

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

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПІША
« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
освітньої програми «Менеджмент»
за спеціальністю «073 Менеджмент»

**МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В
ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» В
СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Науковий керівник: к.е.н., асистент
Аркадій ТОПОВ

Рецензент: кандидат економічних наук,
асистент кафедри економічної теорії та
економіки підприємства Одеського
державного аграрного університету
Юрій ОБОДОВСЬКИЙ

Виконала здобувачка першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
заочної форми навчання освітньо-
професійної програми «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»
Катерина МЕЛОВАНОВА
*Засвідчую, що кваліфікаційна робота
містить результати власних досліджень.
Використання ідей і текстів інших
авторів має посилання на відповідне
джерело*

_____ Катерина МЕЛОВАНОВА
ОДЕСА – 2026

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
«06» листопада 2026 р.

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

Катерина МЕЛОВАНОВА

1. Тема роботи: «Методи прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності СФГ «Сільгосппром» в сучасних умовах», керівник роботи к.е.н., асистент Топов А. Г., затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від «05» листопада 2025 р. № 150-з.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 3 червня 2026 р.

3. Об'єкт дослідження – процес прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства.

4. Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування й реалізації управлінських рішень в інвестиційній діяльності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ».

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- дослідити сутність, види та роль управлінських рішень у системі менеджменту підприємств аграрної галузі;
- узагальнити методичні підходи до прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності підприємств аграрної галузі;
- дослідити сучасні інструменти оцінювання ефективності інвестиційних рішень та управління інвестиційними ризиками.

5.2. Аналітичний розділ:

- надати організаційно-економічну характеристику СФГ «СІЛЬГОСППРОМ»;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності та інвестиційного потенціалу господарства;
- оцінити систему прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ».

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- розробити сучасну модель прийняття інвестиційних рішень в умовах цифрової трансформації;
- обґрунтувати інвестиційний проєкт розвитку СФГ «СІЛЬГОСППРОМ»;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів та перспективи їх реалізації.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Порівняльна характеристика підходів науковців до визначення сутності управлінського рішення. Особливості управлінських рішень у фермерських господарствах. Класифікація управлінських рішень у системі менеджменту підприємств аграрної галузі. Процес прийняття управлінських рішень на підприємстві. Порівняльна характеристика методичних підходів до прийняття інвестиційних рішень. Механізм прийняття інвестиційного рішення на підприємстві. Характеристика сучасних цифрових інструментів підтримки прийняття інвестиційних рішень. Основні показники оцінювання ефективності інвестиційних проєктів. Система управління інвестиційними ризиками аграрного підприємства. Основні методи управління інвестиційними ризиками. Сучасні цифрові інструменти оцінювання інвестиційних рішень та управління ризиками.

6.2. До аналітичного розділу:

Загальна характеристика СФГ «СІЛЬГОСППРОМ». Основні напрями діяльності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ». Структура посівних площ СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» у 2023–2025 рр. Динаміка чисельності працівників СФГ «СІЛЬГОСППРОМ». Оцінка ринкових позицій СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» за даними YouControl. Організаційна структура управління СФГ «СІЛЬГОСППРОМ». Динаміка та структура активів СФГ «СІЛЬГОСППРОМ». Динаміка джерел формування майна СФГ «СІЛЬГОСППРОМ». Динаміка фінансових результатів діяльності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ». Динаміка чистого доходу та чистого прибутку СФГ «СІЛЬГОСППРОМ». Показники рентабельності діяльності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ». Динаміка показників рентабельності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ». Показники фінансової стійкості СФГ «СІЛЬГОСППРОМ». Динаміка коефіцієнта автономії СФГ «СІЛЬГОСППРОМ». Оцінка інвестиційного потенціалу СФГ «СІЛЬГОСППРОМ». Фактори впливу на прийняття інвестиційних рішень у СФГ «СІЛЬГОСППРОМ». Основні проблеми системи прийняття інвестиційних рішень у СФГ «СІЛЬГОСППРОМ». Процес прийняття інвестиційних рішень у СФГ «СІЛЬГОСППРОМ». Оцінка системи прийняття інвестиційних рішень у СФГ «СІЛЬГОСППРОМ». SWOT-аналіз системи прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ». Проблеми системи прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» та напрями їх вирішення.

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Цілі впровадження цифрової моделі прийняття інвестиційних рішень у СФГ «СІЛЬГОСППРОМ». Запропонована модель прийняття інвестиційних рішень у СФГ «СІЛЬГОСППРОМ». Порівняльна характеристика існуючої та запропонованої моделей прийняття інвестиційних рішень у СФГ «СІЛЬГОСППРОМ». Система інформаційного забезпечення прийняття інвестиційних рішень. Основні критерії оцінювання інвестиційних проєктів у запропонованій моделі . Загальна характеристика запропонованого інвестиційного проєкту «AgroInvest Digital». - Етапи реалізації проєкту «AgroInvest Digital». Кошторис витрат на реалізацію проєкту «AgroInvest Digital». Структура інвестиційних витрат проєкту «AgroInvest Digital». Очікувані результати реалізації проєкту «AgroInvest Digital». Очікуваний вплив проєкту «AgroInvest Digital» на діяльність СФГ «СІЛЬГОСППРОМ». Вихідні дані для оцінювання економічної ефективності проєкту «AgroInvest Digital». Показники економічної ефективності проєкту «AgroInvest Digital». Співвідношення інвестиційних витрат та річного економічного ефекту проєкту «AgroInvest Digital».

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти України; нормативно-довідкова інформація; дані періодичних видань; офіційні матеріали Державної служби статистики України; аналітичні матеріали та відкриті дані СФГ «СІЛЬГОСППРОМ».

8. Перелік публікацій за напрямом досліджень:

8. Дата видачі завдання 06.11.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційн ої роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.11.25 – 5.11.25	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	06.11.25	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	12.11.25	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	13.11.25 – 10.02.26	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.26– 15.03.26	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.26– 15.04.26	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.04.26– 12.05.26	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	12.05.26 – 20.05.26	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.26– 25.05.26	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.26 – 02.06.26	0,3	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	03.06.26	0,1	
12.	Перевірка роботи на оригінальність	4.06.26– 09.06.26	0	
14.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	10. 06.26	0,5	
15.	Попередній захист на кафедрі	11.06.26– 12.06.26	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	13.06.26 – 20.06.26	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	23.06.26– 27.06.26	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувач ОС «Бакалавр» _____ Катерина МЕЛОВАНОВА

Науковий керівник _____ Аркадій ТОПОВ

Гарант ОП _____ Ганна ДІДУР

РЕФЕРАТ

Мелованова К. Ю. «Методи прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності СФГ «Сільгосппром» в сучасних умовах» – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2026.

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку аграрного сектору України ефективність інвестиційної діяльності значною мірою залежить від якості прийнятих управлінських рішень. Посилення конкуренції, економічна нестабільність, обмеженість фінансових ресурсів та необхідність цифрової трансформації виробництва зумовлюють потребу в удосконаленні процесу прийняття інвестиційних рішень. Саме вони визначають можливості модернізації виробництва, підвищення ефективності використання ресурсів та конкурентоспроможності фермерських господарств. Це обумовлює актуальність дослідження на прикладі СФГ «СІЛЬГОСППРОМ».

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності підприємств аграрної галузі та розроблення практичних рекомендацій щодо їх удосконалення в СФГ «СІЛЬГОСППРОМ».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити сутність, види та роль управлінських рішень у системі менеджменту підприємств аграрної галузі;
- охарактеризувати методичні підходи до прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності підприємств;
- узагальнити сучасні інструменти оцінювання ефективності інвестиційних рішень та управління інвестиційними ризиками;
- надати організаційно-економічну характеристику СФГ «СІЛЬГОСППРОМ»;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності та інвестиційного потенціалу підприємства;
- оцінити систему прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності господарства;
- розробити сучасну модель прийняття інвестиційних рішень в умовах цифрової трансформації;
- обґрунтувати інвестиційний проєкт «AgroInvest Digital» та організаційний механізм його реалізації;
- здійснити оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і реалізації управлінських рішень в інвестиційній діяльності

підприємств аграрної галузі. Дослідження проведено на матеріалах СФГ «СІЛЬГОСППРОМ».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних засад прийняття управлінських рішень; системний підхід – для дослідження інвестиційної діяльності підприємства; економічний, фінансовий та статистичний аналіз – для оцінювання результатів діяльності та інвестиційного потенціалу господарства; SWOT-аналіз – для оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; методи інвестиційного аналізу – для визначення економічної ефективності проєкту; графічний і табличний методи – для наочного подання результатів дослідження.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретико-методичні засади прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності підприємств в аграрній галузі» досліджено сутність управлінських рішень, методичні підходи до їх прийняття та сучасні інструменти оцінювання ефективності інвестиційних рішень і управління ризиками.

У другому розділі «Аналіз та оцінка прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ»» наведено організаційно-економічну характеристику підприємства, здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності та інвестиційного потенціалу господарства, а також оцінено систему прийняття інвестиційних рішень.

У третьому розділі «Напрями удосконалення прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ»» запропоновано сучасну модель прийняття інвестиційних рішень в умовах цифрової трансформації, розроблено проєкт «AgroInvest Digital» та здійснено економічне обґрунтування ефективності його реалізації.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованої моделі прийняття інвестиційних рішень та проєкту «AgroInvest Digital» у діяльності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» з метою підвищення ефективності інвестиційної діяльності, покращення інформаційного забезпечення управління, зниження інвестиційних ризиків та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності аграрних підприємств та в освітньому процесі під час викладання дисциплін з менеджменту, інвестиційного менеджменту, управління проєктами та розвитку підприємств.

Кваліфікаційна робота містить 87 сторінок, 23 таблиці, 14 рисунків, додатки. Перелік використаних джерел налічує 82 найменування.

Ключові слова: управлінські рішення, інвестиційна діяльність, інвестиційні рішення, інвестиційний потенціал, цифрова трансформація, інвестиційні ризики, ефективність інвестицій, аграрне підприємство, фермерське господарство, інвестиційний менеджмент.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В АГРАРНІЙ ГАЛУЗІ	6
1.1. Сутність, види та роль управлінських рішень у системі менеджменту підприємств в аграрній галузі	6
1.2. Методичні підходи до прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності підприємств в аграрній галузі	16
1.3. Сучасні інструменти оцінювання ефективності інвестиційних рішень та управління інвестиційними ризиками в підприємствах аграрної галузі	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ СФГ «СІЛЬГОСППРОМ»	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика сільськогосподарського фермерського господарства	32
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності та інвестиційного потенціалу сільськогосподарського фермерського господарства	39
2.3. Оцінка системи прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства	51
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ СФГ «СІЛЬГОСППРОМ»	58
3.1. Формування сучасної моделі прийняття інвестиційних рішень сільськогосподарським фермерським господарством в умовах цифрової трансформації	58
3.2. Обґрунтування інвестиційного проєкту розвитку сільськогосподарського фермерського господарства	62
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів та перспектив їх впровадження в діяльності сільськогосподарського фермерського господарства	69
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку економіки України важливого значення набуває забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств. Сільське господарство є важливою складовою національної економіки, однак його функціонування відбувається в умовах нестабільності ринкового середовища, посилення конкуренції, наслідків воєнного стану та потреби в технологічній модернізації. За таких умов особливої актуальності набуває прийняття ефективних управлінських рішень в інвестиційній діяльності. Інвестиційні рішення забезпечують оновлення матеріально-технічної бази, впровадження сучасних технологій і підвищення конкурентоспроможності підприємств. Для фермерських господарств вони є важливим інструментом раціонального використання ресурсів та забезпечення довгострокового розвитку. В умовах цифрової трансформації економіки зростає роль сучасних методів прийняття управлінських рішень, використання яких сприяє підвищенню обґрунтованості інвестиційних рішень та зниженню рівня ризиків.

Теоретичні та практичні аспекти прийняття управлінських рішень, інвестиційного менеджменту та управління інвестиційною діяльністю досліджували численні вітчизняні науковці. Значний внесок у розвиток теорії та практики управління інвестиційною діяльністю підприємств зробили О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, М. І. Крупка, Л. О. Мармуль, І. А. Романюк, Ю. О. Лупенко, М. Й. Малік, О. І. Шпикуляк, В. Г. Грановська, Ю. Є. Кирилов, Т. В. Мацибора, І. В. Гончаренко, В. В. Россоха, О. В. Ульяновченко, Н. М. Андріїв, І. О. Губарева, В. А. Євтушенко, Ю. В. Терлецька, Т. Т. Жовковська, О. С. Карпанасюк та інші. У їхніх працях розглянуто питання формування інвестиційної політики підприємств, оцінювання ефективності інвестиційних проєктів, управління ризиками, цифрової трансформації бізнесу та підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Водночас сучасні умови господарювання, цифровізація аграрного сектору та необхідність підвищення ефективності використання

інвестиційних ресурсів потребують подальшого вдосконалення методичних підходів до прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності. Це зумовлює актуальність обраної теми дослідження та її практичне значення.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності підприємств аграрної галузі та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи прийняття інвестиційних рішень у СФГ «СІЛЬГОСППРОМ».

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити сутність, види та роль управлінських рішень у системі менеджменту підприємств аграрної галузі;
- узагальнити методичні підходи до прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності підприємств аграрної галузі;
- дослідити сучасні інструменти оцінювання ефективності інвестиційних рішень та управління інвестиційними ризиками;
- надати організаційно-економічну характеристику СФГ «СІЛЬГОСППРОМ»;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності та інвестиційного потенціалу господарства;
- оцінити систему прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ»;
- розробити сучасну модель прийняття інвестиційних рішень в умовах цифрової трансформації;
- обґрунтувати інвестиційний проєкт розвитку СФГ «СІЛЬГОСППРОМ»;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів та перспективи їх реалізації.

Об'єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти формування й реалізації управлінських рішень в інвестиційній діяльності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ».

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Методи аналізу, синтезу, узагальнення, системного підходу та наукової абстракції використано для дослідження теоретичних аспектів прийняття управлінських рішень. Методи економічного, фінансового та статистичного аналізу застосовано для оцінювання діяльності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» та його інвестиційного потенціалу. SWOT-аналіз використано для визначення сильних і слабких сторін господарства та обґрунтування напрямів удосконалення інвестиційної діяльності. Для оцінювання ефективності інвестиційних рішень використано методи інвестиційного аналізу, зокрема розрахунок рентабельності інвестицій, коефіцієнта ефективності та терміну окупності проєкту. Обробка результатів дослідження здійснювалася за допомогою програмного забезпечення Microsoft Excel.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій та розробленого інвестиційного проєкту в діяльності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ». Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності інвестиційної діяльності, покращенню якості управлінських рішень, зниженню рівня інвестиційних ризиків та забезпеченню сталого розвитку господарства в сучасних умовах господарювання.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В АГРАРНІЙ ГАЛУЗІ

1.1. Сутність, види та роль управлінських рішень у системі менеджменту підприємств в аграрній галузі

У сучасних умовах розвитку економіки ефективність функціонування підприємств аграрної галузі значною мірою залежить від якості управлінських рішень. Посилення конкуренції, глобалізація аграрних ринків, цифровізація бізнес-процесів, нестабільність економічного середовища та необхідність залучення інвестиційних ресурсів формують нові вимоги до системи управління підприємствами. За таких умов саме управлінські рішення виступають основним інструментом впливу керівництва на результати господарської діяльності та забезпечення довгострокового розвитку суб'єктів господарювання [1; 20; 22].

Особливого значення проблема прийняття управлінських рішень набуває для підприємств аграрної галузі. Їх функціонування характеризується сезонністю виробництва, високою залежністю від природно-кліматичних умов, коливаннями кон'юнктури аграрних ринків та значним рівнем виробничих ризиків. У зв'язку з цим керівники аграрних підприємств повинні приймати рішення в умовах неповної інформації, невизначеності та ризику, що суттєво ускладнює процес управління [6; 12; 25].

У науковій літературі поняття «управлінське рішення» розглядається з різних позицій. Відсутність єдиного підходу пояснюється багатогранністю самого процесу управління та різноманітністю сфер застосування управлінських рішень. Більшість науковців визначають управлінське

рішення як результат вибору найбільш доцільної альтернативи з метою досягнення поставлених цілей організації [7; 9].

Так, М. П. Бутко розглядає управлінське рішення як основний елемент управлінської діяльності, що забезпечує реалізацію функцій менеджменту та спрямований на досягнення цілей підприємства [7]. В. О. Василенко визначає управлінське рішення як результат вибору оптимального варіанта дій із множини можливих альтернатив [9].

На думку Т. Т. Жовковської, процес прийняття управлінських рішень є складною системою взаємопов'язаних дій щодо аналізу ситуації, формування альтернатив та вибору найбільш ефективного варіанта вирішення проблеми [28]. Л. В. Ваганова наголошує, що сучасні управлінські рішення повинні забезпечувати адаптацію підприємства до постійних змін зовнішнього середовища [8].

Значну увагу дослідженню управлінських рішень приділяють З. М. Пушкар та Б. Т. Пушкар, які розглядають їх як інструмент досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства [56]. М. В. Кравченко та В. Я. Голюк акцентують увагу на необхідності системного підходу до прийняття рішень та врахування впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на діяльність підприємства [41].

Важливим напрямом сучасних досліджень є використання цифрових технологій у процесі прийняття управлінських рішень. Зокрема, О. Є. Кузьмін та О. Г. Мельник зазначають, що ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення та використання сучасних аналітичних інструментів [43]. О. С. Карпанасюк підкреслює необхідність урахування ризиків та невизначеності під час вибору управлінських альтернатив [32].

З метою узагальнення наукових підходів до трактування сутності управлінських рішень доцільно здійснити їх порівняльний аналіз у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика підходів науковців до визначення сутності управлінського рішення

Автор	Сутність визначення	Ключовий акцент
М. П. Бутко [4]	Форма управлінського впливу на об'єкт управління	Управлінський вплив
В. О. Василенко [5]	Вибір оптимальної альтернативи	Альтернативність
Т. Т. Жовковська [17]	Процес аналізу та оцінювання варіантів дій	Процесний підхід
Л. В. Ваганова [6]	Засіб адаптації підприємства до змін середовища	Адаптивність
З. М. Пушкар, Б. Т. Пушкар [8]	Інструмент досягнення цілей підприємства	Цільова орієнтація
М. В. Кравченко, В. Я. Голюк [23]	Механізм забезпечення ефективного функціонування організації	Системність
О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник [25]	Результат використання сучасних технологій менеджменту	Технологічність
О. С. Карпанасюк [18]	Вибір альтернатив в умовах ризику та невизначеності	Ризик-орієнтований підхід

Джерело: складено автором на основі [4; 5; 6; 8; 17; 18; 23; 25].

Дані таблиці 1.1 свідчать про відсутність єдиного трактування поняття «управлінське рішення». Водночас більшість науковців розглядають його як результат свідомого вибору певної альтернативи, спрямованої на досягнення поставлених цілей підприємства. Відмінності між підходами полягають переважно у визначенні ключових характеристик управлінського рішення: процесності, системності, адаптивності, технологічності чи орієнтації на ризик.

Узагальнення наведених підходів дає змогу визначити управлінське рішення як результат цілеспрямованого вибору керівником найбільш ефективного варіанта дій із множини можливих альтернатив, спрямованого на досягнення стратегічних або поточних цілей підприємства з урахуванням наявних ресурсів, ризиків та умов зовнішнього середовища.

Для підприємств аграрної галузі управлінські рішення мають особливе значення, оскільки саме від їхньої якості залежить ефективність використання земельних, трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, а також можливість залучення інвестицій для подальшого розвитку виробництва [12; 13; 18].

Особливого значення управлінські рішення набувають у діяльності підприємств аграрної галузі. На відміну від підприємств інших секторів економіки, аграрні формування функціонують в умовах високого рівня невизначеності, що зумовлено залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю виробництва, коливанням ринкових цін та нестабільністю економічного середовища [12; 18; 27].

У сучасних умовах ефективне функціонування аграрних підприємств значною мірою залежить від здатності керівництва оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Саме управлінські рішення визначають напрями використання ресурсів, впровадження інновацій, формування інвестиційної політики та забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання [10; 12; 26].

Особливе місце серед аграрних підприємств займають фермерські господарства. Вони є важливою складовою аграрного сектору економіки України та забезпечують виробництво значної частини сільськогосподарської продукції. Разом із тим фермерські господарства мають низку особливостей, які впливають на процес прийняття управлінських рішень. До таких особливостей належать обмеженість фінансових ресурсів, висока залежність від кредитного та інвестиційного забезпечення, сезонність надходження доходів, а також необхідність швидкого реагування на зміни кон'юнктури аграрного ринку [8; 12; 54].

На думку О. Ю. Гаврик та В. М. Гаврик [47], ефективність розвитку фермерських господарств значною мірою визначається якістю управлінських рішень щодо залучення та використання інвестиційних ресурсів. Аналогічної позиції дотримуються Ю. О. Лупенко та В. Я. Месель-Веселяк [27], які зазначають, що саме інвестиційні рішення створюють передумови для технічного переоснащення, підвищення продуктивності праці та забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств.

