності ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГП-НЦНС» Одеського району Одеської області.

Методи дослідження. Методологічною базою представленого дослідження були загальнонаукові та спеціалізовані методи, зокрема: індукція – при обґрунтуванні результатів діяльності та наданні власних пропозицій; дедукція – для формування власноруч висновків по отриманим у таблицях результатах; абстрактно-логічний – для формування структури роботи; монографічний при проведенні порівняння звітних та базових показників: аналіз – в процесі оцінки виробничої, фінансової та економічної діяльності обраного підприємства; PEST-аналіз та SWOT-аналіз – при співставленні сильних та слабких сторін аграрного підприємства з загрозами та можливостями для нього, методи оцінки прийняття

рішень в інвестиційній діяльності – при формуванні інноваційного проєкту, економіко-математичне моделювання – при обґрунтування рішень в інвестиційній діяльності.

Інформаційне забезпечення. Основні питання кваліфікаційної роботи базуються на офіційних джерелах інформації про наявні результати та методи прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства в сучасних умовах, річній звітності державного господарства Одеського району Одеської області, науково-методичній літературі з питань прийняття управлінських рішень, інвестиційної діяльності та власних дослідженнях автора.

Термін проведеного дослідження - 2020-2022 рр.

Практична значущість роботи полягає у формуванні пропозицій щодо застосування методи прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС» в сучасних умовах, які планується застосувати у діяльності досліджуваного аграрного підприємства.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Зміст роботи представлений на 68 сторінках. Кваліфікаційна робота містить 35 таблиці, 3 рисунки, 6 додатків на 11 сторінках. Бібліографічний список нараховує 75 літературних джерел, що викладені на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Сутність та алгоритм прийняття управлінських рішень

Механізм створення та впровадження управлінських рішень є невід’ємною складовою загальної системи управління аграрним підприємством, що включає в себе крім матеріальної частини (методи, засоби, технології прийняття рішень), також й суб’єктивну (внутрішню) частину, яка полягає у тому, що в межах системи рішення приймають певні особи, які мають право та свободу вибору серед певних альтернатив кінцевого результату [68].

Розвиток поняття «управлінське рішення» бере початок з часів становлення менеджменту як відокремленої науки. Одним із перших, хто сформував базовий принцип реалізації ефективного рішення в сфері управління був французький теоретик та відомий практик в сфері менеджменту А. Файоль [75]. Він трактував його, в контексті одночасного використання базових функцій менеджменту: аналізу, організації, планування та контролю.

А. Файоль наголошував на важливості обширного делегування повноважень в процесі створення та впровадження управлінських рішень, акцентував власну увагу на важливості несення відповідальності як кожного працівника індивідуально так і колективу в цілому за кінцеві результати реалізації тої альтернативи, що прийнята за основу управлінського рішення.

Відомий теоретик в сфері стратегічного управління І. Ансофф наголошував, що ефективність прийняття та реалізації рішень у сфері управління має значну залежність від швидкості впровадження обраної альтернативи в діяльність, при врахуванні можливості корегування у процесі реалізації прийнятого рішення, що має на меті пришвидшити процес втілення запланованого у реальність [73].

При цьому основними критеріями, що мають дотримуватись в процесі прийняття управлінських рішень є:

- Оптимально використовувати власні сильні сторони;
- Намагатись мінімізувати слабкі сторони;
- Враховувати всі можливості покращити власну діяльність;
- Розроблювати заходи для захисту від загроз зовнішнього середовища [73].

В таблиці 1.1 наведено визначення поняття «управлінське рішення» в трактовці різних науковців.

Таблиця 1.1. Сутність поняття «управлінське рішення»

Автор	Визначення	Характеристика
А.М. Бірман [17].	рішення керівництва, що направлені на зростання доходів та прибутку підприємства, тобто підвищення рівня ефективності суспільного виробництва при наявності державного ціноутворення та за умов натурального виміру основної номенклатури вироблених товарів.	Централізований підхід без структуризації поняття, виділення його елементів та їх взаємозв'язків
З.В. Пушкар [63].	дія управлінця, що передбачає визначення та вибір варіанту рішення з альтернативних, при врахуванні меж його компетенцій та повноважень в рамках посади з метою забезпечення досягнення цілей стратегічного характеру організацією.	Вузький підхід з позиції посадових обов'язків та їх меж, з відсутністю можливості колективного рішення
Д. Дерлоу [14].	це момент в процесі управління, в який відбувається вибір з поміж альтернативних та конкуруючих можливостей, при одночасну відхиленні інших варіантів можливостей	Більш широкий підхід, що забезпечує прийняття рішень на основі наявності альтернатив
С.В. Цюцюри [69]	це процес вибору суб'єктом, що управляє певного набору дій, який би забезпечив отримання наміченого результату, досягнення цілей та вирішення конкретних ситуацій	продовжуючи попередній підхід доповнює необхідністю отримання наміченого результату при впровадженні альтернативи
С.В. Цюцюри Г.В. Осовська [58]:	це вольовий акт спрямований на вирішення певної проблемної ситуації, досягнення цілі та конкретного результату через вибір варіанта з альтернатив.	
А.В. Василенко [10]	це кінцевий результат, отриманий під час проведення творчого процесу суб'єкту, що управляє, що заснований на необхідності подальших чітких дій його підлеглих, як об'єктів управління представленого керівника.	заснований на судженнях А. Файоля, щодо відповідальності безпосередньо кожного окремого робітника та команди в цілому за одержаний результат
О.М. Олійниченко [55],	це творчий процес, що заснований на створенні та впровадженні одного або декількох варіантів альтернатив із сукупності можливих, направлених на досягнення поставленої цілі.	поєднує підхід з точки зору творчого процесу з необхідністю досягнення конкретних цілей в результаті вибору

Розроблено автором на основі джерел [17,63,14,69,58,10,55]

Отже, для того, щоб вірно охарактеризувати поняття «управлінське рішення» треба враховувати, що кожне рішення обирається з певної кількості альтернативних варіантів, що мають ту чи іншу ймовірність реалізації та повинні мати на меті вирішення загальних цілей, поставлених задач, конкретних ситуацій. Процес вибору рішення передбачає наявність суб'єкту – тобто того, хто приймає рішення та об'єкту, тобто того хто виконує рішення. Цей процес є креативним та творчим, несе в собі певні відсотки ризиків та при цьому дає можливість досягати успіху та встановлювати наступні цілі, більш високого порядку.

Процес прийняття рішень представляє алгоритм (рис. 1.1), що представляє послідовність дій для ефективного отримання результату, в рамках колективної чи одноосібної роботи.

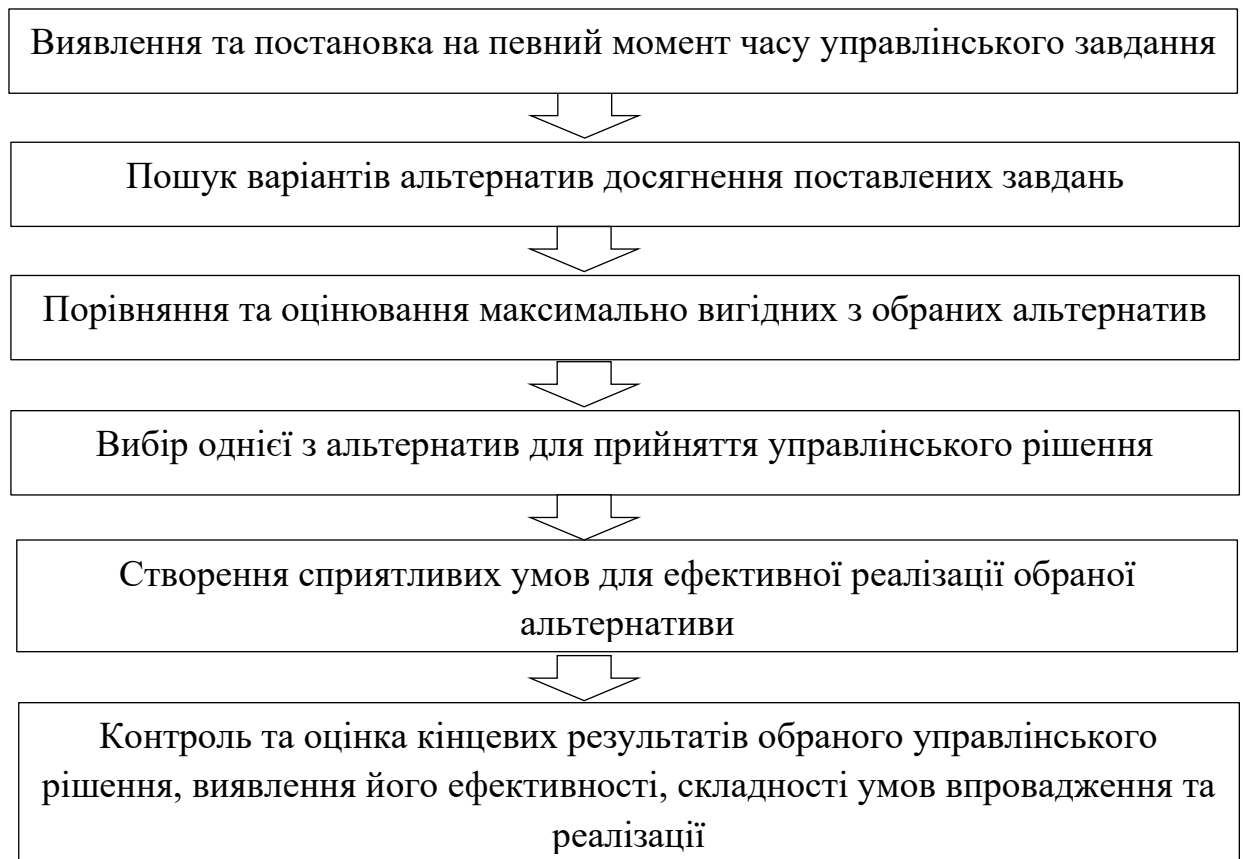


Рис. 1.1 Алгоритм прийняття ефективного управлінського рішення

Розроблено автором на основі джерела [17]

Такий алгоритм дозволяє приймати виважені управлінські рішення та забезпечувати швидку реакцію на зміни, що виникають в процесі діяльності суб'єкту господарювання.

Отже, визначивши теоретичну суть поняття «управлінське рішення» можна зазначити, що процес прийняття рішень це один із основних процесів людської поведінки, за допомогою якого обраний варіант чи курс дій вибирається з набору альтернатив на основі певних критеріїв, в процесі управління він забезпечує досягнення ефективності діяльності та надає перспективи розвитку суб'єктів господарювання.

1.2 Класифікація управлінських рішень та основні вимоги для їх ефективного впровадження

Треба враховувати, що управлінські рішення не є однаковими і залежать від умов, в яких приймають, масштабів проблеми, часових меж та інших факторів. За таких обставин варто представити класифікацію управлінських рішень в залежності від впливу різних умов та факторів.

1. За масштабами та рівнем важливості рішення, що приймається:
 - миттєві;
 - оперативні;
 - тактичні;
 - стратегічні.
2. За сферою, в якій приймається рішення:
 - приватні;
 - галузеві;
 - глобальні.
3. За часовими межами реалізації рішення:
 - короткострокові;
 - середньострокові;
 - довгострокові.
4. За варіантами підготовки та реалізації рішення:
 - хаотичні;
 - неструктуровані;

- частково структуровані;
- структуровані.

5. За рівнем участі у проведенні організаційних перетворень:

- індивідуальні;
- локальні;
- загальні.

6. За ступенем забезпечення інформацією:

- слабо інформовані;
- невизначені;
- фіксовані.

7. За творчою складовою:

- радикальні;
- інноваційні;
- традиційні [1,16].

Для забезпечення прийняття ефективного управлінського рішення необхідно дотримуватись ряду додаткових вимог.

1. Визначення максимального числа обставин, що мають прямий чи опосередкований вплив в процесі формування та затвердження управлінського рішення;

2. Створення тих управлінських рішень, що за своєю суттю та результатами впровадження будуть максимально відповідати визначеному управлінському завданню;

3. Забезпечення обґрунтування обраної альтернативи, що приймається на основі постійного зв'язку з всіма елементами системи управління суб'єкту господарювання.

4. Рішення в процесі управління повинно містити точно визначені цілі, критерії для досягнення його успішного впровадження та виконавців представлених рішень з чітким розподілом їх функцій.

5. За власними можливостями рішення в процесі управління мають враховувати комплекс факторів, як середовища, що існує ззовні, так і внутрішнього середовища суб'єкту, результати наукового та технічного розвитку.

6. Виконання вимог нормативно-правових актів, існуючих стандартів та внутрішньої розпорядчої документації суб'єктів господарювання в процесі створення та затвердження управлінського рішення.

7. Врахування минулих результатів по відповідним схожим проблемним питанням.

8. Отримання оптимального ефекту від запровадження рішень в процесі управління з додаванням факторів, що сприяють розвитку суб'єкта господарювання та окремих процесів в ньому.

9. Контроль реалізації прийнятого рішення в сфері управління за різними напрямками: контроль виконавців, часових меж згідно плану, представлених критеріїв та завдань.

10. Забезпечення дотримання основних вимог: конкретизованості, визначеності в часі, реалістичності тих рішень, що приймаються [32,42].

Отже, зазначені вимоги надають можливість в умовах наявності великої кількості інформації внутрі та ззовні приймати вчасні рішення та забезпечувати діяльність підприємств, що прямує на досягнення визначеного результату. Класифікація рішень та визначення приналежності того чи іншого рішення до конкретної класифікаційної ознаки надає можливість системно приймати однорідні рішення, мінімізуючи ризики невдачі в типових ситуаціях.

1.3. Формування системи прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрних підприємств

Для формування системи прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності необхідно дослідити методи управління, що використовуються під час прийняття рішення. До них відносять: закони мислення, економічні закони, організація взаємозв'язків “людина - засоби праці” з дотриманням соціально-

психологічних аспектів відносин в організації [46].

Для прийняття ефективних рішень можна скористатись різними допоміжними методами аналізу, що можна розподілити на 3 групи, в залежності від кількості інформації, що в наявності управлінців в процесі прийняття рішень.

Так при наявності достатньої кількості інформації науковці радять скористатись: аналітичними методами, провести аналіз Парето, SWOT-аналіз, бенчмаркінг, методами математичного програмування, методом аналізу ієрархії, морфологічним аналізом, функціонально-вартісним аналізом, побудову причинно-наслідкових діаграм.

В свою чергу при наявності умовно достатньої кількості інформації прийняття рішень може базуватись на методі «Дерева цілей», сценаріїв, статистичних методах або математичному програмуванні.

Особливо складно приймати рішення за наявності не повної інформації. В такому випадку можна скористатися експертними методами, евристичними методами, методами теорії статистики або теорії ігор [6,67,72].

На наш погляд, в умовах повної інформації, як основні методи прийняття управлінських рішень доцільним є використання аналітичних методів, SWOT-аналізу та методів математичного програмування. [46].

При цьому метод математичного програмування засновується на встановленні критерію оптимальності, тобто цілі максимізації чи мінімізації певного показника, що повинно бути досягнуто. Крім того, за наявності не повної, поряд з тим достатньої кількості інформації доцільно використовувати як статистичні методи, так і метод Дерева цілей та метод сценаріїв. В умовах відсутності достатньої кількості інформації можна скористатись евристичними методами та методами теорії статистичних рішень.

Створення ефективної системи прийняття рішень у сфері управління інвестиційною діяльністю є комплексом дій, направлених на визначення, дослідження, прийняття та корегування необхідних заходів щодо реалізації проектів, що потребують інвестиційний капіталовкладень. При цьому цей процес залежить від сукупності економічних та фінансових важелів, що мають вплив на

процес прийняття та реалізації рішення (рис. 1.2).

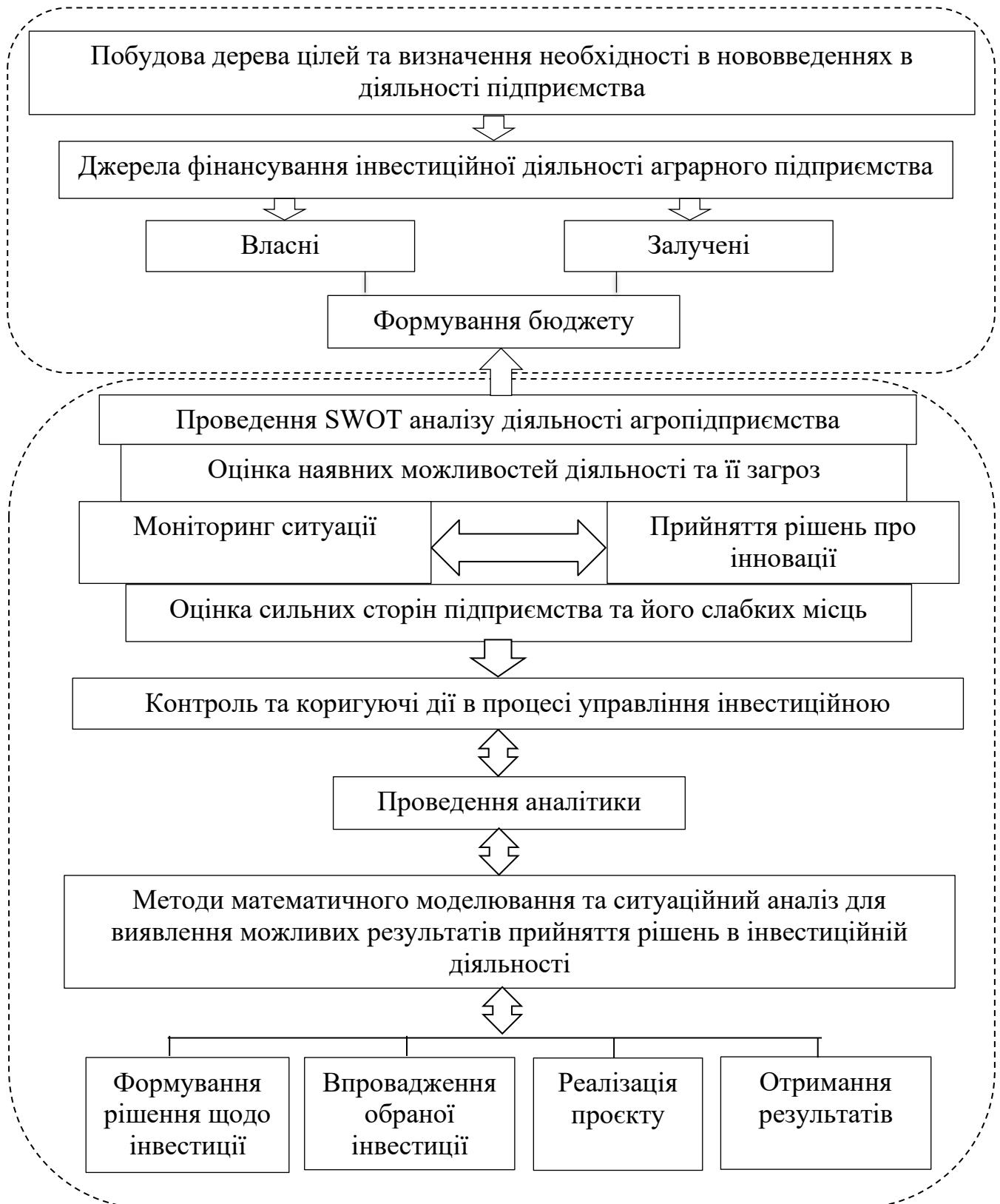


Рис. 1.2 Двоконтурна модель прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності

Розроблено автором на основі джерела [54,61,13,50,64]

Першочергово цей процес включає створення цілі та завдань, з переходом до конкретних задач реалізації, заснованих на комплексних дослідженнях зовнішнього та внутрішнього аналізу діяльності підприємства на основі методів, що дозволяють науково обґрунтувати рішення та прийняти той варіант, що може принести більший ефект для суб'єкта господарювання в конкретних умовах [63].