Для більш детальної характеристики особливостей управлінських рішень у фермерських господарствах доцільно узагальнити їх у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Особливості управлінських рішень у фермерських господарствах

Особливість	Характеристика впливу на процес прийняття рішень
Сезонність виробництва	Нерівномірність надходження фінансових ресурсів протягом року
Залежність від природно-кліматичних умов	Підвищений рівень невизначеності та ризику
Обмеженість власного капіталу	Необхідність залучення інвестицій та кредитних ресурсів
Висока капіталомісткість виробництва	Потреба в ретельному обґрунтуванні інвестиційних рішень
Коливання ринкової кон'юнктури	Необхідність оперативного реагування на зміни ринку
Технологічні зміни в аграрному секторі	Потреба у впровадженні інновацій та цифрових технологій
Воєнні та економічні ризики	Необхідність розроблення адаптивних управлінських рішень

Джерело: складено автором на основі [12; 27; 47; 51; 56; 58; 60].

Дані таблиці 1.2 свідчать, що діяльність фермерських господарств здійснюється в умовах значної невизначеності та високого рівня ризику. Саме тому управлінські рішення повинні базуватися на комплексному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. Особливої актуальності набувають рішення щодо формування інвестиційної політики, оскільки від них залежить можливість оновлення матеріально-технічної бази, впровадження сучасних технологій та забезпечення конкурентоспроможності господарства [12; 18; 39].

Крім того, в умовах цифрової трансформації аграрного сектору управлінські рішення дедалі більше спираються на використання сучасних інформаційних технологій. Впровадження цифрових платформ, систем моніторингу виробничих процесів, геоінформаційних технологій та програмних продуктів для управління ресурсами дозволяє підвищити якість

інформаційного забезпечення та обґрунтованість прийнятих рішень [1; 10; 11; 21].

Таким чином, специфіка діяльності підприємств аграрної галузі та фермерських господарств зумовлює необхідність використання особливих підходів до прийняття управлінських рішень. Врахування галузевих особливостей, ризиків та інвестиційних потреб дозволяє забезпечити ефективне функціонування підприємств та створює передумови для їх довгострокового розвитку.

Важливим аспектом дослідження управлінських рішень є їх класифікація. Різноманітність умов господарювання, функцій управління та сфер діяльності підприємства зумовлює необхідність систематизації управлінських рішень за певними ознаками. Класифікація дозволяє більш повно зрозуміти особливості процесу прийняття рішень та визначити найбільш доцільні методи їх розроблення й реалізації [4; 8; 23].

У науковій літературі управлінські рішення класифікують за рівнем управління, сферою діяльності, ступенем структурованості, строками реалізації та характером впливу на результати діяльності підприємства [5; 25]. Для підприємств аграрної галузі особливе значення мають стратегічні, інвестиційні та інноваційні рішення, оскільки саме вони визначають перспективи розвитку господарства та його конкурентні позиції на ринку. Узагальнену класифікацію управлінських рішень наведено на рисунку 1.1.

Наведена на рисунку 1.1 класифікація свідчить, що управлінські рішення охоплюють усі напрями діяльності підприємства та відрізняються за масштабом впливу на результати його функціонування. Найбільш важливими для підприємств аграрної галузі є стратегічні та інвестиційні рішення, оскільки вони визначають напрями розвитку виробництва, оновлення матеріально-технічної бази та залучення фінансових ресурсів [12; 27; 47].

Особливе місце серед управлінських рішень займають інвестиційні рішення. Їх специфіка полягає у значній вартості реалізації, довгостроковому характері наслідків та високому рівні ризику. Помилки при прийнятті

інвестиційних рішень можуть призвести до суттєвих фінансових втрат, тому вони потребують ґрунтовного економічного обґрунтування та врахування впливу факторів зовнішнього середовища [18; 24; 36].



Рисунок 1.1 - Класифікація управлінських рішень у системі менеджменту підприємств аграрної галузі

Джерело: розроблено автором на основі [4; 5; 8; 23; 25].

Для фермерських господарств інвестиційні рішення мають особливе значення, оскільки забезпечують модернізацію виробництва, впровадження інноваційних технологій, оновлення машинно-тракторного парку та підвищення ефективності використання земельних ресурсів. Саме завдяки ефективним інвестиційним рішенням фермерські господарства можуть підвищувати рівень конкурентоспроможності та забезпечувати стале економічне зростання [12; 39; 47].

Водночас ефективність будь-якого управлінського рішення значною мірою залежить від дотримання послідовності його розроблення та реалізації. У сучасній теорії менеджменту процес прийняття управлінських рішень розглядається як комплекс взаємопов'язаних етапів, кожен з яких має важливе значення для досягнення поставленої мети [6; 17].

Саме тому наступним етапом дослідження є розгляд процесу прийняття управлінських рішень та характеристика його основних стадій, що дозволить більш повно визначити роль управлінських рішень у системі менеджменту підприємств аграрної галузі.

Важливим елементом дослідження управлінських рішень є характеристика процесу їх прийняття. Незважаючи на відмінності в підходах окремих науковців до визначення кількості та змісту етапів прийняття рішень, більшість дослідників погоджується, що цей процес має логічну послідовність взаємопов'язаних дій, спрямованих на вирішення конкретної управлінської проблеми [6; 17; 23].

На думку Т. Т. Жовковської [17], процес прийняття управлінських рішень охоплює сукупність управлінських процедур від моменту виявлення проблеми до оцінювання результатів реалізації прийнятого рішення. Аналогічної позиції дотримуються М. В. Кравченко та В. Я. Голюк [23], які зазначають, що ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від послідовності проходження кожного етапу управлінського циклу.

Для підприємств аграрної галузі процес прийняття управлінських рішень має особливе значення, оскільки будь-яке помилкове рішення може спричинити не лише фінансові втрати, але й негативно вплинути на результати виробничої діяльності протягом тривалого періоду. Саме тому прийняття рішень повинно базуватися на системному аналізі інформації, оцінці можливих альтернатив та прогнозуванні наслідків їх реалізації [12; 18; 58]. Узагальнену послідовність процесу прийняття управлінських рішень наведено на рисунку 1.2.

Як видно з рисунка 1.2, процес прийняття управлінських рішень розпочинається з виявлення проблеми або визначення потреби у змінах. На цьому етапі керівництво підприємства повинно своєчасно ідентифікувати фактори, які негативно впливають на результати діяльності підприємства або стримують його розвиток [17]. Наступним етапом є збір та аналіз інформації. Саме якість інформаційного забезпечення визначає рівень обґрунтованості

майбутнього рішення. У сучасних умовах важливу роль відіграють цифрові інформаційні системи, які дозволяють оперативно отримувати та аналізувати великі обсяги даних [1; 10; 11].

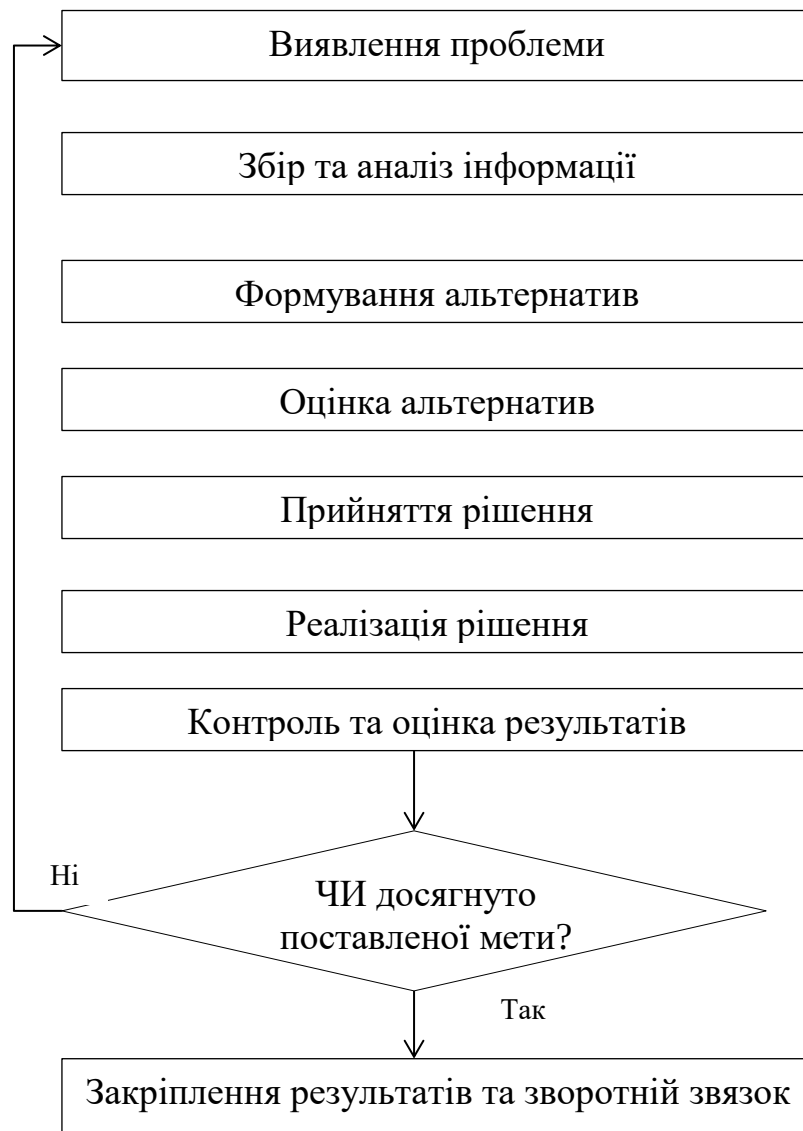


Рисунок 1.2. - Процес прийняття управлінських рішень на підприємстві
Джерело: розроблено автором на основі [6; 17; 23; 41].

Після аналізу інформації здійснюється формування можливих альтернатив вирішення проблеми. На цьому етапі керівництво підприємства розробляє декілька варіантів дій, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Надалі проводиться оцінювання альтернатив за визначеними критеріями ефективності, ризику та ресурсного забезпечення [18; 24].

Особливої актуальності етап оцінювання альтернатив набуває в процесі прийняття інвестиційних рішень, оскільки саме він дозволяє визначити найбільш економічно доцільний напрям використання фінансових ресурсів. При цьому застосовуються методи економічного аналізу, прогнозування, експертного оцінювання та ризик-менеджменту [11; 24; 40].

Після вибору оптимального рішення відбувається його реалізація, яка передбачає виконання запланованих заходів, розподіл ресурсів та координацію діяльності виконавців. Завершальним етапом є контроль результатів реалізації рішення та оцінювання рівня досягнення поставлених цілей. Отримані результати використовуються для коригування управлінської діяльності та підвищення ефективності майбутніх рішень [6; 23].

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору особливого значення набуває використання цифрових технологій підтримки прийняття управлінських рішень. Впровадження інформаційних систем управління, аналітичних платформ, технологій точного землеробства та програмних продуктів для фінансового аналізу дозволяє підвищити якість інформаційного забезпечення, скоротити час прийняття рішень та мінімізувати вплив суб'єктивних факторів на результати управлінської діяльності [1; 2; 10; 21].

Таким чином, управлінські рішення є ключовим інструментом реалізації функцій менеджменту та забезпечення ефективного функціонування підприємств аграрної галузі. Проведене дослідження дозволило встановити, що управлінське рішення являє собою результат цілеспрямованого вибору найбільш ефективного варіанта дій із множини можливих альтернатив. Особливості діяльності аграрних підприємств та фермерських господарств зумовлюють необхідність урахування сезонності виробництва, ризиків, обмеженості ресурсів та інвестиційних потреб при прийнятті управлінських рішень. Встановлено, що особливого значення для аграрних підприємств набувають інвестиційні рішення, які визначають

напрями модернізації виробництва, впровадження інновацій та забезпечення довгострокового розвитку господарства. Отримані результати створюють теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження методичних підходів до прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності підприємств аграрної галузі.

1.2. Методичні підходи до прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності підприємств в аграрній галузі

Ефективне функціонування підприємств аграрної галузі значною мірою залежить від якості управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності. Саме інвестиції забезпечують оновлення основних засобів, впровадження інноваційних технологій, модернізацію виробництва та підвищення конкурентоспроможності підприємств. В умовах цифрової трансформації економіки та нестабільності зовнішнього середовища особливого значення набуває застосування науково обґрунтованих методичних підходів до прийняття інвестиційних рішень [12; 21; 27].

Інвестиційне рішення є різновидом управлінського рішення, що пов'язане з вибором найбільш ефективного напрямку вкладення фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства. На відміну від поточних управлінських рішень, інвестиційні рішення характеризуються довгостроковим характером реалізації, значними обсягами фінансових вкладень та підвищеним рівнем ризику [18; 24; 31].

На думку М. І. Крупки [24], інвестиційне рішення слід розглядати як результат комплексного аналізу альтернативних варіантів інвестування з метою забезпечення максимального економічного ефекту. Л. О. Мармуть та І. А. Романюк [28] наголошують, що прийняття інвестиційних рішень у сільському господарстві повинно враховувати не лише фінансові показники,

а й специфічні галузеві фактори, зокрема сезонність виробництва, природно-кліматичні умови та рівень державної підтримки.

В умовах функціонування аграрних підприємств процес прийняття інвестиційних рішень базується на певних принципах, які забезпечують їх обґрунтованість та ефективність. До основних принципів належать принцип цілеспрямованості, комплексності, економічної доцільності, альтернативності, ризик-орієнтованості та інноваційності [18; 32; 55].

Таблиця 1.3 - Порівняльна характеристика методичних підходів до прийняття інвестиційних рішень

Підхід	Характеристика	Переваги	Недоліки
Традиційний економічний	Ґрунтується на фінансово-економічних розрахунках	Простота застосування	Недостатнє врахування ризиків
Системний	Розглядає інвестиційне рішення як елемент загальної системи управління	Комплексність оцінки	Складність аналізу
Ситуаційний	Передбачає врахування конкретних умов функціонування підприємства	Гнучкість	Висока залежність від зовнішніх факторів
Ризик-орієнтований	Орієнтований на оцінювання ризиків інвестиційної діяльності	Підвищення надійності рішень	Значні інформаційні потреби
Інноваційний	Орієнтований на впровадження нових технологій та інновацій	Підвищення конкурентоспроможності	Високий рівень невизначеності
Цифровий	Базується на використанні цифрових технологій та аналітичних систем	Оперативність і точність	Потребує відповідного програмного забезпечення

Джерело: складено автором на основі [1; 10; 18; 21; 24; 27; 32; 55].

Принцип цілеспрямованості передбачає узгодження інвестиційних рішень зі стратегічними цілями розвитку підприємства. Принцип комплексності вимагає врахування економічних, фінансових, виробничих та соціальних наслідків реалізації інвестиційного проєкту. Принцип альтернативності ґрунтується на необхідності оцінювання декількох

можливих варіантів інвестування перед прийняттям остаточного рішення [24; 27]. У сучасній теорії менеджменту сформувалося декілька основних методичних підходів до прийняття інвестиційних рішень. Їх характеристику наведено в таблиці 1.3.

Аналіз даних таблиці 1.3 свідчить, що кожний із наведених підходів має власні переваги та обмеження. У сучасних умовах господарювання найбільш ефективним є поєднання декількох підходів, що дозволяє забезпечити комплексне оцінювання інвестиційних проєктів та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

Для підприємств аграрної галузі особливо актуальним є поєднання системного, ризик-орієнтованого та цифрового підходів. Це обумовлено необхідністю врахування специфіки аграрного виробництва, високого рівня ризиків та потребою в оперативному аналізі значних обсягів інформації [11; 12; 21; 44]. Таким чином, прийняття інвестиційних рішень є складним управлінським процесом, що потребує використання сучасних методичних підходів та інструментів аналізу. Правильний вибір підходу до обґрунтування інвестиційних рішень створює передумови для ефективного використання ресурсів підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку. Важливим елементом формування ефективної інвестиційної політики підприємства є вибір раціонального механізму прийняття інвестиційних рішень. У сучасних умовах господарювання такий механізм повинен забезпечувати комплексне врахування фінансових можливостей підприємства, рівня інвестиційних ризиків, стратегічних цілей розвитку та особливостей зовнішнього середовища [18; 24; 36].

Для підприємств аграрної галузі проблема вибору інвестиційних рішень має особливу актуальність, оскільки інвестиції спрямовуються переважно на оновлення техніки, модернізацію виробничих потужностей, впровадження інноваційних технологій та цифровізацію виробничих процесів. За таких умов необхідним є використання чітко структурованого

механізму прийняття інвестиційних рішень [12; 27; 47]. Узагальнений механізм прийняття інвестиційного рішення наведено на рисунку 1.3.

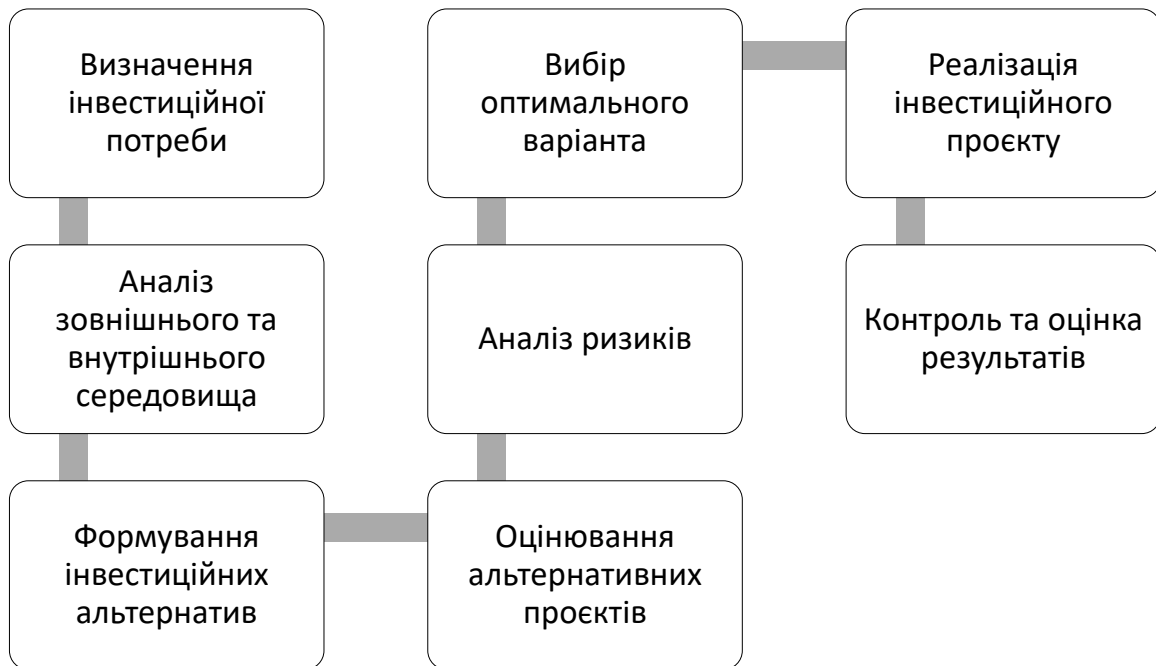


Рисунок 1.3. - Механізм прийняття інвестиційного рішення на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [18; 24; 27; 36; 55].

Рисунок 1.3 демонструє, що прийняття інвестиційних рішень є складним багатоступеневим процесом, який охоплює не лише вибір напряму інвестування, а й аналіз середовища функціонування підприємства, оцінювання альтернатив та контроль результатів реалізації інвестиційного проєкту. Особливе значення при цьому має аналіз ризиків, який дозволяє мінімізувати можливі негативні наслідки реалізації інвестиційних заходів [18; 24].

У практиці управління інвестиційною діяльністю аграрних підприємств використовується широкий спектр методів прийняття управлінських рішень. Найбільш поширеними серед них є метод експертних оцінок, SWOT-аналіз, сценарний аналіз, метод дерева рішень та багатокритеріальні методи оцінювання [35; 41; 46]. Одним із найбільш універсальних методів є метод експертних оцінок, який передбачає залучення фахівців для оцінювання перспективності інвестиційних проєктів. Перевагою цього методу є

можливість врахування якісних факторів, які складно формалізувати у вигляді кількісних показників. Разом з тим суттєвим недоліком є суб'єктивність отриманих результатів [35]. Широкого поширення в інвестиційному менеджменті набув SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози зовнішнього середовища. Для аграрних підприємств використання SWOT-аналізу є особливо актуальним через високу залежність їх діяльності від ринкової кон'юнктури, державної підтримки та природно-кліматичних факторів [12; 28; 57].

Сценарний аналіз ґрунтується на моделюванні декількох варіантів розвитку подій та оцінюванні можливих наслідків реалізації інвестиційних проєктів. Найчастіше розглядаються оптимістичний, песимістичний та базовий сценарії розвитку. Використання цього методу дозволяє підвищити рівень обґрунтованості інвестиційних рішень та врахувати вплив невизначеності на результати діяльності підприємства [18; 24].

Важливим інструментом підтримки інвестиційних рішень є метод дерева рішень. Його сутність полягає у побудові графічної моделі, яка відображає можливі варіанти розвитку подій та наслідки кожного рішення. Цей метод особливо ефективний при оцінюванні альтернативних інвестиційних проєктів за умов ризику [18; 40].

Для прийняття складних інвестиційних рішень дедалі частіше використовуються багатокритеріальні методи аналізу. Вони дозволяють одночасно враховувати економічні, фінансові, виробничі, соціальні та екологічні критерії оцінювання інвестиційних проєктів. Особливо актуальним застосування таких методів є для аграрних підприємств, діяльність яких характеризується значною кількістю взаємопов'язаних факторів впливу [15; 24].

Таким чином, сучасна практика управління інвестиційною діяльністю підприємств аграрної галузі передбачає використання різноманітних методів прийняття управлінських рішень. Вибір конкретного методу залежить від

масштабу інвестиційного проєкту, рівня ризику, обсягу доступної інформації та стратегічних цілей підприємства. Найбільш ефективним є комплексне використання декількох методів, що дозволяє підвищити якість обґрунтування інвестиційних рішень та мінімізувати можливі ризики їх реалізації [18; 24; 36].

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки суттєво змінюються підходи до прийняття інвестиційних рішень. Зростання обсягів інформації, необхідність оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та підвищення вимог до якості управлінських рішень зумовлюють потребу у використанні сучасних цифрових технологій та інформаційних систем підтримки управління [1; 10; 20]. Особливої актуальності застосування цифрових інструментів набуває для підприємств аграрної галузі, діяльність яких пов'язана з необхідністю обробки значних масивів інформації щодо виробничих процесів, фінансового стану підприємства, ринкової кон'юнктури, погодних умов та інвестиційних можливостей. Використання цифрових технологій дозволяє підвищити швидкість прийняття рішень, мінімізувати вплив людського фактора та забезпечити більш об'єктивне оцінювання інвестиційних проєктів [11; 21; 43]. Серед сучасних цифрових інструментів підтримки прийняття інвестиційних рішень особливе значення мають ERP-системи, системи підтримки прийняття рішень (DSS), бізнес-аналітика (BI) та технології великих даних (Big Data). Кожен із зазначених інструментів має власне функціональне призначення та забезпечує вирішення конкретних управлінських завдань. Для узагальнення характеристик сучасних цифрових інструментів доцільно здійснити їх порівняльний аналіз у табл. 1.4.

Дані таблиці 1.4 свідчать, що сучасні цифрові технології забезпечують комплексну підтримку процесу прийняття інвестиційних рішень. Їх використання дозволяє підвищити якість інформаційного забезпечення, скоротити час аналізу альтернативних варіантів інвестування та забезпечити більш обґрунтований вибір інвестиційних проєктів.

Таблиця 1.4 - Характеристика сучасних цифрових інструментів підтримки прийняття інвестиційних рішень

Інструмент	Основне призначення	Переваги	Сфера застосування
ERP-системи	Комплексне управління ресурсами підприємства	Інтеграція бізнес-процесів	Планування та контроль інвестицій
DSS-системи	Підтримка прийняття управлінських рішень	Швидке оцінювання альтернатив	Аналіз інвестиційних проєктів
BI-системи	Аналітична обробка інформації	Візуалізація даних та прогнозування	Оцінка ефективності інвестицій
Big Data	Аналіз великих масивів інформації	Підвищення точності прогнозів	Прогнозування ризиків
GIS-технології	Просторовий аналіз даних	Підтримка аграрного виробництва	Управління земельними ресурсами
Системи точного землеробства	Автоматизація виробничих процесів	Оптимізація використання ресурсів	Інноваційні інвестиційні проєкти

Джерело: складено автором на основі [1; 10; 11; 20; 21; 43].

Серед наведених інструментів особливу роль відіграють ERP-системи, які забезпечують інтеграцію фінансових, виробничих та управлінських процесів підприємства. Завдяки використанню ERP-систем керівництво отримує можливість оперативно аналізувати інформацію про фінансовий стан підприємства, оцінювати інвестиційні можливості та контролювати реалізацію інвестиційних проєктів [10; 21].

Важливим напрямом розвитку сучасного інвестиційного менеджменту є використання систем підтримки прийняття рішень (Decision Support Systems – DSS). Дані системи базуються на математичних моделях, алгоритмах аналізу та базах даних, що дозволяє автоматизувати процес оцінювання альтернативних інвестиційних проєктів та підвищити якість управлінських рішень [43].

Суттєві можливості для підвищення ефективності інвестиційної діяльності створює використання технологій бізнес-аналітики (Business Intelligence). BI-системи забезпечують збір, обробку та візуалізацію інформації, необхідної для оцінювання інвестиційних проєктів, прогнозування результатів їх реалізації та моніторингу ключових показників ефективності [1; 20].

Для аграрних підприємств особливого значення набувають геоінформаційні системи (GIS) та технології точного землеробства. Їх використання дозволяє отримувати актуальну інформацію про стан земельних ресурсів, рівень урожайності, потребу у внесенні добрив та ефективність використання виробничих ресурсів. Відповідно це сприяє прийняттю більш обґрунтованих інвестиційних рішень щодо модернізації виробництва та впровадження інноваційних технологій [11; 22; 40].

Важливо зазначити, що застосування сучасних цифрових технологій не замінює процес прийняття управлінських рішень, а лише підвищує його якість та ефективність. Остаточний вибір інвестиційного проєкту залишається за керівництвом підприємства, яке повинно враховувати стратегічні цілі розвитку, фінансові можливості та рівень ризику кожного інвестиційного рішення [18; 24; 36].

Таким чином, сучасні методичні підходи до прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності підприємств аграрної галузі передбачають комплексне використання традиційних методів економічного аналізу та цифрових технологій підтримки управління. Встановлено, що найбільш ефективними є системний, ризик-орієнтований та цифровий підходи, які дозволяють забезпечити всебічне оцінювання інвестиційних проєктів та підвищити обґрунтованість управлінських рішень. Застосування сучасних інформаційних систем, бізнес-аналітики та технологій цифрового управління створює передумови для підвищення ефективності інвестиційної діяльності підприємств аграрної галузі та забезпечення їх сталого розвитку в довгостроковій перспективі

1.3. Сучасні інструменти оцінювання ефективності інвестиційних рішень та управління інвестиційними ризиками в підприємствах аграрної галузі

Ефективність інвестиційної діяльності підприємств аграрної галузі значною мірою залежить від якості оцінювання інвестиційних проєктів та рівня управління інвестиційними ризиками. В умовах обмеженості фінансових ресурсів, високої невизначеності зовнішнього середовища та необхідності модернізації виробництва особливого значення набуває використання сучасних інструментів аналізу ефективності інвестиційних рішень [12; 24; 27].

Інвестиційне рішення доцільно вважати ефективним лише за умови, якщо очікувані результати його реалізації перевищують витрати, пов'язані із залученням та використанням інвестиційних ресурсів. Саме тому перед прийняттям рішення щодо реалізації інвестиційного проєкту необхідно здійснити комплексне оцінювання його економічної доцільності [18; 24].

На думку М. І. Крупки [24], оцінювання ефективності інвестиційних проєктів є одним із найважливіших етапів інвестиційного менеджменту, оскільки дозволяє визначити доцільність вкладення коштів та обрати найбільш ефективний варіант інвестування. Подібної позиції дотримуються Л. О. Мармуль та І. А. Романюк [28], які наголошують на необхідності врахування не лише економічних, але й виробничих та соціальних результатів реалізації інвестиційних проєктів.

Для оцінювання ефективності інвестиційних рішень у сучасній практиці використовують систему абсолютних та відносних показників. Найбільш поширеними серед них є чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR), індекс прибутковості (PI), термін окупності інвестицій (PP) та дисконтований термін окупності (DPP) [18; 24; 40]. Перед розглядом окремих показників доцільно узагальнити їх основні характеристики табл. 1.5.

Таблиця 1.5 - Основні показники оцінювання ефективності інвестиційних проєктів

Показник	Економічна сутність	Критерій прийняття рішення
NPV (Net Present Value)	Чиста приведена вартість проєкту	$NPV > 0$
IRR (Internal Rate of Return)	Внутрішня норма прибутковості	$IRR > \text{ставки дисконту}$
PI (Profitability Index)	Індекс прибутковості інвестицій	$PI > 1$
PP (Payback Period)	Термін окупності інвестицій	Мінімальне значення
DPP (Discounted Payback Period)	Дисконтований термін окупності	Мінімальне значення

Джерело: складено автором на основі [18; 24; 40; 55].

Як свідчать дані таблиці 1.5, кожен показник характеризує окремі аспекти ефективності інвестиційного проєкту. Тому для прийняття обґрунтованого інвестиційного рішення доцільно використовувати їх у комплексі. Найбільш інформативним показником вважається чиста приведена вартість (NPV), яка дозволяє визначити величину приросту вартості підприємства в результаті реалізації інвестиційного проєкту [24].

Показник NPV базується на дисконтуванні майбутніх грошових потоків та порівнянні їх із початковими інвестиційними витратами. Якщо значення NPV є додатним, проєкт вважається економічно доцільним для реалізації. У випадку від'ємного значення NPV інвестиційний проєкт не забезпечує необхідного рівня прибутковості та підлягає відхиленню [24; 40].

Внутрішня норма прибутковості (IRR) характеризує максимально допустиму вартість залученого капіталу, за якої проєкт залишається ефективним. Чим вищим є значення IRR, тим привабливішим є інвестиційний проєкт для підприємства [18].

Широко використовується також індекс прибутковості інвестицій (PI), який показує рівень доходності на одиницю вкладених коштів. Якщо значення показника перевищує одиницю, інвестиційний проєкт вважається економічно доцільним для реалізації [24].

Для підприємств аграрної галузі важливим показником є термін окупності інвестицій, оскільки значна частина інвестиційних проєктів пов'язана із придбанням сільськогосподарської техніки, модернізацією виробничих потужностей та впровадженням інноваційних технологій. У таких умовах керівництво підприємства зацікавлене у швидкому поверненні вкладених коштів та мінімізації інвестиційних ризиків [12; 18]. Однак оцінювання ефективності інвестиційних проєктів не може обмежуватися лише аналізом фінансових показників. Значний вплив на результати інвестиційної діяльності здійснюють ризики, які супроводжують процес реалізації інвестиційних рішень. Саме тому поряд із показниками ефективності необхідно здійснювати комплексне оцінювання інвестиційних ризиків [18; 36; 40]. У сучасних умовах господарювання рівень ризику в аграрному секторі залишається досить високим. Це пояснюється залежністю результатів виробництва від погодних умов, нестабільністю аграрних ринків, коливанням цін на сільськогосподарську продукцію, змінами державної політики та впливом воєнних факторів [12; 27; 57].

Таким чином, ефективність інвестиційних рішень визначається не лише величиною очікуваного економічного ефекту, але й рівнем ризику, який супроводжує реалізацію інвестиційного проєкту. Тому сучасна система інвестиційного менеджменту повинна поєднувати оцінювання фінансової ефективності проєктів із комплексним аналізом ризиків та розробленням заходів щодо їх мінімізації.

Необхідною складовою процесу прийняття інвестиційних рішень є управління інвестиційними ризиками. Будь-який інвестиційний проєкт супроводжується невизначеністю щодо майбутніх результатів його реалізації, що може призвести до недоотримання очікуваного прибутку або навіть втрати вкладених коштів. Саме тому ефективне управління ризиками є одним із ключових завдань інвестиційного менеджменту [18; 24; 36]. Під інвестиційним ризиком розуміють ймовірність виникнення несприятливих подій або відхилень фактичних результатів інвестиційної діяльності від

запланованих показників. Рівень ризику залежить від багатьох факторів, серед яких економічна ситуація в країні, кон'юнктура ринку, фінансовий стан підприємства, галузеві особливості та зовнішні загрози [19; 36; 57]. Для підприємств аграрної галузі характерним є поєднання загальноекономічних та специфічних ризиків, пов'язаних із сезонністю виробництва, природно-кліматичними умовами, коливанням цін на сільськогосподарську продукцію та змінами державної аграрної політики [12; 27; 58].

З метою забезпечення ефективного управління інвестиційними ризиками підприємства повинні формувати цілісну систему ризик-менеджменту. Узагальнену структуру такої системи наведено на рисунку 1.4.

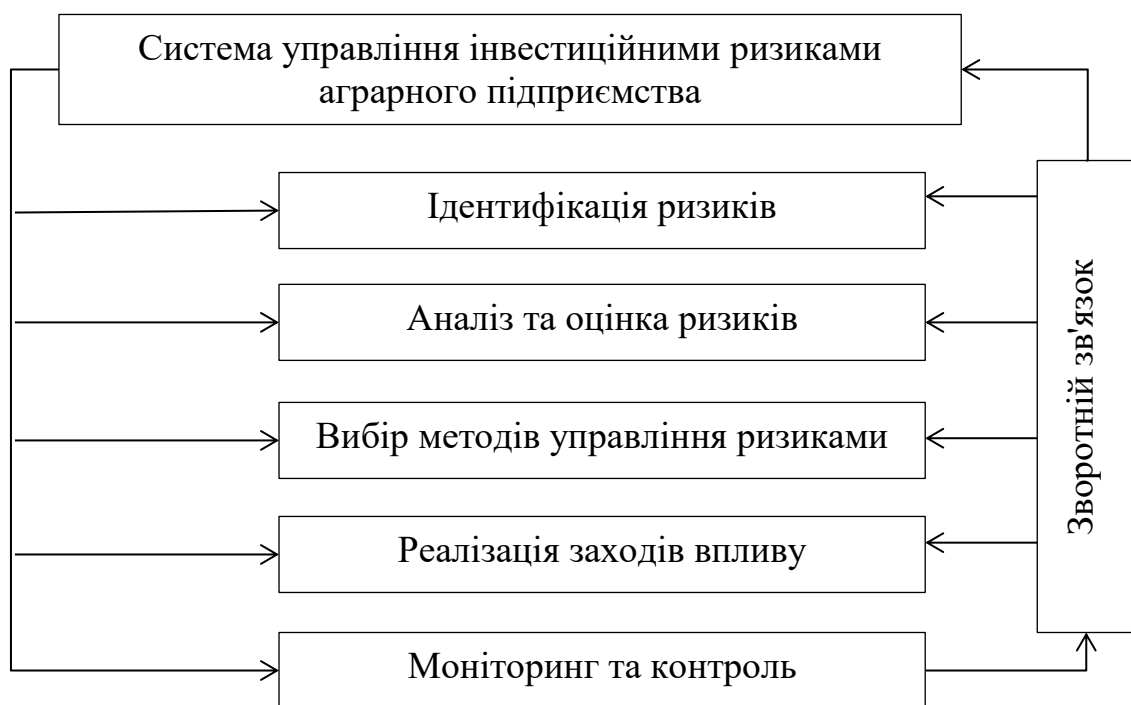


Рисунок 1.4. - Система управління інвестиційними ризиками аграрного підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [18; 19; 24; 36; 40].

З рисунка 1.4 видно, що процес управління ризиками має циклічний характер та передбачає постійний контроль рівня ризику на всіх етапах реалізації інвестиційного проєкту. Особливе значення має етап ідентифікації ризиків, оскільки своєчасне виявлення потенційних загроз дозволяє розробити ефективні заходи щодо їх мінімізації [18].

Після ідентифікації ризиків здійснюється їх кількісне та якісне оцінювання. Для цього використовуються методи статистичного аналізу, експертних оцінок, сценарного аналізу та моделювання можливих варіантів розвитку подій. Отримані результати є основою для вибору найбільш ефективних методів управління ризиками [24; 36].

У сучасній практиці інвестиційного менеджменту застосовується широкий спектр методів управління ризиками. Найбільш поширені з них наведено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 - Основні методи управління інвестиційними ризиками

Метод	Характеристика	Переваги	Недоліки
Уникнення ризику	Відмова від ризикового проєкту	Повне усунення ризику	Втрата потенційного прибутку
Зниження ризику	Впровадження заходів мінімізації	Зменшення можливих втрат	Додаткові витрати
Диверсифікація	Розподіл інвестицій між різними проєктами	Зменшення концентрації ризику	Складність управління
Страховання	Передача ризику страховій компанії	Захист від значних втрат	Витрати на страхування
Хеджування	Використання фінансових інструментів захисту	Компенсація втрат	Обмежена сфера застосування
Резервування	Створення фінансових резервів	Підвищення фінансової стійкості	Відволікання коштів з обороту

Джерело: складено автором на основі [18; 19; 24; 36; 40].

Як свідчать дані таблиці 1.6, кожний із методів має свої переваги та обмеження. Тому в практичній діяльності аграрних підприємств найчастіше застосовується комплексний підхід до управління ризиками, який передбачає одночасне використання декількох методів залежно від характеру та рівня ризику.

Для підприємств аграрної галузі особливо важливими є методи диверсифікації та страхування ризиків. Диверсифікація дозволяє розподілити інвестиційні ресурси між декількома напрямками діяльності, знижуючи залежність від окремих факторів ризику. Страхування забезпечує фінансовий

захист від можливих збитків, спричинених несприятливими природно-кліматичними умовами або іншими непередбачуваними обставинами [12; 27; 58]. У сучасних умовах значного поширення набувають цифрові технології управління ризиками. Використання систем бізнес-аналітики, великих даних (Big Data), штучного інтелекту та прогнозних моделей дозволяє підвищити точність оцінювання ризиків та забезпечити більш обґрунтоване прийняття інвестиційних рішень [1; 10; 20; 21].

Таким чином, ефективне управління інвестиційними ризиками є необхідною умовою забезпечення результативності інвестиційної діяльності підприємств аграрної галузі. Використання сучасних методів оцінювання ризиків та інструментів ризик-менеджменту дозволяє мінімізувати можливі втрати, підвищити рівень фінансової стійкості підприємства та забезпечити успішну реалізацію інвестиційних проєктів.

В умовах цифрової трансформації економіки суттєво змінюються підходи до оцінювання ефективності інвестиційних рішень та управління ризиками. Якщо традиційні методи аналізу ґрунтувалися переважно на фінансових розрахунках і статистичних даних, то сучасні цифрові технології дозволяють здійснювати комплексний аналіз інвестиційних проєктів у режимі реального часу, прогнозувати можливі ризики та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища [1; 10; 20]. Особливої актуальності використання цифрових технологій набуває для підприємств аграрної галузі. Сучасні аграрні підприємства функціонують в умовах значної невизначеності, пов'язаної з кліматичними змінами, коливанням ринкових цін, зміною державної політики та посиленням конкурентної боротьби. У таких умовах прийняття інвестиційних рішень потребує використання сучасних інформаційно-аналітичних систем, здатних забезпечити оперативне отримання достовірної інформації та підвищити якість прогнозування [11; 12; 22].

Серед найбільш поширених цифрових інструментів оцінювання ефективності інвестиційних рішень доцільно виділити ERP-системи, системи

бізнес-аналітики (BI), технології великих даних (Big Data), системи підтримки прийняття рішень (DSS), геоінформаційні системи (GIS) та інструменти штучного інтелекту [1; 10; 21]. Для узагальнення можливостей сучасних цифрових технологій доцільно здійснити їх порівняльну характеристику.

Таблиця 1.7 - Сучасні цифрові інструменти оцінювання інвестиційних рішень та управління ризиками

Інструмент	Основні функції	Переваги використання
ERP-системи	Управління ресурсами та контроль реалізації проєктів	Інтеграція бізнес-процесів
BI-системи	Аналіз та візуалізація даних	Підвищення якості прогнозування
DSS-системи	Підтримка прийняття управлінських рішень	Оперативне оцінювання альтернатив
Big Data	Аналіз великих масивів інформації	Виявлення прихованих закономірностей
GIS-технології	Просторовий аналіз аграрних ресурсів	Підвищення точності планування
Штучний інтелект	Прогнозування та моделювання ризиків	Автоматизація аналітичних процесів

Джерело: складено автором на основі [1; 10; 11; 20; 21; 43].

Як свідчать дані таблиці 1.7, сучасні цифрові технології значно розширюють можливості оцінювання інвестиційних проєктів та управління ризиками. Їх використання дозволяє не лише підвищити точність розрахунків, але й забезпечити своєчасне виявлення потенційних загроз для реалізації інвестиційних проєктів.

Особливе значення для аграрних підприємств мають геоінформаційні системи та технології точного землеробства. Вони забезпечують збір і обробку інформації про стан земельних ресурсів, рівень урожайності, забезпеченість вологою та інші параметри, що безпосередньо впливають на ефективність інвестиційних проєктів у сфері агробізнесу [11; 22; 40].

Перспективним напрямом розвитку інвестиційного менеджменту є використання штучного інтелекту та машинного навчання. Застосування відповідних технологій дозволяє аналізувати великі обсяги інформації,

прогнозувати результати реалізації інвестиційних проєктів та оцінювати рівень ризику з урахуванням значної кількості факторів впливу [1; 20].

У сучасних умовах цифровізації підприємств аграрної галузі ефективність інвестиційної діяльності дедалі більше залежить від рівня цифрової зрілості системи управління. Використання цифрових технологій сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, скороченню часу прийняття рішень та забезпеченню більш раціонального використання інвестиційних ресурсів [10; 21].

Отже, проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що сучасні інструменти оцінювання ефективності інвестиційних рішень повинні базуватися на комплексному використанні фінансово-економічних показників та цифрових технологій аналізу даних. Найбільш поширеними показниками оцінювання ефективності інвестиційних проєктів залишаються NPV, IRR, PI, PP та DPP, які забезпечують визначення економічної доцільності реалізації інвестиційних заходів. Водночас підвищення рівня ризиків у діяльності аграрних підприємств зумовлює необхідність впровадження сучасних систем ризик-менеджменту та використання цифрових інструментів підтримки прийняття управлінських рішень.