Для систематизації цілей та отримання в подальшому конкретних завдань для діяльності аграрного підприємства в прийнятті рішень щодо інвестиційної діяльності бажано використовувати методику Дерева цілей.

При цьому на її основі треба визначити базове питання в процесі впровадження інвестиції – це визначення джерела фінансування інвестиційної діяльності агропідприємства. Це питання можна вирішити за рахунок власних коштів підприємства, або за рахунок залучення інвесторів ззовні. При цьому це дає можливість визначити розмір бюджету. Тобто узгодження потреб, що визначено з реальними фінансовими можливостями.

Для прийняття рішень, щодо можливостей вкладання коштів в інвестиційний проєкт значного впливу має проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища його функціонування на базі методики SWOT аналізу, що дозволяє розширити вектор можливостей діяльності підприємства з одночасним забезпеченням мінімізації втрат через існуючі загрози посилення слабких сторін підприємства [55].

Це дозволяє проводити моніторинг наявної ситуації в підприємстві, контролювати його діяльність, за необхідності коригувати за результатами економічного аналізу наявної ситуації. При цьому дає поштовх для виявлення необхідності в інноваціях, що сприятимуть зростанню ефективності та загальному розвитку суб'єкта господарювання на засадах науково-технічного прогресу.

Аналітичні дослідження включають в себе детальний економічний та фінансовий аналіз з виявленням конкретних, математично обґрунтованих результатів впровадження інновацій, тобто інвестиційної привабливості того чи іншого проєкту, для обґрунтування його доцільності в сучасних умовах.

Методиками, що дозволяють провести такі дослідження є методи математичного моделювання, ситуаційний аналіз, що можуть надати конкретні цифрові обґрунтування проєктів [46].

На основі використання представленої двоконтурної моделі, може базувати рішення про інвестиції, їх впровадження в конкретний проєкт та аналіз отриманих показників за результатом прийняття управлінського рішення.

Отже, для ефективного прийняття рішення в інвестиційній діяльності аграрного підприємства необхідно використовувати комплексний підхід до проблеми. Поєднання методів, що належать до різних груп дозволяють отримати вищу ймовірність прийняття обґрунтованого та правильного рішення, вибір оптимальної стратегії та в цілому направлені на стабілізацію ринкової діяльності агровиробників.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»

2.1. Аналіз інвестиційної привабливості ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»

Державне підприємство «Дослідне господарство «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС» є виробником продукції галузі рослинництва та тваринництва. Господарство знаходиться в Одеському районі Одеської області і має сприятливі умови, як кліматичні так і географічні для ефективного виробництва продукції аграрної сфери.

Району розташування господарства притаманна посушлива погода, переважно сонячна та з середніми показниками температури 17-19 градусів. Позитивним є, що господарство знаходиться на рівнині, і його ґрунт складають чорноземи на території напівзасушливого району сухого степу. Особливість цієї зони є проливний та нерівномірний характер опадів. При цьому основна їх кількість відбувається в період весна-літо.

Така ситуація становить загрозу для господарства і для боротьби з цим господарство використовує зрошування земель, під зрошення підпадають 49% сільськогосподарських угідь господарства.

Крім природних умов зовнішнього середовища, господарство як відкрита система має багато факторів впливу, що відображаються на рівні інвестиційної привабливості досліджуваного господарства. Тому згідно методики прийняття управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності варто розпочати з дослідження зовнішніх та внутрішніх факторів. Серед яких фактори зовнішнього середовища можна оцінити завдяки методики PEST-аналізу, а фактори внутрішнього середовища та їх загальне співставлення варто провести за методикою SWOT-аналізу.

В PEST-аналізі ми представимо 4 групи факторів зовнішнього середовища, таких як політичні, економічні, соціальні та техніко-технологічні (табл. 2.1-2.4).

Таблиця 2.1 Політичні фактори впливу на діяльність ДП ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»

Назва фактору	Основна характеристика	Характер впливу фактору
Державна аграрна політика	- Регулювання цін на продукцію агропродовольчої сфери - Підтримка державних підприємств через дотації, субсидії та іншу допомогу - Податкові пільги для сільського господарства	Позитивний Позитивний Позитивний
Рівень політичної стабільності	- Нестабільна внутрішня ситуація в країні має вплив на економічну діяльність - Конфлікти поміж влади	Негативно Негативно
Військовий конфлікт	- Військові дії впливають на можливість доступу до земельних ресурсів, інфраструктури - Формують ризики безпеки виробничого процесу та логістики	Негативно Негативно
Соціальна політика	- Програма щодо підтримки сільських територій - Проведення заходів покращення умов праці та соціального захисту сільськогосподарських працівників	Позитивний Позитивний
Екологічна політика	- Регулювання питань охорони навколишнього середовища - Нормативи та обмеження у використанні гербіцидів, пестицидів та інших хімікатів в аграрному виробництві	Позитивний Позитивний
Зовнішня політика	- Регулювання питань експорту агропродукції - Логістичні обмеження через складнощі в морських перевозках - Митні тарифи та квоти на сільськогосподарську продукцію	Позитивний Негативний Позитивний

Побудовано автором на основі джерел [19,20,21,22,23,24,62]

Такі фактори формують політичне середовище, в якому діють аграрні підприємства та відповідно впливають к позитивно так і негативно на його економічну діяльність, рівень конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості.

Наступним дослідимо економічні фактори (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 Економічні фактори впливу на діяльність ДП ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»

Назва фактору	Основна характеристика	Характер впливу фактору
Рівень економічного розвитку	Через низький економічний стан формується низька купівельна спроможність українців, тим самим це впливає на внутрішній попит та інвестиційний клімат	Негативний
Цінова політика	Високі ціни на насіння, іншу сировину, паливо, добрива та інші супутні матеріали впливають на зростання цін на кінцеву продукцію	Негативний
Інфляція	- Сприяє зростанню вартості сировини та ресурсів - Сприяє зростанню ціни продукції - Знижує купівельну спроможність	Негативний Негативний Негативний
Доступ до фінансування	Високі відсоткові ставки кредитів зменшують можливість інвеститора у модернізацію	Негативний
Конкуренція	Високий рівень конкуренції на ринку агропродовольчих товарів	Негативний
Інвестиційний клімат	Нестабільність правових та економічних умов впливають на низький рівень інвестицій в аграрний сектор	Негативний

Побудовано автором на основі джерел [62,63.46]

Негативний вплив факторів економічного напрямку свідчить про складну економічну ситуацію в державі, всі ці фактори є взаємопов'язаними і несуть ризики економічної нестабільності для ДП ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС» та значно впливають на рівень інвестиційної привабливості.

Дослідимо соціальні фактори, що впливають на діяльність господарства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 Соціальні фактори впливу на діяльність ДП ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»

Назва фактору	Основна характеристика	Характер впливу фактору
Демографічна ситуація	- Через воєнні дії відтік великого числа виокваліфікованих працівників за кордон - Переїзд великої кількості виокваліфікованих працівників з окупованих територій	Негативний Позитивний
Рівень освіти і кваліфікації робочої сили	Наявність ОДАУ в м. Одеса, що може забезпечити господарство висококваліфікованими працівниками аграрного спрямування	Позитивний
Соціальна інфраструктура	Наявність медичних, освітніх культурних установ для покращення життя працівників, мотивацію їх роботи	Позитивний
Соціальний захист та умови праці	Рівень соціального захисту, системи пільг та компенсацій, умови праці, піклування про здоров'я працівників	Позитивний
Соціальна мобільність	Низький соціальний та кар'єрний ріст на сільських територіях впливають на залучення та утримання кваліфікованих працівників	Негативний

Побудовано автором на основі джерел [62]

У комплексі соціальні фактори впливають позитивно на діяльність ДП ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС» та можуть сприяти до більш стабільного розвитку, через близькість розташування до міст Южний та Одеса є можливість залучення більшої кількості кваліфікованих працівників, це дає можливість адаптуватись до складних умов функціонування в межах війни.

Дослідимо техніко-технологічні фактори, що мають вплив на діяльність досліджуваного господарства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 Техніко-технологічні фактори впливу на діяльність ДП ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»

Назва фактору	Основна характеристика	Характер впливу фактору
Рівень механізації та автоматизації	Впровадження сучасної техніки сприяє зростанню урожайності, продуктивності та ефективності сільськогосподарського виробництва, зменшує витрати праці	Позитивний
Інформаційні технології	Застосування інформаційних систем та сучасного програмного забезпечення у виробничих процесах, при моніторингу стану полів, в прогнозуванні врожаїв, в оптимізації виробництва та його ефективності.	Позитивний
Інновацій в сільськогосподарських технологіях	Впровадження нових методів обробки ґрунту, захисту рослин від шкідників, вирощування культур, використання біотехнологій для підвищення урожайності та якості продукції	Позитивний
Сучасні агрохімікати та добрива	Використання високоякісних добрив та засобів захисту рослин при одночасному дотриманні екологічних норм сприяє зростанню та якості врожаю	Позитивний
Точне землеробство	Впровадження GPS-навігації, використання дронів для моніторингу посівів оптимізує використання ресурсів і підвищує ефективність	Позитивний
Інвестиції в науково-дослідну роботу	Сприяють постійному удосконаленню ефективності технологій та відповідно загалом діяльності агропідприємства	Позитивний

Побудовано автором на основі джерел [62,53]

Техніко-технологічні фактори є основою для сучасного ведення ефективного сільськогосподарського виробництва. Використання розробок, новітніх

досліджень, новітньої техніки дозволяє оптимізації процесу виробництва сільськогосподарської продукції та значному зростанню його ефективності.

Згруповуючи отримані результати можна представити загальну таблицю PEST-аналізу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз діяльності ДП ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»

Групи факторів	Фактори	Характер впливу фактору на підприємство	Оцінка ступеня впливу на підприємство (бали)
Політико-правові (Р)	Державна аграрна політика	-	5
	Рівень політичної стабільності	-	5
	Військовий конфлікт	-	5
	Соціальна політика	+	4
	Екологічна політика	+	4
	Зовнішня політика	-/+	4
Економічні (Е)	Рівень економічного розвитку	-	5
	Цінова політика	-	5
	Інфляція	-	5
	Доступ до фінансування	-	5
	Конкуренція	-	5
	Інвестиційний клімат	-	5
Соціальні (S)	Демографічна ситуація	-/+	5
	Рівень освіти і кваліфікації робочої сили	+	4
	Соціальна інфраструктура	+	4
	Соціальний захист та умови праці	+	3
	Соціальна мобільність	-	4
Техніко-технологічні (Т)	Рівень механізації та автоматизації	+	5
	Інформаційні технології	+	4
	Інновацій в сільськогосподарських технологіях	+	5
	Сучасні агрохімікати та добрива	+	4
	Точне землеробство	+	5
	Інвестиції в науково-дослідну роботу		

Побудовано автором на основі даних [19,20,21,22,23,24,62,63,46,53]

Згідно результатів PEST-аналізу можна підсумувати, що в сучасних надскладних умовах функціонування аграрних підприємств України для ДП ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС» позитивний вплив мають соціальні та техніко-технологічні фактори, поряд з тим економічні фактори мають досить негативний вплив і знижують інвестиційну привабливість господарства. Одночасно політична нестабільність, воєнний конфлікт та неспроможність держави забезпечити внутрішню стабільність власних органів влади негативно впливає на ситуацію.

Для продовження дослідження інвестиційної привабливості досліджуваного підприємства скористаємось методикою SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз (SWOT Analysis) – це стратегічний метод оцінки, що використовується для визначення сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін організації, а також можливостей (Opportunities) та загроз (Threats), з якими вона може зіткнутися. Цей метод допомагає зрозуміти внутрішні і зовнішні чинники, які можуть вплинути на успіх або невдачу аграрного підприємства.

Дослідження розпочнемо з можливостей (Opportunities) та загроз (Threats) аграрного підприємства. Можливості - це всі зовнішні чинники, які організація може використовувати для свого розвитку та зростання. Загрози, відповідно ті чинники, які негативно впливають на діяльність та можуть дестабілізувати діяльність.

Можливості та загрози засновуються на PEST-аналізі та доповнені факторами мікросередовища, такими як фактори попиту, конкуренції та збуту.

За результатами дослідження основними можливостям для досліджуваного господарства є скористатись власною широкою спеціалізацією; реалізовувати продукцію швидко з мінімальними транспортними витратами через вигідне розташування; вплив державної аграрної політики через регулювання цін на продукцію агропродовольчої сфери, підтримку державних підприємств через дотації, субсидії та іншу допомогу, впровадження податкових пільг для сільського господарства.

Таблиця 2.6 – Визначення ринкових можливостей і загроз ДП ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»

Параметри оцінки	Opportunities Можливості	Оцінка	Threats Загрози	Оцінка
1.Фактори конкуренції	Широка спеціалізація	5	Наявність великого числа господарств в районі	4
2.Фактори попиту	Можливість перепродажу додатково продукції рослинництва та тваринництва вирощеної населенням та малими фермерськими господарствами	4	Перенасичення ринку через обмеження або повне блокування експорту продукції	4
3.Фактори збуту	Можливість реалізовувати продукцію швидко з мінімальними транспортними витратами через вигідне розташування	5	Необхідність витрат часу для проведення досліджень та виявлення найкращих каналів реалізації з найвигіднішими умовами	4
4.Політико-правові	Державна аграрна політика	5	Рівень політичної нестабільності	4
	Соціальна політика	4	Військовий конфлікт	5
	Екологічна політика	4		
	Зовнішня політика • Регулювання питань експорту агропродукції • Митні тарифи та квоти на сільськогосподарську продукцію	4	Зовнішня політика (Логістичні обмеження через складнощі в морських перевозках)	4
5.Економічні фактори	Наявність підтримки державних підприємств	4	Рівень економічного розвитку	4
			Цінова політика	5
			Інфляція	5
			Доступ до фінансування	5
			Конкуренція	4
			Інвестиційний клімат	5

Продовження таблиці 2.6

6.Соціальні	Демографічна ситуація (Переїзд великої кількості високваліфікованих працівників з окупованих території)	5	Демографічна ситуація (Через воєнні дії відтік великого числа високваліфікованих працівників за кордон)	4
	Рівень освіти і кваліфікації робочої сили	4	Соціальна мобільність	4
	Соціальна інфраструктура	4		
	Соціальний захист та умови праці	3		
7.Науково-технічні фактори	Рівень механізації та автоматизації	5	Висока вартість нововведень	5
	Інформаційні технології	4		
	Інновацій в сільськогосподарських технологіях	5		
	Сучасні агрохімікати та добрива	4		
	Точне землеробство	5		
	Інвестиції в науково-дослідну роботу	5		

Побудовано автором на базі джерел [19,20,21,22,23,24,62,63,46,53]

Крім того необхідно врахувати можливості техніко-технологічного напрямку: оновлення рівня механізації та автоматизації завдяки впровадженню сучасної техніки, що сприятиме зростанню урожайності, продуктивності та ефективності сільськогосподарського виробництва та зменшує витрати праці; впровадження інновацій в сільськогосподарських технологіях, через впровадження нових методів обробки ґрунту, захисту рослин від шкідників, вирощування культур, використання біотехнологій для підвищення урожайності та якості продукції; використання точного землеробства, тобто впровадження GPS-навігації, використання дронів для моніторингу посівів оптимізує використання ресурсів і підвищує ефективність; вкладання інвестицій в науково-дослідну роботу, що сприяють постійному удосконаленню ефективності технологій та відповідно

загалом діяльності агропідприємства.