Таким чином, сучасний підхід до управління інвестиційною діяльністю підприємств аграрної галузі передбачає інтеграцію традиційних методів оцінювання ефективності інвестицій із сучасними цифровими технологіями аналізу та прогнозування. Це створює передумови для підвищення якості інвестиційних рішень, мінімізації ризиків та забезпечення сталого розвитку підприємств аграрного сектору економіки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ СФГ «СІЛЬГОСППРОМ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика СФГ «СІЛЬГОСППРОМ»

Селянське (фермерське) господарство «СІЛЬГОСППРОМ» є суб'єктом аграрного підприємництва, діяльність якого здійснюється відповідно до положень Господарського кодексу України, Земельного кодексу України та Закону України «Про фермерське господарство» [72; 74; 75]. Відповідно до чинного законодавства фермерське господарство є формою підприємницької діяльності громадян із виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції з метою отримання прибутку [72].

У сучасних умовах фермерські господарства відіграють важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави та розвитку аграрного сектору економіки. Як зазначають М. Сахацький та співавтори, розвиток фермерських господарств є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності аграрного виробництва та забезпечення сталого розвитку сільських територій [80; 81].

СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» здійснює виробничу діяльність на території Одеської області та спеціалізується на вирощуванні зернових, зернобобових і олійних культур. Вибір такого напрямку діяльності обумовлений природно-кліматичними умовами регіону, наявністю відповідних земельних ресурсів та сформованою ринковою спеціалізацією господарства.

Дані таблиці 2.1 свідчать, що СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» є спеціалізованим фермерським господарством зерново-олійного напрямку, діяльність якого зосереджена на виробництві та реалізації продукції рослинництва. Організаційно-правова форма господарства забезпечує гнучкість управління та оперативність прийняття управлінських рішень, що є важливою перевагою в умовах нестабільного ринкового середовища.

Спеціалізація підприємства відповідає природно-кліматичним умовам Одеської області та створює передумови для ефективного використання виробничого потенціалу господарства [71; 72].

Таблиця 2.1. - Загальна характеристика СФГ «СІЛЬГОСППРОМ»

Показник	Характеристика
Повна назва	Селянське (фермерське) господарство «СІЛЬГОСППРОМ»
Скорочена назва	СФГ «СІЛЬГОСППРОМ»
Код ЄДРПОУ	25416983
Організаційно-правова форма	Фермерське господарство
Дата державної реєстрації	Відповідно до даних ЄДР
Місцезнаходження	Одеська область, Одеський район, с. Нерубайське
Основний вид діяльності (КВЕД)	01.11 – Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Галузь діяльності	Сільське господарство
Форма власності	Приватна
Основна спеціалізація	Вирощування зернових, зернобобових та олійних культур
Орган управління	Голова фермерського господарства
Основні види продукції	Пшениця озима, ячмінь озимий, соняшник, ріпак озимий, нут
Ринок збуту	Внутрішній ринок сільськогосподарської продукції України
Мета діяльності	Виробництво, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції з метою отримання прибутку
Нормативно-правова база діяльності	Господарський кодекс України, Земельний кодекс України, Закон України «Про фермерське господарство»

Джерело: складено автором за матеріалами СФГ «СІЛЬГОСППРОМ», даними фінансової та статистичної звітності, інформаційно-аналітичної системи YouControl [71], Закону України «Про фермерське господарство» [72], Господарського кодексу України [74], Земельного кодексу України [75].

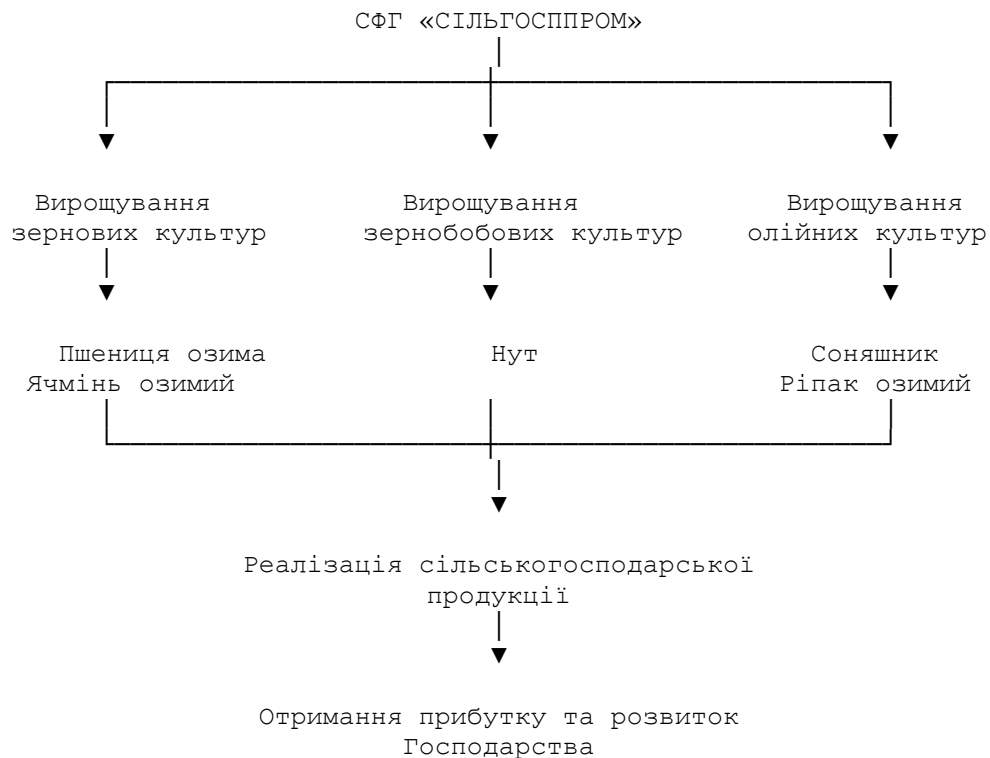


Рисунок 2.1 – Основні напрями діяльності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ»

Джерело: розроблено автором за матеріалами СФГ «СІЛЬГОСППРОМ», статистичної звітності та даними інформаційно-аналітичної системи YouControl [71].

Рисунок 2.1 демонструє, що основою господарської діяльності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» є виробництво продукції рослинництва. Господарство спеціалізується на вирощуванні зернових, зернобобових та олійних культур, що відповідає природно-кліматичним умовам Одеської області та забезпечує диверсифікацію виробництва. Така структура діяльності сприяє більш ефективному використанню земельних ресурсів, зниженню виробничих ризиків та формуванню стабільних фінансових результатів діяльності підприємства [71; 80; 81].

Важливим джерелом інформації щодо діяльності підприємства є інформаційно-аналітична система YouControl. Відповідно до даних системи, СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» є діючим суб'єктом господарювання, який здійснює діяльність у сфері сільського господарства та має позитивну динаміку фінансових і ринкових показників [71].

За результатами аналізу MarketScore та FinScore можна зробити висновок про достатній рівень фінансової стійкості та ділової репутації

господарства. Це створює сприятливі передумови для залучення інвестиційних ресурсів та реалізації інвестиційних проєктів, спрямованих на модернізацію виробництва і підвищення конкурентоспроможності підприємства [71].

Сучасні дослідження свідчать, що ефективний розвиток аграрних підприємств значною мірою залежить від рівня їх інвестиційної активності, здатності впроваджувати інновації та використовувати сучасні цифрові технології управління [20; 22; 58; 76]. У зв'язку з цим СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» має потенціал для подальшого розвитку шляхом реалізації інвестиційних проєктів, спрямованих на технічне переоснащення, цифровізацію виробничих процесів та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.

Таким чином, СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» є спеціалізованим фермерським господарством зерново-олійного напрямку, яке функціонує в умовах конкурентного аграрного середовища та характеризується достатнім рівнем фінансової стійкості. Організаційно-економічні особливості господарства, наявний виробничий потенціал та позитивні ринкові показники створюють передумови для активізації інвестиційної діяльності та вдосконалення системи прийняття управлінських рішень, що буде предметом подальшого дослідження у наступних підрозділах роботи.

Важливою складовою організаційно-економічної характеристики підприємства є оцінка його виробничого потенціалу та спеціалізації. Спеціалізація сільськогосподарського підприємства відображає напрями використання земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів та значною мірою визначає рівень ефективності господарської діяльності. Для фермерських господарств спеціалізація виступає одним із ключових факторів формування конкурентних переваг та забезпечення стабільності фінансових результатів [80; 81].

Відповідно до статистичної звітності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» спеціалізується переважно на виробництві продукції рослинництва. Основу

виробничої програми господарства становлять зернові, зернобобові та олійні культури, які користуються стабільним попитом на внутрішньому та зовнішньому ринках. Така спеціалізація відповідає сучасним тенденціям розвитку аграрного сектору України та забезпечує ефективне використання земельних ресурсів підприємства.

Для оцінювання виробничої діяльності господарства доцільно проаналізувати структуру посівних площ за останні роки.

Таблиця 2.2 - Структура посівних площ СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» у 2023–2025 рр., га

Показник	Рік		
	2023	2024.	2025
Зернові та зернобобові культури	225,15	359,50	355,49
Технічні культури	208,05	94,85	120,00
Усього посівна площа	433,20	454,35	475,49

Джерело: складено автором за даними форми №29-сг СФГ «СІЛЬГОСППРОМ».

Дані таблиці 2.2 свідчать про позитивну тенденцію до збільшення загальної посівної площі господарства. Якщо у 2023 році її розмір становив 433,20 га, то у 2025 році – 475,49 га, що на 42,29 га або 9,8 % більше. Збільшення посівних площ свідчить про розширення масштабів господарської діяльності підприємства та підвищення рівня використання земельного потенціалу.

Особливу увагу привертає зростання площ зернових та зернобобових культур, які займають провідне місце у структурі виробництва господарства. У 2025 році їх площа становила 355,49 га, що на 130,34 га більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про орієнтацію підприємства на найбільш економічно вигідні культури та прагнення підвищити рівень прибутковості виробництва.

Важливим показником розвитку фермерського господарства є забезпеченість трудовими ресурсами. Від ефективності використання персоналу залежить результативність виробничих процесів, рівень продуктивності праці та конкурентоспроможність підприємства [77].

Таблиця 2.3. - Динаміка чисельності працівників СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	6	4	3

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ».

Згідно з даними таблиці 2.3 середньооблікова чисельність працівників господарства має тенденцію до скорочення. У 2025 році вона становила 3 особи, що на 50 % менше порівняно з 2023 роком. Таке скорочення може бути пов'язане із підвищенням рівня механізації виробництва, використанням сучасної сільськогосподарської техніки та оптимізацією виробничих процесів.

Для оцінювання ринкових позицій підприємства доцільно використати аналітичні показники інформаційно-аналітичної системи YouControl.

Таблиця 2.4. - Оцінка ринкових позицій СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» за даними YouControl

Показник	2025 р.
MarketScore	A / 3,6
FinScore	A / 3,7
Статус підприємства	Діюче
Основний вид діяльності	КВЕД 01.11

Джерело: складено автором за даними інформаційно-аналітичної системи YouControl [71].

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить, що господарство характеризується достатньо високим рівнем фінансової надійності та ділової активності. Значення показників MarketScore та FinScore відповідають високому рівню оцінювання, що позитивно впливає на інвестиційну привабливість підприємства та його можливості щодо залучення зовнішніх джерел фінансування.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» є стабільно функціонуючим фермерським

господарством, яке спеціалізується на виробництві продукції рослинництва. Підприємство характеризується достатнім рівнем виробничого потенціалу, позитивною динамікою використання земельних ресурсів та належними ринковими позиціями. Наявний ресурсний потенціал та позитивні показники фінансової стійкості створюють передумови для активізації інвестиційної діяльності та впровадження сучасних управлінських рішень, що буде предметом подальшого дослідження у підрозділі 2.2.

Перед оцінюванням фінансово-економічних показників доцільно розглянути організаційну структуру управління господарством, оскільки саме вона визначає порядок прийняття управлінських рішень, розподіл повноважень та відповідальності між працівниками підприємства.

Для фермерських господарств характерною є лінійна організаційна структура управління, яка забезпечує оперативність управлінських процесів та швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів та спрощує процес реалізації управлінських рішень [72; 80; 81].

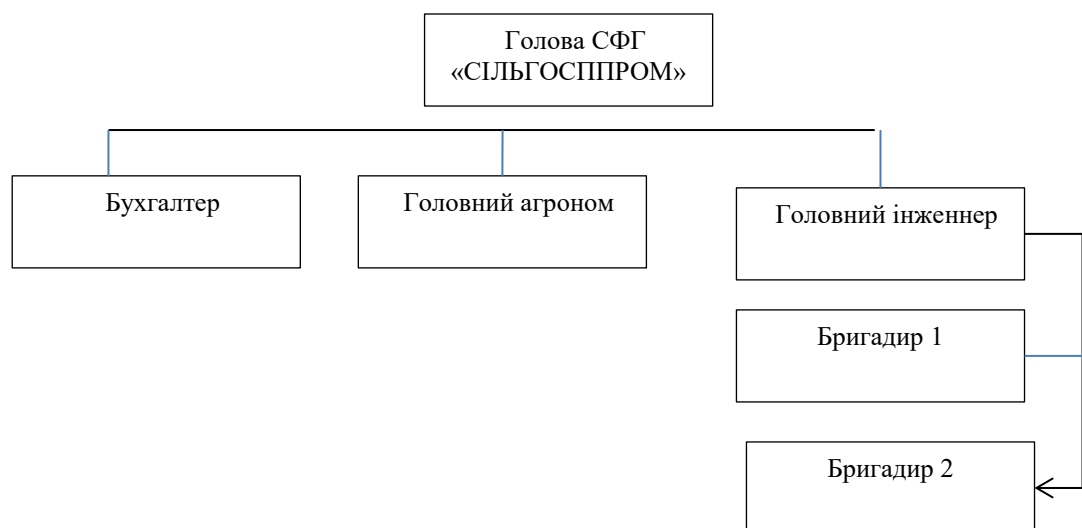


Рисунок 2.2 - Організаційна структура управління СФГ «СІЛЬГОСППРОМ»

Джерело: розроблено автором за матеріалами СФГ «СІЛЬГОСППРОМ», Закону України «Про фермерське господарство» [72] та даними інформаційно-аналітичної системи YouControl [71].

Рисунок 2.2 свідчить, що управління СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» побудоване за лінійним принципом. Ключові управлінські функції зосереджені у керівника господарства, який здійснює загальне управління діяльністю підприємства, приймає стратегічні та інвестиційні рішення, контролює використання ресурсів та координує виробничі процеси. Така структура є типовою для фермерських господарств і забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень та ефективну взаємодію між усіма учасниками виробничого процесу [72; 80].

Невелика чисельність працівників та компактна організаційна структура сприяють скороченню часу на передачу інформації, підвищують рівень контролю за виконанням поставлених завдань та створюють сприятливі умови для впровадження сучасних управлінських підходів. Разом із тим така структура підвищує рівень відповідальності керівника за результати діяльності господарства та потребує високої якості управлінських рішень, особливо у сфері інвестиційної діяльності [26; 41; 79].

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності та інвестиційного потенціалу сільськогосподарського фермерського господарства

Ефективність прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності значною мірою залежить від фінансового стану підприємства, його ресурсного потенціалу та результатів господарської діяльності. Саме тому важливим етапом дослідження є аналіз фінансово-господарської діяльності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ», що дозволяє оцінити можливості господарства щодо реалізації інвестиційних проєктів та визначити перспективи подальшого розвитку [12; 18; 24].

Фінансовий стан підприємства характеризується складом майна та джерелами його формування. Аналіз активів дає змогу оцінити масштаби

господарської діяльності, рівень забезпеченості ресурсами та тенденції розвитку підприємства.

Таблиця 2.5 - Динаміка та структура активів СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» у 2023–2025 рр., тис. грн

Показник	Рік, тис. грн			Відхилення 2025 р. від 2023 р., (+;-)	Темп зміни, %
	2023	2024	2025		
Необоротні активи	4825,3	4825,3	4825,3	0,0	100,0
Оборотні активи	4927,2	2986,6	3899,7	-1027,5	79,15
Усього активів	9752,5	7811,9	8725,0	-1027,5	89,46

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» за 2023–2025 рр.

Дані таблиці 2.5 свідчать, що загальна вартість активів підприємства у 2025 році становила 8725,0 тис. грн. Порівняно з 2023 роком вартість майна зменшилася на 1027,5 тис. грн або на 10,5 %. Основну частку активів формують необоротні активи, представлені переважно основними засобами. Їх вартість протягом досліджуваного періоду залишалася стабільною та становила 4825,3 тис. грн.

Поряд із аналізом активів важливим є дослідження джерел їх формування.

Таблиця 2.6 - Динаміка джерел формування майна СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» у 2023–2025 рр., тис. грн.

	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р., (+;-)	Темп зміни, %
Власний капітал	6182,0	5811,9	6713,4	+531,4	108,60
Поточні зобов'язання	3570,5	2000,0	2011,6	-1558,9	56,34
Баланс	9752,5	7811,9	8725,0	-1027,5	89,46

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» за 2023–2025 рр.

Аналіз динаміки джерел формування майна свідчить про позитивні зміни у структурі капіталу підприємства. У 2025 році власний капітал становив 6713,4 тис. грн, що на 531,4 тис. грн або на 8,6 % більше порівняно з 2023 роком. Одночасно поточні зобов'язання скоротилися на 1558,9 тис. грн

або на 43,7 %, що свідчить про зменшення залежності господарства від зовнішніх джерел фінансування та підвищення рівня фінансової стійкості. Загальна вартість майна у 2025 році становила 8725,0 тис. грн, що на 1027,5 тис. грн менше порівняно з 2023 роком. Незважаючи на певне скорочення активів, зростання власного капіталу та зменшення боргового навантаження позитивно характеризують фінансовий стан СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» і створюють передумови для реалізації інвестиційних проєктів у майбутньому [24; 45; 61].

З наведених даних видно, що основним джерелом фінансування діяльності господарства є власний капітал. Його розмір у 2025 році становив 6713,4 тис. грн, що свідчить про достатній рівень фінансової незалежності підприємства. Частка позикового капіталу залишається порівняно невисокою, а основну його частину формують короткострокові банківські кредити. Це позитивно характеризує фінансову стійкість господарства та підвищує його інвестиційну привабливість [45; 61].

Проведений аналіз свідчить, що СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» має достатній ресурсний потенціал для здійснення виробничої діяльності та реалізації інвестиційних проєктів. Наступним етапом дослідження є аналіз фінансових результатів діяльності підприємства та оцінка ефективності використання наявних ресурсів.

Важливим показником ефективності господарської діяльності підприємства є фінансові результати, які характеризують рівень доходності, прибутковості та результативності використання виробничого потенціалу. Саме прибуток виступає основним внутрішнім джерелом фінансування інвестиційної діяльності підприємства та забезпечує можливості його подальшого розвитку [24; 45].

Для оцінювання результативності діяльності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» доцільно проаналізувати динаміку основних фінансових показників.

Таблиця 2.7. - Динаміка фінансових результатів діяльності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» у 2023–2025 рр., тис. грн

Показник	Рік			Відхилення 2025 р. від 2023 р., (+;-)	Темп зміни, %
	2023 р.	2024 р.	2025 р.		
Чистий дохід від реалізації продукції	7 740,8	11 388,2	14 703,0	+6 962,2	189,94
Собівартість реалізованої продукції	4 686,8	7 395,8	7 577,5	+2 890,7	161,68
Валовий прибуток	3 054,0	3 992,4	7 125,5	+4 071,5	233,32
Фінансовий результат до оподаткування	2 693,1	3 929,9	7 001,5	+4 308,4	260,02
Чистий прибуток	2 693,1	3 929,9	7 001,5	+4 308,4	260,02

Джерело: складено автором за даними форми №2 «Звіт про фінансові результати» СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» за 2023–2025 рр.

Фінансові результати діяльності підприємства є узагальнюючим показником ефективності господарювання та відображають здатність підприємства генерувати прибуток від основної діяльності. Зростання чистого доходу свідчить про розширення масштабів діяльності та зміцнення ринкових позицій господарства, тоді як збільшення прибутку характеризує підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу [18; 24].

Для більш наочного відображення тенденцій зміни результатів діяльності підприємства доцільно побудувати відповідний графік. Рисунок 2.3 демонструє стійку позитивну динаміку фінансових результатів діяльності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» протягом 2023–2025 рр. Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 7740,8 тис. грн у 2023 році до 14703,0 тис. грн у 2025 році, тобто майже у 1,9 раза. Водночас чистий прибуток збільшився з 2693,1 тис. грн до 7001,5 тис. грн або у 2,6 раза. Більш високі темпи зростання прибутку порівняно з доходом свідчать про підвищення ефективності господарської діяльності підприємства, покращення використання виробничих ресурсів та формування значного внутрішнього інвестиційного потенціалу. Позитивна динаміка показників свідчатиме про підвищення ефективності діяльності та створення сприятливих передумов для формування власних інвестиційних ресурсів.

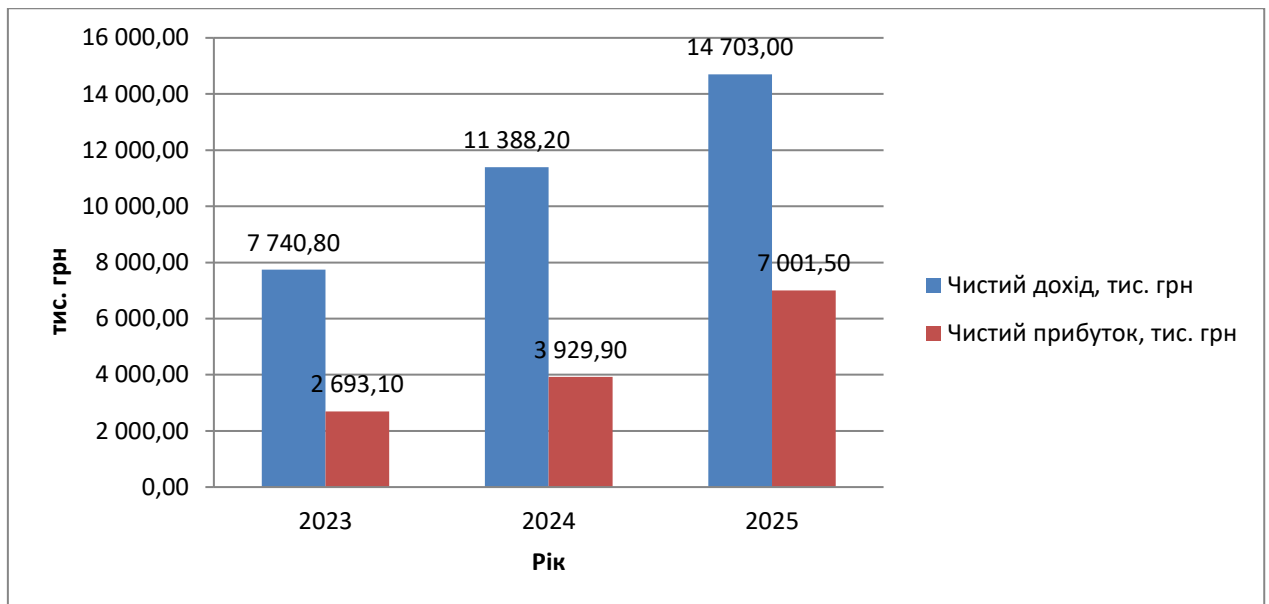


Рисунок 2.3. - Динаміка чистого доходу та чистого прибутку СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» у 2023–2025 рр.

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Одним із ключових показників оцінювання ефективності діяльності підприємства є рентабельність. Показники рентабельності характеризують рівень прибутковості використання ресурсів та дають змогу оцінити економічну ефективність господарювання [24; 61].

Таблиця 2.8. - Показники рентабельності діяльності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» у 2023–2025 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2025 р. від 2023 р., (+;-)
	2023 р.	2024 р.	2025 р.	
Рентабельність продажів, %	34,79	34,51	47,62	+12,83
Рентабельність активів, %	27,62	50,31	80,25	+52,63
Рентабельність власного капіталу, %	43,56	67,62	104,29	+60,73

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

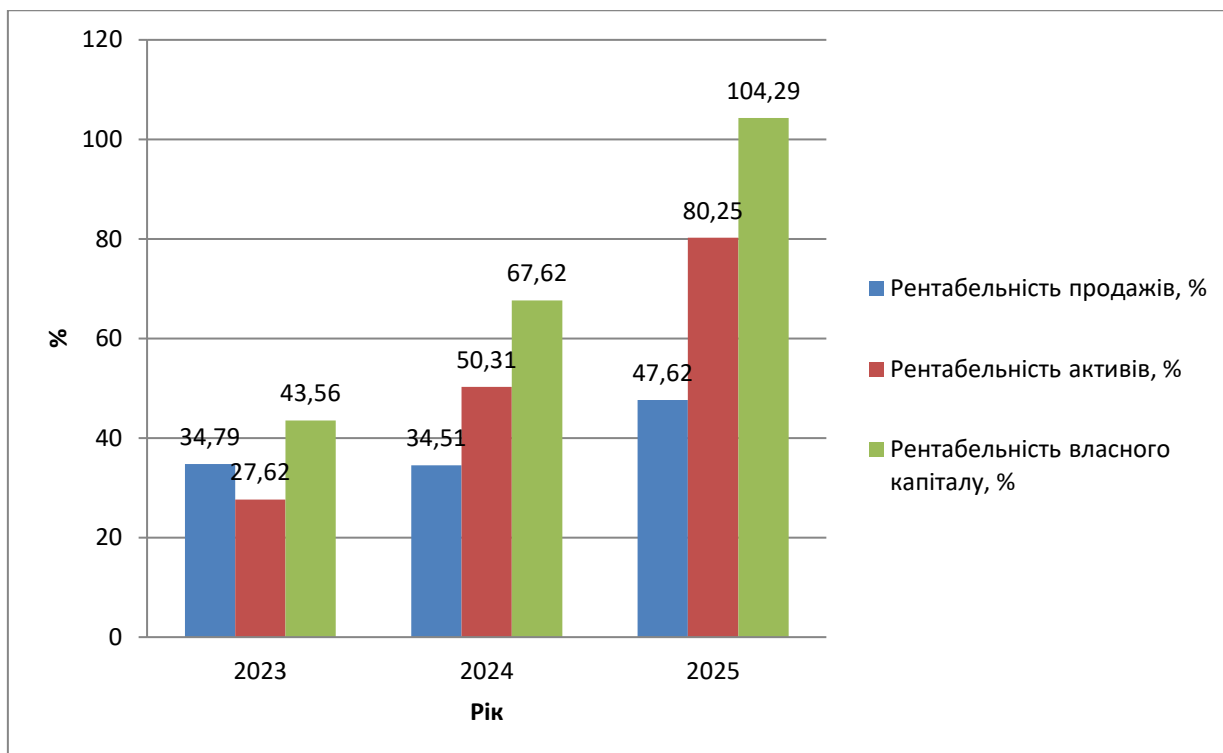


Рисунок 2.4. - Динаміка показників рентабельності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» у 2023–2025 рр., %

Джерело: побудовано автором на основі даних фінансової звітності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» за 2023–2025 рр.

Рисунок 2.4 свідчить про позитивну динаміку показників рентабельності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» протягом досліджуваного періоду. Найвищими темпами зростала рентабельність власного капіталу, яка збільшилася з 43,56 % у 2023 році до 104,29 % у 2025 році. Рентабельність активів зросла на 52,63 відсоткових пункти та досягла 80,25 %, що свідчить про підвищення ефективності використання майна підприємства. Рентабельність продажів також демонструвала позитивну тенденцію та у 2025 році становила 47,62 %. Отримані результати підтверджують високий рівень прибутковості господарства та наявність значного потенціалу для фінансування інвестиційної діяльності за рахунок власних фінансових ресурсів [24; 45; 61].

Показники рентабельності дозволяють оцінити здатність підприємства отримувати прибуток від використання наявних ресурсів. Зростання рентабельності активів та власного капіталу свідчить про підвищення

ефективності управління майном підприємства та збільшення інвестиційної привабливості господарства [45; 61].

Таким чином, аналіз фінансових результатів діяльності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» дає можливість оцінити рівень прибутковості підприємства та визначити його здатність формувати власні джерела фінансування інвестиційних проєктів. Отримані результати є важливою передумовою для подальшої оцінки інвестиційного потенціалу господарства та визначення перспектив його розвитку.

Важливою складовою оцінювання фінансово-господарської діяльності підприємства є аналіз його фінансової стійкості. Саме фінансова стійкість визначає рівень незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та характеризує його здатність забезпечувати безперервність господарської діяльності в умовах змін зовнішнього середовища [24; 45].

Таблиця 2.9 - Показники фінансової стійкості СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» у 2023–2025 рр.

Показник	Нормативне значення	Рік			Відхилення 2025 р. від 2023 р., (+;-)
		2023 р.	2024 р.	2025 р.	
Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,63	0,74	0,77	+0,14
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2,0	1,58	1,34	1,30	-0,28
Коефіцієнт фінансового ризику	< 1,0	0,58	0,34	0,30	-0,28
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	< 0,5	0,37	0,26	0,23	-0,14

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» за 2023–2025 рр.

Для потенційних інвесторів та кредиторів показники фінансової стійкості є важливими критеріями оцінювання надійності підприємства та рівня ризику вкладення коштів. Чим вищий рівень фінансової незалежності підприємства, тим більш сприятливими є умови для реалізації інвестиційних

проектів [61]. Для оцінювання фінансової стійкості СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» доцільно розрахувати основні фінансові коефіцієнти.

Дані таблиці 2.9 свідчать про зміцнення фінансової стійкості господарства протягом досліджуваного періоду. Коефіцієнт автономії збільшився з 0,63 у 2023 році до 0,77 у 2025 році, що свідчить про високий рівень фінансової незалежності підприємства та його здатність здійснювати господарську діяльність переважно за рахунок власних коштів.

Позитивною тенденцією є також зниження коефіцієнта фінансового ризику з 0,58 до 0,30. Це означає, що на кожен гривню власного капіталу у 2025 році припадало лише 30 копійок залучених коштів, що значно знижує ризик втрати фінансової стійкості та підвищує інвестиційну привабливість підприємства. Для більш наочного відображення змін фінансової стійкості підприємства доцільно побудувати відповідну діаграму рис 2.5.

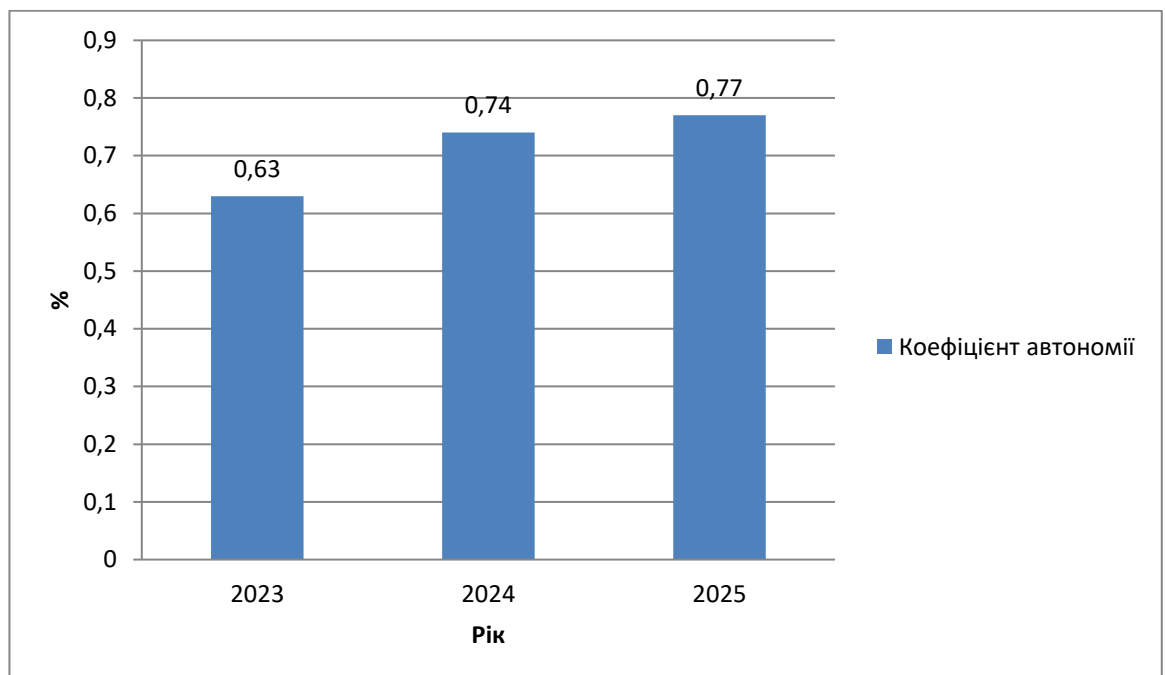


Рисунок 2.5. Динаміка коефіцієнта автономії СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» у 2023–2025 рр.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ».

Рисунок 2.5 демонструє стабільне зростання рівня фінансової незалежності господарства. Значення показника протягом усього періоду

перевищувало нормативне значення 0,5, що характеризує підприємство як фінансово стійке та платоспроможне.

Поряд із фінансовою стійкістю важливим завданням є оцінювання інвестиційного потенціалу підприємства. Під інвестиційним потенціалом розуміють сукупність фінансових, матеріальних, земельних, трудових та організаційних ресурсів, які можуть бути використані для реалізації інвестиційних проєктів [24; 43]. З метою комплексного оцінювання інвестиційного потенціалу СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» доцільно узагальнити основні результати проведеного аналізу.

Таблиця 2.10 - Оцінка інвестиційного потенціалу СФГ «СІЛЬГОСППРОМ»

Складова потенціалу	Характеристика	Оцінка
Земельний потенціал	Стабільні посівні площі та виробнича спеціалізація	Висока
Виробничий потенціал	Наявність матеріально-технічної бази	Висока
Фінансовий потенціал	Висока прибутковість та фінансова стійкість	Висока
Кадровий потенціал	Невелика чисельність працівників, ефективна структура управління	Середня
Інноваційний потенціал	Потребує подальшої цифровізації	Середня
Інвестиційна привабливість	Позитивна динаміка фінансових результатів та показників YouControl	Висока

Джерело: складено автором за результатами проведеного аналізу.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать, що СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» характеризується достатнім рівнем фінансової стійкості, високими показниками прибутковості та позитивною динамікою фінансових результатів. Підприємство має сформований виробничий і ресурсний потенціал, що створює сприятливі передумови для реалізації інвестиційних проєктів. Водночас подальше підвищення ефективності інвестиційної діяльності потребує удосконалення системи прийняття управлінських рішень, впровадження сучасних цифрових технологій та інструментів

підтримки інвестиційного менеджменту, що буде розглянуто у наступному підрозділі роботи.

Поряд із оцінюванням сильних і слабких сторін системи прийняття інвестиційних рішень важливим є визначення факторів, які безпосередньо впливають на процес інвестиційного управління в господарстві. Для аграрних підприємств особливе значення мають як внутрішні, так і зовнішні фактори, що формують умови здійснення інвестиційної діяльності [24; 43; 58].

До внутрішніх факторів належать фінансовий стан підприємства, рівень забезпеченості матеріально-технічними ресурсами, кадровий потенціал, якість інформаційного забезпечення та ефективність системи управління. Зовнішні фактори охоплюють ринкову кон'юнктуру, державну аграрну політику, доступність кредитних ресурсів, інфляційні процеси, кліматичні ризики та воєнно-економічну ситуацію [12; 18; 45].

З метою узагальнення основних факторів впливу на процес прийняття інвестиційних рішень у СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» доцільно сформулювати відповідну схему.

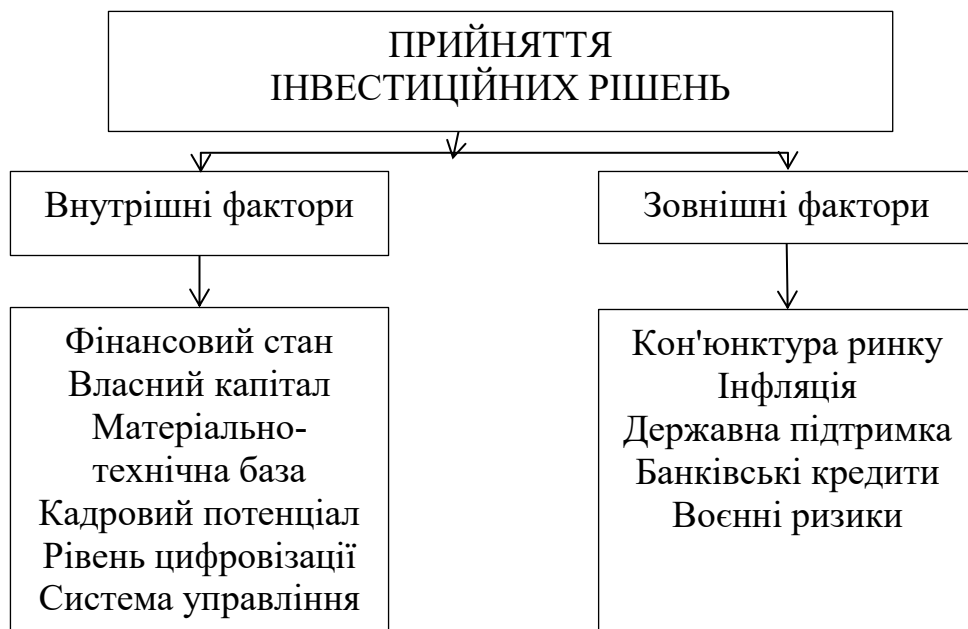


Рисунок 2.6. - Фактори впливу на прийняття інвестиційних рішень у СФГ «СІЛЬГОСППРОМ»

Джерело: розроблено автором на основі [12; 18; 24; 43; 58].

Рисунок 2.6 демонструє, що ефективність інвестиційних рішень залежить від комплексного впливу багатьох факторів. При цьому найбільший вплив на діяльність господарства мають фінансові можливості підприємства, рівень прибутковості та доступність інвестиційних ресурсів.

Важливою характеристикою сучасної системи управління є рівень використання інформаційних технологій у процесі прийняття рішень. Аналіз діяльності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» свідчить, що господарство використовує переважно традиційні підходи до управління та обробки інформації. Основні управлінські рішення приймаються на основі бухгалтерської звітності, виробничих показників та практичного досвіду керівництва.

Водночас сучасні умови господарювання потребують більш широкого використання цифрових технологій управління, систем підтримки прийняття рішень, програм бізнес-аналітики та цифрового планування інвестиційної діяльності [20; 21; 76]. Недостатній рівень цифровізації може призводити до збільшення часу на обробку інформації, зниження точності прогнозів та зростання ризику прийняття неефективних управлінських рішень. Для більш об'єктивного оцінювання системи інвестиційного менеджменту доцільно визначити основні проблеми, які потребують вирішення.

Таблиця 2.11 - Основні проблеми системи прийняття інвестиційних рішень у СФГ «СІЛЬГОСППРОМ»

Виявлена проблема	Можливі наслідки
Відсутність формалізованої процедури оцінювання інвестиційних проєктів	Зниження обґрунтованості рішень
Недостатнє використання цифрових технологій	Уповільнення процесу прийняття рішень
Обмежене використання методів ризик-аналізу	Підвищення рівня інвестиційного ризику
Відсутність автоматизованих систем підтримки прийняття рішень	Можливість виникнення помилок під час аналізу
Залежність інвестиційних рішень від суб'єктивної оцінки керівника	Підвищення ймовірності управлінських ризиків

Джерело: складено автором за результатами дослідження діяльності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ».

Як свідчать дані таблиці 2.11, основні недоліки системи інвестиційного менеджменту пов'язані насамперед із недостатнім рівнем цифровізації управління та відсутністю сучасних інструментів підтримки прийняття рішень. Це створює певні обмеження для реалізації інвестиційних проєктів та підвищення ефективності управління підприємством.

Разом із тим проведений аналіз фінансово-господарської діяльності господарства підтвердив наявність достатнього інвестиційного потенціалу для подальшого розвитку. Високі показники прибутковості, зростання власного капіталу, стабільна фінансова стійкість та позитивні результати діяльності створюють сприятливі передумови для впровадження сучасних цифрових технологій управління та вдосконалення процесу прийняття інвестиційних рішень.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» дозволив встановити, що підприємство характеризується достатнім рівнем фінансової стійкості та позитивною динамікою основних економічних показників. Загальна вартість активів у 2025 році становила 8725,0 тис. грн, при цьому частка власного капіталу зросла до 76,9 %, що свідчить про зміцнення фінансової незалежності господарства. Аналіз фінансових результатів показав суттєве зростання чистого доходу від реалізації продукції – з 7740,8 тис. грн у 2023 році до 14703,0 тис. грн у 2025 році. Чистий прибуток підприємства збільшився з 2693,1 тис. грн до 7001,5 тис. грн, або на 160,0 %, що свідчить про підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності. Позитивною є також динаміка показників рентабельності. Рентабельність продажів у 2025 році становила 47,62 %, рентабельність активів – 80,25 %, а рентабельність власного капіталу – 104,29 %. Такі значення характеризують підприємство як високоприбуткове та інвестиційно привабливе. Проведене оцінювання фінансової стійкості підтвердило високий рівень автономії підприємства. Коефіцієнт автономії зріс з 0,63 до 0,77, що перевищує нормативне значення та свідчить про низьку залежність господарства від зовнішніх джерел

фінансування. Узагальнення результатів аналізу дозволило зробити висновок про наявність у СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» достатнього інвестиційного потенціалу, який формується за рахунок високої прибутковості діяльності, стійкого фінансового стану, наявності виробничих ресурсів та позитивної ринкової репутації. Разом з тим ефективність використання цього потенціалу значною мірою залежить від якості системи прийняття управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності, що зумовлює необхідність її подальшого дослідження у підрозділі 2.3.