Серед основних загроз для підприємства слід відзначити необхідність витрат часу для проведення досліджень та виявлення найкращих каналів реалізації з найвигіднішими умовами; рівень політичної нестабільності, що відображається в нестабільній внутрішній ситуації в країні та конфліктах поміж влади, що має вплив на економічну діяльність; військовий конфлікт: військові дії впливають на можливість доступу до земельних ресурсів, інфраструктури, формують ризики безпеки виробничого процесу та логістики; рівень економічного розвитку, через низький економічний стан формується низька купівельна спроможність українців, тим самим це впливає на внутрішній попит та інвестиційний клімат; цінова політика: високі ціни на насіння, іншу сировину, паливо, добрива та інші супутні матеріали впливають на зростання цін на кінцеву продукцію; інфляція: сприяє зростанню вартості сировини та ресурсів, сприяє зростанню ціни продукції, знижує купівельну спроможність; доступ до фінансування: високі відсоткові ставки кредитів зменшують можливість інвестити у модернізацію; конкуренція: високий рівень конкуренції на ринку агропродовольчих товарів; інвестиційний клімат: нестабільність правових та економічних умов впливають на низький рівень інвестицій в аграрний сектор; демографічна ситуація: через воєнні дії відтік великого числа високваліфікованих працівників за кордон; висока вартість нововведень.

Таким чином, господарство функціонує в умовах високої насиченості зовнішнього середовища як можливостями так і загрозами, при цьому ці результати свідчать, що господарство повинно постійно проводити подібний моніторинг для виявлення шляхів власного розвитку, для прийняття ефективних рішень в своїй діяльності.

Наступним кроком дослідження є вивчення внутрішнього середовища підприємства, дослідження його сильних та слабких сторін за обраний період дослідження (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Визначення сильних і слабких сторін ДП ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»

Параметри оцінки	Strengths Сильні сторони	Оцінка	Weaknesses Слабкі сторони	Оцінка
1.Організація	Дворівнева структура управління Наявність чіткого визначення функцій працівників	4 5	Функції щодо забезпечення інноваційного розвитку та інвестиційної діяльності чітко не прописані в обов'язках фахівців	4
2.Виробництво	Широка спеціалізація Сталі земельні, трудові та основні ресурси Родючі чорноземи	5	Низька урожайність зернових та технічних культур	5
3. Фінанси	Рентабельність зернових та технічних культур	5	Збитковість продукції тваринництва	5
4. Інновації	Наявність зрошування 50% земель сільськогосподарського призначення	5	Відсутність дієвих інновацій у вирощуванні зернових та технічних культур	5
5.Маркетинг	Наявність близького розташування до ринків збуту та портів для експортної діяльності	5	Відсутність підрозділу маркетингу Відсутність ефективних каналів реалізації	4 5

Побудовано автором на основі даних статистичної звітності підприємства

Серед слабких сторін господарства особливо треба виділити відсутність дієвих інновацій, що призводить до низької урожайності зернових та технічних культур та збитковості тваринництва.

Представлені сильні та слабкі сторони є найважливішими в діяльності досліджуваного підприємства і повинні бути враховані при побудові загальної матриці SWOT-аналізу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Матриця SWOT-аналізу ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості - Opportunities	Загрози -Threats
	• Можливість реалізовувати продукцію швидко з мінімальними транспортними витратами через вигідне розташування • Державна аграрна політика • Демографічна ситуація • Рівень механізації та автоматизації • Інновацій в сільськогосподарських технологіях • Точне землеробство • Інвестиції в науково-дослідну роботу	• Військовий конфлікт • Цінова політика • Інфляція • Доступ до фінансування • Конкуренція • Інвестиційний клімат • Демографічна ситуація • Висока вартість нововведень
Сильні сторони - Strength	МС	ЗС
• Широка спеціалізація • Сталі земельні, трудові та основні ресурси • Родючі чорноземи та зошування • Рентабельність зернових та технічних культур • Наявність близького розташування до ринків збуту та портів для експортної діяльності	1. Широка спеціалізація, сталі земельні, трудові та основні ресурси, родючі землі дають можливість виробляти та реалізовувати продукцію швидко з мінімальними транспортними витратами через вигідне розташування 2. Родючі землі з використанням точного землеробства тобто впровадження GPS-навігації, використання дронів для моніторингу посівів оптимізує використання ресурсів і підвищує ефективність	1. Військові дії впливають на можливість доступу до земельних ресурсів, інфраструктури, формують ризики безпеки виробничого процесу та логістики 2. Політика високі ціни на насіння, іншу сировину, паливо, добрива та інші супутні матеріали впливають на зростання цін на кінцеву продукцію
Слабкі сторони - Weaknesses	МСл	ЗСл
• Функції щодо забезпечення інноваційного розвитку та інвестиційної діяльності чітко не прописані в обов'язках фахівців • Низька урожайність зернових та технічних культур • Збитковість продукції тваринництва • Відсутність дієвих інновацій у вирощуванні зернових та технічних культур • Відсутність ефективних каналів реалізації	1. Інновацій в сільськогосподарських технологіях через впровадження нових методів обробки ґрунту, захисту рослин від шкідників, вирощування культур, використання біотехнологій для підвищення урожайності та якості продукції 2. Інвестиції в науково-дослідну роботу що сприятимуть постійному удосконаленню ефективності технологій та відповідно загалом діяльності агропідприємства 3. Рівень механізації та автоматизації завдяки впровадженню сучасної техніки, що сприятиме зростанню урожайності, продуктивності та ефективності сільськогосподарського виробництва та зменшує витрати праці 4. Переїзд великої кількості високваліфікованих працівників з окупованих території може забезпечити появу фахівців з інновацій 5. Підтримка державних підприємств через дотації, субсидії та іншу допомогу, впровадження податкових пільг для сільського господарства може сприяти розвитку тваринництва та його виходу зі збитковості	1. Військові дії можуть сприяти погіршенню ефективності рослинництва, ще більшій збитковості тваринництва та відсутності ефективних каналів реалізації 2. Інфляція сприяє зростанню вартості сировини та ресурсів, сприяє зростанню ціни продукції, знижує купівельну спроможність і може ще більше збільшити збитковість тваринництва 3. Високі відсоткові ставки кредитів, висока вартість нововведень нестабільність правових та економічних умов зменшують реальність впровадження інвестицій у модернізацію

Власні дослідження автора

Поєднавши найголовніші сильні та слабкі сторони агропідприємства з можливостями та загрозами його діяльності ми отримали 4 квадрати:

«МС», де представлено як скористатися можливостями, що відкриваються використовуючи сильні сторони господарства.

«ЗС», де представлено за рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі погрози.

«МСл» де представлено які слабкі сторони господарства можуть перешкодити скористатися можливостям.

«ЗСл» де представлено яких загроз збільшених слабкими сторонами господарства потрібно найбільш побоюватися.

За результатами співставлення виявлено, що важливо врахувати такі можливості покращення сильних сторін:

1. Широка спеціалізація, сталі земельні, трудові та основні ресурси, родючі землі дають можливість виробляти та реалізовувати продукцію швидко з мінімальними транспортними витратами через вигідне розташування;
2. Родючі землі з використанням точного землеробства тобто впровадження GPS-навігації, використання дронів для моніторингу посівів оптимізує використання ресурсів і підвищує ефективність.

При цьому є багато можливостей зменшити слабкі сторони підприємства:

1. Інновацій в сільськогосподарських технологіях через впровадження нових методів обробки ґрунту, захисту рослин від шкідників, вирощування культур, використання біотехнологій для підвищення урожайності та якості продукції;
2. Інвестиції в науково-дослідну роботу що сприятимуть постійному удосконаленню ефективності технологій та відповідно загалом діяльності агропідприємства;
3. Рівень механізації та автоматизації завдяки впровадженню сучасної техніки, що сприятиме зростанню урожайності, продуктивності та ефективності сільськогосподарського виробництва та зменшує витрати праці;
4. Переїзд великої кількості високваліфікованих працівників з

окупованих території може забезпечити появу фахівців з інновацій;

5. Підтримка державних підприємств через дотації, субсидії та іншу допомогу, впровадження податкових пільг для сільського господарства може сприяти розвитку тваринництва та його виходу зі збитковості.

І також дуже важливо проводити заходи щоб скоротити ризики від наступних загроз послаблення підприємства:

1. Військові дії можуть сприяти погіршенню ефективності рослинництва, ще більшій збитковості тваринництва та відсутності ефективних каналів реалізації;

2. Інфляція сприяє зростанню вартості сировини та ресурсів, сприяє зростанню ціни продукції, знижує купівельну спроможність і може ще більше збільшити збитковість тваринництва;

3. Високі відсоткові ставки кредитів, висока вартість нововведень нестабільність правових та економічних умов зменшують реальність впровадження інвестицій у модернізацію.

На даний момент результати свідчать, що господарство має багато можливостей зростання його інвестиційної привабливості. Безперечно в умовах війни отримання кредитів є занадто ризикованим, а отримання закордонних інвестицій є менш вірогідним, поряд з тим державне підприємство має можливість отримувати допомогу держави, що в свою чергу має підтримку Європейського союзу. Господарство має висококваліфікований персонал, і як дослідне господарство повинно власноруч займатися науковими розробками для власного інноваційного розвитку, вкладаючи власні доходи у майбутній розвиток.

2.2 Дослідження процесу прийняття рішень у виробництві продукції ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»

В прийнятті рішень важливим є аналіз існуючої ситуації в діяльності підприємства. Виявлення позиції, що має підприємство дозволяє приймати рішення, що будуть більш ефективними та дозволять покращувати діяльність на перспективу.

В такому аналізі важливо дослідити розміри підприємства, обсяги продукції, що господарство виробляє та реалізує, виокремити наявну спеціалізацію господарства.

Досліджуючи розміри ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС» (таблиця 2.9) слід зазначити, що господарство має стабільні розміри, з невеликими зменшеннями площ сільськогосподарських земель на 2,4%. Одночасно господарство зростає у кількості працівників на 23,4%, при цьому ці збільшення стосуються саме сільського господарства, де кількість працівників рослинництва зросла на 56%, а тваринництва на 90%.

В розрахунку на 1 працівника в господарстві на 2022р. припадає 73,1 га сільськогосподарських угідь, що на 40,8% менше за 2020р.

Вартість основних засобів господарства зменшилась в динаміці на 7,4%, при цьому капіталозабезпеченість, тобто кількість основних засобів на 100 га сільськогосподарських угідь зменшилась на 7,4%, а капіталоозброєність, тобто вартість основних засобів на 1 працівника зменшилась на 24,9%.

Поголів'я великої рогатої худоби в динаміці зросло на 7 голів або 5,6%. При цьому поголів'я корів на 4 голови або 9,8%. Поголів'я свиней збільшилось на 9 голів або 3,1%, а основних свиноматок – на 8 голів або 17%.

Поголів'я коней зменшилось на 1 голову, а бджолосімей у 2022р. на 2 менше за 2020р.

Таблиця 2.9 – Розміри ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»

Показники	Роки			2022р. у % до 2020 р.
	2 020	2 021	2022	
Площа сільськогосподарських угідь, га	4321	4348	4242	98,2
з них:				
- рілля	4223	4250	4123	97,6
- пасовища	98	98	98	100,0
Середньорічна чисельність працівників , осіб	47	58	58	123,4
з них: працюючі в сільському господарстві	35	51	58	165,7
- в рослинництві	25	36	39	156,0
- в тваринництві	10	15	19	190,0
Припадає на 1 середньооблікового працівника сільськогосподарських угідь, га	123,5	85,3	73,1	59,2
Вартість (залишкова) основних засобів, тис. грн.	9577	8643	8870	92,6
Капіталозабезпеченість, тис. грн.	225,8	203,7	209,1	92,6
Капіталоозброєність, грн.	203,8	149,0	152,9	75,1
Поголів'я великої рогатої худоби, гол	126	117	133	105,6
в тому числі: корови	41	34	45	109,8
Поголів'я свиней, гол	289	157	298	103,1
в тому числі: свиноматки	47	60	55	117,0
Поголів'я коней, гол.	4	4	3	75,0
Бджолосім'ї	38	38	36	94,7

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Загалом господарство має достатньо ресурсів для ефективного функціонування. Наступним розглянемо обсяги, в яких виробляється продукція за досліджуваний період та загалом яка саме продукція виробляється (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Склад та структура посівних площ сільськогосподарських культур ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»

Культури	2020р.		2021р.		2022р.		2022р. у %до 2020р.
	га	%	га	%	га	%	
Зернові і зернобобові культури в тому числі:	3053	72,3	3084	72,6	3046	73,9	99,8
- пшениця озима	1700	40,3	1779	41,9	1910	46,3	112,4
- ячмінь озимий	300	7,1	600	14,1	637	15,4	212,3
- ячмінь ярий	600	14,2	430	10,1	231	5,6	38,5
- зернобобові	113	2,7	45	1,1	106	2,6	93,8
- з них горох	113	2,7	40	0,9	106	2,6	93,8
- кукурудза на зерно	-	-	230	5,4	162	3,9	-
Технічні культури в тому числі:	730	17,3	720	16,9	666	16,2	91,2
Соняшник	430	10,2	720	16,9	221	5,4	51,4
Ріпак	300	7,1	-	-	445	10,8	148,3
Кормові культури в тому числі:	261	6,2	212	5,0	139	3,4	53,3
Багаторічні та однорічні трави на сіно	30	0,7	15	0,4	35	0,8	116,7
Багаторічні та однорічні трави на зелений корм	-	-	95	2,2	104	2,5	-
Кукурудза на силос і зелений корм	231	5,5	102	2,4	-	-	-
Всього посівів	4223	100,0	4150	97,6	3851	93,4	91,2
Пари	-	-	100	2,4	272	6,6	-
Всього ріллі	4223	100,0	4250	100,0	4123	100,0	97,6

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Аналізуючи дані таблиці, визначено, що площі під зерновими культурами в динаміці майже не змінились, поряд з тим площі пшениці зросли на 12,4%, ячменю озимого в 2 рази. Серед інших зернових спостерігається зменшення площ. Так ячменю озимого – на 61,5%, зернобобових на 6,2%, а серед них саме

гороху на 6,2%. Кукурудза на зерно в 2020р. не вирощувалась, в динаміці двох років зазнала зменшень на 68 га.

Технічні культури зменшились у площі на 8,8%, при цьому площі під соняшником зменшились на 48,6%, а під ріпаком зросли на 48,3%.

Багаторічні та однорічні трави на сіно збільшились у площах на 16,7%, а загалом кормові зменшились на 46,7%. Таким чином, посіви загалом зменшились на 8,8 %. Пари зросли у площах в динаміці двох років, а площа ріллі загалом зменшилась на 2,4%.

На основі отриманих результатів, продовжимо аналіз досліджуючи обсяги виробництва (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Динаміка виробництва продукції рослинництва ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС» , ц

Вид продукції	2 020 р.	2 021 р.	2022р.	2022р. у % до 2020 р.
Зернові і зернобобові культури в тому числі:	28510	90242	47723	167,4
- пшениця озима	19854	47875	33038	166,4
- ячмінь озимий	2222	16408	11202	504,1
- ячмінь ярий	3603	12600	3171	88,0
- зернобобові	890	817	312	35,1
- з них горох	890	806,5	212	23,8
- кукурудза на зерно	-	12542	-	-
Соняшник	2363	12171	626	26,5
Ріпак	2165	.	1821	84,1
Багаторічні та однорічні трави на сіно	1195	-	613	51,3
Багаторічні та однорічні трави на зелений корм	-	9542	4711	-
Кукурудза на силос і зелений корм	3743	21802	-	-

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Аналізуючи дані таблиці, визначено, що, як і в площах, так і в обсягах виробництва відбулось зростання саме в зернових культурах, в пшениці озимій

та в ячменю озимого. Так обсяг виробництва пшениці озимої зріс на 66,4%, а ячменю озимого в 5 раз. Таким чином обсяг виробництва зернових зріс на 67,4%.

Обсяг виробництва іншої продукції в господарстві зменшився. Так зернобобових на 64,9%, а серед них гороху на 76,2%. Обсяги виробництва соняшнику зменшились на 73,5%, а ріпаку на 15,9%.

Обсяги виробництва багаторічних та однорічних трав на сіно скоротились на 48,7%.

Окремо дослідимо як змінювалось в динаміці виробництво продукції тваринництва (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Динаміка виробництва продукції тваринництва ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС», ц

Вид продукції	2020 р.	2021 р.	2022р.	2022р. у % до 2020 р.
Приріст живої маси великої рогатої худоби, ц	122	117	120	98,4
Молоко, ц	1420	1235	1638	115,4
Маса приплоду великої рогатої худоби, ц	13	12	13	97,6
Приплід великої рогатої худоби, голів	47	45	48	102,1
Приріст живої маси свиней, ц	182	157	286	157,1
Приплід свиней, голів	564	435	909	161,2
Маса приплоду свиней, ц	6	4	9	151,5

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Аналізуючи дані таблиці, визначено, що приріст живої маси великої рогатої худоби зменшився на 2 ц або 1,6%. Так само зменшився приріст маси приплоду на 2,4%.

Поряд з тим кількість приплоду зросла на 1 голову. Виробництво молока зросло на 218 ц або 15,4%..

Щодо свиней, то відбулось зростання приросту живої маси свиней на 57,1%, приплоду – на 345 голів або 61,2%, при цьому маса цього приплоду зросла на 51,5%.

Аналіз варто продовжити дослідженням реалізації виробленої продукції (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Динаміка реалізації сільськогосподарської продукції ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС», ц

Показники	2 020 р.	2 021 р.	2022р.	2022р. у % до 2020 р.
Зернові і зернобобові культури в тому числі:	22452	75246	42807	190,7
- пшениця озима	16535	38457	31649	191,4
- ячмінь	3224	24750	10890	337,8
- зернобобові	700	18	268	38,3
- кукурудза на зерно	142	11970	-	-
Соняшник	2047	10935	1641	80,2
Ріпак	2047	-	1723	84,2
Приріст живої маси тварин в тому числі:	345	395	262	75,9
- великої рогатої худоби	183	163	45	24,6
- свиней	162	232	217	134,0
Молоко, ц	1242	1151	1385	111,5

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Аналізуючи дані таблиці, визначено, що господарство реалізує всю продукцію, що виробляє крім кормових культур, що йдуть на корм тваринам. В рослинництві, як в обсягах виробництва, так і в обсягах реалізації збільшення реалізації зернових відбулись за рахунок озимих культур. Так обсяг реалізації озимої пшениці зріс на 91,4%, а ячменю, за рахунок саме озимого ячменю в 3,4 рази. Інша продукція рослинництва зазнала зменшень у обсягах реалізації.