Таким чином, оцінювання системи прийняття управлінських рішень у СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» дозволило встановити, що існуюча система забезпечує ефективне функціонування господарства, однак потребує подальшого вдосконалення. Основними напрямками розвитку мають стати впровадження цифрових інструментів підтримки прийняття рішень, використання сучасних методів оцінювання інвестиційних проєктів та формування комплексної системи управління інвестиційними ризиками. Саме ці напрями будуть покладені в основу розробки пропозицій щодо вдосконалення інвестиційного менеджменту СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» у третьому розділі роботи.

2.3. Оцінка системи прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства

В умовах посилення конкуренції на аграрному ринку та необхідності забезпечення сталого розвитку підприємств особливого значення набуває якість управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності. Саме від ефективності прийняття інвестиційних рішень залежить рівень оновлення матеріально-технічної бази, впровадження інновацій, підвищення продуктивності виробництва та конкурентоспроможності господарства [18; 24; 43].

Результати проведеного у підрозділі 2.2 аналізу засвідчили, що СФГ

«СІЛЬГОСППРОМ» характеризується достатнім рівнем фінансової стійкості, прибутковості та інвестиційного потенціалу. Водночас ефективність використання наявних ресурсів значною мірою залежить від організації процесу прийняття управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності. Тому доцільним є дослідження існуючої системи інвестиційного менеджменту господарства та визначення можливостей її вдосконалення.

На сьогодні процес прийняття інвестиційних рішень у СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» здійснюється в межах лінійної організаційної структури управління. Основна відповідальність за розроблення та реалізацію інвестиційних рішень покладається на керівника господарства, який координує діяльність усіх структурних підрозділів та приймає остаточні рішення щодо інвестування коштів.

Перед розглядом особливостей інвестиційного менеджменту доцільно узагальнити етапи прийняття інвестиційних рішень у господарстві.

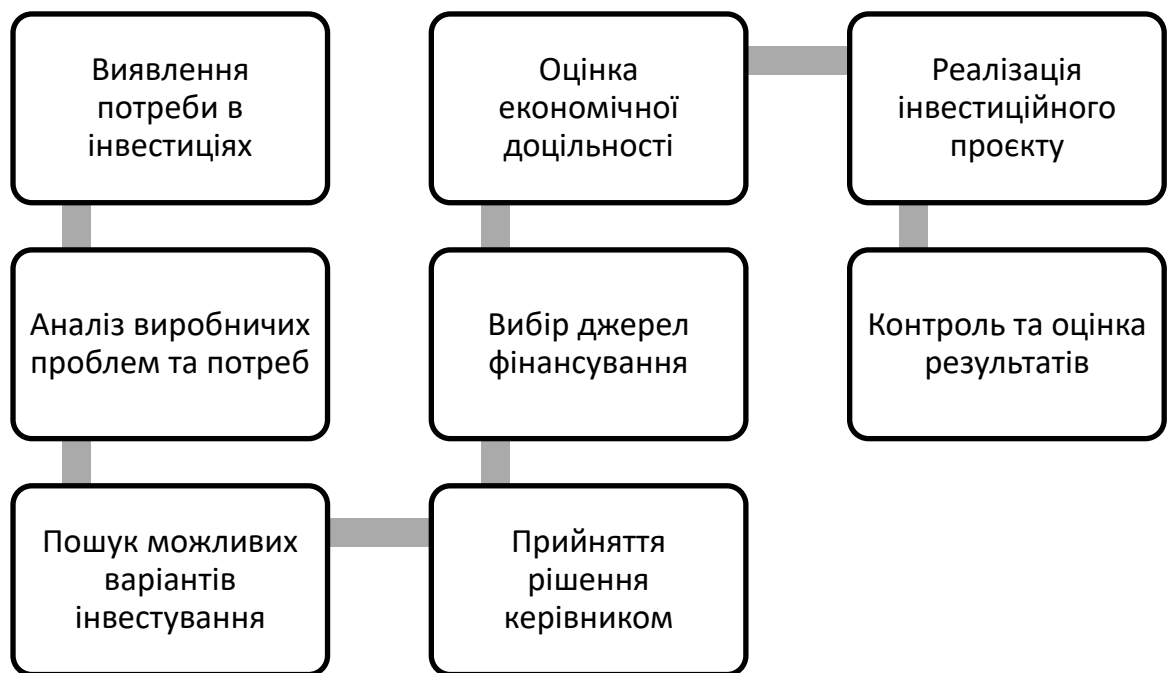


Рисунок 2.6. - Процес прийняття інвестиційних рішень у СФГ «СІЛЬГОСППРОМ»

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» та теоретичних положень інвестиційного менеджменту [18; 24; 43].

Як свідчить рисунок 2.6, система прийняття інвестиційних рішень у господарстві має послідовний характер та охоплює основні етапи інвестиційного процесу. Водночас аналіз практики управління показує, що значна частина рішень приймається на основі особистого досвіду керівника та результатів поточної господарської діяльності. Особливістю фермерських господарств є висока концентрація управлінських функцій у керівника підприємства. З одного боку, це забезпечує оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища та швидкість прийняття рішень. З іншого боку, надмірна централізація управління може призводити до підвищення суб'єктивності управлінських рішень та недостатнього використання сучасних методів інвестиційного аналізу [26; 41]. Для більш детального оцінювання існуючої системи доцільно проаналізувати її сильні та слабкі сторони.

Таблиця 2.11 - Оцінка системи прийняття інвестиційних рішень у СФГ «СІЛЬГОСППРОМ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Простота управління	Висока залежність від керівника
Оперативність прийняття рішень	Недостатня формалізація процесу аналізу проєктів
Гнучкість організаційної структури	Обмежене використання цифрових технологій
Швидке реагування на зміни ринку	Недостатнє застосування методів ризик-аналізу
Наявність власних фінансових ресурсів	Відсутність автоматизованих систем підтримки рішень

Джерело: складено автором за результатами дослідження діяльності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ».

Дані таблиці 2.11 свідчать, що існуюча система управління має низку переваг, характерних для малих аграрних підприємств. Зокрема, вона забезпечує оперативність прийняття рішень та швидке реагування на зміни ринкової ситуації. Разом з тим виявлено ряд недоліків, які можуть негативно впливати на ефективність інвестиційної діяльності господарства.

Одним із найважливіших недоліків є недостатній рівень використання сучасних цифрових технологій у процесі управління інвестиційною

діяльністю. В умовах цифрової трансформації аграрного сектору використання інформаційних систем підтримки прийняття рішень, бізнес-аналітики та сучасних програмних продуктів дозволяє суттєво підвищити якість управлінських рішень та знизити рівень інвестиційних ризиків [20; 21; 76]. Крім того, проведений аналіз свідчить про відсутність комплексної системи оцінювання інвестиційних ризиків. Рішення щодо здійснення капіталовкладень приймаються переважно на основі фінансових результатів попередніх періодів та прогнозів керівництва, що не завжди дозволяє повною мірою врахувати можливі ризики реалізації інвестиційних проєктів. З метою комплексного оцінювання перспектив розвитку системи управління доцільно провести SWOT-аналіз процесу прийняття інвестиційних рішень у господарстві.

Таблиця 2.12 - SWOT-аналіз системи прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Високий рівень фінансової стійкості підприємства	Недостатній рівень цифровізації управлінських процесів
Наявність власних фінансових ресурсів для інвестування	Відсутність автоматизованої системи підтримки прийняття рішень
Позитивна динаміка прибутковості діяльності	Недостатня формалізація інвестиційного аналізу
Оперативність прийняття управлінських рішень	Залежність рішень від суб'єктивної оцінки керівника
Стабільна виробнича спеціалізація господарства	Недостатнє використання сучасних методів ризик-менеджменту
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження цифрових технологій управління	Нестабільність аграрного ринку
Використання програм бізнес-аналітики	Зростання вартості матеріальних ресурсів
Залучення державних та грантових програм підтримки	Інфляційні процеси
Розширення виробництва та збільшення доходів	Кліматичні ризики
Використання сучасних методів оцінювання інвестицій	Воєнно-економічна нестабільність

Джерело: складено автором на основі результатів дослідження діяльності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» та джерел [20; 21; 24; 43; 76].

Проведений SWOT-аналіз дозволяє зробити висновок, що господарство має значний потенціал для підвищення ефективності інвестиційної діяльності. Серед основних переваг слід відзначити високий рівень прибутковості, достатню фінансову стійкість та наявність власних ресурсів для фінансування інвестиційних проєктів. Це створює сприятливі умови для реалізації заходів, спрямованих на модернізацію виробництва та впровадження сучасних технологій управління. Разом із тим існуюча система прийняття інвестиційних рішень потребує вдосконалення. Насамперед це стосується впровадження сучасних цифрових інструментів підтримки управлінських рішень, використання методів бізнес-аналітики та формування комплексної системи управління інвестиційними ризиками. Для узагальнення результатів оцінювання доцільно визначити основні проблеми системи інвестиційного менеджменту господарства.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє зробити висновок, що господарство має значний потенціал для підвищення ефективності інвестиційної діяльності. Серед основних переваг слід відзначити високий рівень прибутковості, достатню фінансову стійкість та наявність власних ресурсів для фінансування інвестиційних проєктів. Це створює сприятливі умови для реалізації заходів, спрямованих на модернізацію виробництва та впровадження сучасних технологій управління.

Разом із тим існуюча система прийняття інвестиційних рішень потребує вдосконалення. Насамперед це стосується впровадження сучасних цифрових інструментів підтримки управлінських рішень, використання методів бізнес-аналітики та формування комплексної системи управління інвестиційними ризиками. Для узагальнення результатів оцінювання доцільно визначити основні проблеми системи інвестиційного менеджменту господарства.

Дані таблиці 2.13 свідчать, що більшість виявлених проблем пов'язані не з фінансовими обмеженнями, а з організаційними та інформаційними аспектами управління інвестиційною діяльністю. Це означає, що їх усунення

не потребує значних капіталовкладень, однак може суттєво підвищити ефективність прийняття управлінських рішень.

Таблиця 2.13 - Проблеми системи прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» та напрями їх вирішення

Виявлена проблема	Наслідки для підприємства	Напрямок вирішення
Недостатня цифровізація управління	Зниження оперативності та якості аналізу	Впровадження цифрових технологій управління
Відсутність системи підтримки прийняття рішень	Підвищення ризику управлінських помилок	Використання програм бізнес-аналітики
Недостатній рівень оцінювання ризиків	Можливість фінансових втрат	Впровадження системи ризик-менеджменту
Відсутність стандартизованої процедури оцінки проєктів	Суб'єктивність управлінських рішень	Розробка регламенту прийняття інвестиційних рішень
Недостатнє використання сучасних методів інвестиційного аналізу	Зниження ефективності інвестицій	Використання NPV, IRR, PI та інших показників

Джерело: складено автором за результатами проведеного дослідження.

У сучасних умовах цифрової трансформації аграрного сектору одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення інвестиційного менеджменту є використання цифрових технологій підтримки прийняття рішень. Впровадження відповідних програмних продуктів дозволяє автоматизувати процес аналізу інвестиційних проєктів, підвищити точність прогнозування фінансових результатів та забезпечити своєчасне виявлення ризиків [20; 21; 76].

Отже, проведене оцінювання системи прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» дозволило встановити, що підприємство має достатній фінансовий та виробничий потенціал для реалізації інвестиційних проєктів. Водночас існуюча система управління потребує подальшого вдосконалення шляхом цифровізації управлінських процесів, впровадження сучасних інструментів інвестиційного аналізу та

формування комплексної системи управління ризиками. Проведене оцінювання системи прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» засвідчило, що підприємство має достатній фінансовий та виробничий потенціал для реалізації інвестиційних проєктів. Високий рівень прибутковості, фінансової стійкості та наявність власних ресурсів створюють сприятливі умови для подальшого розвитку господарства. Разом із тим встановлено, що процес прийняття інвестиційних рішень значною мірою залежить від досвіду керівника та потребує більшої формалізації. Серед основних недоліків виявлено недостатній рівень цифровізації управління, обмежене використання сучасних методів оцінювання інвестиційних проєктів і ризиків, а також відсутність автоматизованої системи підтримки прийняття рішень.

Отже, для підвищення ефективності інвестиційної діяльності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» доцільним є впровадження сучасних цифрових технологій управління, удосконалення методів інвестиційного аналізу та формування комплексної системи управління інвестиційними ризиками. Це забезпечить підвищення обґрунтованості управлінських рішень та ефективності використання інвестиційних ресурсів. Саме ці напрями стануть основою для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності інвестиційної діяльності господарства у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ СФГ «СІЛЬГОСППРОМ»

3.1. Формування сучасної моделі прийняття інвестиційних рішень сільськогосподарським фермерським господарством в умовах цифрової трансформації

Сучасний розвиток аграрного сектору характеризується активним впровадженням цифрових технологій, автоматизацією управлінських процесів та використанням інформаційних систем підтримки прийняття рішень. У таких умовах підвищення ефективності інвестиційної діяльності безпосередньо залежить від здатності підприємства використовувати сучасні цифрові інструменти управління та аналізу інформації [20; 21; 58; 76].

Проведене у другому розділі дослідження показало, що СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» має достатній фінансовий та виробничий потенціал для розвитку інвестиційної діяльності. Водночас виявлено ряд недоліків, серед яких недостатній рівень цифровізації управління, відсутність автоматизованої системи підтримки прийняття інвестиційних рішень та обмежене використання сучасних методів інвестиційного аналізу.

З метою усунення виявлених недоліків пропонується впровадження сучасної цифрової моделі прийняття інвестиційних рішень, яка забезпечить підвищення якості управління інвестиційною діяльністю господарства.

Перед розробкою запропонованої моделі доцільно визначити її основні цілі. Запропонована модель передбачає використання цифрових технологій для збору, обробки та аналізу інформації, необхідної для прийняття інвестиційних рішень. Основу моделі становить інтеграція фінансової, виробничої та аналітичної інформації в єдиному інформаційному середовищі підприємства.

Таблиця 3.1 - Цілі впровадження цифрової моделі прийняття інвестиційних рішень у СФГ «СІЛЬГОСППРОМ»

Ціль	Очікуваний результат
Підвищення якості управлінських рішень	Зниження ймовірності помилкових рішень
Автоматизація процесу аналізу проєктів	Скорочення часу на підготовку рішень
Підвищення точності фінансових розрахунків	Покращення обґрунтованості інвестицій
Оцінювання ризиків інвестиційних проєктів	Зменшення інвестиційних ризиків
Формування єдиної інформаційної бази	Підвищення ефективності управління

Джерело: розроблено автором на основі [20; 21; 58; 76].

Використання запропонованої моделі дозволить забезпечити системний підхід до управління інвестиційною діяльністю, підвищити рівень обґрунтованості управлінських рішень та скоротити час на підготовку інвестиційних проєктів.

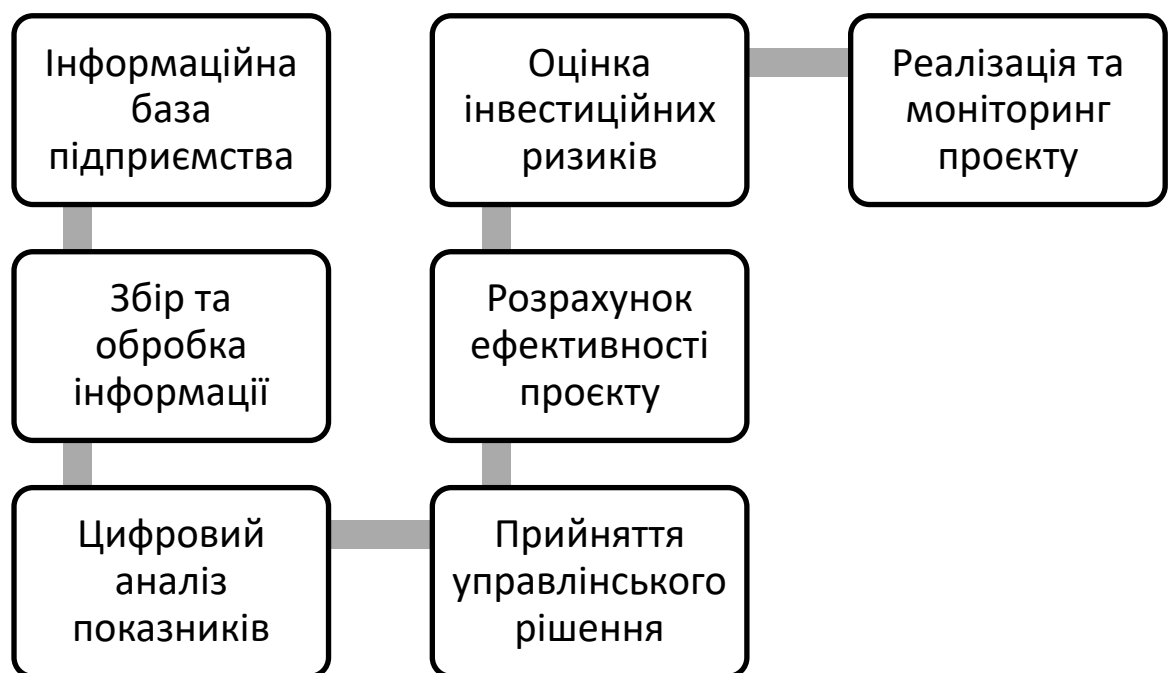


Рисунок 3.1. - Запропонована модель прийняття інвестиційних рішень у СФГ «СІЛЬГОСППРОМ»

Джерело: розроблено автором на основі [20; 21; 24; 43; 58; 76].

Особливого значення набуває можливість оперативного аналізу альтернативних варіантів інвестування та оцінювання їх економічної

ефективності. Одним із ключових елементів запропонованої моделі є впровадження цифрової системи підтримки прийняття інвестиційних рішень на базі програмних засобів бізнес-аналітики та фінансового планування. Така система забезпечуватиме автоматизований розрахунок показників ефективності інвестиційних проєктів, формування прогнозів та оцінювання ризиків.

Таким чином, впровадження сучасної цифрової моделі прийняття інвестиційних рішень дозволить СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» підвищити ефективність інвестиційної діяльності, забезпечити більш раціональне використання фінансових ресурсів та створити передумови для реалізації перспективних інвестиційних проєктів. У наступному підрозділі буде обґрунтовано конкретний інвестиційний проєкт розвитку господарства та визначено його економічну ефективність. Для підвищення результативності запропонованої моделі доцільно визначити її функціональні переваги порівняно з існуючою системою управління інвестиційною діяльністю.

Таблиця 3.2 - Порівняльна характеристика існуючої та запропонованої моделей прийняття інвестиційних рішень у СФГ «СІЛЬГОСППРОМ»

Критерій	Існуюча модель	Запропонована модель
Джерела інформації	Бухгалтерська та статистична звітність	Єдина цифрова база даних
Швидкість обробки інформації	Середня	Висока
Оцінювання ризиків	Часткове	Комплексне
Аналіз альтернативних проєктів	Обмежений	Автоматизований
Точність розрахунків	Залежить від виконавця	Висока
Контроль реалізації проєкту	Періодичний	Безперервний моніторинг
Якість управлінських рішень	Достатня	Висока

Джерело: розроблено автором.

Дані таблиці 3.2 свідчать, що запропонована модель має низку суттєвих переваг. Насамперед вона забезпечує комплексний підхід до аналізу

інвестиційних проєктів, дозволяє оперативно отримувати необхідну інформацію та підвищує рівень обґрунтованості управлінських рішень. Крім того, використання цифрових інструментів сприяє зниженню ризику помилок під час проведення фінансових розрахунків і формування прогнозів.

Для успішного функціонування запропонованої моделі необхідно сформувати систему інформаційного забезпечення інвестиційної діяльності підприємства.

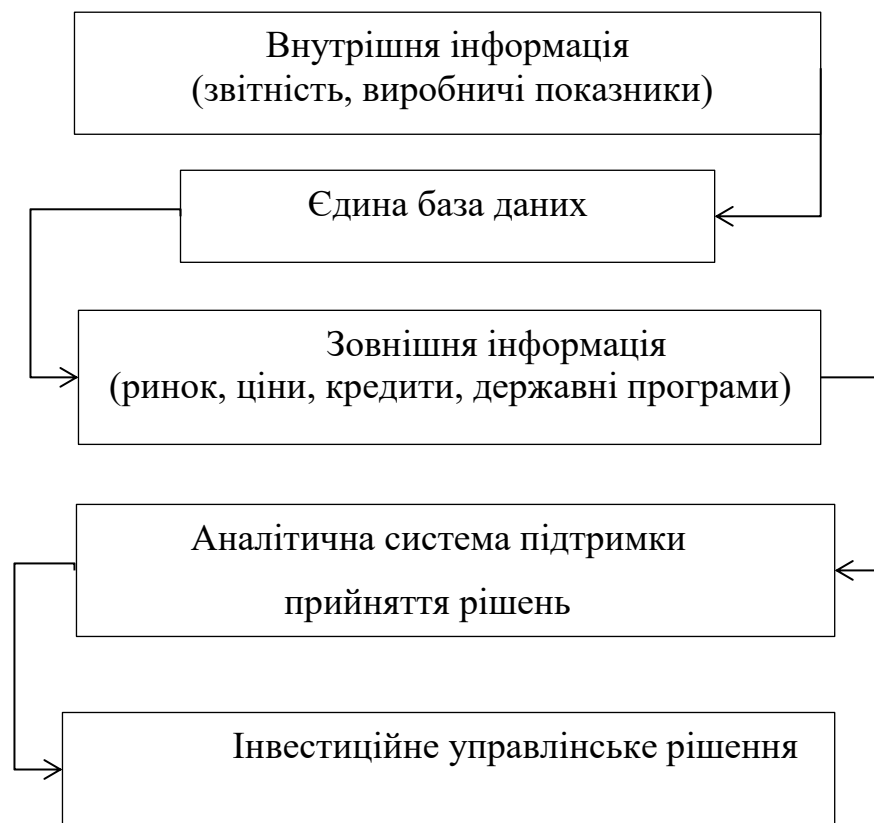


Рисунок 3.2. - Система інформаційного забезпечення прийняття інвестиційних рішень у СФГ «СІЛЬГОСППРОМ»

Джерело: розроблено автором на основі [20; 21; 37; 58; 76; 78].