Серед продукції тваринництва спостерігається зменшення обсягів реалізації приросту живої маси тварин на 24,1%, при цьому великої рогатої худоби – на 75,4%. Обсяги реалізації приросту живої маси свиней зросли на 34%, а молока – на 11,5%.

Такі тенденції важливо підкріпити вартісним виразом обсягів, тобто розглянути чисті доходи від реалізації продукції (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Склад і структура реалізації сільськогосподарської продукції ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		В середньому	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Продукція рослинництва	15749	88,1	63275	96,5	28226	91,5	35750	93,8
Зернові та зернобобові культури в тому числі:	11307	63,2	46674	71,2	23610	76,6	27197	71,4
- пшениця озима	8405	47,0	25362	38,7	17828	57,8	17198	45,1
- ячмінь	1639	9,2	13609	20,7	5557	18,0	6935	18,2
- зернобобові	309	1,7	4,5	0,01	225	0,7	180	0,5
- кукурудза на зерно	56	0,3	7684	11,7	-	-	2580	6,8
Технічні культури в тому числі:	4441	24,8	16601	25,3	4616	15,0	8553	22,4
- соняшник	2461	13,8	16601	25,3	2728	8,8	7263	19,1
- ріпак озимий	1980	11,1	-	-	1888	6,1	1289	3,4
Продукція тваринництва	2130	11,9	2321	3,5	2614	8,5	2355	6,2
Приріст живої маси ВРХ	436	2,4	443	0,7	93	0,3	324	0,9
Приріст живої маси свиней	626	3,5	748	1,1	1193	3,9	856	2,2
Молоко	1064	5,9	1130	1,7	1328	4,3	1174	3,1
Продукція сільського господарства	17878	100,0	65596	100,0	30840	100,0	38105	100,0

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Аналізуючи дані таблиці, визначено, що пріоритетною галуззю в діяльності досліджуваного господарства є галузь рослинництва, що займає 93,8% в структурі в середньому за 3 роки.

При цьому зернові культури займають 71,4%, а технічні культури 22,4%.

Продукція тваринництва приносить 6,2% доходів, серед неї молоко – 3,1%, а свинарство 2,2%.

Якщо розглянути в динаміці доходи від реалізації продукції, то спостерігається збільшення доходів від реалізації зернових культур в 2 рази, саме за рахунок пшениці та ячменю. Незважаючи на зменшення в обсягах, завдяки ефективній ціновій політиці, чисті доходи від технічних культур зросли на 3,9%. По продукції тваринництва відбулись зростання доходів на 22,7%, за рахунок молока та свинарства. Така ж тенденція спостерігалась і в обсягах реалізації цієї продукції.

Напрямок спеціалізації візуалізовано на рис. 2.1.

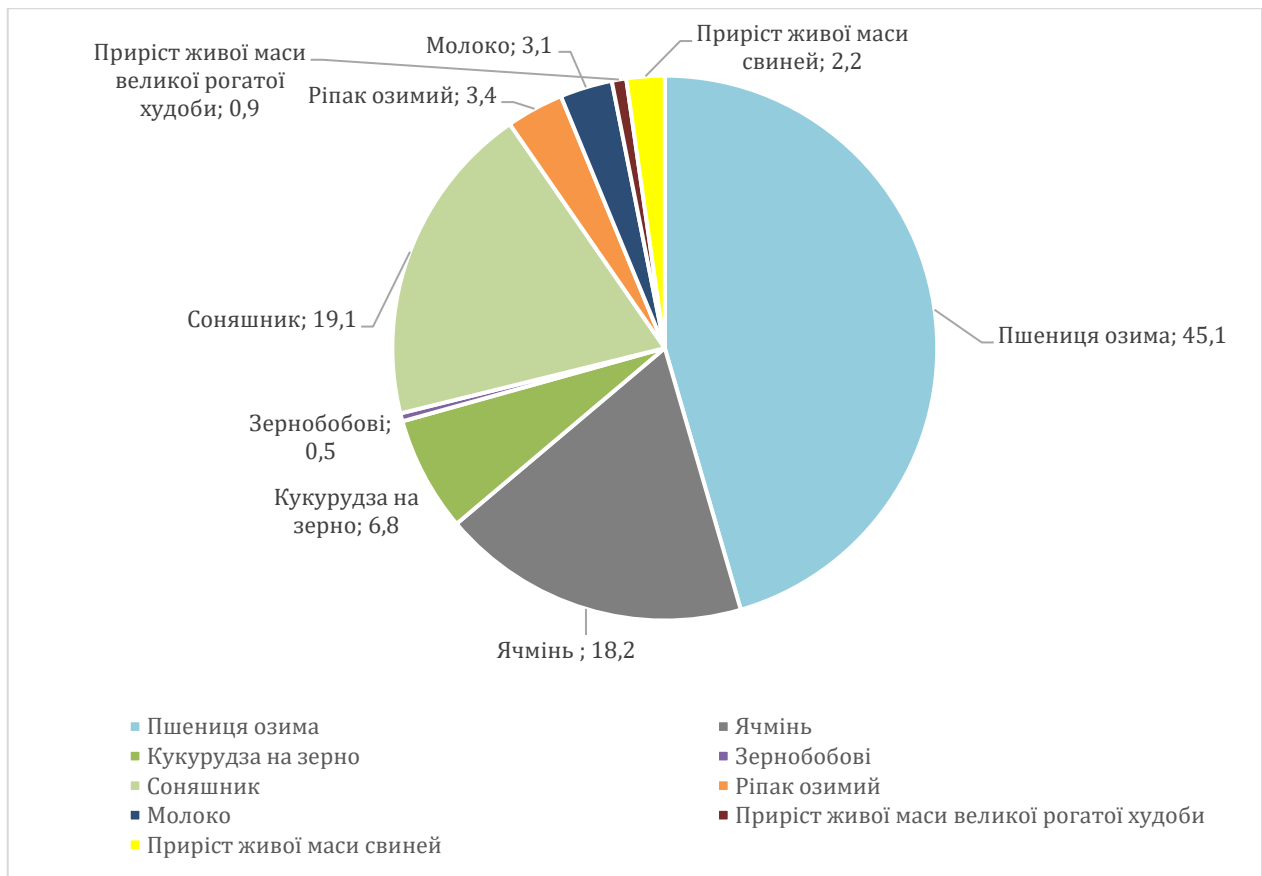


Рисунок 2.1 – Рівень спеціалізації ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»

Побудовано автором

Отже рівень товарності господарства зерно-технічний з розвиненим тваринництвом.

Загалом тенденції господарства свідчать, про прийняття рішень в сторону зростання озимих зернових культур. Зросли їх площі, обсяги виробництва та реалізації та відповідно доходи від їх збуту. Крім того перспективним є прийняття рішень щодо зростання виробництва молока, розширення цього напрямку. Бо ця галузь також має розвиток в господарстві і завжди має високий попит на ринку.

2.3. Оцінка ефективності використання методів прийняття рішень в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»

Для ефективного прийняття управлінських рішень необхідно дізнатись ефективність його діяльності на даний момент часу. Чи є ефективним прийняті рішення в минулі періоди, чи дозволили вони бути ефективним підприємству. На основі цієї інформації можна буде планувати його майбутню діяльність.

Дослідимо в натуральному виразі ефективність діяльності господарства. Визначимось з наявними тенденціями в урожайності продукції.

Аналізуючи дані таблиці 2.15, визначено, що незважаючи на те, що наше господарство є досліdnим, в ньому низька урожайність зернових, технічних та кормових культур. Згідно даних 2021р. мав найкращі результати. Порівнюючи 2022р. та 2020р. відбулись збільшення урожайності на 77,2%, а серед них пшениці – на 48,1%, ячменю озимого та ярого в 2 рази. Поряд з тим рівень урожайності є низьким.

Соняшник має урожайність у 2022р. лише 5 ц/га, що на 9,6% менше за 2020р., Аналогічно ріпак має низьку урожайність, що в динаміці зменшилась на 11,5%.

Урожайність кормових також впала, так урожайність багаторічних та однорічних трав на сіно скоротилась на 56%.

Таблиця 2.15 – Динаміка урожайності культур ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС» , ц/га

Показники	2 020 р.	2 021 р.	2 022 р.	2022р. у % до 2020 р.
Зернові і зернобобові культури				
в тому числі:	9,34	29,26	16,55	177,2
- пшениця озима	11,68	26,91	17,30	148,1
- ячмінь озимий	7,41	27,35	17,59	237,4
- ячмінь ярий	6,01	29,30	13,73	228,6
- зернобобові	7,88	18,16	2,94	37,4
- з них: горох	7,88	20,16	2,00	25,4
- кукурудза на зерно	-	54,53	-	-
Соняшник	5,50	16,90	4,97	90,4
Ріпак	7,22	-	6,39	88,5
Багаторічні та однорічні трави на сіно	39,83	-	17,51	44,0
Багаторічні та однорічні трави на зелений корм	-	100,44	45,30	-
Кукурудза на силос і зелений корм	16,20	213,75	-	-

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Наскільки продуктивним є тваринництво представимо у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Динаміка продуктивності продукції тваринництва ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»

Види продукції	2 020 р.	2021р.	2022р	2022р. до 2020р	
				+/-	%
Середньодобовий приріст великої рогатої худоби, г	380	362	376	-4	98,9
Середньодобовий приріст свиней, г	274	271	255	-19	93,1
Середньорічний надій від однієї корови, кг	3021	3632	4818	1797	159,5

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Аналізуючи дані таблиці, визначено, що середньодобовий приріст великої рогатої худоби в господарстві є майже сталим, незначно зменшився й приріст свиней. На противагу цьому продуктивність молочного стада зросла до 4818 кг з корови, що на 1797 кг або 59,5% більше за 2020р.

Тобто на відмінно від рослинництва в тваринництві господарства спостерігається більша стабільність і навіть зростання в молочному скотарству.

Дослідимо ціни, за якими продається ця продукція (таблиця 2.17).

Таблиця 2.17 – Ціна реалізації 1 ц сільськогосподарської продукції ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС», грн

Показники	2 020 р.	2021 р.	2022 р.	2022р. до 2020р.	
				+/-	%
Зернові і зернобобові культури в тому числі:	503,6	620,3	551,5	47,9	109,5
- пшениця озима	508,3	659,5	563,3	55,0	110,8
- ячмінь	508,4	549,9	510,3	1,9	100,4
- кукурудза на зерно	391,0	642,0	-	-	-
- зернобобові	1725,1	1028,9	839,6	-885,6	48,7
Соняшник	1202,4	1518,2	1662,4	460,0	138,3
Ріпак	967,3	-	1095,8	128,4	113,3
Приріст в живій масі великої рогатої худоби	2382,9	2719,4	2066,7	-316,2	86,7
Приріст в живій масі свиней	3864,2	3225,8	5497,7	1633,5	142,3
Молоко, ц	856,5	982,0	958,8	102,4	112,0

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Аналізуючи дані таблиці, визначено, що ціни в господарстві зросли. Так по зерновим та зернобобовим культурам всього на 47,9 грн або 9,5%, серед них по пшениці на 10,8%, а по ячменю майже не змінилась ціна.

Ціна реалізації соняшнику зросла на 460 грн або 38,3%, а по ріпаку – на 128,4 грн або 13,3%.

Серед продукції тваринництва спостерігається зменшення ціни реалізації продукції скотарства на 316,2 грн або 13,3%. При цьому зростання ціни продукції свинарства на 163,5 грн або 42,3%, а ціни молока – на 102,4 грн або 12%.

Загалом спостерігаються ринкові тенденції щодо цін на продукцію.

Дослідимо витрати на реалізацію цієї продукції (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 – Собівартість реалізації 1 ц сільськогосподарської продукції в ДП "ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС», грн.

Показники	2 020 р.	2021 р.	2022 р.	2022р. до 2020 р.	
				+/-	%
Зернові і зернобобові культури в тому числі:	516,9	498,4	509,4	-7,5	98,6
- пшениця озима	508,3	469,5	559,3	50,9	110,0
- ячмінь	713,7	520,8	350,5	-363,2	49,1
- кукурудза на зерно	563,4	548,0	-	-	-
- зернобобові	654,3	0,0	1082,1	427,8	165,4
Соняшник	348,3	1384,6	1602,7	1254,4	460,1
Ріпак	1687,3	-	876,4	-811,0	51,9
Приріст в живій масі великої рогатої худоби	7814,2	2717,8	2333,3	-5480,9	29,9
Приріст в живій масі свиней	13284,0	3228,4	5986,2	-7297,8	45,1
Молоко, ц	1326,9	981,8	1018,1	-308,8	76,7

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Аналізуючи дані таблиці, визначено, що існують значні зменшення в собівартості продукції тваринництва, що є позитивним для розвитку галузі. В рослинництві є як збільшення, так і зменшення в витратах на реалізацію.

Так зернові культури загалом зменшили свою витратність на 7,5 грн або 1,4%. При цьому за рахунок ячменю на 363,2 грн або 50,9%.

Собівартість реалізації пшениці зросла на 50,9 грн або 10%, зернобобових – на 427,8 грн або 65,4%.

Собівартість реалізації соняшнику зросла на 1254,4 грн або в 4,6 раз, поряд з тим ріпаку зменшилась на 811 грн або 48,9%.

Серед продукції тваринництва, що має позитивні зміни, собівартість реалізації продукції скотарства зменшилась на 5480,9 грн. або 70,1%. В свою чергу свинарства – на 7297,8 грн або 54,9%, а собівартість реалізації молока – на 308,8 грн або 23,3%.

Такі позитивні рішення свідчать про активну розбудову галузі тваринництва в господарстві.

Виявимо які зміни в товарності продукції відбулись за 3 роки (таблиця 2.19)

Таблиця 2.19 – Рівень товарності сільськогосподарської продукції в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС» , %

Показники	2 020 р.	2021 р.	2022 р.	2022р. до 2020 р., +/-
Зернові і зернобобові культури в тому числі:	78,8	83,4	89,7	10,9
- пшениця озима	83,3	80,3	95,8	12,5
- ячмінь	89,5	196,4	75,8	-13,7
- кукурудза на зерно	-	95,4	-	-
- зернобобові	78,7	2,2	85,9	7,2
Соняшник	86,6	89,8	262,1	175,5
Ріпак	94,5	-	94,6	0,1
Приріст в живій масі великої рогатої худоби	153,8	133,6	37,5	-116,3
Приріст в живій масі свиней	84,4	127,5	75,9	-8,5
Молоко, ц	76,9	81,1	84,6	7,7

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Аналізуючи дані таблиці, визначено, що рівень товарності зернових і зернобобових культур в динаміці 3 років коливається між 80 та 90%. В динаміці він зріс на 10,9 відсоткових пункти (в.п.).

Серед окремих культур спостерігається зростання товарності пшениці на 12,5 в.п. та зернобобових на 7,2 в.п.

Але зменшення рівня товарності ячменю на 13.7 в.п.

Соняшник має значне перевищення в реалізації у 2022р. над виробництвом, рівень товарності був 262,1%, що на 175,5 в.п. більше за 2020р. Це свідчить про перепродаж від інших господарств соняшнику, що дозволило отримати значні результати у продажу. Рівень товарності ріпаку є стабільним, господарство реалізує майже повністю вироблену продукцію.

Щодо продукції скотарства, то навпаки існують значні зменшення рівня товарності на 116,3 в.п. Хоча у 2022р. рівень реалізації перевищував власне виробництва цієї продукції.

Рівень товарності продукції свинарства зменшився незначно на 8,5 в.п. Хоча попередній рік також свідчить, що господарство може не тільки продавати власно вироблену продукцію, а й перепродавати, що може збільшити доходність галузі. Рівень товарності молока є достатньо стабільним, а в динаміці зріс на 7,7 в.п.

Виявимо вплив всіх представлених змін на загальну ефективність сільськогосподарської діяльності господарства (табл 2.20).

Таблиця 2.20 – Рівень рентабельності (+), збитковості (-) сільськогосподарської продукції ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС», %

Показники	2 020 р.	2021 р.	2022 р.	2022р. +/- до 2020р.
Зернові і зернобобові культури в тому числі:	-2,6	24,4	8,3	х
- пшениця озима	0,0	40,5	0,7	0,7
- ячмінь	-28,8	5,6	45,6	х
- зернобобові	163,7	-	-22,4	х
- кукурудза на зерно	-30,6	17,1	-	х
Соняшник	245,2	9,6	3,7	-241,5
Ріпак	-42,7	-	25,0	х
Приріст в живій масі великої рогатої худоби	-69,5	0,1	-11,4	58,1
Приріст в живій масі свиней	-70,9	-0,1	-8,2	62,8
Молоко, ц	-35,5	-	-5,8	29,6

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Аналізуючи дані таблиці, визначено, що багато з продукції підприємства, незважаючи на зростання цін, зменшення собівартості та хороший рівень товарності є збитковими. Певна продукція, навпаки вийшла зі збитковості по відношенню до 2020р. при цьому слід зазначити, що серед досліджуваних років 2021р. є найбільш вдалим.

Отже рівень рентабельності зернових та зернобобових у 2022р. склав 8,3%, що менше за 2021р., поряд з тим краще за 2020р. Рівень рентабельності ячменю покращився і склав 45,6% у 2022р. Рівень рентабельності соняшнику, незважаючи на високий рівень товарності склав у 2022р. лише 3,7%, що на 241,5 в.п. менше ніж у 2020р. Ріпак вийшов із збитковості та мав рівень рентабельності 25% у 2022р.

Продукція тваринництва в господарстві є збитковою, поряд з тим слід відзначити зменшення рівня збитковості. Так по продукції скотарства 0 на 58,1 в.п., по продукції свинарства – на 62,8 в.п. та по молоку на 29,6 в.п. Такі результати надають можливість в перспективі вийти на рівень беззбитковості та поступово на прибуткове виробництво та реалізацію продукції галузі.

Отже, основною проблемою господарства виявлено низька урожайність продукції рослинництва. Такі результати стверджують про необхідність прийняття рішень щодо зміни системи сівозмін, покращення насіннєвого матеріалу та зміни в технологіях обробки, внесення добрив та збирання врожаю, щоб забезпечити зростання ефективності вирощування сільськогосподарських культур. При цьому треба нарощувати потенціал галузі тваринництва, що має перспективи до виходу зі збитковості.

Господарству потрібно приймати виважені управлінські рішення щодо цінової політики, підтримувати рівень витратності, що дозволить вийти продукції на прибутковий рівень.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ
РІШЕНЬ В ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ
ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»

3.1 Запровадження методів і інструментів для прийняття рішень в інвестиційній діяльності ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»

Для прийняття рішень в інвестиційній діяльності доцільно провести детальний аналіз показників, що відповідають за інвестиційну привабливість підприємства. Бо кожне рішення щодо інвестування повинно опиратись на його ділову активність, фінансовому стані та ефективності ведення його діяльності. Ці показники дозволяють виявити перспективність вкладення коштів та рівень ризикованості таких вкладень.

В першу чергу виявимо який стан ділової активності досліджуваного підприємства за останні 3 роки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Аналіз показників, що характеризують ділову активність ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. +,- до 2020р.
Коефіцієнт оборотності активів (КОА)	2,17	1,89	0,91	-1,26
Коефіцієнт оборотності власного капіталу(КОВК)	2,57	22,66	9,58	7,01
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (КОКЗ)	0,87	2,29	1,26	0,39
Коефіцієнт оборотності оборотних активів (КООА)	0,93	2,88	1,61	0,68
Індекс росту ділової активності (ІРДА)	0,92	1,41	0,67	-0,25
Коефіцієнт ділової активності (КДА)	0,65	1,94	1,37	0,72

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Аналізуючи дані таблиці, визначено, що коефіцієнт оборотності активів, представляє собою відношення чистих доходів підприємства до вартості оборотних активів. Цей показник в динаміці зменшився на 1,26 пункти. При цьому коефіцієнт оборотності власного капіталу, тобто відношення чистих доходів підприємства до вартості власного капіталу, в динаміці збільшився на 7,01 пункти. Аналогічно збільшився коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості на 0,39 пункти та коефіцієнт оборотності оборотних активів збільшився на 0,68 пункти.

Коефіцієнт ділової активності, що визначається як відношення чистих доходів до загального балансу активів в динаміці збільшився на 0,72 пункти, але слід зазначити що індекс росту ділової активності незначно зменшився на 0,25 позиції.

Ці показники також можна об'єднати в інтегральний показник ділової активності застосовуючи методику Маліка М.Й. та Нужної О.А. [49], що дає можливість включити всі ці показники в єдиний, додаючи кожному коефіцієнту показник його вагомості в інтегральному показникові [44]. Така формула виглядає:

$$ДА = 0,15 \cdot КОА + 0,15 \cdot КОВК + 0,15 \cdot КОКЗ + 0,15 \cdot КООА + 0,2 \cdot ІРДА + 0,2 \cdot КДА \quad (3.1)$$

Таким чином визначено, що:

$$ДА (2020) = 1,30$$

$$ДА (2021) = 5,13$$

$$ДА (2022) = 2,41$$

Отже в динаміці 3 років інтегральний показник ділової активності, зріс на 1,11 пунктів, що означає, що ділова активність підприємства зростає. Для прийняття рішень щодо інвестицій це є позитивним результатом.

Наступним дослідимо фінансовий стан господарства. Серед фінансових показників дослідимо ліквідність, фінансову стійкість, незалежність, автономність, маневреність власних коштів, фінансовий ліверідж.

Таблиця 3.2 – Аналіз показників, що характеризують фінансовий стан ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. +,- до 2020р.
Коефіцієнт фінансової стійкості (КФС)	0,25	0,23	0,35	0,10
Коефіцієнт незалежності (КН)	2,96	11,62	7,40	4,44
Коефіцієнт автономії (КА)	0,25	0,08	0,12	-0,13
Коефіцієнт загальної ліквідності КЗЛ	0,94	0,82	0,72	-0,22
Коефіцієнт швидкої ліквідності (КШЛ)	0,01	0,03	0,01	-
Коефіцієнт маневреності власних коштів (КМВШ)	-0,18	-3,68	-3,42	-3,24
Коефіцієнт фінансового лівериджу (КФЛ)	0,00	1,91	1,91	1,91

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Аналізуючи дані таблиці, визначено, що коефіцієнт фінансової стійкості, що згідно нормативів повинен бути більше за значення 0,7 в господарстві є на рівні 0,35 у 2022р., що на 0,10 пункти більше за 2020р., поряд з тим в 2 рази менше за норматив. Коефіцієнт незалежності повинен згідно нормативів бути менше за 1, в господарстві він склав 7,4 і в динаміці зріс на 4,44 пункти, що свідчить про значне зростання залежності досліджуваного господарства.

Коефіцієнт автономії за нормативами повинен бути більше за 0,5, а в господарстві він 0,12 і зменшився на 0,13 пункти, отже господарство має високу залежність від довгострокових та поточних зобов'язань. Коефіцієнт загальної ліквідності за нормативами повинен бути більше за 1, в господарстві він складає 0,72 і в динаміці зменшився на 0,22 пункти, що також є негативним.

Коефіцієнт маневреності власних коштів повинен бути більше за 0,4, але в господарстві це є від'ємним числом, і в динаміці рівень збільшився. Отже маневреність коштів в господарстві є дуже низькою.

Коефіцієнт фінансового левіриджу повинен бути менше за 0,25, в господарстві він складає 1,91, а в 2020р. був 0. Отже також по показникові склалась негативна тенденція.

Розглядаючи інтегральний показник фінансового стану, його можна порахувати за формулою:

$$\Phi C = 0,12K3Л + 0,13KШЛ + 0,2K\Phi C + 0,1KH + 0,2KMВК + 0,12KA + 0,13K\Phi Л \quad (3.2)$$

$$\Phi C (2020) = 0,45$$

$$\Phi C (2021) = 0,83$$

$$\Phi C (2022) = 0,47$$

Показник є не високим, але в динаміці зріс на 0,02 пункти. Слід зазначити, що фінансовий стан, хоч за інтегральним показником незначно виріс, поряд з тим за окремими показниками представляє негативні тенденції, залежність від довгострокових та короткострокових зобов'язань та низьку автономність.

Надалі визначимось з ефективністю діяльності досліджуваного підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Аналіз показників, що характеризують ефективність діяльності ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. +,- до 2020р.
Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції (ВаСр)	0,15	0,15	0,16	0,01
Відносний показник операційних витрат на 1 грн. вартості реалізованої продукції (BoBp)	1,73	1,02	1,15	-0,58
Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції (BзCp)	0,00	0,05	0,05	0,05
Капіталовіддача (К)	2,87	8,73	3,52	0,65
Рентабельність активів (Ра)	-0,38	0,02	0,03	0,41
Рентабельність операційної діяльності (Ро)	-0,33	0,01	0,03	0,36
Рентабельність реалізованої продукції (Рр)	-0,51	0,01	0,03	0,54

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Аналізуючи дані таблиці, визначено, що адміністративні витрати складають 16% по відношенню до собівартості реалізованої продукції, і в динаміці зросли на 0,01 пункт. Операційні витрат в розрахунку на 1 грн. вартості реалізованої продукції зменшились на 0,58 пункти, а витрати на збут є сталими 2 роки і складають 5% по відношенню до собівартості реалізації продукції.

Капіталовіддіча, тобто співвідношення чистих доходів до вартості основних засобів, зросла на 0,65 пункти.

Позитивним є вихід зі збитковості з 2021р. поряд з тим рівень ефективності є на рівні 3% у 2022р., що є низьким результатом.

Загалом інтегральний показник ефективності ведення діяльності можна розрахувати за формулою:

$$\text{ЕВД} = 0,1 \cdot \text{ВаСр} + 0,15 \cdot \text{ВаВр} + 0,1 \cdot \text{ВзСр} + 0,15 \cdot \text{К} + 0,15 \cdot \text{Ра} + 0,15 \cdot \text{Ро} + 0,15 \cdot \text{Рр} \quad (3.3)$$

$$\text{ЕВД (2020)} = 0,52$$

$$\text{ЕВД (2021)} = 1,49$$

$$\text{ЕВД (2022)} = 0,74$$

Загальний показник збільшився у динаміці на 0,22 пункти. Є позитивні зрушення в ефективності ведення власної діяльності підприємства, поряд з тим на даний момент вони є не великими і потребують подальших заходів щодо зростання інвестиційної привабливості досліджуваного господарства.

Завдяки проведеним дослідженням ми виявили, що господарства на 2022р. є ефективним, має зростання ділової активності, але поряд з тим потребує зростання власної фінансової стійкості.

Для планування прийняття рішень щодо розвитку інвестиційної привабливості скористаємось методикою Дерева цілей, що дозволяє систематизувати цілі та задачі підприємства та представити шляхи їх досягнення (рис. 3.1) .

Місією господарства є посилення інвестиційної привабливості для забезпечення стійкого розвитку.

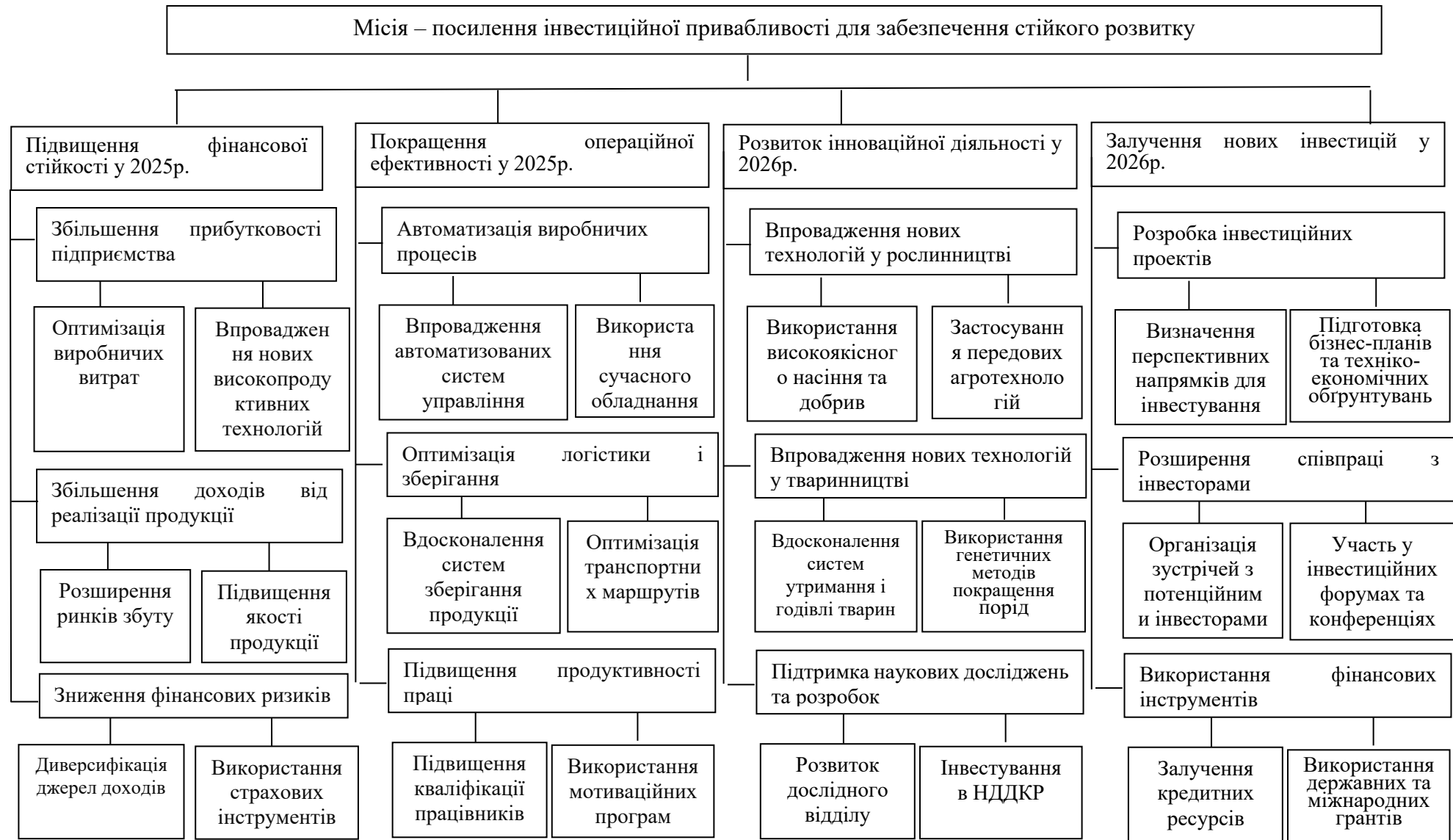


Рис. 3.1 – Дерево цілей щодо розвитку інвестиційною діяльності ДП «ДГ «Южний» СГІ-НЦНС»

Джерело: Власні дослідження автора

Згідно визначеної місії виділено 4 стратегічні цілі, що повинні містити прийняття рішень щодо:

1. Підвищення фінансової стійкості;
2. Покращення операційної ефективності;
3. Розвиток інноваційної діяльності ;
4. Залучення нових інвестицій.

Відзначимо, що заходи щодо зростання фінансової стійкості та покращення операційної діяльності потрібно проводити вже у 2025р. для того, щоб сформувати інвестиційну привабливість агропідприємства та розвинути інноваційну діяльність та залучити інвестиції у 2026р.

Таким чином, запропоновані методи і інструменти для прийняття рішень в інвестиційній діяльності ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС» дають змогу виявити ключові напрямки за якими потрібно працювати підприємству задля досягнення кращих результатів в довгостроковій перспективі.

3.2. Економічне обґрунтування інвестицій в інноваційну діяльність ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»

В діяльності підприємства інноваційний розвиток відіграє важливе місце. Інвестиції в інновації сприяють довгостроковій конкурентоспроможності аграрного підприємства, поліпшують фінансову стійкість, тим самим зменшують вразливість до зовнішніх загроз.

За результатами попередніх досліджень, ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС» бажано прийняти рішення стосовно розвитку виробництва зернових культур, що є основою спеціалізації господарства. Ці культури займають 70% у структурі доходів, поряд з тим господарство може отримувати набагато більше від вирощування цих культур. Як визначено в дослідженні урожайність зазначених культур є вкрай низькою. Отже, в першу чергу доцільно прийняти рішення щодо впровадження інноваційних методів в вирощування зернових культур.

Ми в першу чергу пропонуємо використання високопродуктивного насіння посухостійких сортів. Для пшениці озимої: Перемога одеська та Господарка одеська, для кукурудзи ДН Булат та ДН Буча [9]. Необхідно високе залучення підприємства, як науково-дослідного до селекційного процесу. Саме завдяки розвитку наукової складової можна буде досягти вищих результатів через використання високоякісного насіння.

Крім того значного зростання може також принести введення новітніх технологій, таких як використання дронів під час обробітку ґрунту добривами та засобами захисту рослин. Так дрони можуть бути використані як окремо, так і в комплексі з сівалками, можуть проводити відеозйомку, завдяки якій можна дізнатись стан полів, виявлення рослин, що мають хвороби.

В діяльності досліджуваного господарства ми пропонуємо використовувати такий вид дрону-оприскувача «XAG V40», який пропонує компанія Agrocopter [15].



Рис. 3.2 Дрон-оприскувач «XAG V40»

Джерело [15]

Цей дрон обробляє 12 га на годину і за зміну може обробляти до 100 га. При цьому навантаження на дрон складає до 16 л або до 20 кг добрив.

Цей дрон має високу потужність, здатен виконувати польоти тривалістю до 100 хвилин на одному заряді. Таким чином, за зміну він може обробляти площу від 50 до 70 гектарів. Для його обслуговування необхідно залучати

одного-двох операторів.

Однією з переваг цієї моделі дрону є автоматичне повернення при низькому рівні палива або заряді акумулятора. Крім того, він оснащений пам'яттю фіксаторів і автоматично повертається до вихідної точки, продовжуючи виконання поставленої задачі. Також варто зазначити, що дрон має функцію автоматичного вмикання та вимикання форсунки для розпилення, що сприяє економії засобів захисту рослин та добрив.

Впровадження такого дрону в діяльність дослідного господарства дозволить значно прискорити і підвищити точність збору даних, а також спростити подальшу їх обробку. Завдяки здатності отримувати значні обсяги фотоданих та використанню технологій Big Data, можна оцінювати різні параметри розвитку посівів, зокрема наявність бур'янів та їх скупчення, ріст біомаси. Результати такого аналізу допоможуть досліджувати ефективність внесення добрив, що в свою чергу забезпечить точніше їх застосування, зменшення витрат і підвищення якості.

Крім того, важливою перевагою використання цього дрону є наявність датчиків вологості та температури, які допомагають визначати потребу в додатковому зволоженні та створювати для поливу культур оптимальні маршрути. Розрахунки щодо вартості закупівлі дрону наведено у табл.3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок вартості закупівлі 1 одиниці дрону-оприскувача «XAG V40», грн

Стаття витрат	Вартість, грн
Ціна за комплект 1 дрону «XAG V40»	444000
Доставка 1 дрону «XAG V40» компанією Нова пошта	200
Заходи щодо навчання оператора дрону та налаштування приладу	Безкоштовно компанією Agroscopter
Амортизаційні відрахування (10% від вартості)	44400
Сукупні витрати	488600

Власні дослідження автора

За результатами дослідження, виявлено що ціна за комплект (додаток Б) дрону-оприскувача з такими характеристиками становить 444 тис. грн. При цьому компанія продавець забезпечує безкоштовно навчання оператора дрона. Разом з амортизаційними відрахуваннями та доставкою вартість купівлі такого дрону буде складати 488600 грн.