Запропонована система передбачає об'єднання внутрішньої та зовнішньої інформації в єдиному цифровому середовищі. Це дозволить керівництву господарства своєчасно отримувати актуальну інформацію про фінансовий стан підприємства, зміни ринкової кон'юнктури, умови кредитування та можливості залучення грантового фінансування.

Важливою складовою сучасної моделі є застосування економічних критеріїв оцінювання інвестиційних проєктів. Для прийняття обґрунтованих рішень доцільно використовувати такі показники, як чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма дохідності (IRR), індекс прибутковості (PI), дисконтований термін окупності та коефіцієнт рентабельності інвестицій [24; 43; 61].

Таблиця 3.3 - Основні критерії оцінювання інвестиційних проєктів у запропонованій моделі

Показник	Призначення
NPV	Визначення чистого економічного ефекту
IRR	Оцінювання дохідності інвестицій
PI	Визначення ефективності вкладень
PP	Оцінювання терміну окупності
ROI	Аналіз рентабельності інвестицій

Джерело: складено автором на основі [24; 43; 61].

Таким чином, запропонована модель прийняття інвестиційних рішень орієнтована на цифровізацію управлінських процесів, комплексне оцінювання інвестиційних проєктів та підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Її впровадження дозволить СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» підвищити якість інвестиційного менеджменту, знизити рівень ризиків та забезпечити більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень. У наступному підрозділі буде розроблено та економічно обґрунтовано інвестиційний проєкт розвитку господарства.

3.2. Обґрунтування інвестиційного проєкту розвитку сільськогосподарського фермерського господарства

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» є впровадження сучасних цифрових технологій управління та автоматизація процесу прийняття інвестиційних рішень. Проведене дослідження показало, що підприємство має достатній фінансовий

потенціал для реалізації інвестиційних заходів, проте потребує вдосконалення системи інформаційного забезпечення та управління інвестиційною діяльністю.

З метою підвищення ефективності прийняття управлінських рішень пропонується реалізація інвестиційного проєкту «AgroInvest Digital», який передбачає впровадження цифрової системи підтримки прийняття інвестиційних рішень на базі сучасних програмних засобів бізнес-аналітики та фінансового планування.

Основною метою проєкту є створення єдиного цифрового середовища для аналізу інвестиційних проєктів, оцінювання ризиків та підтримки процесу прийняття управлінських рішень.

Загальну характеристику запропонованого інвестиційного проєкту «AgroInvest Digital» наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Загальна характеристика запропонованого інвестиційного проєкту «AgroInvest Digital»

Показник	Характеристика
Назва проєкту	«AgroInvest Digital»
Замовник проєкту	СФГ «СІЛЬГОСППРОМ»
Тип проєкту	Організаційно-інноваційний
Мета проєкту	Цифровізація процесу прийняття інвестиційних рішень
Термін реалізації	1 рік
Основна технологія	Система бізнес-аналітики та фінансового планування
Джерело фінансування	Власні кошти підприємства
Очікуваний результат	Підвищення ефективності інвестиційного менеджменту

Джерело: розроблено автором.

Запропонований проєкт передбачає впровадження програмного комплексу для автоматизації аналізу інвестиційних проєктів, формування фінансових прогнозів та оцінювання інвестиційних ризиків. Завдяки використанню цифрових технологій керівництво господарства отримає можливість оперативно аналізувати альтернативні варіанти інвестування та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Основні етапи реалізації проєкту наведено на рисунку 3.3.

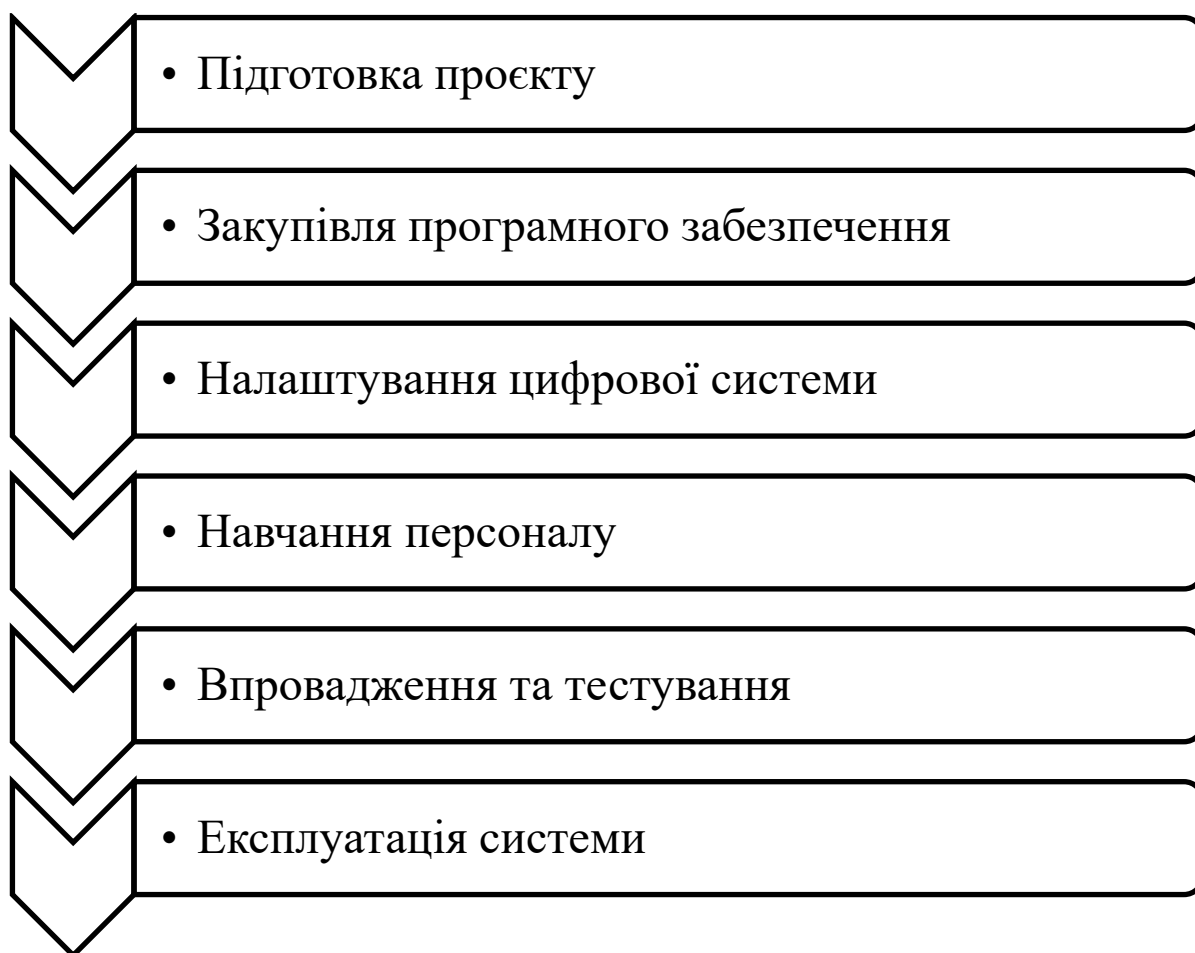


Рисунок 3.3. - Етапи реалізації проєкту «AgroInvest Digital»

Джерело: розроблено автором.

Для реалізації проєкту необхідно здійснити певні інвестиційні витрати, пов'язані з придбанням програмного забезпечення, налаштуванням системи та навчанням персоналу. Структуру інвестиційних витрат наведено в таблиці 3.5.

Для визначення необхідного обсягу фінансування проєкту доцільно здійснити розрахунок інвестиційних витрат, необхідних для впровадження цифрової системи підтримки прийняття інвестиційних рішень у СФГ «СІЛЬГОСППРОМ».

Таблиця 3.5 - Кошторис витрат на реалізацію проєкту «AgroInvest Digital»

Стаття витрат	Вартість, грн
Придбання програмного забезпечення	180 000
Налаштування та інтеграція системи	70 000
Закупівля комп'ютерного обладнання	120 000
Навчання персоналу	30 000
Консультаційні послуги	20 000
Резерв непередбачених витрат	30 000
Разом	450 000

Джерело: розроблено автором на основі наукових праць з цифрової трансформації підприємств та управління інвестиційними проєктами [20; 21; 24; 43; 58; 76; 78].

Як свідчать дані таблиці 3.5, для реалізації проєкту «AgroInvest Digital» необхідно залучити 450 тис. грн інвестицій. Найбільшу частку витрат становлять придбання програмного забезпечення (40,0 %) та оновлення комп'ютерного обладнання (26,7 %). Запропонована структура витрат відповідає сучасним тенденціям цифрової трансформації аграрних підприємств та забезпечує формування необхідної технічної бази для підтримки прийняття інвестиційних рішень [20; 21; 76].

Згідно з розрахунками, загальна вартість реалізації проєкту становить 450 тис. грн. Найбільшу частку інвестиційних витрат формують витрати на придбання програмного забезпечення та оновлення комп'ютерної техніки, які разом становлять 300 тис. грн або 66,7 % загального бюджету проєкту.

Для більш наочного представлення структури інвестиційних витрат доцільно побудувати відповідну діаграму.

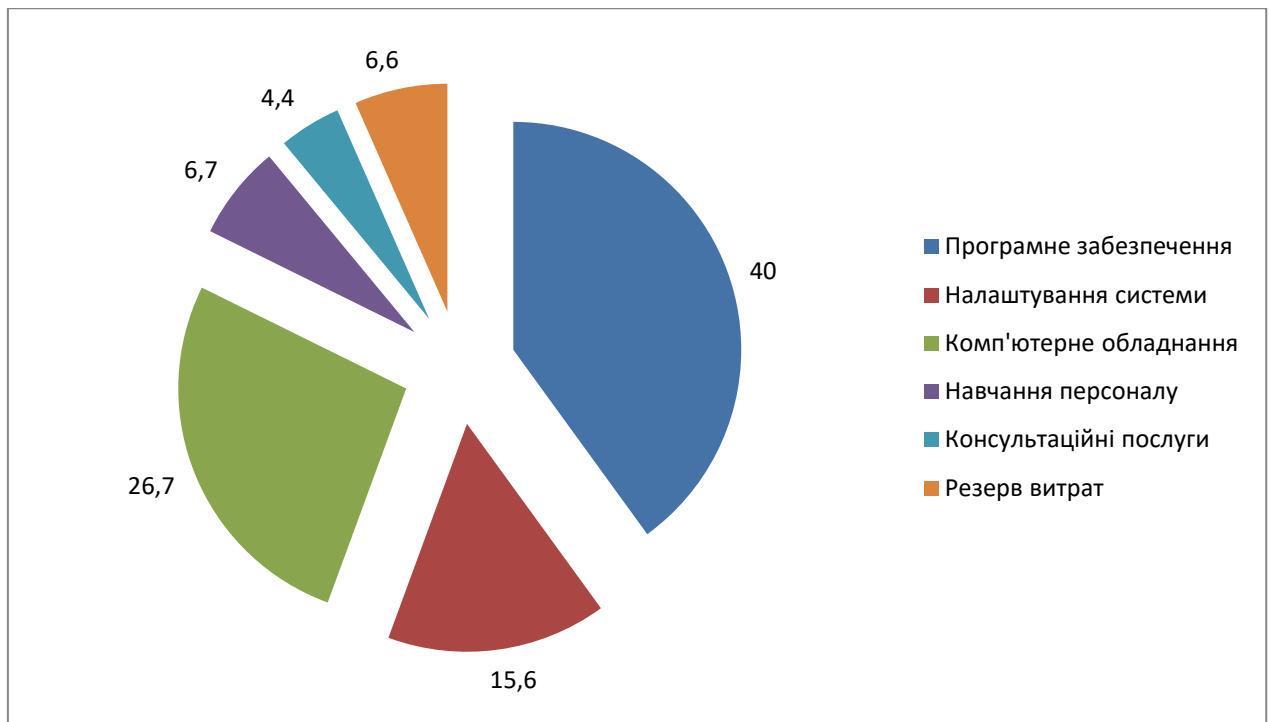


Рисунок 3.4. - Структура інвестиційних витрат проекту «AgroInvest Digital»

Джерело: складено автором за даними таблиці 3.5.

Впровадження цифрової системи управління інвестиційною діяльністю забезпечить отримання низки організаційних та економічних переваг. До основних результатів реалізації проекту належать скорочення часу на підготовку управлінських рішень, підвищення точності фінансових розрахунків, покращення якості оцінювання ризиків та зростання ефективності використання інвестиційних ресурсів. Очікувані результати впровадження проекту наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Очікувані результати реалізації проекту «AgroInvest Digital»

Показник	До впровадження	Після впровадження
Тривалість підготовки інвестиційного рішення	10 днів	5 днів
Точність фінансових прогнозів	Середня	Висока
Рівень оцінювання ризиків	Частковий	Комплексний
Швидкість обробки інформації	Середня	Висока
Рівень цифровізації управління	Низький	Високий

Джерело: розроблено автором за [20; 21; 37; 58; 76; 78].

Дані таблиці 3.6 свідчать, що впровадження проєкту «AgroInvest Digital» забезпечить суттєве підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю СФГ «СІЛЬГОСППРОМ». Очікується скорочення тривалості підготовки інвестиційних рішень у два рази, підвищення точності фінансових прогнозів, удосконалення системи оцінювання ризиків та зростання рівня цифровізації управлінських процесів. Це сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та ефективнішому використанню інвестиційних ресурсів підприємства [20; 21; 58; 76; 79].

Таким чином, реалізація інвестиційного проєкту «AgroInvest Digital» дозволить сформулювати сучасну систему підтримки прийняття інвестиційних рішень, підвищити якість управління інвестиційною діяльністю та створити передумови для подальшого розвитку СФГ «СІЛЬГОСППРОМ». Для визначення доцільності впровадження запропонованого проєкту необхідно провести оцінювання його економічної ефективності, що буде здійснено у наступному підрозділі.

Проведене обґрунтування інвестиційного проєкту дозволяє зробити висновок про його відповідність стратегічним цілям розвитку СФГ «СІЛЬГОСППРОМ». Запропонований проєкт спрямований не лише на впровадження сучасних цифрових технологій управління, а й на підвищення ефективності використання фінансових ресурсів та удосконалення процесу прийняття інвестиційних рішень. Важливою перевагою проєкту є можливість інтеграції виробничої, фінансової та аналітичної інформації в єдиному інформаційному середовищі. Це дозволить керівництву підприємства оперативно отримувати актуальну інформацію про результати господарської діяльності, оцінювати альтернативні варіанти інвестування та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища [20; 21; 58].

Крім того, впровадження цифрової системи сприятиме підвищенню рівня прозорості управлінських процесів, покращенню контролю за використанням інвестиційних ресурсів та формуванню ефективної системи моніторингу реалізації інвестиційних проєктів. У результаті очікується

зниження рівня інвестиційних ризиків та підвищення загальної результативності управлінської діяльності [43; 61; 76].

Для узагальнення переваг запропонованого проєкту доцільно систематизувати його очікуваний вплив на діяльність підприємства.

Таблиця 3.7 - Очікуваний вплив проєкту «AgroInvest Digital» на діяльність СФГ «СІЛЬГОСППРОМ»

Напрямок впливу	Очікуваний результат
Управлінська діяльність	Підвищення якості прийняття рішень
Інвестиційна діяльність	Зростання ефективності інвестиційних проєктів
Фінансове управління	Покращення фінансового планування
Управління ризиками	Зниження рівня інвестиційних ризиків
Інформаційне забезпечення	Створення єдиної цифрової бази даних
Конкурентоспроможність	Посилення ринкових позицій підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [20; 21; 24; 58; 76; 78].

Таким чином, запропонований інвестиційний проєкт має комплексний характер та спрямований на вирішення ключових проблем, виявлених під час оцінювання системи прийняття управлінських рішень у СФГ «СІЛЬГОСППРОМ». Його реалізація дозволить створити сучасну цифрову систему підтримки інвестиційного менеджменту, підвищити ефективність використання ресурсів підприємства та забезпечити довгостроковий розвиток господарства. Остаточне рішення щодо доцільності впровадження проєкту потребує оцінювання його економічної ефективності. Саме тому в наступному підрозділі буде здійснено розрахунок економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів, визначено показники рентабельності інвестицій, термін окупності проєкту та перспективи його практичної реалізації.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів та перспектив їх впровадження в діяльності сільськогосподарського фермерського господарства

Важливим етапом обґрунтування доцільності впровадження проєкту «AgroInvest Digital» є оцінювання його економічної ефективності. Результати такого оцінювання дозволяють визначити економічний ефект від реалізації запропонованих заходів, встановити термін окупності інвестицій та оцінити перспективи практичного впровадження проєкту в діяльність СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» [24; 43; 61].

Запропонований проєкт спрямований на вдосконалення системи прийняття управлінських рішень шляхом впровадження цифрових інструментів аналізу та підтримки інвестиційного менеджменту. Очікується, що реалізація проєкту сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, скороченню витрат часу на обробку інформації та покращенню якості інвестиційних рішень.

Для проведення оцінювання економічної ефективності використано дані про обсяг інвестиційних витрат та прогнозовані результати реалізації проєкту.

Таблиця 3.8 - Вихідні дані для оцінювання економічної ефективності проєкту «AgroInvest Digital»

Показник	Значення
Загальний обсяг інвестицій, грн.	450000
Очікуваний річний економічний ефект, грн.	270000
Очікуване зниження управлінських витрат, грн.	120000
Очікуване зростання прибутку, грн.	150000
Розрахунковий період, років	1

Джерело: розроблено автором.

Як свідчать дані таблиці 3.8, впровадження проєкту забезпечить щорічний економічний ефект у розмірі 270 тис. грн. Основними джерелами економії виступатимуть скорочення управлінських витрат та підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

Для оцінювання доцільності реалізації проєкту доцільно розрахувати основні показники ефективності інвестицій. Для обґрунтування доцільності впровадження проєкту «AgroInvest Digital» було проведено оцінювання його економічної ефективності. Розрахунок основних показників дозволяє визначити рівень прибутковості інвестицій, швидкість повернення вкладених коштів та загальну економічну доцільність реалізації запропонованих заходів. Результати розрахунків наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 - Показники економічної ефективності проєкту «AgroInvest Digital»

Показник	Формула розрахунку	Значення
Річний економічний ефект, грн.	E	270000
Загальний обсяг інвестицій, грн.	I	450000
Коефіцієнт ефективності інвестицій	E / I	0,60
Рентабельність інвестицій (ROI), %	$(E / I) \times 100$	60,0
Термін окупності, роки	I / E	1,67

Джерело: розраховано автором.

Результати розрахунків свідчать, що кожна гривня вкладених коштів забезпечить отримання 0,60 грн річного економічного ефекту. Рентабельність інвестицій становить 60 %, що свідчить про високу ефективність запропонованого проєкту. Розрахунковий термін окупності складає 1,67 року, що є прийнятним показником для організаційно-інноваційних проєктів у сфері аграрного бізнесу [24; 61]. Отримані результати свідчать про високу економічну ефективність запропонованого проєкту. Зокрема, річний економічний ефект від його реалізації становитиме 270 тис. грн за загального обсягу інвестицій 450 тис. грн. Коефіцієнт ефективності інвестицій дорівнює 0,60, що свідчить про достатній рівень віддачі вкладених коштів. Рентабельність інвестицій становить 60 %, що характеризує проєкт як економічно привабливий для впровадження. Водночас термін окупності складає 1,67 року, що є відносно коротким періодом для інвестиційних проєктів у аграрній сфері.

Таким чином, проведені розрахунки підтверджують економічну доцільність реалізації проєкту «AgroInvest Digital». Його впровадження

забезпечить підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, покращення інформаційного забезпечення інвестиційної діяльності та сприятиме подальшому розвитку СФГ «СІЛЬГОСППРОМ» в умовах цифрової трансформації аграрного сектору.

Для наочного відображення співвідношення між обсягом необхідних інвестицій та очікуваним економічним результатом проєкту доцільно побудувати відповідну діаграму. Вона дозволяє візуалізувати ефективність вкладення коштів та оцінити потенційний економічний ефект від реалізації проєкту «AgroInvest Digital».

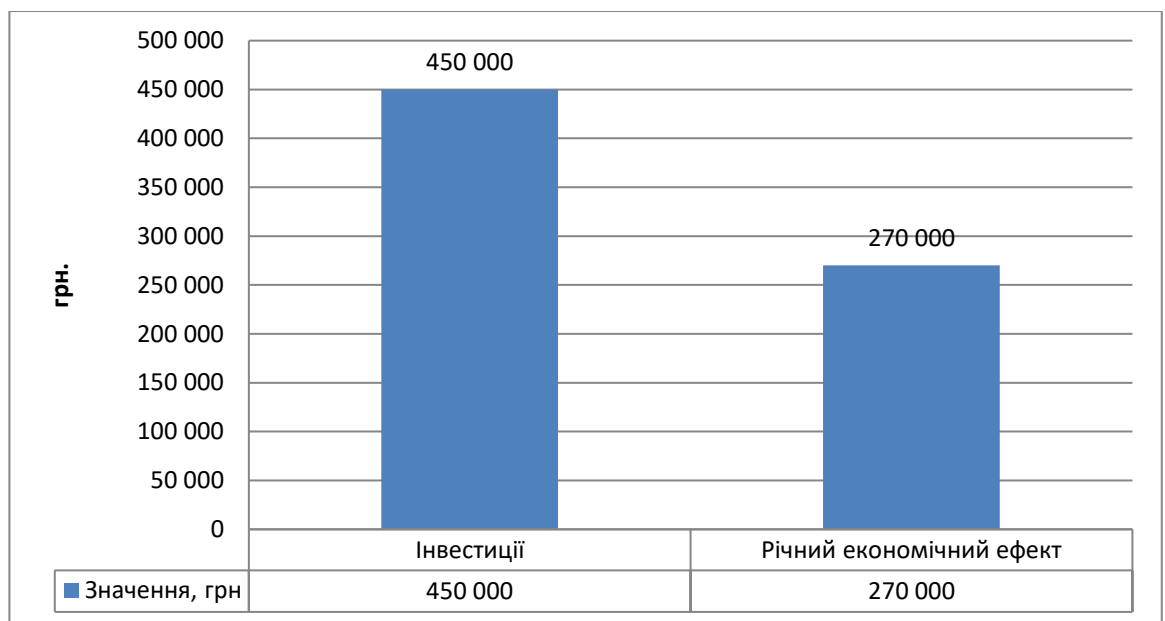


Рисунок 3.4 - Співвідношення інвестиційних витрат та річного економічного ефекту проєкту «AgroInvest Digital»

Джерело: складено автором за даними таблиці 3.9.

Як свідчать дані рисунка 3.4, для реалізації проєкту необхідно залучити 450 тис. грн інвестицій, тоді як прогнозований річний економічний ефект становить 270 тис. грн. Отримане співвідношення підтверджує економічну доцільність проєкту та його здатність забезпечувати стабільний фінансовий результат. Враховуючи розрахований термін окупності 1,67 року та рентабельність інвестицій на рівні 60 %, впровадження проєкту є ефективним і сприятиме підвищенню якості прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ».

Отримані результати підтверджують доцільність реалізації запропонованого проєкту та свідчать про його економічну ефективність. Важливо також враховувати, що значна частина позитивного ефекту від цифровізації управління проявлятиметься не лише у фінансових показниках, але й у підвищенні якості управлінських рішень, зниженні рівня ризиків та покращенні конкурентних позицій підприємства.

Таким чином, реалізація проєкту «AgroInvest Digital» забезпечить підвищення ефективності системи прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ», сприятиме зростанню економічних результатів діяльності підприємства та створить умови для його подальшого розвитку в умовах цифрової трансформації аграрного сектору економіки.

Отже, у третьому розділі було обґрунтовано напрями удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ». Запропоновано сучасну модель прийняття інвестиційних рішень на основі використання цифрових технологій та інформаційно-аналітичних інструментів. Розроблено інвестиційний проєкт «AgroInvest Digital», спрямований на підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю підприємства. Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність реалізації проєкту. За загального обсягу інвестицій 450 тис. грн очікуваний річний економічний ефект становить 270 тис. грн, рентабельність інвестицій – 60 %, а термін окупності – 1,67 року. Отримані результати свідчать про високу ефективність запропонованих заходів та їх практичну значущість для СФГ «СІЛЬГОСППРОМ».

Таким чином, реалізація запропонованого проєкту сприятиме підвищенню якості прийняття управлінських рішень, зниженню інвестиційних ризиків, покращенню фінансових результатів діяльності та забезпеченню сталого розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації аграрного сектору.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі було досліджено інвестиційну діяльність, яка є важливим інструментом розвитку підприємств аграрного сектору, оскільки забезпечує оновлення матеріально-технічної бази, впровадження сучасних технологій, підвищення продуктивності праці та ефективності використання ресурсів. Від якості управлінських рішень у сфері інвестування залежить результативність господарської діяльності та перспективи розвитку підприємства.

Згідно з проведеним дослідженням можна зробити такі висновки:

1. Досліджено сутність, види та роль управлінських рішень у системі менеджменту підприємств аграрної галузі. Встановлено, що управлінські рішення є основою функціонування системи управління та визначають напрями розвитку підприємства. Обґрунтовано, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища особливого значення набувають інвестиційні рішення, спрямовані на забезпечення інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності господарства.

2. Узагальнено методичні підходи до прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності підприємств аграрної галузі. Визначено основні етапи процесу прийняття інвестиційних рішень, охарактеризовано сучасні методи економічного аналізу, прогнозування та оцінювання альтернативних варіантів інвестування.

3. Досліджено сучасні інструменти оцінювання ефективності інвестиційних рішень та управління інвестиційними ризиками. Встановлено, що найбільш поширеними методами оцінювання є чиста приведена вартість, індекс прибутковості, внутрішня норма дохідності, строк окупності та показники рентабельності інвестицій. Обґрунтовано необхідність комплексного врахування ризиків під час прийняття інвестиційних рішень.

4. Надано організаційно-економічну характеристику СФГ «СІЛЬГОСППРОМ». Досліджено особливості функціонування господарства, його організаційну структуру, виробничу спеціалізацію та ресурсне

забезпечення. Встановлено, що підприємство має достатній виробничий потенціал і стабільні позиції для подальшого розвитку.

5. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності та інвестиційного потенціалу СФГ «СІЛЬГОСППРОМ». Виявлено позитивну динаміку фінансових результатів діяльності підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції зріс із 7740,8 тис. грн у 2023 році до 14703,0 тис. грн у 2025 році, а чистий прибуток збільшився з 2693,1 тис. грн до 7001,5 тис. грн. Рентабельність продажів у 2025 році становила 47,62 %, рентабельність активів – 80,25 %, а рентабельність власного капіталу – 104,29 %, що свідчить про високий рівень ефективності господарювання.

6. Здійснено оцінку системи прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ». Встановлено, що підприємство має достатній фінансовий потенціал для реалізації інвестиційних проєктів, проте існуюча система управління потребує вдосконалення шляхом підвищення рівня цифровізації, впровадження сучасних інструментів інвестиційного аналізу та систем підтримки прийняття рішень.

7. Розроблено сучасну модель прийняття інвестиційних рішень в умовах цифрової трансформації. Запропонована модель передбачає використання єдиної інформаційної бази, цифрових інструментів аналізу даних, систем оцінювання ризиків та автоматизованого моніторингу реалізації інвестиційних проєктів.

8. Обґрунтовано інвестиційний проєкт «AgroInvest Digital», спрямований на цифровізацію процесу прийняття управлінських рішень у СФГ «СІЛЬГОСППРОМ». У межах проєкту передбачено впровадження програмного забезпечення для підтримки інвестиційного менеджменту, створення єдиної інформаційної бази та підвищення рівня цифровізації управління підприємством.

9. Здійснено економічне обґрунтування ефективності запропонованого проєкту. Загальний обсяг інвестицій становить 450 тис. грн, а прогнозований

річний економічний ефект – 270 тис. грн. Розраховано, що коефіцієнт ефективності інвестицій становить 0,60, рентабельність інвестицій – 60 %, а строк окупності проєкту – 1,67 року, що підтверджує його економічну доцільність.

Таким чином, у результаті проведеного дослідження визначено основні проблеми та резерви підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності СФГ «СІЛЬГОСППРОМ». Реалізація запропонованих рекомендацій та проєкту «AgroInvest Digital» сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, зниженню рівня інвестиційних ризиків, покращенню фінансових результатів діяльності та забезпеченню сталого розвитку господарства в сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріїв Н. М. Цифрова трансформація підприємства: теоретичний базис. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.79>
2. Арєф'єва О. В., Долженко Д. Ю. Комплексно-адаптивний підхід до інноваційного розвитку підприємства в сучасних трендах діджиталізації // *Проблеми економіки*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-4-161-168>
3. Арєф'єва О. В., Ходирєва В. О. Капітальні інвестиції та інвестиційна діяльність у забезпеченні сталого розвитку економіки. *Економічний вісник НТУ «Дніпровська політехніка»*. 2025. № 3. С. 132–140. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/87.132>
4. Атамас О. Інвестиційна діяльність в Україні: реалії та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2753>
5. Бойко В. В. Методи оцінювання ефективності інвестиційних проєктів. *Ефективна економіка*. 2023. № 5.
6. Буркинський Б. В. Управління інвестиційними процесами в аграрному секторі. *Регіональна економіка*. 2021. № 3. С. 25–34.
7. Бутко М. П. Сучасні концепції прийняття управлінських рішень // *Проблеми економіки*. 2021. № 3. С. 146–152.
8. Ваганова Л. В. Особливості прийняття управлінських рішень у сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.88>
9. Василенко В. О. Теоретичні аспекти прийняття управлінських рішень в системі менеджменту підприємства. *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 74–79.
10. Васюткіна Н. В., Андрієнко М. В., Самітов Р. С. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємства на основі інноваційно-креативних компетенцій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-3>

11. Васюткіна Н., Андрієнко М., Самітов Р. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємства на основі інноваційно-креативних компетенцій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-3>
12. Вініченко І. І. Інвестиційна діяльність аграрних підприємств : монографія. Донецьк : Юго-Восток, 2010. 444 с.
13. Гаврик О. Ю., Гаврик В. М. Інвестиційна діяльність суб'єктів господарювання у сільському господарстві : монографія. Біла Церква : БНАУ, 2023. 312 с.
14. Гаврик О. Ю., Свиноус І. В., Нянько В. М. та ін. Інвестиційна діяльність суб'єктів господарювання у сфері агробізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти : монографія. Київ : ТРОПЕА, 2023. 408 с. URL: <https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/9740/1/Монографія.pdf>
15. Гаврилюк М. О. Оцінка ефективності та удосконалення управління інвестиціями підприємства : магістерська кваліфікаційна робота. Житомир : ДУ «Житомирська політехніка», 2024. URL: <https://ztu.edu.ua/site/graduation-works-get-file?id=11280898>
16. Гевко В. І. Інноваційна політика як інструмент забезпечення інвестиційного розвитку підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 121–126. URL: https://www.agrosvit.info/pdf/10_2020/21.pdf
17. Гончаренко О. М. Економічне обґрунтування інвестиційних проєктів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. С. 95–102.
18. Гончарук І. В. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку аграрних підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. URL: <https://efm.vsau.org>
19. Гриценко Л. Л., Боярко І. М. Управління інвестиційним потенціалом підприємств в умовах ризику та невизначеності. *Економічний простір*. 2021. № 175. С. 84–90. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua>
20. Губарєва І. О., Євтушенко В. А. Управління цифровою трансформацією підприємств в умовах сучасних викликів. *Економіка та*

суспільство. 2024. № 63. URL:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4268>

21. Гудзь О. Є. Цифрова трансформація аграрного бізнесу в умовах розвитку інформаційної економіки. *Агросвіт*. 2022. № 23–24. URL: <https://www.agrosvit.info>

22. Гудзь О. Є. Цифровізація управлінських процесів аграрних підприємств як чинник підвищення ефективності інвестиційної діяльності. *Агросвіт*. 2023. № 15–16. С. 3–10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.15-16.3>

23. Гуменюк Я. М., Ткачов З. В. Інвестиції у сталий розвиток: світова практика та перспективи для України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-62>

24. Гуторов О. І. Управління інвестиційним потенціалом аграрних підприємств. *Вісник ХНАУ*. URL: <https://journals.urau.ua>

25. Давиденко Н. М. Інвестиційне забезпечення розвитку аграрних підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка АПК*. 2024. № 2. С. 32–41.

26. Демко І. І. Роль управлінських рішень у системі менеджменту підприємства. *Академічні візії*. 2025. № 42.

27. Желавський О. Б., Свиноус І. В. Методичні аспекти формування системи управління інвестиційною діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Інвестиційна діяльність суб'єктів господарювання у сфері агробізнесу*. Київ, 2023. URL: <https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/9740/1/Монографія.pdf>

28. Жовковська Т. Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 19. С. 53–57.

29. Зайченко Ю. П., Сидорук І. А. Аналіз багатокритеріальної задачі оптимізації інвестиційного портфеля. *Вісник НТУУ «КПІ»*. Серія: Інформатика, управління та обчислювальна техніка. 2015. № 62. С. 97–104.

30. Ігнатушенко О. С. Економічний механізм розвитку інвестиційної діяльності аграрних підприємств : дис. ... д-ра філософії. Київ, 2025. 254 с.

31. Ілляшенко С. М. Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. № 2. С. 15–27.
32. Карпанасюк О. С. Управлінські рішення в умовах ризику та невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. С. 112–118.
33. Касич А. О., Глущенко Я. І. Інвестиційна політика підприємства в умовах нестабільності економічного середовища. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: <https://www.nayka.com.ua>
34. Кириченко О. А. Управління інвестиційними ризиками підприємств в умовах нестабільності економічного середовища. *Фінансовий простір*. 2023. № 3. С. 95–103.
35. Коваленко Ю. М., Хелемський В. Ю. Фінансування сталого розвитку та визначення векторів державної політики щодо капітальних інвестицій в Україні. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2023. № 11–12. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-11-12-312-313-114-122>
36. Ковальчук С. Я. Управління інвестиційною діяльністю підприємств // *Економіка та держава*. 2022. № 8. С. 71–76.
37. Ковтуненко К. В., Швець Г. О. Управління інвестиційною діяльністю підприємства в умовах цифрової економіки // *Економіка та суспільство*. 2024. № 61.
38. Кондратенко Д. Правове регулювання інноваційно-інвестиційної діяльності в аграрному секторі економіки України. *Теорія та практика судової експертизи і криміналістики*, 32(3), 113–131. DOI: <https://doi.org/10.32353/khrife.3.2023.07>
39. Константинов В. І. Сучасні тенденції інвестиційної діяльності в аграрному секторі: виклики та перспективи. *International Scientific Journal «Internauka»*. 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-3>.
40. Константинов В. І. Сучасні тенденції інвестиційної діяльності в аграрному секторі: виклики та перспективи. *International Scientific Journal «Internauka»*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-3>

41. Кравченко М. В., Голюк В. Я. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>
42. Крупка М. І. Інвестиційне забезпечення розвитку підприємств. *Фінанси України*. 2022. № 5. С. 27–39.
43. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Сучасні технології прийняття управлінських рішень на підприємствах. *Проблеми економіки*. 2021. № 4. С. 195–202.
44. Лисенко Т. В. Інвестиційна діяльність аграрних підприємств в умовах цифровізації. *Економіка АПК*. 2024. № 4. С. 56–64.
45. Лупенко Ю. О., Месель-Веселяк В. Я. Інвестиційні процеси в аграрному секторі економіки України. *Економіка АПК*. 2023. № 5. С. 6–18.
46. Людвік І. І. Інноваційний розвиток АПК України в умовах глобалізації ринків : дис. ... д-ра філософії. Вінниця, 2025. URL: https://vsau.org/assets/images/general/nauka/razovi-radu/dysertatsiia_Liudvika-I_I.pdf
47. Майбородюк К. П., Гарбар Ж. В. Формування механізму інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua>
48. Мармуль Л. О., Романюк І. А. Інвестиційна привабливість аграрних підприємств: сучасні підходи до оцінювання. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 76. С. 45–50.
49. Мельник А. Ф. Стратегічні управлінські рішення в умовах нестабільності. *Економіка України*. 2022. № 7. С. 58–67.
50. Мельник О. І., Мельник А. Г., Пасічник Ю. О. Організаційно-економічні умови активізації інвестиційної діяльності в аграрному секторі економіки України. *Агросвіт*. 2018. № 22. С. 3–8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2018.22.3>.
51. Мохонько Г. А. Управління інвестиційними проєктами підприємств на засадах ризик-орієнтованого підходу. *Ефективна економіка*. 2023. № 8.

52. Мошляк І. О. Інвестиційна діяльність підприємства та її ефективність у сучасних умовах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № 4 (52). С. 68–73. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-51-68-73>

53. Нагорнюк О. М. Методи оцінювання ефективності інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств. *Інвестиційна діяльність суб'єктів господарювання у сфері агробізнесу*. Київ, 2023. URL: <https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/9740/1/Монографія.pdf>

54. Непочатенко О. О., Мельничук Н. Ю. Фінансове забезпечення інвестиційної діяльності аграрних підприємств. *Збірник наукових праць Уманського НУС*. 2023. Вип. 102. URL: <https://journal.udau.edu.ua>

55. Пашенко Ю. Є. Інвестиційна політика аграрних підприємств України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Агросвіт*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.21.14>

56. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Сучасні підходи до прийняття управлінських рішень. *Економіка та держава*. 2022. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.6.54>

57. Різник Д. В. Інвестиційна діяльність в Україні після повномасштабного вторгнення: виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2244>

58. Скидан О. В., Кравчук І. А. Стратегічні напрями інвестиційного розвитку аграрних підприємств в умовах цифрової трансформації // *Економіка АПК*. 2024. № 7. С. 45–53. URL: <https://eapk.org.ua>

59. Судика Н. В. Управління інвестиційною діяльністю сільськогосподарських підприємств (за матеріалами ПФ «Агроцентр»). Біла Церква, 2023. URL: <https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/9676/1/Sudyka.pdf>

60. Терлецька Ю. В. Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2719>

61. Ткачук В. І. Інвестиційне забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 3. URL: https://www.agrosvit.info/pdf/3_2022/8.pdf
62. Федоришина Л. М. Управління інвестиційною діяльністю господарств корпоративного сектору аграрної. *Інвестиційна діяльність суб'єктів господарювання у сфері агробізнесу*. Київ, 2023. URL: <https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/9740/1/Монографія.pdf>
63. Хаєцька О. П. Інноваційно-інвестиційне забезпечення розвитку аграрного сектору економіки України. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. № 2. С. 123–136. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-2-8>
64. Цвігун І. А. Інвестиційна діяльність аграрних підприємств: сучасний стан та перспективи розвитку. *Інвестиційна діяльність суб'єктів господарювання у сфері агробізнесу*. Київ, 2023. URL: <https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/9740/1/Монографія.pdf>
65. Швець В. Я. Використання багатокритеріальних методів у процесі прийняття інвестиційних рішень. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 168–174. URL: <https://www.business-inform.net>
66. Шевченко Л. В. Економічні методи управління іноземними інвестиціями в умовах глобалізації. *Підприємництво та інновації*. 2019. № 10. URL: <https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/226>
67. Штань М. Державна інвестиційна політика повоєнного відновлення економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4555>
68. Шульга О. А. Методичні засади прийняття управлінських рішень // *Підприємництво та інновації*. 2022. № 22. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.9>
69. Якимчук С. В. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4583>

70. Яцух О. О. Управління інвестиційною діяльністю аграрних формувань в умовах трансформації економіки України. *Економіка АПК*. 2022. № 11. С. 72–80. URL: <https://eapk.org.ua>

71. Офіційний сайт youcontrol. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6083343&tb=file>

72. Закон України «Про фермерське господарство» від 19.06.2003 № 973-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15>

73. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>

74. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

75. Земельний кодекс України від 25.10.2001 № 2768-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14>

76. Телічко, Н., Грекова, Т., Дідик, С., Мусурін, В., & Друмов, В. (2025). Стратегічне управління інноваційним потенціалом аграрних підприємств в умовах екологічних змін. *Сталий розвиток економіки*, №4(51), 162-169. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-23>

77. Дідур Г.І., Телічко Н.А., Петрів І.М., Солдатова А.В. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Томі 2 № 2. С.25-33. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(2\)-3S](https://doi.org/10.60022/2(2)-3S)

78. Телічко Н., Дідур Г., Мельничук О. Сучасні інструменти контролінгу витрат у системі операційного, інвестиційного та стратегічного менеджменту. *Економіка та суспільство*, 2025. №78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-106>

79. Дідур Г. І., Запша Г. М., Телічко Н. А., Мельничук О. І., & Кравцова О. О. Методологічні підходи до управління стратегічними змінами та прийняття інвестиційних рішень в операційній діяльності сучасних організацій. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. №15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17214472>

80. Сахацький М. Особливості управління розвитком аграрного підприємництва в умовах інституціональних трансформацій. *Економіка та суспільство*, 2024. №64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-149>

81. Сахацький М.П., Запша Г.М., Сахацький М.М., Дідур Г.І., Клочан І.В. Модернізація виробничо-господарської діяльності підприємств і фермерських господарств аграрного сектору в умовах інституційних трансформацій. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. №5(40). С. 596–608. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v5i40.245250>

82. Мурзабулатова О., Легеза О., Толмачов Д. Теоретичні аспекти управління інноваційним розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*, 2025. №71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-137>

ДОДАТКИ