План щодо залучення дрона в роботі представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Виробничі потужності та план залучення дрона-оприскувача «XAG V40»

Показник	Значення
Максимальна потужність на 1 дрон, га в 30 днів	3000
Планова площа зернових культур, га	3108
Потреба в дронах, шт.	1
Загальні витрати на обладнання	488600

Власні дослідження автора

Так в господарстві плануються розміри площ зернових культур в межах 3108 га, обробіток такої території може проводитись завдяки роботі одного дрону. Отже таким чином витрати на нововведення складуть 488600 грн.

Таблиця 3.6 – Планові показники виробництва та реалізації зернових культур ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС» на 2026р.

Показник	В середньому за 3 роки	Проект на 2026р.	2026р. до середнього, %
Площа зернових культур, га	3061	3108	101,5
Виробництво, ц	55492	129994	234,3
Урожайність, ц/га	18,45	40,20	217,9
Дохід від реалізації, грн	27197	111769	411,0
Ціна реалізації пшениці, грн	490,11	859,80	175,4

Власні дослідження автора

За результатами оптимізації в розділі 3.3 інновації в діяльності призведуть до зростання урожайності зернових культур в 3 рази, а виважена цінова політика допоможе отримати доходів від реалізації зернових культур в 4 рази більше ніж в попередній період.

Кампанія представник дронів зазначає, що використання у виробництві такої інновації забезпечить щорічне зростання на 20% доходів. За таких обставин обґрунтуємо рішення щодо купівлі дрону за рахунок оцінки привабливості інвестиційного проєкту для підприємства.

Основними показниками для таких розрахунків є: чиста поточна вартість (NPV), індекс прибутковості (PI) та внутрішня норма рентабельності (IRR). Розрахунок бажано провести з використанням функцій Excel (додаток Б).

При цьому для розрахунку використовуються наступні формули.

Чиста поточна вартість (NPV) — це показник економічної ефективності інвестиційного проєкту, що визначається шляхом дисконтування очікуваних грошових потоків (доходів та витрат) до їх поточної вартості на момент інвестування.

$$NPV = FV - C_0 \quad (3.4)$$

Індекс прибутковості (profitability index, PI) відображає відносну рентабельність проєкту, показуючи дисконтовану вартість грошових надходжень на одиницю вкладених коштів. Він обчислюється шляхом ділення чистих приведених доходів від проєкту на початкові інвестиції.

$$PI = \frac{FV}{C_0} \quad (3.5)$$

Внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return, IRR) — це значення процентної ставки r , при якому чиста поточна вартість (NPV) дорівнює нулю. Наближене значення IRR можна визначити за допомогою певної формули:

$$\frac{IRR - r_1}{r_2 - r_1} = \frac{NPV_1}{NPV_2 - NPV_1} \quad (3.6)$$

Розрахунок величини IRR бажано проводити з використанням функції ВСД, що розташована серед фінансових функцій Excel.

Техніка розрахунку представлених показників засобами Excel представлена в додатку Б.

$$NPV = -488600 + 99794 + 106922 + 114559 + 122742 + 131509 + 140903 + 150967 + 161751 + 173304 + 185683 = 899534 \text{ грн.}$$

Показник чистої поточної вартості є позитивним, і достатньо високим, що означає що такий проєкт доцільно прийняти. Для додаткового обґрунтування розрахуємо індекс рентабельності інвестиційного проєкту (PI).

$$PI = 1388134 / 488600 = 2,84$$

При перевищенні показника величини 1, проєкт вважається прийнятним для впровадження. В нашому варіанті показник є 2,84, що свідчить про значний успіх введення проєкту в діяльність досліджуваного підприємства. Слід зазначити, що окупність проєкту за рахунок лише доходів від реалізації зернових культур складе 4 роки та 5 місяців.

Внутрішня норма рентабельності (IRR) становить 37%, що ще раз підтверджує доцільність проєкту.

Загалом результати візуалізовано в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Визначення показників інноваційно-інвестиційного проєкту

Показники	Проект
Первісні інвестиції, грн	488600
Чистий дохід 2026р., грн	111769
Щорічні грошові надходження	+20%
Термін життя проєкту, роки	10
Витрати на капітал	12%
Чиста поточна вартість (NPV), грн	899534
Індекс прибутковості проєкту (PI)	2,84
Внутрішня норма рентабельності (IRR)	37%

Власні дослідження автора

Результати запропонованої інвестиції свідчать про доцільність введення проєкту. Він дозволяє отримати високі результати та покращити діяльність досліджуваного ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС».

Отже, інноваційна діяльність є важливою сферою вкладання коштів підприємством, що хоче досягти високого результату в довгостроковій перспективі. Це дозволяє підвищити ефективність діяльності, зміцнити позиції на ринку та забезпечити довготривалий ефект.

3.3 Економіко-математичне моделювання як метод обґрунтування прийнятих рішень в інвестиційній діяльності ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»

Економіко-математичне моделювання є одним із методів обґрунтування прийнятих рішень в інвестиційній діяльності. Цей підхід, дозволяє через використання математичних моделей для аналізу та прогнозування економічних явищ, оцінювати різні сценарії розвитку проєктів. Завдяки цьому методу досліджуване господарство може більш точно визначити потенційні ризики та вигоди, оптимізувати структуру інвестицій і підвищити ефективність управлінських рішень. Використання економіко-математичного моделювання допомагає зробити процес інвестування більш обґрунтованим та прозорим, що сприяє досягненню стратегічних цілей ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС» [45,46].

Економіко-математичне моделювання як метод обґрунтування прийнятих рішень в інвестиційній діяльності передбачає розрахунок ефективності діяльності підприємства при впровадженні нововведень. Так інноваційні зміни можуть вплинути на діяльність підприємства та відповідно стати трампліном для розвитку його діяльності. Оптимізаційний план дозволить виявити необхідні земельні ресурси, трудові, поголів'я тварин, що забезпечать максимізацію прибутку на майбутній період.

Для розрахунку моделі в додатку В представлено мінімальні та максимальні розміри посівних площ сільськогосподарських угідь з урахуванням наявної структури.

Згідно таблиці 1 додатку В визначено, що межі зернових культур будуть від 2588 га до 3593 га, при цьому пшениці озимої від 1550 га до 2043 га.

Площі соняшнику коливатимуться від 340 га до 520 га, ріпаку озимого від 210 га до 310 га. Площі кормових культур займатимуть від 180 га до 450 га. Також в господарстві планується дати відпочинок 210 га ріллі.

Також планом передбачення внесення добрив новим дроном, що буде куплено на потреби зерновиробництва. В таблиці 2 додатку В представлені нормативи внесення добрив під посів зернових, а також під технічні культури.

В таблиці 3 додатку В представлено нормативи заготівлі та структура кормів для тварин. Дотримання оптимального раціону годівлі дозволить отримані кращі результати в галузі тваринництва. Тим паче, що господарство має власні посіви кормових культур і за рахунок власних ресурсів може забезпечити оптимальний раціон годівлі.

Крім того важливо врахувати плановий рівень урожайності, затрати праці, витрати на виробництво та реалізацію продукції, ціни реалізації. Ці данні представлені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Техніко-економічні коефіцієнти вхідних параметрів економіко-математичної задачі оптимізації в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС»

Види продукції	Урожайність, ц/га; Продуктивність, г за добу	Затрати праці, люд. год.	Собівартість реалізованої продукції, грн./ц	Ціни реалізації, грн./ц
Озима пшениця	40,2	1,1	769	900
Озимий ячмінь	42,3	1,1	714	889
Ярий ячмінь	41,9	0,9	579	740
Горох	25,8	0,9	789	1600
Кукурудза на зерно	51,6	1,1	787	890
Соняшник	22,4	2,6	1583	1880
Ріпак озимий	16,1	2,5	1032	1730
Кормові культури				
Кукурудза на корм	211,2	0,9	—	—
Багаторічні та однорічні трави на сіно	42,8	1,2	—	—
Багаторічні та однорічні трави на зелену масу	113,1	0,11	—	—
Молоко	48,9	7,4	1019	1190
Приріст ВРХ	1,75	14,6	3178	3450
Приріст свиней	2,2	10,5	5353	5570

Власні дослідження автора

За результатами таблиці, виявлено, що в плані передбачається зростання урожайності та продуктивності тварин завдяки впровадженню інновацій та дотримання нормативів. Крім того планується, що господарство буде вести виважену цінову політику та дотримуватись ринкових цін, що забезпечить більшу економічну прибутковість його діяльності.

В додатку Г представлені змінні оптимізаційної моделі. Модель враховує, що всі культури рослинництва та види діяльності в тваринництві будуть збережені у 2025р.

В додатку Д представлені обмеження задачі, в яких враховані нормативи та техніко-економічні коефіцієнти моделі.

Додаток Е містить безпосередньо модель, що розрахована завдяки засобам Excel, а саме функції «Розв'язувач», що є надбудовою Excel.

Проведені дослідження дозволяють отримати оптимізаційні результати на 2025р. Серед яких оптимальні площі посівів культур на 2025р. (табл 3.9).

Аналізуючи дані таблиці 3.9, визначено, що в планах залишити сталими середні площі розміром 4199 га, при цьому 5% буде під парами, цей розмір зросте на 86 га або 69,4%. За рахунок цього посівна площа зменшиться на це число.

Площі під зерновими культурами в плані зростуть на 47 га або 1,5%, серед них площа під озимою пшеницею зменшиться на 110 га або 6,1%, під ярим ячменем на 88 га або 21%. В свою чергу площі озимого ячменю зростуть на 8 га або 1,6%, площі гороху – на 34 га або 39,5%, а найбільше зростуть площі під кукурудзою на зерно – на 319 га або в 3,4 рази.

Технічні культури скоротяться по площам на 138 га, при цьому за рахунок соняшнику на 100 га, а за рахунок ріпаку на 38 га. За рахунок таких скорочень кормові культури зростуть на 110 га або 53,9% та забезпечать нормативи годівлі сільськогосподарських тварин.

Таблиця 3.9 - Склад і структура посівних площ ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС» в проекті на 2026р.

Показники	В середньому за 3 роки		Проект на 2026р.		Проект до середнього	
	га	%	га	%	га	%
Зернові і зернобобові культури, всього	3061	72,9	3108	74,0	47	101,5
в тому числі пшениця озима	1796	42,8	1686	40,1	-110	93,9
ячмінь озимий	512	12,2	520	12,4	8	101,6
ячмінь ярий	420	10	332	7,9	-88	79,0
горох	86	2,1	120	2,9	34	139,5
кукурудза на зерно	131	3,1	450	10,7	319	343,5
Технічні культури	705	16,8	567	13,5	-138	80,4
Соняшник	457	10,9	357	8,5	-100	78,1
Ріпак	248	5,9	210	5,0	-38	84,7
Кормові культури	204	4,9	314	7,5	110	153,9
Кукурудза на силос і зелений корм	111	2,6	85	2,0	-26	76,6
Багаторічні та однорічні трави на сіно	27	0,6	89	2,1	62	329,6
Багаторічні та однорічні трави на зелений корм	66	1,6	140	3,3	74	212,1
Всього посівів	4075	97	3989	95,0	-86	97,9
Пари	124	3	210	5,0	86	169,4
Всього ріллі	4199	100	4199	100,0	-	100

Власні дослідження автора

В таблиці 3.10 представлено планове поголів'я тварин господарства.

Таблиця 3.10 - Середньорічне поголів'я ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС» в проекті на 2026р.

Поголів'я	В середньому за 3 роки	Проект на 2026 р.	Проект до середнього	
			+/-	%
Великої рогатої худоби	125	143	18	114,4
Молочне стадо	40	51	11	127,8
Свиней	248	96	-152	38,8

Власні дослідження автора

Аналізуючи дані таблиці, визначено, що поголів'я великої рогатої худоби в оптимізаційному плані зросте на 18 голів або 14,4%, при цьому молочного стала на 11 голів або 27,8%. Попри зростання в скотарстві, оптимізаційним планом передбачено скорочення поголів'я свиней на 152 голови. Тобто оптимізаційний план передбачає зосередження уваги саме на галузі скотарства.

В таблиці 3.11 представлено обсяги виробництва планової продукції.

Таблиця 3.11 - Обсяги виробництва основних видів продукції в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НІНС» в проєкті на 2026р., ц

Види продукції	В середньому за 2020-2022 рр.	Проект на 2026 р.	Проект до середнього	
			ц	%
Зернові і зернобобові культури, всього	55492	129994	74502	234,3
в тому числі пшениця озима	33589	67771	34182	201,8
ячмінь озимий	9944	21996	12052	221,2
ячмінь ярий	6458	13911	7453	215,4
горох	636	3096	2460	486,8
кукурудза на зерно	4181	23220	19039	555,4
Соняшник	5053	8000	2947	158,3
Ріпак	1329	3381	2052	254,4
Кукурудза на силос і зелений корм	8515	17952	9437	210,8
Багаторічні та однорічні трави на сіно	603	3809	3206	631,7
Багаторічні та однорічні трави на зелений корм	4751	15834	11083	333,3
Приріст живої маси ВРХ	120	250	130	208,3
Приріст живої маси свиней	208	208	0	100,0
Молоко	1431	2500	1069	174,7

Власні дослідження автора

Аналізуючи дані таблиці, визначено, що завдяки зростанням в урожайності та плановим зростанням продуктивності тварин можна очікувати зростання обсягів виробництва всієї продукції.

Так обсяги виробництва зернових та зернобобових культур у плані зростуть на 74502 ц або і 2 рази, при цьому, незважаючи на зменшення в площах, завдяки інноваційним нововведенням обсяги виробництва озимої пшениці зростуть на 34182 ц або в 2 рази, ячменю озимого на 12052 ц або в 2 рази, ячменю ярого на 7453 ц або в 2 рази, гороху на 2460 ц або в 5 раз, кукурузи на зерно на 19039 ц або в 5,6 раз.

Серед технічних культур обсяги виробництва соняшнику зростуть на 2947 ц або 58,3%, а ріпаку на 2052 ц або і 2,5 рази.

Для забезпечення достатнього раціону тварин передбачається значне зростання обсягів кормових культур. Так кукурудзи на силос на 9437 ц або в 2 рази, трав на сіно на 3206 ц або в 6 раз, трав на зелений корм на 11083 ц або в 3 рази.

Обсяги виробництва живої маси великої рогатої худоби зросте на 130 ц або в 2 рази, живої маси свиней залишиться сталим, а обсяг виробництва молока в плані зросте на 1069 ц або 74,7%.

Такі результати знайшли відображення у зростанні обсягів реалізації у вартісному виразі (табл. 3.12).

Аналізуючи дані таблиці 3.12, визначено, що загалом доходи від реалізації в плані зростуть на 99549 тис. грн або в 3,6 раз, при цьому завдяки продукції рослинництва на 96908 тис. грн або в 3,7 раз, а завдяки продукції тваринництва на 2641 тис. грн. або в 2 рази.

Серед продукції тваринництва планується зростання чистих доходів від зернових культур на 84572 тис. грн або в 4 рази, технічних культур на 12336 тис. грн або в 2,4 рази. Серед продукції тваринництва чисті доходи від молока зростуть на 1801 тис. грн або в 2,5 рази, чисті доходи від продукції скотарства на 539 тис. грн або в 2,6 рази і завдяки нормативній годівлі та дотриманню ринкових цін.

Таблиця 3.12 - Вартість і структура чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НІНС» в проекті на 2026р.

Види продукції	В середньому за 2020-2022 рр.		Проект на 2026 р.		Проект до середнього	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Продукція рослинництва	35750	93,82	132658	95,75	96908	371,1
Зернові та зернобобові культури - всього	27197	71,37	111769	81,20	84572	411,0
пшениця озима	17198	45,13	60994	44,31	43796	354,7
ячмінь	6935	18,2	29174	21,19	22239	420,7
кукурудза на зерно	2580	6,77	20666	15,01	18086	801,0
зернобобові	180	0,47	934	0,68	754	519,1
Технічні культури - всього	8553	22,45	20889	15,18	12336	244,2
соняшник	7263	19,06	15040	10,93	7777	207,1
ріпак озимий	1289	3,38	5849	4,25	4560	453,8
Продукція тваринництва	2355	6,18	4996	3,63	2641	212,1
Молоко	1174	3,08	2975	2,16	1801	253,4
Приріст великої рогатої худоби	324	0,85	863	0,63	539	266,2
Приріст свиней	856	2,25	1159	0,84	303	135,3
Продукція сільського господарства	38105	100	137654	100	99549	361,2

Власні дослідження автора

Чисті доходи від свинарства, незважаючи на зменшення поголів'я зростуть на 303 тис. грн або на 35,3%.

В таблиці 3.13 представимо як це відобразиться на рівні рентабельності основної продукції.

Таблиця 3.13 – Прогноз рівня рентабельності сільськогосподарської продукції ДП ДГ «ЮЖНИЙ» на 2026р., %

Види продукції	В середньому за 2020-2022рр.	Проект на 2026р.	Проект до середнього
Зернові та зернобобові, всього	14,3	37,0	22,7
Озима пшениця	16,2	17,0	0,8
Озимий ячмінь	1,3	24,5	23,2
Соняшнику	34,0	18,8	-15,3
Ріпаку	20,1	67,6	47,6
Приріст живої маси великої рогатої худоби	-42	8,6	x
Приріст живої маси свиней	-44	4,1	x
Молоко	-15,9	16,8	x

Власні дослідження автора

Аналізуючи дані таблиці 3.13, визначено, що зростання чистих доходів при дотриманні сталості витрат призведе до збільшення рівня рентабельності зернових культур на 22,7 відсоткових пункти (в.п.), при цьому озимої пшениці на 0,8 в.п., озимого ячменю на 23,2 в.п., ріпаку на 47,6 в.п.

Рівень рентабельності соняшнику у 2021 р. складав 245,2 % це вплинуло на високий показник в середньому за 3 роки і відповідно через це відбулось в динаміці зменшення показника, поряд з тим такий високий рівень рентабельності був лише 1 рік, в 2020 р. соняшник був збитковим, а в 2022р. мав рівень рентабельності 9,6%. Тобто за таких умов рівень рентабельності 18,8% є достатньо високим рівнем.

Особливо важливо для підприємства є можливість отримання позитивних результатів в галузі тваринництва. Так рівень рентабельності великої рогатої худоби склав 8,6%, продукція свинарства 4,1%, а молока 16,8%.

Такі результати відобразяться в покращенні загальної ефективності діяльності підприємства (табл. 3.14).

Таблиця 3.14 - Проект економічної ефективності сільського господарства ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС», тис. грн.

Показник	Середнє за 2020-2022 рр.	Проект на 2026 р.	Проект до середнього	
			+ / -	%
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт і послуг, тис. грн.	38635	137654	99019	356,3
Собівартість, тис. грн	36095	122651	86556	339,8
Валовий прибуток (збиток) від реалізації продукції, робіт і послуг, тис. грн.	2540	15003	12463	590,7
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт і послуг, тис. грн.				
в тому числі: на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	897,7	3278,3	2381	365,2
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	715,5	2373,3	1658	331,7
на 1 грн. основних виробничих засобів, грн.	4,3	15,2	11	354,5
Валовий прибуток (збиток) від реалізації продукції, робіт і послуг, тис. грн.				
в тому числі: на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	59	357,3	298,3	605,6
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	47	258,7	211,7	550,4
на 1 грн. основних виробничих засобів, грн.	0,3	1,7	1,4	553,8
Рівень рентабельності (+) виробничої діяльності, %	7,0	12,2	5,2	x

Власні дослідження автора

Аналізуючи дані таблиці, визначено, що в проєкті передбачено зростання чистого доходу від реалізації продукції на 99019 тис. грн або в 3,6 раз. При цьому собівартість зросте на 86556 тис. грн або в 3,4 рази. При цьому валовий прибуток на 12463 тис. грн або в 5,9 раз.

Передбачається, що чистий дохід від реалізації продукції зросте на 2381 тис. грн або в 3,7 раз, при цьому на 1 працівника на 1658 тис. грн або в 3,3 рази, а на 1 грн основних засобів на 11 тис. грн або в 3,5 рази.

При цьому на 100 га сільськогосподарських угідь вартість валового прибутку зросте на 298,3 тис. грн або в 6 раз, на 1 середньорічного працівника – на 211,7 тис. грн або в 5,5 раз, а на 1 грн. основних виробничих засобів на 1,4 тис. грн або в 5,5 раз.

Загалом рівень рентабельності досліджуваного господарства зросте на 5,2 відсоткових пункти і складе 12,2%, що в сучасних умовах є хорошим результатом для сільськогосподарського підприємства.

Отже, прийняття виважених управлінських рішень, що засновані на економічних методах дозволяє оптимізувати використання ресурсів, знизити ризики та підвищити ефективність інвестицій. Це забезпечує стабільний розвиток підприємства, сприяє досягненню стратегічних цілей і підвищує його конкурентоспроможність на ринку. Використання економічних методів дає можливість керівнику та управлінцям досліджуваного господарства робити обґрунтовані рішення, враховуючи поточні та прогнозовані економічні показники, що сприяє максимізації прибутку та стійкому зростанню бізнесу.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та представлені практичні розробки стосовно методів прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС».

Результати дослідження дають змогу виокремити наступні висновки:

1. Визначивши теоретичну суть поняття «управлінське рішення» можна зазначити, що процес прийняття рішень це один із основних процесів людської поведінки, за допомогою якого обраний варіант чи курс дій вибирається з набору альтернатив на основі певних критеріїв, в процесі управління він забезпечує досягнення ефективності діяльності та надає перспективи розвитку суб'єктів господарювання.

2. Для забезпечення прийняття ефективного управлінського рішення необхідно дотримуватись ряду додаткових вимог. Серед яких, створення тих управлінських рішень, що за своєю суттю та результатами впровадження будуть максимально відповідати визначеному управлінському завданню; рішення в процесі управління повинно містити точно визначені цілі, критерії для досягнення його успішного впровадження та виконавців представлених рішень з чітким розподілом їх функцій. Ці вимоги надають можливість в умовах наявності великої кількості інформації всередині та ззовні приймати вчасні рішення та забезпечувати діяльність підприємств, що прямує на досягнення визначеного результату. Класифікація рішень та визначення приналежності того чи іншого рішення до конкретної класифікаційної ознаки надає можливість системно приймати однорідні рішення, мінімізуючи ризики невдачі в типових ситуаціях.

3. Для ефективного прийняття рішення в інвестиційній діяльності аграрного підприємства необхідно використовувати комплексний підхід до проблеми. Поєднання методів, що належать до різних груп дозволяють отримати вищу ймовірність прийняття обґрунтованого та правильного рішення, вибір оптимальної стратегії та в цілому направлені на стабілізацію ринкової діяльності агровиробників.

4. Згідно результатів PEST-аналізу можна підсумувати, що в сучасних надскладних умовах функціонування аграрних підприємств України для ДП ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС» позитивний вплив мають соціальні та техніко-технологічні фактори, поряд з тим економічні фактори мають досить негативний вплив і знижують інвестиційну привабливість господарства. Одночасно політична нестабільність, воєнний конфлікт та неспроможність держави забезпечити внутрішню стабільність власних органів влади негативно впливає на ситуацію.

За результатами SWOT-аналізу господарство має багато можливостей зростання його інвестиційної привабливості. Безперечно в умовах війни отримання кредитів є занадто ризикованим, а отримання закордонних інвестицій є менш вірогідним, поряд з тим державне підприємство має можливість отримувати допомогу держави, що в свою чергу має підтримку Європейського союзу. Господарство має висококваліфікований персонал, і як досвідчене господарство повинно власноруч займатися науковими розробками для власного інноваційного розвитку, вкладаючи власні доходи у майбутній розвиток.

5. Рівень товарності господарства визначено як зерно-технічний з розвиненим тваринництвом. Загалом тенденції господарства свідчать, про прийняття рішень в сторону зростання озимих зернових культур. Зросли їх площі, обсяги виробництва та реалізації та відповідно доходи від їх збуту. Крім того перспективним є прийняття рішень щодо зростання виробництва молока, розширення цього напрямку. Бо ця галузь також має розвиток в господарстві і завжди має високий попит на ринку.

6. Основною проблемою господарства виявлено низька урожайність продукції рослинництва. Такі результати стверджують про необхідність прийняття рішень щодо зміни системи сівозмін, покращення насіннєвого матеріалу та зміни в технологіях обробки, внесення добрив та збирання врожаю, щоб забезпечити зростання ефективності вирощування сільськогосподарських культур. При цьому треба нарощувати потенціал галузі тваринництва, що має перспективи до виходу зі збитковості. Господарству потрібно приймати

виважені управлінські рішення щодо цінової політики, підтримувати рівень витратності, що дозволить вийти продукції на прибутковий рівень.

7. Місією господарства є посилення інвестиційної привабливості для забезпечення стійкого розвитку. Згідно визначеної місії виділено 4 стратегічні цілі, що повинні містити прийняття рішень щодо:

- 1.Підвищення фінансової стійкості;
- 2.Покращення операційної ефективності;
- 3.Розвиток інноваційної діяльності ;
- 4.Залучення нових інвестицій.

Заходи щодо зростання фінансової стійкості та покращення операційної діяльності потрібно проводити вже у 2025р. для того, щоб сформувати інвестиційну привабливість агропідприємства та розвинути інноваційну діяльність та залучити інвестиції у 2026р. Таким чином, запропоновані методи і інструменти для прийняття рішень в інвестиційній діяльності ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС» дають змогу виявити ключові напрямки за якими потрібно працювати підприємству задля досягнення кращих результатів в довгостроковій перспективі.

8. В діяльності досліджуваного господарства ми пропонуємо використання високопродуктивного насіння посухостійких сортів. Для пшениці озимої: Перемога одеська та Господарка одеська, для кукурудзи ДН Булат та ДН Буча. Необхідно високе залучення підприємства, як науково-дослідного до селекційного процесу. Саме завдяки розвитку наукової складової можна буде досягти вищих результатів через використання високоякісного насіння.

Крім того значного зростання може також принести введення новітніх технологій, таких як використання дронів під час обробітку ґрунту добривами та засобами захисту рослин. Так дрони можуть бути використані як окремо, так і в комплексі з сівалками, можуть проводити відеозйомку, завдяки якій можна дізнатись стан полів, виявлення рослин, що мають хвороби. Ми пропонуємо використовувати такий вид дрону-оприскувача «XAG V40». Цей дрон має високу потужність, здатен виконувати польоти тривалістю до 100 хвилин на

одному заряді. Результати запропонованої інвестиції свідчать про доцільність введення проєкту. Він дозволяє отримати високі результати та покращити діяльність досліджуваного ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» СГІ-НЦНС».

Таким чином, інноваційна діяльність є важливою сферою вкладання коштів підприємством, що хоче досягти високого результату в довгостроковій перспективі. Це дозволяє підвищити ефективність діяльності, зміцнити позиції на ринку та забезпечити довготривалий ефект.

9. Проведені дослідження оптимізації результатів на 2025р. завдяки економіко-математичному моделюванню дозволяють обґрунтувати економічно прийняті рішення. Згідно розрахунків в проєкті передбачено зростання чистого доходу від реалізації продукції на 99019 тис. грн або в 3,6 раз. При цьому собівартість зросте на 86556 тис. грн або в 3,4 рази. При цьому валовий прибуток на 12463 тис. грн або в 5,9 раз. Загалом рівень рентабельності досліджуваного господарства зросте на 5,2 відсоткових пункти і складе 12,2%, що в сучасних умовах є хорошим результатом для сільськогосподарського підприємства.

Отже, прийняття виважених управлінських рішень, що засновані на економічних методах дозволяє оптимізувати використання ресурсів, знизити ризики та підвищити ефективність інвестицій. Це забезпечує стабільний розвиток підприємства, сприяє досягненню стратегічних цілей і підвищує його конкурентоспроможність на ринку. Використання економічних методів дає можливість керівнику та управлінцям досліджуваного господарства робити обґрунтовані рішення, враховуючи поточні та прогнозовані економічні показники, що сприяє максимізації прибутку та стійкому зростанню бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александров Ю. В. Характеристика і класифікація управлінських рішень, що приймаються у системі ОВС України. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. Серія: Психологія. Харків: ХНУ, 2013. № 1046, вип. 51. С. 135–141.
2. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент: прийняття рішень і ризик. Навч. посібник. К.: КНЕУ, 1998. 316 с.
3. Балджи М. Д., Карпов В. А., Ковальов А. І. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.
4. Білорус О.Г. Політекономічний прогноз глобального співрозвитку в ХХІ ст.: глобальний посткапіталізм або світ-система інформаційно-мережевого глобалізму. *Економічна теорія*. 2018. № 1. С. 5–20.
5. Білоусько Я.К., Питулько В.О., Товстопят В.Л. Проблеми реалізації технічної політики в агропромисловому комплексі: наук.практ. вид. К.: ННЦ "ІАЕ", 2007. 216 с.
6. Борщ В. В. Осоченко І. В. Методи прийняття рішень у менеджменті. *Наукові праці МАУП*. 2006. № 2 (14). С. 61–63.
7. Брюховецька М. С. Управлінське рішення та фактори, що впливають на процес його прийняття й реалізацію. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. - № 4. – 2019. URL: <https://doi.org/10.15421/391901> (дата звернення: 22.02.2024)
8. Василенко В.А. Теорія і практика розроблення управлінських рішень: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 420 с.
9. Гадзало Я. Вітчизняне сільське господарство в сучасних умовах: виклики та шляхи їх подолання. *Доповідь на сесії Загальних зборів Національної академії аграрних наук України*. 29 листопада 2023. Київ, 2023. 58с.

10. Голдратт Е. М. Ціль. Процес безперервного поліпшення. Мета 2. Справа не в везінні. Переклад. з англ. К.: Видавничий дім "Максимум ", 2008. 778 с.
11. Грабовецький, Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія. Вінниця: ВНТУ, 2010. 171 с. URL: <http://hrabovecky.vk.vntu.edu.ua/file/a0a40b7bd74c5d39fe693b7b2c99f38f.pdf> (дата звернення: 26.02.2024)
12. Григорук, П. М. Формування інформаційного базису прийняття маркетингового рішення. *Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. Спец. 65 вип. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : у 2 ч. Ч. 1.* К. : КНЕУ, 2012. С.104-114.
13. Грицишин М.І. Економіка відтворення сільськогосподарської техніки: наук. практ. вид. К.: ННЦ "ІАЕ", 2009. 62 с.
14. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень; пер. з англ. К.: Наук. думка, 2001. 242 с.
15. Дрон-оприскувач «XAG V40» URL: <https://store.drone.ua/product/xag-v40/> (дата звернення: 15.05.2024)
16. Єсіна В.О., Склярова І.А. Моделювання управлінських рішень: позитивні та негативні сторони. *Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції "Економічні проблеми та перспективи розвитку житловокомунального господарства на сучасному етапі"*, 24–26 травня 2017 року. Харків, 2017. с.90-91
17. Жовковська Т. Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Ужгород. В.19, ч. 1, 2018. С. 146 – 151
18. Загорський В.С., Лободіна З.М., Лопушняк Г.С. Управління фінансовими ресурсами закладів охорони здоров'я: монограф. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2010. – 276 с.

19. Закон України Про державну підтримку сільського господарства України від 24.06.2004 № 1877-IV. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T041877> (дата звернення: 21.03.2024)
20. Закон України Про інвестиційну діяльність № 1561-XII від 18.09.91 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 21.03.2024)
21. Закон України Про інноваційну діяльність № 380-IV від 26.12.2002 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 21.03.2024)
22. Закон України Про наукові парки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1563-17> (дата звернення: 21.03.2024)
23. Закон України Про охорону прав на винаходи і корисні моделі. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3687-12> (дата звернення: 21.03.2024)
24. Закон України Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17> (дата звернення: 21.03.2024)
25. Зубець М.В., Тивончук С.О. Розвиток інноваційних процесів в агропромисловому виробництві: Монографія. К.: Аграрна наука, 2004. 192 с.
26. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: Університетська книга, 2015. 334 с.
27. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком. Проблеми, концепції, методи: навч. посібник. Суми: Університетська книга, 2008. 278 с.
28. Ільєнкова С.Д. Інноваційний менеджмент. К.: Знання, 2009. 327 с.
29. Інноваційний менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. / [О. А. Гавриш та ін.]. Київ : НТУУ «КПІ»: Політехніка, 2016. 388 с.
30. Іртищева І.О. Регіональні особливості інноваційних процесів в агропродовольчій сфері українського Причорномор'я. К.: РВПС України НАН України, 2009. 60 с.
31. Караєва Н.В., Войтко С.В., Сорокіна Л.В. Ризик-менеджмент сталого розвитку енергетики: інформаційна підтримка прийняття рішень: навчальний посібник. К.: Альфа Реклама, 2013. 308 с.

32. Квасницька Р. С. Процес прийняття управлінських рішень: зміст і етапи. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Полтава: ПУЕТ. № 6 (51), ч. 2. 2011. С. 34-39
33. Кириченко В.В. Тимчук В.М. Методологія трансферу інновацій в агропромислове виробництво: Монографія. Х., 2009. 230 с.
34. Ковалев Г. Д. Основи інноваційного менеджменту. Донецьк: ЮНИ, 1999. 208 с.
35. Коденська М.Ю. Перепелиця Н.М. Методичні підходи до оцінки інноваційного продукту аграрної науки. К.: ННЦ «ІАЕ», 2009. 76 с.
36. Кожушко Л. Ф., Кропивко С. М. Управління проєктами : навч. посіб. Київ : Кондор, 2015. 388 с.
37. Колінко Н.О. Структурно-логічна схема управління інноваційною діяльністю. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2012_727/48.pdf (дата звернення: 23.03.2023)
38. Корнівська В.О. Світові трансформаційні процеси: переходження глобального капіталізму в умовах розвитку інформаційно-мережевої економіки. *Економічна теорія*. 2017. №2. С. 40-45.
39. Краснокутська Н.В. Гарбуз С.В. Інноваційний менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. К.: КНЕУ, 2005. 276 с.
40. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2008. 502 с.
41. Куманова П. Сутність та особливості управління інноваційними процесами на підприємстві *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства* С. 277-279 URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/18838/1/277-280.pdf> (дата звернення: 21.04.2024)
42. Кучер О. Сутність та зміст управлінських рішень підприємства. *Університетські наукові записки. Часопис Хмельницького університету управління та права* № 2(46). 2013. С. 186-190.

43. Кушлик-Дивульська О.І., Кушлик Б.Р. Основи теорії прийняття рішень. Київ, 2014. 94 с. URL: Режим доступу: <http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/6917/1/13-14-055.pdf> (дата звернення: 21.04.2024)
44. Левіна М.О. Оцінка конкурентоспроможності приміських сільськогосподарських підприємств. Аграрний вісник Причорномор'я. Економічні науки, випуск № 49. Одеса, 2009 с.
45. Левіна-Костюк М. О., Мельничук О. І., Даніленко О. В., Лагодієнко В. В., Ткачук Г. О. Оптимізація виробничої діяльності фермерського господарства з використанням економіко-математичних методів. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2021. Том 6. № 4. С. 112–120. URL: <http://ujae.org.ua/en/optimization-of-farm-production-activity-using-economic-and-mathematical-methods/> (дата звернення: 12.04.2024)
46. Левіна-Костюк М.О., Мельничук О.І., Телічко Н.О. Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації. Економіка та суспільство. 2022. №43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-40> (дата звернення: 10.04.2024)
47. Лівощко Т.В. Інновації та інноваційна політика підприємства: принципи формування та механізми реалізації. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. №6. С. 116-124.
48. Мала Н. Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття URL: <http://vlp.com.ua/node/1905> 66 (дата звернення: 08.04.2024)
49. Малік М.Й. Нужна О.А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: монографія. К.: Інститут аграрної економіки, 2007. 270с.
50. Малік М.Й. Фінансово-кредитний механізм у розвитку аграрного підприємництва. *Фінанси України: фінансовий механізм*. 2004. № 5. С. 47-53.
51. Матвієнко В. Я. Прогностика: прогнозування соціальних та економічних процесів: теорія, методика, практика: навч. посіб. К.: Укр. пропілеї, 2000. 480 с.

52. Методи прийняття управлінських рішень. Конспект лекцій з навчальної дисципліни. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. 67с.

53. Нестерова Н. А. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. 463 с.

54. Олійник Т. І., Систематизація управлінських рішень процесу відтворення основних засобів аграрних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. № 15/2013 с.60-64.

55. Олійниченко О.М. Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення». Наукові праці НУХТ. 2007. № 21. С. 79–83.

56. Організація та управління інноваційною діяльністю : підручник / [за ред. проф. П. Г. Перерви, проф. С. А. Меховича, проф. М. І. Погорєлова]. Харків : НТУ «ХП», 2008. 1025 с.

57. Орлов А. І., Орлова Л. А. Сучасні підходи до управління інноваціями та інвестиціями. Економіка ХХІ століття. 2002. № 12. С. 3–26.

58. Осовська Г.В. Основи менеджменту: курс лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій». Житомир: ЖІТІ, 2008. 556 с.

59. Пабат О. В. Економічна безпека держави: інноваційні фактори : монографія. Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України, 2012. 165 с.

60. Пашута М. Т., Шкільнюк О. М. Інновації: понятійно-термінологічний апарат, економічна сутність та шляхи стимулювання : навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2005. 117 с.

61. Підлісецький Г.М., Герасим П.М., Герун М.І. Основні виробничі фонди: ефективність, оновлення, оцінка. Економіка України. 2008. № 6. С. 45-51.

62. Проєкт Закону України Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/ЛН6YF00A?an=33> (дата звернення: 20.03.2024)

63. Пушкар З.В., Пушкар Б.В. Сутність та роль управлінських рішень в управлінні персоналом. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/3274/1/%D0%9F%D1%83%D1%88%D0%BA%D0%B0%D1%80%20%D0%97..pdf>. (дата звернення: 12.03.2024)
64. Россоха В.В. Принципи побудови економічної моделі виробничого потенціалу підприємства. *Агроінком*. 2006. № 8. С. 45-49.
65. Саблук П.Т. Становлення аграрної політики в Україні. *Економіка АПК*. 2011. № 8. С. 3-7.
66. Таран Т.А., Шемаев В.А. Системні дослідження та інформаційні технології. 2005. № 3. С. 114–131.
67. Тодосійчук В. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. URL: <http://surl.li/uiqwe> (дата звернення: 12.03.2024)
68. Толубко В.Б. Інформаційна боротьба (концептуальні, теоретичні, технологічні аспекти). Київ: НАОУ, 2003. 192 с.
69. Цюцюра С.В., Криворучко О.В., Цюцюра М.І. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. *Моделі прийняття управлінських рішень. Управління розвитком складних систем*. 2012. Вип. 9. С. 50–58.
70. Шибанін В.С. Державна технічна політика у контексті оновлення і розвитку матеріальноресурсних засобів аграрного виробництва в Україні. *Економіка АПК*. 2006. № 1. С. 12-14.
71. Шиян А.А. Теорія ігор: основи та застосування в економіці та менеджменті: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2009. 164 с.
72. Шурпенкова Р. К., Демко І. І. Евристичні методи генерування, оцінки і вибору альтернатив. *Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*. 2016. № 2 (118). С. 151-154.
73. Ansoff H.I. *Strategic Management*. California: Wiley, 1979. 236p.
74. Aumann R.J. *Lectures on Game Theory*. San Francisco: Westview Press, 1989. 120 с.
75. Fayol H. *Administration industrielle et générale*. Dunod et Pinat. 1917. 174 p.

ДОДАТКИ

Показники інвестиційної привабливості

Критерії та показники конкурентоспроможності	Формула розрахунку показника	Джерело інформації
1.1 Відносний показник операційних витрат на 1 грн. вартості реалізованої продукції	$OV_{\text{реал}} = \frac{\text{Операційні} \cdot \text{витрати}}{\text{Чиста} \cdot \text{виручка} \cdot \text{від} \cdot \text{реалізації} \cdot \text{продукції}}$	$\frac{p.2050 + 2130 + 2150 + 2180(\phi 2)}{p.2000(\phi 2)}$
1.2 Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції	$AC = \frac{\text{Адміністративні} \cdot \text{витрати}}{\text{Собівартість} \cdot \text{реалізованої} \cdot \text{продукції}}$	$\frac{p.2130(\phi 2)}{p.2050(\phi 2)}$
1.3 Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції	$3C = \frac{\text{Витрати} \cdot \text{на} \cdot \text{збут}}{\text{Собівартість} \cdot \text{реалізованої} \cdot \text{продукції}}$	$\frac{p.2150(\phi 2)}{p.2050(\phi 2)}$
1.4 Капіталовіддача	$\Phi = \frac{\text{Чиста} \cdot \text{виручка} \cdot \text{від} \cdot \text{реалізації} \cdot \text{продукції}}{\text{Середньорічна} \cdot \text{вартість} \cdot \text{основних} \cdot \text{виробничих} \cdot \text{фондів}}$	$\frac{p.2000(\phi 2)}{(p.1010_n + p.1010_{\kappa})(\phi 1) / 2}$
1.5 Рентабельність операційної діяльності	$R_{\text{опер}} = \frac{\text{Результат} \cdot \text{від} \cdot \text{операційної} \cdot \text{діяльності}}{\text{Повна} \cdot \text{собівартість} \cdot \text{реалізованої} \cdot \text{продукції}}$	$\frac{p.2000(\phi 2)}{p.2050(\phi 2)}$
1.6 Рентабельність активів	$R_{\text{акт}} = \frac{\text{Чистий} \cdot \text{прибуток}}{\text{Необоротні} \cdot \text{й} \cdot \text{оборотні} \cdot \text{активи}}$	$\frac{p.2350(\phi 2)}{p.1195 + p.1095(\phi 1)}$
1.7 Рентабельність реалізованої продукції	$R_{\text{акт}} = \frac{\text{Чистий} \cdot \text{прибуток}}{\text{Виручка} \cdot \text{від} \cdot \text{реалізації} \cdot \text{продукції}}$	$\frac{p.2350(\phi 2)}{p.2000(\phi 2)}$
2.1 Коефіцієнт загальної ліквідності	$K_{\text{зл}} = \frac{\text{Оборотні} \cdot \text{активи}}{\text{Поточні} \cdot \text{зобов'язання}}$	$\frac{p.1195(\phi 1)}{p.1695 - p.1610(\phi 1)}$
2.2 Коефіцієнт миттєвої ліквідності	$K_{\text{мл}} = \frac{\text{Грошові} \cdot \text{кошти}}{\text{Поточні} \cdot \text{пасиви}}$	$\frac{p.1165(\phi 1)}{p.1695 - p.1610(\phi 1)}$
2.3 Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{\text{фс}} = \frac{\text{Власний} \cdot \text{капітал} + \text{довгострокові} \cdot \text{зобо'язання}}{\text{Пасиви}}$	$\frac{p.1495 + p.1595(\phi 1)}{p.1900(\phi 1)}$

Продовження додатку Б

Критерії та показники конкурентоспроможності	Формула розрахунку показника	Джерело інформації
2.4 Коефіцієнт незалежності	$K_{нз} = \frac{\text{Загальні} \cdot \text{зобов'язання}}{\text{Власний} \cdot \text{капітал}}$	$\frac{p.1595 + p.1695(\phi 1)}{p.1495(\phi 1)}$
2.5 Коефіцієнт маневреності власних коштів	$K_{вк} = \frac{\text{Власний} \cdot \text{капітал} - \text{необоротні} \cdot \text{активи}}{\text{Власний} \cdot \text{капітал}}$	$\frac{p.1495 - p.1095(\phi 1)}{p.1495(\phi 1)}$
2.6 Коефіцієнт автономії	$K_a = \frac{\text{Власний} \cdot \text{капітал}}{\text{Пасиви}}$	$\frac{p.1495(\phi 1)}{p.1900(\phi 1)}$
2.7 Коефіцієнт фінансового лівериджу	$K_{фл} = \frac{\text{Довгострокові} \cdot \text{зобов'язання}}{\text{Власний} \cdot \text{капітал}}$	$\frac{p.1595(\phi 1)}{p.1495(\phi 1)}$
3.1 Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$K_{Окз} = \frac{\text{Чиста} \cdot \text{виручка} \cdot \text{від} \cdot \text{реалізації} \cdot \text{продукції}}{\text{Поточні} \cdot \text{зобов'язання}}$	$\frac{p.2000(\phi 2)}{(p.1695_n + p.1695_{\kappa})(\phi 1) / 2}$
3.2 Коефіцієнт оборотності активів	$K_{Оа} = \frac{\text{Чиста} \cdot \text{виручка} \cdot \text{від} \cdot \text{реалізації} \cdot \text{продукції}}{\text{Активи}}$	$\frac{p.2000(\phi 2)}{(p.1300_n + p.1300_{\kappa})(\phi 1) / 2}$
3.3 Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$K_{Ооа} = \frac{\text{Чиста} \cdot \text{виручка} \cdot \text{від} \cdot \text{реалізації} \cdot \text{продукції}}{\text{Оборотні} \cdot \text{активи}}$	$\frac{p.2000(\phi 2)}{(p.1195_n + p.1195_{\kappa})(\phi 1) / 2}$
3.4 Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$K_{Овк} = \frac{\text{Чиста} \cdot \text{виручка} \cdot \text{від} \cdot \text{реалізації} \cdot \text{продукції}}{\text{Власний} \cdot \text{капітал}}$	$\frac{p.2000(\phi 2)}{(p.1495_n + p.1495_{\kappa})(\phi 1) / 2}$
3.5 Коефіцієнт ділової активності	$K_{Ода} = \frac{\text{Чиста} \cdot \text{виручка} \cdot \text{від} \cdot \text{реалізації} \cdot \text{продукції} \cdot \text{з} \cdot \text{врахуванням} \cdot \text{податку} \cdot \text{на} \cdot \text{додану} \cdot \text{вартість}}{\text{Підсумок} \cdot \text{балансу}}$	$\frac{p.2000(\phi 2) * \text{ПДВ}}{p.1900(\phi 1)}$
3.6 Індекс росту ділової активності	$I_{Рда} = \frac{\text{Підсумок} \cdot \text{балансу}_{\text{кін}}}{\text{Підсумок} \cdot \text{балансу}_{\text{поч}}}$	$\frac{p.1900_{\kappa}(\phi 1)}{p.1900_n(\phi 1)}$
Рівень конкурентоспроможності РКП = 0,35·РЕВД + 0,3·РФС + 0,35·РДА		

- Дрон V40 - 1 шт.
- Бак на 16 літрів - 2 шт.
- Акумулятор - 2 шт.
- Контролер ACS2 з RTK модулем - 1 шт.
- Зарядний пристрій CM12500 - 1 шт
- Мобільна навігаційна станція RTK Rover - 1 шт., точність польоту до 1 см.



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
111769	134123	160947	193137	231764	278117	333740	400489	480586	576703	
0,893	0,797	0,712	0,636	0,567	0,507	0,452	0,404	0,361	0,322	488600
99794	106922	114559	122742	131509	140903	150967	161751	173304	185683	1388134
									NPV	899534
									PI	2,841
									IRR	37%

Додаток В

Для побудови економіко-математичної моделі оптимізації структури виробництва перш за все сформуємо вхідних параметри моделі.

Таблиця 1 - Допустимі коливання сільськогосподарських культур та парів у площах ріллі , га

Групи і види культур	Кількість ріллі	
	мінімум	Максимум
Зернові і зернобобові всього	2588	3593
пшениця озима	1550	2043
ячмінь озимий	520	780
ячмінь ярий	200	332
кукурудза на зерно	110	200
горох	76	120
Соняшник	340	520
Ріпак озимий	210	310
Кормові культури	180	450
Кукурудза кормова	85	230
Багаторічні та однорічні трави на сіно	30	89
Багаторічні та однорічні трави на зелену масу	55	140
Пари	210	210

Таблиця 2 - Допустимі внесення добрив, кг.д.р.

	Витрати добрив на 1 ц продукції		
	азотних (N)	фосфорних (P)	калійних (K)
- озимої пшениці	1,45	1,3	1,5
- ячменю озимого	1,5	1,4	1,5
- ячменю ярого	1,5	1,4	1,5
- кукурудзи на зерно	1,2	1,1	1,2
- гороху	1,2	1,1	1,2
- соняшнику	1,7	1,6	1,8
- ріпаку	1,6	1,7	1,9

Продовження додатку В

Таблиця 3 - Річні нормативи заготівлі та структури кормів для молочних корів, ВРХ та свиней на відгодівлі

Показник	Молоко		ВРХ		Свині	
	ц. к. од	%	ц. к. од	%	ц. к. од	%
Потреба в концентрованих кормах	0,299	22,0	4,1	26,0	8,591	68,7
По структурі годівлі соковитими кормами	0,408	30,0	3,8	24,0	0,641	5,1
По структурі годівлі грубими кормами	0,258	19,0	3,5	22,0	0,581	4,6
По структурі годівлі зеленими кормами	0,245	18,0	1,7	11,0	0,847	6,8
По кормах, всього	1,210	100	13,1	100	10,660	100

Змінні величини задачі:

Посівні площі сільськогосподарських культур:

- X1 озимої пшениці
- X2 озимого ячменю
- X3 ярого ячменю
- X4 кукурудза на зерно
- X5 горох
- X6 соняшнику
- X7 ріпак озимий
- X8 кукурудзи на силос
- X9 багаторічні та однорічні трави на зел.масу
- X10 багаторічні та однорічні трави на сіно
- X11 пар
- X12 пасовища

Виробництво продукції на реалізацію:

- X13 озима пшениця
- X14 озимий ячмінь
- X15 ярий ячмінь
- X16 кукурудзи на зерно
- X17 горох
- X18 соняшник
- X19 ріпак
- X20 молоко
- X21 приріст живої маси ВРХ
- X22 приріст живої маси свиней

Виробництво продукції на корм:

- X23 ячмінь ярий
- X24 горох
- X25 кукурудза кормова
- X26 багаторічні та однорічні трави на сіно
- X27 багаторічні та однорічні трави на зел.масу
- X28 зелена маса з пасовищ
- X29 солома

Поголів'я:

- X30 Свиней
- X31 Поголів'я ВРХ на відгодівлі
- X32 Корів

X33 Трудові ресурси**Добрива:**

- X34 Кількість азотних добрив (N)
- X35 Кількість фосфорних добрив (P)
- X36 Кількість калійних добрив (K)
- X37 Вартість азотних добрив (N)
- X38 Вартість фосфорних добрив (P)
- X39 Вартість калійних добрив (K)

Фінансові показники:

- X40 Вартість реалізованої продукції
- X41 Собівартість реалізованої продукції
- X42 Валовий прибуток господарства

Критерій оптимальності досліджуваної задачі – **максимум балансового прибутку.**

1. Блок 1

[illegible]

Продовження додатку Д

Блок 2

По виробництву озимої пшениці	ц	40,2X1	-X13	=	0	
По виробництву озимого ячменю	ц	42,3X2	-X14	=	0	
По виробництву ярого ячменю	ц	41,9X3	-X15	-X23	=	0
По виробництву кукурудзи	ц	51,6X4	-X16	=	0	
По виробництву гороху	ц	25,8X5	-X17	-X24	=	0
По виробництву соняшнику	ц	22,4X6	-X18	=	0	
По виробництву ріпаку	ц	16,1X7	-X19	=	0	
По виробництву кукурудзи кормової	ц	211,2X8	-X25	=	0	
По виробництву трав багаторічних та однорічних на сіно	ц	42,8X10	-X26	=	0	
По виробництву трав багаторічних та однорічних на зел корм	ц	113,1X10	-X27	=	0	
По виробництву зел. маси з пасовищ	ц	48,9X12	-X28	=	0	
По виробництву соломи	ц	15X1	+15X2	+15X3	-X29	= 0
Продуктивність корів	ц	48,9X32	-X22	=	0	
Приріст великої рогатої худоби на відгодівлі	ц	1,75X31	-X20	=	0	
Приріст живої маси свиней на відгодівлі	ц	2,2X30	-X21	=	0	

Блок 3

Трудові ресурси,	люди- год.	+1,1X13	+1,15X14	+0,9X15	+1,1X16	+0,9X17	+2,6X18	+2,5X19	+14,6X20			
		+10,5X21	+7,4X22	+0,9X23	+0,9X24	+0,9X25	+1,2X26	+0,11X27	+0,06X28	+0,01X29	-X33	=

Блок 4

По витратам добрив на 1 ц продукції:

Азотних добрив (N) $1,45X13+1,5X4+1,5X15+1,2X16+1,2X17+1,7X18+1,6X19 - 100X34 = 0$

Фосфорних добрив (P) $1,3X13+1,4X4+1,4X15+1,1X16+1,1X17+1,6X18+1,7X19 - 100X35 = 0$

Калійних добрив (K) $1,5X13+1,5X4+1,5X15+1,2X16+1,2X17+1,8X18+1,9X19 - 100X36 = 0$

По вартості добрив

Азотних добрив (N) $2,8X34-X37 = 0$

Фосфорних добрив (P) $2,2X35-X38 = 0$

Калійних добрив (K) $3X36-X39 = 0$

